

**MODELO PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL  
SUBSECTOR TEXTIL – UN CASO DE ESTUDIO**

**ESTUDIANTES RESPONSABLES:  
LINA MARÍA ÁLVAREZ VELÁSQUEZ  
DIANA OSORIO QUINTERO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

**PEREIRA 2008**

**MODELO PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL  
SUBSECTOR TEXTIL – UN CASO DE ESTUDIO**

**ESTUDIANTES RESPONSABLES:  
LINA MARÍA ÁLVAREZ VELÁSQUEZ  
DIANA OSORIO QUINTERO**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

DIRECTOR  
INGENIERO EDUARDO ARTURO CRUZ TREJOS  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD INGENIERIA INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y  
FINANCIERA

PEREIRA 2008

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

FIRMA JURADO

---

FIRMA JURADO

PEREIRA, 2008

## RESÚMEN

La propuesta de investigación “MODELO PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA EN EL SUBSECTOR TEXTIL EN RISARALDA – UN CASO DE ESTUDIO”, pretende determinar las características de la gestión de las empresas dedicadas al sector textil con un enfoque financiero. La desaparición o detrimento de estas empresas en Risaralda y en Colombia en general, pone de manifiesto la necesidad de estudiar las características de este tipo de empresas para conocer las dificultades o los elementos que han llevado a que las empresas no crezcan con el paso del tiempo, o más aún, no permanezcan y terminen cerrándose.

Además, de conocer los elementos claves en la gestión de las empresas textiles, se propone un procedimiento de gestión empresarial que oriente y facilite la toma de la dirección no solo a este tipo de empresas sino, en general a cualquier institución.

Entre los elementos a considerar dentro de la caracterización se tiene: la estructura de la empresa, el estilo gerencial, métodos para la toma de decisiones, el direccionamiento estratégico, el plan de acciones, el análisis de la competitividad y acciones orientadas al benchmarking que aseguren una permanencia exitosa de estas empresas.

Para desarrollar el procedimiento a proponer y que se expondrá a lo largo del documento se tomará una empresa de Risaralda como estudio de caso, con las siguientes etapas: Analizar la visión y la misión de la organización, realizar un análisis estratégico, medir el nivel de competitividad, Aplicar un análisis envolvente de datos (DEA), para establecer el benchmarking a realizar por parte de la empresa y proponer un plan de acciones. Por ultimo, llegar a unas conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación desarrollado.

## **ABSTRACT**

The research proposal “MODEL TO DETERMINE THE FINANCIAL COMPETITIVENESS IN THE TEXTILES SUBSECTOR IN RISARALDA – A CASE OF STUDY”, which seeks to determine the characteristics of management from the companies dedicated to the textile sector with a financial approach. The disappearance or detriment of these companies in Risaralda and Colombia in general, highlights the need to study the characteristics of such businesses to learn about the difficulties or the elements that have led the companies to not growing over a period of time , or even more, not to remain and finish closing.

Besides knowing the key elements in the management of the textiles companies, there is proposes, a procedure of companies' management to guide and facilitate them to go on the right direction towards their target, this is not only to such companies but to any other institution in general.

Among the factors to consider in the characterization is: the company structure, the management style, the methods of decision making, the strategy to follow, the plan of action, the analysis of competitiveness and the actions designed towards the benchmarking to ensure the stability and success of these companies.

To develop the proposed procedure, which will be expose throughout the document, we are going to take a company from Risaralda as a case study with the following steps: Analyze the vision and mission of the organization, conduct a strategy analysis, measure the level of competitiveness, implement a data envelopment analysis (DEA), to establish the benchmarking conducted for the company and propose a plan of action. Finally, we come to some conclusions and recommendations of the research developed.

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3.1. SITUACIÓN PROBLEMA	6
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	7
1.5. OBJETIVOS	9
1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DEL ESTUDIO	9
1.6.1. Delimitación Espacial	9
1.6.2. Delimitación Temporal	9
1.7. NARRATIVA POR CAPÍTULOS	9
1.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS	10
1.9. IMPACTOS DEL PROYECTO	13
1.9.1. Área de Influencia	13
1.9.2. Impacto Económico	13
1.9.3. Impacto Social	14
1.9.4. Impacto Investigativo	14
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1. ANTECEDENTES	14
2.2. REFERENTE TEMÁTICO	15
2.2.1. Competitividad	15
2.2.2. Benchmarking	18
2.2.3. Fuerzas Competitivas del Modelo de Porter	20
2.2.4. Programación Lineal	22
2.2.5. Eficiencia	22
2.2.6. Matriz DOFA	22
2.2.7. Gráfico de Direccionamiento Estratégico	23
2.2.8. Matriz de Impacto Cruzado	24
2.2.9. Análisis Envolvente de Datos (DEA)	25
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3. VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN	31
3.4. INDICADORES FINANCIEROS Y SU INTERPRETACIÓN	33
3.4.1. Indicadores de Liquidez	34
3.4.2. Indicadores de Actividad	35
3.4.3. Indicadores de Endeudamiento	39
3.4.4. Indicadores de Rentabilidad	40

<b>4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA .....</b>	<b>41</b>
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	42
4.1.1. Crecimiento Actividad Económica	42
4.1.2. Inflación	42
4.1.3. Devaluación	42
4.1.4. Tasas de Interés	42
4.1.5. Política Crediticia	43
4.1.6. Balanza Cambiaria	43
4.1.7. Revaluación	43
4.1.8. PIB	43
4.1.9. Tasa de Natalidad	44
4.1.10. Distribución del Ingreso	44
4.1.11. Desempleo	44
4.1.12. Ubicación	44
4.1.13. Vías de Acceso	45
4.2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL SECTOR TEXTIL Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES DEL SECTOR (FACTORES COMPETITIVOS DE PORTER)	45
4.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LOS BALANCES FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR	45
4.3.1. Balance CENTRO COLOMBIANO DE LA CONFECCION	45
4.3.1.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	45
4.3.1.2. Indicadores Financieros	47
4.3.1.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	49
4.3.2. Balance COMPAÑÍA COMERCIAL DEL RISARALDA	49
4.3.2.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	49
4.3.2.2. Indicadores Financieros	51
4.3.2.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	53
4.3.3. Balance General COMPAÑÍA MANUFACTURERA S.A.	54
4.3.3.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	54
4.3.3.2. Indicadores Financieros	55
4.3.3.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	58
4.3.4. Balance General CONFETEX	58
4.3.4.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	58
4.3.4.2. Indicadores Financieros	60
4.3.4.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	62
4.3.5. Balance General COATS CADENA	63
4.3.5.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	63
4.3.5.2. Indicadores Financieros	64
4.3.5.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	67
4.3.6. Balance General CREACIONES O'FELIPE	67
4.3.6.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	67
4.3.6.2. Indicadores Financieros	68
4.3.6.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	71

4.3.7. Balance General DANSA INTERNACIONAL	71
4.3.7.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	71
4.3.7.2. Indicadores Financieros	72
4.3.7.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	75
4.3.8. Balance General DEPORTEX	75
4.3.8.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	75
4.3.8.2. Indicadores Financieros	77
4.3.8.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	79
4.3.9. Balance General EURO LTDA	79
4.3.9.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	79
4.3.9.2. Indicadores Financieros	81
4.3.9.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	83
4.3.10. Balance General GRUPO GEMA INVERSIONES	83
4.3.10.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	83
4.3.10.2. Indicadores Financieros	85
4.3.10.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	87
4.3.11. Balance General INDUSTRIAS BUENOS AIRES LTDA	88
4.3.11.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	88
4.3.11.2. Indicadores Financieros	88
4.3.11.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	91
4.3.12. Balance General INDUSTRIAS MC LAREN	91
4.3.12.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	91
4.3.12.2. Indicadores Financieros	92
4.3.12.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	94
4.3.13. Balance General MANUFACTURANDO LTDA	95
4.3.13.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	95
4.3.13.2. Indicadores Financieros	96
4.3.13.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	98
4.3.14. Balance General RODRIGUEZ E INFANTE Y CIA	99
4.3.14.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	99
4.3.14.2. Indicadores Financieros	100
4.3.14.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	103
4.3.15. Balance General RYZ SPORT	103
4.3.15.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	103
4.3.15.2. Indicadores Financieros	104
4.3.15.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	107
4.3.16. Balance General TEXTILES OMNES	107
4.3.16.1. Análisis Horizontal y Análisis Vertical	107
4.3.16.2. Indicadores Financieros	108
4.3.16.3. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos	111
4.4. DETERMINAR EL MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (MATRIZ DOFA)	111
4.5. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIONES.	111

4.6. ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING PARA LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

111

4.6.1. Establecer las empresas a considerar en el estudio constituidas en las unidades tomadoras de decisión (DMUs)	113
4.6.2. Determinar los Inputs (I) y los Ouputs (O)	113
4.6.3. Definir el Objetivo	121
4.6.4. Definir las Restricciones	121
4.6.5. Implementar el modelo	121
4.6.6. Resolver el modelo e interpretar los informes	123
4.6.7. Establecer los elementos de benchmarking	128
4.7. MODELO INTEGRADOR DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	129
4.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	131
4.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
4.9.1. Conclusiones	132
4.9.2. Recomendaciones	134
4.9.3. Futuras Líneas de Investigación	134
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>137</b>

1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

2. MATRIZ DE FACTORES DEL SECTOR

3. CENTRO COLOMBIANO DE LA CONFECCIÓN

Balance

P y G

Análisis Horizontal y Vertical

Estado de Fuentes y Usos

4. COMPAÑÍA COMERCIAL DE RISARALDA

Balance

P y G

Análisis Horizontal y Vertical

Estado de Fuentes y Usos

5. COMPAÑÍA MANUFACTURERA S.A.

Balance

P y G

Análisis Horizontal y Vertical

Estado de Fuentes y Usos

6. CONFETEX

Balance

P y G

Análisis Horizontal y Vertical

Estado de Fuentes y Usos

7. COATS CADENA

Balance

P y G

- 8. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
CREACIONES O´FELIPE  
Balance  
P y G
- 9. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
DANSA INTERNACIONAL  
Balance  
P y G
- 10. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
DEPORTEX  
Balance  
P y G
- 11. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
EURO LTDA  
Balance  
P y G
- 12. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
GRUPO GEMA E INVERSIONES  
Balance  
P y G
- 13. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
INDUSTRIAS BUENOS AIRES  
Balance  
P y G
- 14. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
INDUSTRIAS MC´CLAREN  
Balance  
P y G
- 15. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
MANUFACTURANDO LTDA  
Balance  
P y G
- 16. Análisis Horizontal y Vertical  
Estado de Fuentes y Usos  
RODRIGUEZ E INFANTE Y CIA  
Balance  
P y G

- Análisis Horizontal y Vertical
- Estado de Fuentes y Usos
- 17. R Y Z SPORT
  - Balance
  - P y G
  - Análisis Horizontal y Vertical
  - Estado de Fuentes y Usos
- 18. TEXTILES OMNES
  - Balance
  - P y G
  - Análisis Horizontal y Vertical
  - Estado de Fuentes y Usos
- 19. MATRICES DOFA
  - 19.1. CENTRO COLOMBIANO DE LA CONFECCIÓN
  - 19.2. COMPAÑÍA COMERCIAL DE RISARALDA
  - 19.3. COMPAÑÍA MANUFACTURERA S.A.
  - 19.4. CONFETEX
  - 19.5. COATS CADENA
  - 19.6. CREACIONES O´FELIPE
  - 19.7. DANSA INTERNACIONAL
  - 19.8. DEPORTEX
  - 19.9. EURO LTDA
  - 19.10. GRUPO GEMA E INVERSIONES
  - 19.11. INDUSTRIAS BUENOS AIRES
  - 19.12. INDUSTRIAS MC´CLAREN
  - 19.13. MANUFACTURANDO LTDA
  - 19.14. RODRIGUEZ E INFANTE Y CIA
  - 19.15. R Y Z SPORT
  - 19.16. TEXTILES OMNES
- 20. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO
- 21. CÁLCULO DEA
- 22. ANEXOS SECTOR TEXTIL

## 1. INTRODUCCIÓN

Es evidente la complejidad establecida por la interacción de las diferentes variables en el comportamiento de las empresas del subsector Textil en el Departamento de Risaralda, de los sectores económicos y de la economía en general. En este contexto se puede considerar la empresa como punto de partida para el desarrollo de un análisis enfocado a entender su evolución histórica, en términos del modo en que logra ser eficiente como unidad individual y en su interacción con otras empresas dentro de un sector económico.

Como elemento fundamental de análisis es importante conocer cómo logran las empresas alcanzar una mejor condición a través de la asignación eficiente de sus recursos de diferente índole, dadas las condiciones establecidas por un entorno altamente variable.

Es necesario evaluar la utilidad de la información que las empresas emplean para tomar sus decisiones. Tradicionalmente se ha considerado el uso de indicadores en diferentes áreas, los cuales se han configurado dentro de esquemas que buscan establecer un conjunto universal de medidas para evaluar el rendimiento empresarial. En este trabajo se plantea el uso de un tipo de análisis alternativo, basado en DEA (Data Envelopment Analysis), con miras a establecer la eficiencia lograda por una empresa, en comparación con otras de su mismo sector económico, en la obtención de resultados según el nivel de recursos que utiliza.

Los estudios realizados con el uso de DEA han demostrado ventajas sobre otros tipos de análisis, pues este método tiene la capacidad de trabajar con modelos en los que se consideran de manera simultánea varias variables de entrada y salida.

A partir del estudio de diferentes unidades organizacionales, es posible compararlas, sacando como resultado un grupo óptimo que constituye una frontera de eficiencia útil para analizar el desempeño logrado y plantear estrategias de mejoramiento.

El objetivo DEA es llegar a establecer, dentro de un conjunto de DMU, cuáles de ellas conforman el conjunto de eficientes (es decir que gráficamente se ubican en la superficie envolvente) y cuáles necesitan mejorar su desempeño.

En este sentido, Data Envelopment Analysis es una novedosa herramienta que permite comparar la gestión relativa de un grupo de unidades de producción de bienes y/o servicios que utilizan el mismo tipo de recursos (insumos) para producir un mismo grupo de productos (salidas). La metodología identifica entonces fronteras eficientes y permite hallar indicadores de gestión relativa para cada unidad con relación a aquellas que están en la frontera eficiente.

Además, permite identificar y cuantificar las ineficiencias con relación a los recursos de entrada y los productos de salida, dando así pautas para el mejoramiento de las distintas unidades analizadas. A diferencia de metodologías basadas en técnicas econométricas, no hace supuestos acerca de la relación funcional entre entradas o variables independientes y salidas o variables dependientes ni asume que todas las observaciones definen la frontera eficiente.

## 1.1 ANTECEDENTES

Al enfrentarse a presiones competitivas cada vez más fuertes, las empresas tienen una mayor necesidad de coordinar las actividades principales en una estrategia coherente que integre todas y cada una de las perspectivas funcionales. Históricamente, una de las características típicas de los análisis estratégicos es que las funciones principales de las organizaciones interactúan de manera de individual dominante y no son tomadas en cuenta de forma integral para generar acciones y resultados exitosos. La mayor parte de las empresas reconocen la necesidad de adoptar las perspectivas de mercado e identificar las limitaciones financieras, y pocas incluyen las perspectivas críticas de la administración de operaciones o de la producción.

El punto central del planteamiento estratégico es la necesidad de identificar el nivel de coincidencia, o falta de ésta, entre las estrategias funcionales. Al plantear una estrategia, muchas empresas no cuentan con la forma y en ocasiones, ni la disposición, de incorporar algunas de las perspectivas funcionales necesarias para determinar una respuesta estratégica apropiada; tal es el caso de la perspectiva productiva. Si bien la función de producción recibió una atención privilegiada en los inicios de la industrialización, más adelante dejó de ser crítica y la alta dirección de la empresa la relegó a un segundo plano, pues no le dedicó un especial interés porque su responsabilidad era exclusiva de los gerentes de producción (técnicos, ingenieros), a pesar que dicha función está vinculada con el grueso de la mano de obra, costos e inversiones de la empresa.

Tradicionalmente la función productiva se ha contemplado bajo un punto de vista muy técnico con un enfoque analítico, y especialmente a nivel académico, con un enfoque optimizador dominado por la Investigación Operativa. En parte se limitaba el criterio principal para evaluar la actuación de la empresa en la eficiencia y el costo, siendo la principal herramienta para medir el rendimiento global la contabilidad de costos.

Si bien estos planteamientos se pudieron mantener durante cierta etapa histórica, desde hace años dicha concepción se hizo insostenible, siendo necesario un cambio radical de orientación. La realidad ha demostrado posteriormente, que la función de producción representa una de las bases más sólidas para obtener una ventaja competitiva sostenida.

En las dos últimas décadas, fueron muchas las empresas que descubrieron como frecuentemente el arma secreta de sus temibles competidores no estaba basada en una mayor potencia comercial o una superior fuerza financiera, sino en la capacidad para elaborar sus productos de una forma más eficiente, más fiable y más precisa. Dentro este contexto, la medición de la eficiencia, productividad, sus métodos y utilidad práctica, han cobrado gran significancia interdisciplinaria en los procesos productivos; especialmente, en la función de producción, como elementos generadores de ventajas competitivas.

La productividad se manifiesta como la necesidad que tuvieron los países de utilizar lo más eficiente y racional posible los recursos productivos, además de la relación que guarda con el bienestar de la población, en particular sobre los niveles de ingreso real y empleo; a pesar que la productividad del trabajo es una medición parcial, esta refleja el efecto conjunto de diversos factores interrelacionados entre sí como la innovación tecnológica, cambios en el capital per cápita o en la utilización de la capacidad instalada, modificaciones de la escala de producción, incrementos en la calificación y el esfuerzo del trabajador, mejoras en la capacidad empresarial, variaciones de las relaciones laborales y otros múltiples factores de carácter cuantitativo y cualitativo.<sup>1</sup>

En las últimas décadas las textileras comenzaron a ser sinónimo de protección desmedida del Estado, atraso tecnológico y, sobre todo, baja competitividad internacional. Pero, la apertura económica obligó a modernizar las compañías para ser más eficientes; según lo han podido demostrar desde entonces, si bien ante las enormes dificultades que se tradujeron en la peor recesión de nuestra historia, a fines de la década anterior. Es un gran reto que han sabido enfrentar con éxito, por fortuna. Se manifiesta optimismo por parte del Subsector textil, de cara al TLC, a la globalización y, en último término, a la suspensión en 2005 del Pacto Multifibras y la esperada mayor competencia china en mercados tan importantes como Estados Unidos.<sup>2</sup>

Se plantean a continuación algunos aspectos claves, para el tratado del TLC, en el cual se acordaron los siguientes elementos:

- Se acordó la Creación del Comité para el Fortalecimiento de la Capacidad Comercial. Se han aprobado 72 proyectos de cooperación en diferentes áreas temáticas, orientados a fortalecer la capacidad institucional pública y privada para implementar el TLC y fortalecer la competitividad del sector productivo.
- A iniciativa de Colombia, se incluyó por primera vez en un TLC el tema de la promoción a la innovación y el desarrollo tecnológico como mecanismo para la transferencia de tecnología.

---

<sup>1</sup> BPR Asociados, Sales and credit management. Informe Sector Real a Diciembre de 2006. Colombia, 2006, p.55.

<sup>2</sup> [www.tlc.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=3292&IDCompany=36](http://www.tlc.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=3292&IDCompany=36)

- Se logró la consolidación de las preferencias arancelarias contenidas del APTDEA en flores, frutas y hortalizas, combustibles y aceites (entre ellos el etanol y los combustibles generados a partir de la palma), carne de bovino y tabaco.
- Mayor acceso del aparato productivo colombiano a la adquisición de bienes de capital, fundamentalmente maquinaria y equipo importada de los Estados Unidos por la eliminación inmediata de la gran mayoría de los aranceles (entre 5% y 20%).
- El esquema de desgravación arancelaria acordado para el ámbito industrial maximiza las oportunidades competitivas del país. Abre el acceso libre de aranceles para el 99% de los productos de exportación colombiana de manera inmediata. Colombia otorga desgravación inmediata para el 82% de nuestras importaciones de EEUU, la mayor parte bienes de capital o bienes no producidos en el país.
- Colombia preserva su discrecionalidad para continuar con la aplicación de los instrumentos de promoción de las exportaciones contemplados en el Plan Vallejo para insumos y materias primas.
- El capítulo de inversión respeta las restricciones impuestas por la Constitución Nacional y que contiene disposiciones de estabilidad jurídica que implica disciplina institucional recíproca, lo que favorece las condiciones para atraer inversión hacia Colombia.
- El acuerdo también establece mecanismos de solución de controversias adicionales a los que actualmente están disponibles para solucionar los conflictos que se puedan ocasionar en las relaciones de los inversionistas con el Estado.
- En cooperación aduanera para textiles y confecciones, se pactó un mecanismo de cooperación entre aduanas que permite aplicar y desalentar la evasión de leyes, regulaciones y procedimientos que incidan en el comercio de textiles y el vestido dirigidos a combatir o prevenir el fraude.
- Se puede realizar investigación independientemente de si se solicita tratamiento arancelario preferencial (TAP).
- La parte importadora podrá apoyar la verificación incluyendo la realización de visitas y hará el informe 45 días después de la visita.
- Si la empresa ha evadido intencionalmente las normas su nombre podrá ser publicado siempre que previamente exista decisión judicial para el efecto.

- Se suspenderá el TAP a la mercancía que incumpla con lo previsto en el tratado.
- Se suspenderá el TAP a cualquier mercancía textil o del vestido exportada o producida por la empresa que incumpla con las leyes, regulaciones y procedimientos internacionales dirigidos a combatir o prevenir el fraude en este sector.
- Se pactó una salvaguardia que aplicará cuando se compruebe perjuicio grave o amenaza real al sector.
- Se restablecerá el menor arancel entre el aplicado a terceros países al momento de la medida y el que esté vigente en la fecha de entrada en vigor del Acuerdo.
- Tendrá una duración máxima de 2 años prorrogable por uno adicional. No se aplicará más allá del período de transición (5 años).
- En reglas de origen, se pactó una regla basada en el principio de “a partir del hilado”. Las fibras pueden venir de cualquier parte del mundo y los hilados/filamentos y la tela deben ser de las Partes (excepto rayón viscosa).
- Se pactó una regla de “cortado y cosido” para el caso de Brassieres. Cumplirán origen siempre que la mercancía esté cortada o tejida a forma, o ambos, y cosida o de otra manera ensamblada en territorio de una o más de las Partes.
- Para las confecciones se pactaron algunas reglas como:
- Los forros visibles (excepto los de rayón cupramonioso) en trajes de hombre y mujer, chaquetas, faldas, abrigos, chaquetones deben ser formados a partir de hilado y acabados en territorio de las partes.
- Las reglas de origen aplicarán únicamente al componente que determine la clasificación arancelaria de la mercancía y dicho componente deberá satisfacer los requisitos de cambio arancelario establecidos en la regla para esa mercancía.
- Se pactó una liberación inmediata recíproca bajo la modalidad del 0x0 para ámbito textil confecciones. El ámbito corresponde al de la OMC menos algunas partidas acordadas por las partes. Incluye la totalidad de los capítulos 50 al 63 más equipaje, sombrillas, cubrecamas.

- Reembolso: Se convino desarrollar un mecanismo que permita cubrir el lapso entre la expiración del ATPDEA y la entrada en vigor del TLC para lo cual EEUU realizará consultas en el Congreso.<sup>3</sup>

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo busca determinar los elementos esenciales que deprimen los capitales invertidos en las empresas textiles, para que las existentes tomen estos elementos como un punto de partida y apliquen los correctivos necesarios para que su gestión sea exitosa, además, mostrar algunas herramientas que existen y se aplican aisladamente en las organizaciones. El aporte, en este sentido es mostrar un grupo de técnicas y modelos estadísticos y gerenciales engranados como un mecanismo exitoso de dirección

## 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.3.1. Situación Problema

De la revisión de los antecedentes estadísticos de registro en las cámaras de comercio de Risaralda, se establece que algunas de las empresas más representativas del Departamento de Risaralda no figuran activamente o han pasado a desarrollar otros procesos menos intensos como la maquila, o el desarrollo por temporadas, disminuyendo la contratación laboral, en algunos periodos del año es necesario caracterizar los elementos claves en la gestión administrativa y financiera que han llevado al detrimento del patrimonio de los propietarios de las empresas, para proponer una metodología administrativa que facilite la gestión directiva exitosa.

### 1.3.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias relevantes obtenidas del benchmarking para el direccionamiento de las empresas textiles desde un enfoque financiero que determinan la permanencia exitosa en el estudio de caso?

### 1.3.3 Sistematización del Problema

- ¿Cómo determinar el mapa estratégico financiero de una empresa?
- ¿Cómo establecer el direccionamiento estratégico, enfocándose en el entorno y análisis del sector?
- ¿Cómo establecer el benchmarking para una empresa del sector a través del (DEA) Análisis envolvente de Datos?

---

<sup>3</sup> [www.bpr.com.co/products.php](http://www.bpr.com.co/products.php)

- ¿Cuál sería el procedimiento manual para construir un Análisis DEA en una empresa del sector?
- ¿Cómo se debe engranar las herramientas básicas para desarrollar la gestión administrativa y financiera con el Análisis envolvente de datos?

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN

Colombia es un país con tradición cafetera, así como lo es con tradición textilera y de confecciones. Sus productos son bien recibidos en los mercados externos.

Las crisis del sector en los últimos años han obligado al sector a responder, con innovación, tecnología, alianzas estratégicas, reducción de costos, especialización y en muchos casos se ha logrado aprender a "nadar" y vivir esperando, como consecuencia de las acciones emprendidas en los nuevos tiempos.

Sin embargo, la situación textil y de confección en el mundo, muestra unos síntomas o hechos dominantes experimentadores de cambios muy notables en los últimos años. Según Josep María Arnus (ha estado en Colombia por invitación de Inexmoda), estos hechos son: - Sobrecapacidad de producción, - mundialización de los mercados, - deslocalización de la producción, - conversión de una industria intensiva en mano de obra a una industria intensiva en capital, - transformación de los consumidores (la individualización masiva, la era del individuo), - segmentación de mercados.

Existe a nivel internacional una Sobrecapacidad de producción desde comienzos de los años 80. Esta mayor oferta coloca a estas industrias en situación de competencia muy difícil. Mundialización de los mercados, representado por: La rápida industrialización de algunos países en vía de desarrollo En textiles y confecciones, la liberación de las importaciones, la globalización de la información, el incremento del poder adquisitivo en algunos grupos de información. La mayoría de los productos textiles, especialmente los de uso final han perdido la nacionalización de producción. El "hecho en..." Tiene hoy un poco sentido real. El hilo puede ser de un país, la tela de otro y la confección de un tercero.

Un cuarto hecho dominante es el profundo cambio de la industria textil y de confección en los últimos años es La conversión de una industria intensiva en mano de obra a una industria intensiva en capital. El crecimiento de la inversión en maquinaria, instalaciones y tecnología en general ha sido el comportamiento de los últimos cuarenta años, desplazando en una gran proporción la mano de obra.

Otro de los hechos que marca el sector y el mercado de los textiles y confecciones hoy, es la transformación de los consumidores reflejándose una internacionalización de los gustos que se traduce en una tipología de consumidores supranacionales.

La situación del mercado es difícil, dinámica, de alta competencia internacional, con un mercado agguerrido y en muchos casos subsidiado que necesita de empresas muy creativas, muy organizadas, con visión de futuro y mentalidad de apertura. Empresas informadas, con perfil investigador y con un profundo conocimiento de su consumidor objetivo, con un manejo inteligente de la logística. La Doctora Clara Echeverri B, en un artículo de comercio internacional de Inexmoda (Enfoque pragmático sobre la exportación de confecciones en Colombia), en el cual resume sus experiencias de ayuda al sector presentando la siguiente definición: "Para ser un exportador con éxito, hay que hacer kinder, primaria, bachillerato y universidad en la exportación". El textilero colombiano típico tiene de 20 a 40 maquinas, es versátil y puede producir una calidad aceptable internacionalmente, pero no tiene un derrotero claro a seguir para obtener resultados concretos en su esfuerzo exportador.

Se considera que las opciones más interesantes de exportación son los mercados latinoamericanos, desde Méjico hasta argentina. De hecho el mercado latinoamericano percibe a Colombia como un líder textil, de confección e insumos, además como un líder en diseño. Este mercado acepta la confección colombiana como se la presenten, incluidas las marcas. Existe similitud con los sistemas de distribución local, idiosincrasia, clima e igualdad de idioma. Tienen exigencias de tiempo de entrega pero menos severas que en otros mercados.<sup>4</sup>

El presente trabajo espera aportar elementos de análisis y de gestión estratégica a través del análisis envolvente de datos que contribuya significativamente en el que hacer empresarial de las empresas del subsector textil en el Departamento de Risaralda; considerando los siguientes elementos, entre otros:

- Construir su presente y futuro a través de acciones concretas.
- Mostrarse inconforme ante la tendencia actual y futura como una prolongación nefasta del pasado.
- Establecer las ventajas competitivas con empresas que presentan condiciones similares al caso de estudio.
- Aprender de los competidores lo que hacen bien para imitarlos.

---

<sup>4</sup> GOMEZ ESCOBAR, Ignacio. Un tema siempre actual: Textiles y confecciones. Colombia: IGOMEZE-Consultores. 2005.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General**

Determinar las estrategias relevantes del benchmarking obtenidas a través del método CRC del análisis envolvente de datos para el direccionamiento de las empresas del sector textil en Pereira y Dosquebradas desde un enfoque financiero que determinan la permanencia exitosa en la empresa - caso de estudio.

### **1.5.2. Específicos**

- Construir el mapa estratégico financiero para una empresa caso de estudio en el subsector textil.
- Brindar herramientas de uso práctico que les permitan enfrentar los retos presentes en Empresas, y orientarlos en los procesos de toma de decisión con respecto a temas tan críticos como la definición de políticas y el plan de negocios.
- Expresar la lúdica que se requiere para entender la aplicación del Análisis envolvente de datos para expresar la eficiencia relativa y la frontera eficiente.
- Determinar la competitividad financiera a una empresa estudio de caso en el subsector textil.
- aplicar el método CRC de Análisis envolvente de datos como estrategia complementaria en la determinación de las políticas de direccionamiento

## **1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DEL ESTUDIO**

### **1.6.1. Delimitación Espacial:**

Esta investigación se realizó en el Municipio de Pereira, departamento de Risaralda.

### **1.6.3. Delimitación Temporal:**

La investigación de campo se llevó a cabo durante la vigencia del año 2008 en los meses de Marzo a Diciembre.

## **1.7. NARRATIVA POR CAPÍTULOS**

Capítulo 1: En este capítulo se encuentra todo lo que tiene que ver con el planteamiento del problema, es decir el que del proyecto, para que se va hacer y porque se va hacer, teniendo en cuenta los objetivos las limitaciones y la justificación del proyecto.

Capítulo 2: Aquí se encuentra especificado qué estudios previos se han realizado en cuanto al tema propuesto, sus antecedentes y referente temático en cuanto a definiciones de benchmarking, Competitividad, Fuerzas competitivas, indicadores financieros.

Capítulo 3: En este módulo se relaciona todo lo que tiene que ver con la investigación, como es el tipo, fases y variables.

Capítulo 4: Se desarrolla toda la propuesta metodológica planteada en los capítulos anteriores realizando todas las investigaciones y procedimientos necesarios, obteniendo por último conclusiones y recomendaciones.

## **1.8. GLOSARIO DE TERMINOS**

**Accionista:**

Es el nombre que reciben los dueños de una o más acciones. En definitiva es el nombre que se les da a los socios de cualquier sociedad anónima.

**Acreedor:**

El que tiene acción o derecho a pedir el cumplimiento de alguna obligación. Sus derechos se hallan reconocidos, en las cuentas de pasivo del deudor.

**Activo:**

Conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una sociedad. Es la parte del balance que recoge los saldos deudores de las cuentas, representando en unidades monetarias, lo que la empresa posee, o bien el empleo que se ha dado al conjunto de recursos financieros que figuran en el pasivo del balance.

**Activo circulante:**

Es la parte del activo compuesta por tesorería (caja, cuentas corrientes bancarias), otros activos cuasi líquidos y bienes que se consideran que pueden realizarse en breve plazo o consumirse dentro del ciclo normal de producción.

Activo fijo:

Es el activo no circulante. Forman parte del mismo los bienes destinables a la actividad de la empresa, pero que no se consumen en la misma, amortizándose durante la vida del bien.

Análisis financiero:

Conjunto de técnicas encaminadas al estudio de las inversiones con un enfoque científico. El interés que pueda ofrecer una inversión se analiza utilizando conjuntamente las técnicas que ofrecen el análisis de balances, la matemática financiera, los métodos estadísticos y los modelos econométricos. Otros aspectos que se deben tener en cuenta, son la coyuntura sectorial o nacional y cualquier otro tipo de información política, social o económica cuya incidencia pueda estimarse importante.

Balance:

Informe conceptual contable que recoge, debidamente sistematizados, coordinados y valorados, el conjunto de elementos patrimoniales pertenecientes a una empresa o sociedad en un instante de tiempo determinado y el resultado obtenido hasta ese momento. Las sociedades que cotizan en Bolsa, están obligadas a presentar el balance correspondiente al último día de cada trimestre del año.

Benchmark:

"Medida de comparación" Paso en el proceso de mejoramiento en el cual una compañía mide su desempeño comparándolo con las mejores compañías de su clase, determina cómo logró su nivel la otra compañía y usa la información para mejorar estrategias, operaciones, procesos y procedimientos.

Benchmarking:

Realización del proceso de comparación discreto en Benchmark.

Cash flow:

Su traducción es flujo de caja. Refleja los recursos generados por una empresa en un determinado periodo. Comprende la suma de los beneficios, amortizaciones y provisiones.

Cobertura:

Provisión de fondos para asegurar una operación bursátil. Consiste en reducir el riesgo que supone mantener una posición en algún tipo de activo. Como la cobertura no puede ser perfecta, siempre existirá un riesgo de cobertura.

Competitividad:

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Crédito:

Préstamo concedido por una persona física o jurídica a otra, para que disponga, a su conveniencia hasta un cierto límite, o bien con fijación de los plazos para la devolución del principal y de los intereses. El que concede el crédito es el prestamista o acreedor; y el que lo obtiene, el prestatario o deudor.

Deuda:

Obligación que uno tiene de pagar, satisfacer o reintegrar a otro una cosa, por lo común dinero, o de cumplir un deber.

Eficiencia:

Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos.

Gasto:

Unidades monetarias destinadas al consumo o a la inversión.

Inversión:

Compra o venta de activos financieros para obtener unos beneficios en forma de plusvalías, dividendos o intereses.

Largo plazo:

Periodo de tiempo en operaciones bursátiles con vencimiento de la orden alrededor de un año. Es una clasificación subjetiva y depende del sector económico y de la actividad.

Pasivo:

Contablemente se interpreta como el conjunto de obligaciones o deudas que tiene contraídas una empresa.

Pasivo circulante:

Se denomina pasivo circulante a las Cuentas del Balance que representan el "exigible a corto plazo" ejemplo: Proveedores de materias primas y auxiliares cuyo pago deba realizarse en un plazo máximo de 90 días fecha, créditos bancarios a corto plazo, acreedores diversos, efectos a pagar hasta 90 días fecha, intereses a pagar de obligaciones, dividendos pendientes de pago, provisión para impuestos etc.

Patrimonio:

Conjunto de bienes y derechos detentados por una persona física o jurídica.

Patrimonio financiero:

Parte del patrimonio de una persona o entidad invertido en los mercados financieros.

Patrimonio neto:

Son los bienes y derechos que posee una persona física o jurídica deduciendo las deudas.

Patrimonio social:

Son todos los bienes y derechos que posee una sociedad mercantil.<sup>5</sup>

## **1.9 IMPACTOS DEL PROYECTO**

### **1.9.1. Área de influencia**

Empresas textiles en Colombia.

### **1.9.2. Impacto económico**

- Disminución de las empresas textiles que se cierran cada año.
- Generación y sostenimiento de empleo.

---

<sup>5</sup> <http://usuarios.lycos.es/Masterdeluniverso/diccionario4.htm>

- Crecimiento del capital de inversión.
- Generación de recursos tributarios para los Municipios del Departamento del Risaralda.

### **1.9.3. Impacto social**

- Inversión en los programas sociales y de infraestructura en el Departamento del Risaralda, con los recursos provenientes de los impuestos.
- Elevar la calidad de vida de los propietarios, empleados y de las familias del personal vinculado laboralmente al proyecto.

### **1.9.4. Impacto investigativo**

Exponer una metodología que amplíe los elementos técnicos de análisis para los inversionistas y empresarios en el desarrollo de su actividad y gestión empresarial, en especial a los dedicados al sector textil.

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

La presente investigación se realizó teniendo como marco teórico la programación lineal para desarrollar el modelo propuesto por el análisis envolvente de datos (DEA) y la teoría necesaria para comprender la técnica propuesta por Cooper; donde se tienen en cuenta las salidas en las empresas tomadoras de decisión (DMU) citadas a lo largo de este trabajo.

### **2.1. ANTECEDENTES**

La medición de la capacidad y las tasas de utilización de la capacidad en varios sectores de la economía no constituyen un fenómeno nuevo. Se han realizado estudios sobre la capacidad y la eficiencia en los sectores de la agricultura, la medicina y la industria manufacturera.

Por ejemplo, Morrison (1985) utilizó los datos anuales de la industria manufacturera de los Estados Unidos correspondientes a 1954-1980 para elaborar y comparar índices tradicionales y mediciones alternativas de utilización de la capacidad económica. El método de fronteras de producción estocástica se ha utilizado para realizar un estudio comparativo de los agricultores que cultivan trigo en el Pakistán (Battese y Broca, 1996) y para determinar la eficiencia técnica de 26 servicios de abastecimiento de agua en las zonas rurales de Nevada (Bhattacharyya y otros, 1995). Reinhard y Thijssen (1998) utilizaron un enfoque de función de distancia para definir y estimar la medición de la eficiencia de utilización de un recurso estudiando un grupo de granjas de producción láctea de Holanda

para caracterizar la contaminación de fuente no localizada. Fare y otros (1989) elaboraron un enfoque no paramétrico para medir la capacidad, la competencia y la eficiencia en hospitales.

## **2.2. REFERENTE TEMÁTICO**

### DEFINICIONES

#### **2.2.1. Competitividad**

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad y la estrategia empresarial:

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

**Refuerzo Competitivo:**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

Calidad total: estrategia clave de la competitividad:

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

¿Cómo estimular la competitividad?

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc. sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias

para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estas pueden ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios ( Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc. a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.<sup>6</sup>

### **2.2.2. Benchmarking**

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

Definición de trabajo.

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es:

Robert C. Camp afirma que el Benchmarking: “Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”.<sup>7</sup>

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie.

Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.<sup>8</sup>

## CATEGORÍAS DE BENCHMARKING

### BENCHMARKING INTERNO

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

### BENCHMARKING COMPETITIVO

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las

---

<sup>7</sup> Benchmarking, Robert C. Camp. / Primera edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.

<sup>8</sup> Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.

pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

## BENCHMARKING FUNCIONAL

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

## BENCHMARKING GENÉRICO

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.<sup>9</sup>

### **2.2.3. Fuerzas Competitivas del Modelo de Porter**

Es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o

---

<sup>9</sup> Benchmarking, Bengt Karlöf & Svante Östblom. / Primera edición, 1993. / Editorial John Wiley & Sons.

algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.<sup>10</sup> Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

- **Poder de negociación de los compradores.**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

---

<sup>10</sup> Porter, M. E. *Ventaja Competitiva* (Primera ed.). CECSA. México, 1987.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **2.2.4. Programación Lineal**

Uno de los grandes problemas que han experimentado los científicos, desde que los hombres intentaron comprender su entorno, es el explicar los fenómenos físicos que suceden a cada instante en el universo, muchos de ellos constituyéndose en verdaderas cajas de Pandora para los intelectuales. Esta explicación de hechos físicos recibe el nombre de modelación.

La modelación matemática consiste en encontrar un conjunto de ecuaciones e inecuaciones que describan, de la mejor forma posible, el comportamiento de un sistema. Hay diversas técnicas de modelación, la gran mayoría depende de la situación estudiada en concreto, entre ellas podemos mencionar las relacionadas con programación lineal.<sup>11</sup>

#### **2.2.5. Eficiencia**

Etimológicamente, la palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* cuyo significado es “virtud de producir”. La real academia de la lengua española la define como: “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. En el ámbito económico, “La eficiencia es la relación entre un ingreso y un egreso; entre una entrada y una salida; entre un recurso y un producto”; o mejor, “es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con un mínimo de recursos, energía y tiempo”. Así, un sistema de producción es eficiente si dada una disponibilidad de recursos, los cuales llamaremos entradas, es capaz de producir una cantidad máxima de productos, los cuales llamaremos salidas.<sup>12</sup>

#### **2.2.6. MATRIZ DOFA**

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), permite calificar cuantitativamente los factores externos, sectoriales e internos que afectan de alguna manera los destinos o la situación actual de las empresas.

---

<sup>11</sup> Bazaraa, M., Jarvis, J. y Sherali, H. Linear programming and network flows. Ed Wiley, John & Sons. New York. 1990.

<sup>12</sup> Giménez, V. y Thieme, C. Eficiencia y eficacia en educación. Una comparación internacional. Tesis Doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona. 2002.

## MATRIZ DOFA

DOFA													
<b>FORTALEZAS</b>				<b>IMPACTO</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>ONDEBACION</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>				<b>IMPACTO</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>ONDEBACION</b>
1						0							0
						0							0
						0							0
2						0							0
3						0							0
4						0							0
5						0							0
						0%							0
<b>AMENAZAS</b>				<b>IMPACTO</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>ONDEBACION</b>	<b>DEBILIDADES</b>				<b>IMPACTO</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>ONDEBACION</b>
1						0							0
						0							0
						0							0
2						0							0
3						0							0
4						0							0
5						0							0
						0%							0
<b>OPORTUNIDADES + DEBILIDADES</b>				<b>X</b>					<b>0</b>	<b>ALTO IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>4</b>		
<b>AMENAZAS + FORTALEZAS</b>				<b>Y</b>					<b>0</b>	<b>MEDIO IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>3</b>		
										<b>0</b>	<b>BAJO IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>2</b>	
										<b>0</b>	<b>MINIMO IMPACTO EN LA EMPRES</b>	<b>1</b>	

### 2.2.7. GRÁFICO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo a la calificación obtenida de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA), se construye el gráfico de direccionamiento estratégico que permite evaluar cuál es la situación estratégica de la empresa, es decir, en cual cuadrante se ubica entre los que se consideran:

**Direccionamiento estratégico conservador:** Donde es mayor la calificación de las fortalezas que las amenazas y mayor la calificación de las debilidades que las oportunidades.

**Direccionamiento estratégico defensivo:** En este cuadrante las calificaciones de las debilidades y las amenazas son mayores que las calificaciones de las oportunidades y las fortalezas.

**Direccionamiento estratégico competitivo:** Se presenta cuando la calificación de las oportunidades es mayor que la calificación de las debilidades, y cuando la calificación de las amenazas supera a la calificación de las fortalezas.

**Direccionamiento estratégico agresivo:** Este cuadrante se presenta cuando las calificaciones de las oportunidades y fortalezas, superan a las calificaciones de debilidades y amenazas.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



### 2.2.8. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

Con base en la construcción y calificación de la matriz DOFA, se establecen los factores de impacto alto y se procede a elegir a aquellas oportunidades y amenazas del sector y del entorno y se cruzan con las fortalezas y debilidades de la empresa caso de estudio, y se generan las estrategias que la empresa debe llevar a cabo dentro de su misión en el corto y largo plazo para alcanzar la visión y que debería ubicarla en el cuadrante agresivo.

### MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidad 1</li> <li>▪ Oportunidad 2</li> <li>▪ Oportunidad N</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amenaza 1</li> <li>▪ Amenaza 2</li> <li>▪ Amenaza N</li> </ul>
FORTALEZAS	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortaleza 1</li> <li>▪ Fortaleza 2</li> <li>▪ Fortaleza N</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTRATEGIAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTRATEGIAS</li> </ul>
AMENAZAS	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amenaza 1</li> <li>▪ Amenaza 2</li> <li>▪ Amenaza N</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTRATEGIAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTRATEGIAS</li> </ul>

#### 2.2.9. ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS (DEA)

El DEA concierne con evaluaciones de la ejecución y especialmente con evaluar las actividades de organizaciones tales como firmas de negocio, agencias gubernamentales, hospitales, instituciones educativas, etc. Tales evaluaciones tienen una variedad de formas en los análisis acostumbrados. Los ejemplos incluyen costo por unidad, beneficio por unidad, satisfacción por unidad, y así sucesivamente, que son medidas indicadas bajo la forma de cociente como la siguiente,  $\frac{\text{Salida}}{\text{Entrada}}$  (1.1)

Entrada

Esta es una medida de eficiencia comúnmente usada. La medida usual de “productividad” también asume una forma de cociente cuando es utilizada para evaluar la ejecución del trabajador o del empleado. El “Producto por hora-trabajador” o “producto por trabajador empleado” los ejemplos con las ventas, el beneficio u otras medidas de salida aparecen en el numerador. Tales medidas son referidas algunas veces como “medidas de productividad parcial”. Este término intenta distinguirlas de “medidas del factor total de productividad”, porque este último intenta obtener un valor del cociente salida/entrada que tome en cuenta

todas las salidas y todas las entradas. Moviendo medidas de productividad desde el factor parcial al factor total, combinando todas las entradas y todas las salidas para obtener un solo cociente, esto evita hacer entradas de nuevo para un factor (o una salida) que son realmente atribuibles a alguna otra entrada (o salida).

Por ejemplo, un aumento en la salida resultante de un aumento en el capital o por una mejora administrativa, podría atribuirse equivocadamente a producción (cuando un solo cociente salida/entrada es utilizada), aun cuando el funcionamiento del trabajo fue deteriorado durante el período en consideración. Sin embargo, un intento de moverse desde medidas de productividad de factores parciales a factores totales, encuentra dificultades tales como elegir las entradas y las salidas a considerar y, los pesos a utilizar para obtener el cociente de una-sola-salida/una-sola-entrada se reduce a una forma como la expresión (1.1).

Otros problemas y limitaciones, también ocurren en intentos tradicionales para evaluar productividad o eficiencia cuando múltiples salidas y múltiples entradas necesitan ser considerados.<sup>13</sup>

#### Fundamentos Teóricos del DEA

El análisis envolvente de datos es un método usado para estimar la medida de la eficiencia relativa, de una DMU, a partir de la obtención de una frontera de eficiencia, hallada con información recopilada de un conjunto inicial de observaciones, cuando se desconocen relaciones funcionales entre las entradas y las salidas que intervienen en un problema. El objetivo fundamental de DEA es optimizar la eficiencia relativa de cada DMU, para establecer una frontera de eficiencia, usando el criterio de eficiencia de Pareto. DEA considera que la  $j$ -ésima DMU es eficiente si elabora más unidades de alguno de los productos fabricados, manteniendo la producción de los otros, usando las mismas entradas, ó si puede generar las mismas salidas, utilizando una menor cantidad de, al menos, una entrada. La frontera eficiente esta conformada por aquellos DMU eficientes. Se sigue de la definición de DMU eficiente que DEA es no paramétrico.<sup>14</sup>

Después de obtenida esta frontera, se evalúa la eficiencia de cada DMU que no pertenezca a esta, asumiendo que no existen perturbaciones aleatorias.

La idea es comparar cada DMU no eficiente con aquella que lo sea y, además, tenga una técnica de producción similar. En general, la unidad con la que se comparan la DMUS ineficiente es una combinación lineal de las DMUS eficientes. Estas unidades ficticias reciben el nombre de Grupo de Referencia.

---

<sup>13</sup> COOPER, William; SEIFORD, Lawrence; KAORU, Tone. Data envelopment analysis a comprehensive text with models, applications, references and DEA-Solver Software . Kluwer Academic Publishers, 2000, Fifth Printing 2004

<sup>14</sup> BELTRAN BALLESTEROS, Viviana Angelly. Conjunto de Productividad para Problemas de Análisis Envolvente de Datos. Trabajo de Grado (Maestra en Ciencias en Matemática Aplicada) Universidad de Puerto Rico, 2004.

Se puede medir la eficiencia de una DMU:

**Orientada a la Entrada:** Cuando se minimiza la cantidad de recursos usados para obtener el mejor nivel de producción.

**Orientada a la Salida:** Cuando se maximiza la cantidad de productos elaborados usando un nivel fijo de insumo.

Escoger la orientación para medir la eficiencia de las DMU depende de las características del problema analizado.

### **Clasificación de los Modelos DEA.**

Los modelos DEA básicos se clasifican, principalmente, en cuatro clases: Los CCR (Siglas de A. Charnes, W. Cooper y E. Rhodes), los BCC (Siglas de R. Banker, A. Charnes y W. Cooper), los FG (Siglas de R. Färe y S. Grosskopf) y los ST (Siglas de L. Seiford y R. Thrall).<sup>15</sup>

### **El Modelo DEA CCR.**

Este modelo fue inicialmente propuesto por E. Rhodes en su tesis doctoral dirigida por W. Cooper. Allí define la eficiencia como una razón constante entre los recursos utilizados por una DMU y los productos que obtiene, después de aplicada una misma técnica de elaboración de productos.

El problema de su modelo es que, al no colocarle ninguna restricción a las ponderaciones que requería hallar para normalizar la dimensión entre los productos y los recursos que utiliza la DMU para medir la eficiencia, algunas ponderaciones tomaban el valor de cero. A. Charnes, modifica este modelo suponiendo que cada una de las ponderaciones es mayor que una cierta cantidad positiva. Además evita que el denominador de la razón que mide la eficiencia tome el valor cero.<sup>16</sup>

### **El Modelo DEA BCC.**

El modelo BCC es una modificación del modelo CCR. En este modelo, R. Banker supone que la escala de rendimiento no es constante. Banker soluciona este

---

<sup>15</sup> BELTRAN BALLESTEROS, Viviana Angelly. Conjunto de Productividad para Problemas de Análisis Envolvente de Datos. Trabajo de Grado (Maestra en Ciencias en Matemática Aplicada) Universidad de Puerto Rico, 2004, ps. 32-35.

<sup>16</sup>Charnes, A., Cooper, W., y Rhodes, E. Measuring the efficiency of decision making unit. European Journal of Operation Research 2, 429-444. 1978.

problema añadiendo la condición de que las ponderaciones obtenidas como solución del programa lineal son linealmente convexas.<sup>17</sup>

### **El Modelo DEA FG.**

El modelo FG es una modificación del modelo CCR. Fue introducido por R. Färe y S. Grosskopf [11] en 1985.<sup>18</sup>

### **El Modelo DEA ST.**

El modelo ST es una modificación del modelo ST. Éste modelo fue propuesto por L. Seiford y R. Thrall en 1990.

### **Ventajas del DEA.**

Dentro de las ventajas cabe destacar:

- Se puede utilizar en DMU que utiliza múltiples entradas para generar múltiples salidas.
- Se adapta a modelos donde se desconocen los precios de los recursos y productos.
- No se requiere ninguna especificación funcional entre las entradas y las salidas.

### **Desventajas del DEA.**

DEA presenta las siguientes desventajas:

- Exige que las unidades analizadas sean homogéneas, para evitar que la ineficiencia de una DMU se deba a la no uniformidad en la escala de producción, ó en el uso de las entradas y las salidas que caracterizan a la DMU.

---

<sup>17</sup> Banker, R., Charnes, A. y Cooper, W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. Management Science 30, 1078-1092. 1984

<sup>18</sup> BELTRAN BALLESTEROS, Viviana Angelly. Conjunto de Productividad para Problemas de Análisis Envolvente de Datos. Trabajo de Grado (Maestra en Ciencias en Matemática Aplicada) Universidad de Puerto Rico, 2004, p. 34.

- Es muy flexible a la hora de escoger las ponderaciones y, por tanto, es posible que una ponderación cuya variable sea trascendental para la DMU no sea considerada, al tener una ponderación nula o muy pequeña.
- Cualquier alejamiento de la frontera de eficiencia de alguna asignación de recursos y productos se supone que es por la ineficiencia de la DMU, y no por perturbaciones aleatorias.
- Se debe tener cuidado al seleccionar las variables que se introduzcan en el modelo.
- La confiabilidad del modelo depende del número de entradas, de salidas, y de las DMUS a utilizar.<sup>19</sup>

### **3. METODOLOGÍA**

La estructura de los mercados es altamente competitiva en estos días en este caso el sector de estudio Textil, donde existe una competencia mundial en este mercado debido a la penetración de nuevos competidores al país ofreciendo mejores precios por todos estos factores se debe revisar la parte financiera, y a partir de sus indicadores generar estrategias de venta, minimizando costos, aumentando ventas, para generar utilidad.

La investigación a realizar es determinar el modelo de direccionamiento estratégico de varias empresas y a su vez compararlas contra el sector y determinar su competitividad en el subsector de los textiles.

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se desarrolla la investigación a través del método descriptivo exploratorio: Se calcula tamaño de muestra de la población, se definen variables y su operacionalización, tomando los estados financieros de las empresas del Subsector Textil del Departamento de Risaralda que presentaban balances actualizados a la vigencia 2006, tabulación y análisis de la información (fuente primaria). Además, se recopila información a través de fuente secundaria como: los informes del Departamento Nacional de Planeación, los informes de cámaras de Comercio, entre otros.

Descriptivo. Porque describe algunas características fundamentales sobre las empresas en general, de una manera sistemática destacando lo esencial al respecto.

---

<sup>19</sup> BELTRAN BALLESTEROS, Viviana Angelly. Conjunto de Productividad para Problemas de Análisis Envolvente de Datos. Trabajo de Grado (Maestra en Ciencias en Matemática Aplicada) Universidad de Puerto Rico, 2004, p. 36.

Exploratorias. Ya que pretende dar una visión general de tipo aproximativo respecto a las condiciones actuales de las empresas dedicadas al sector textil.

### **3.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Entender el sentido del estudio describiendo y analizando el entorno, el sector y por último la empresa. Se toma como base los factores que determinan la economía del país, se visualiza el sector a estudiar en este caso el sector Textil.
- Documentarse de textos referentes al entorno económico, a partir de estos sacar sus principales factores, económicos, sociales y geográficos. Al obtener los factores se les debe asignar un peso y prioridad para así proceder con la evaluación de los factores externos.
- Informarse bien acerca del sector a estudiar en este caso el sector Textil, luego se procede a determinar sus factores relevantes determinando el desempeño de cada indicador, se asignan los pesos para cada factor según el nivel de relevancia. Se construye la matriz y se le aplica una evaluación fuerte al sector, se determina la situación actual del sector caso de estudio.
- Se toma cada balance financiero de cada una de las empresas a estudiar, de cada empresa se calculan los indicadores financieros, incluyendo la del sector. Se elaboran matrices para evaluar el estado de la empresa contra el sector.
- Se Analizan los factores internos de los balances financieros de las empresas del sector.
- Análisis Horizontal y Vertical, se toma el último año se analiza la composición de los activos, pasivos, patrimonio, y ventas, se relaciona el peso de cada factor de los activos contra pasivos, y ventas con respecto a patrimonio, activo y pasivos; para determinar la situación actual de la empresa. En el análisis horizontal se analiza el crecimiento del último año con relación a los activos, pasivos, ventas y utilidades.
- Se realiza el Análisis de los indicadores financieros.
- Se realiza el Análisis del Estado de Fuentes y Usos.
- Se Determina el mapa de direccionamiento estratégico (matriz DOFA).

- Armar la matriz de impacto cruzado para establecer las estrategias y plan de acciones.
- Establecer las estrategias de Benchmarking para la empresa caso de estudio.
- Establecer las empresas a considerar en el estudio constituidas en las unidades tomadoras de decisión (DMUs).
- Determinar los Inputs (I) y los Outputs (O).
- Realizar paso a paso la determinación de las eficiencias relativas de las DMUs a través del modelo CRC orientado a los outputs.
- Construir la frontera eficiente.
- Establecer los elementos de benchmarking.
- Construir el modelo integrador de las herramientas básicas para desarrollar la gestión estratégica financiera (Componente investigativo).
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

### **3.3. VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN**

La eficiencia en la asignación de los recursos, el grado de cumplimiento de objetivos y el rendimiento en su labor, representan una necesidad para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, sin importar las condiciones del entorno en el cual se desenvuelven.

Estas condiciones crean la necesidad de diseñar, adaptar y apropiar un Sistema de Control y Evaluación de la Gestión que le permitan a las empresas conocer a ciencia cierta su funcionamiento interno frente al entorno, y a su vez, que vislumbren señales que posibiliten y agilicen el proceso de toma de decisiones.

En la actualidad, las grandes empresas privadas trabajan con Indicadores, especialmente los financieros y los de proceso como soporte del Control, Seguimiento y Evaluación interno, para conocer su funcionamiento y desempeño, los cuales se convierten en una herramienta gerencial en la toma de decisiones. Para el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), no utilizan los Indicadores existentes o por el contrario carecen de ellos como soporte de un

Sistema de Control, lo que ha conducido a que la toma de decisiones sea soportada por la intuición, haciendo difícil la medición de efectividad de los mismos, con los efectos nocivos que esto puede traer como la pérdida de recursos y el no logro de resultados

La implementación de los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación como instrumento de trabajo permanente, pueden conducir a la autogestión de las organizaciones, pues permiten generar un proceso de mejoramiento continuo basado en la retroalimentación permanente de su labor como tradicionalmente lo establece la Norma ISO 9000.

Los tres procesos son utilizados por la mayoría de los autores como recomendación metodológica para el desarrollo de actividades. Su uso se ve reflejado, sugerido y generalmente empleado en la Formulación y Evaluación de Proyectos tal como lo hace Juan José Miranda M. en su libro Gestión de Proyectos –Identificación, Formulación y Evaluación -; de igual forma la metodología de la implementación de procesos de mejora la trabaja Harrington en su Mejoramiento de Procesos Empresariales. Por lo tanto estos procesos - aunque pueden ser denominados de diversas maneras -, pueden entrar a hacer parte de la filosofía de trabajo de cualquier organización, y lograr resultados que conlleven a identificar problemas y/o falencias y tomar decisiones que trasciendan en el Fortalecimiento y Mejoramiento en las grandes organizaciones y no utilizadas de manera continua por el sector de las PyMES.

Durante la etapa de Monitoreo o Seguimiento y la etapa de Evaluación, se utilizan algunas herramientas de control útiles para el desarrollo de la una gestión de calidad organizacional, basados en “Medir o determinar una cantidad comparándola con un patrón, una unidad o con un estándar de referencia”<sup>20</sup>. Se ha podido comprobar que la “falta de medidas acertadas, son un obstáculo para los procesos de mejoramiento”<sup>21</sup>. Es así como a través de un conjunto de Indicadores claves se realiza la medición, la evaluación y la retroalimentación de los Servicios y Productos de cada grupo organizacional. Los Indicadores “son aspectos cualitativos y cuantitativos de una acción que permiten verificar el impacto, la eficiencia y la eficacia”<sup>22</sup> de una labor.

Se debe tener en cuenta un sistema de control y de medición basado en Indicadores Organizacionales, los cuales, por sí solos carecen de valor; lo ideal es que deben estar acompañados de un proceso efectivo de retroalimentación y seguimiento periódico que realmente sea el punto de partida para inducir un cambio positivo y de mejora institucional, sin embargo, no debe ser utilizado “como base para encontrar culpables, asociando dichos resultados con premios y

---

<sup>20</sup> Revista Universidad EAFIT. Julio, Agosto, Septiembre de 1998

<sup>21</sup> Harrington. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

<sup>22</sup> Planificación de Proyectos y Diseño de Indicadores. Fundación Social, Viva la Ciudadanía, Universidad Pedagógica

castigos<sup>23</sup>, como tradicionalmente la Pequeña y Mediana Empresa ha hecho uso de ellos.

Según las necesidades de la organización y el impacto que se pretenda lograr con la formulación, interiorización y estandarización de los Indicadores planteados, se toman y apropian las características que mayor validez puedan llegar a tener en el caso propio, sin embargo, su definición puede ser condicionada por la capacidad de la organización de generar la información requerida y con los niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

Los tipos de indicadores que se utilizan en la actualidad, son una apropiación y adaptación dada por algunos autores, partiendo de las necesidades propias e institucionales, mientras que otros son el producto de las Buenas Prácticas de los Gremios productivos a nivel nacional e internacional.

### **3.4. 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 se relacionan 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, se puede obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.<sup>24</sup>

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, los hemos seleccionado en cuatro grupos así:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores operacionales o de actividad

---

<sup>23</sup> Revista Universidad EAFIT. Julio, Agosto, Septiembre de 1998

<sup>24</sup> ANTHONY, ROBERT N. (1974) La contabilidad en la administración de empresas, México Unión tipográfica Editorial Hispano - Americana

- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad

### 3.4.1. 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:

#### RELACIÓN CORRIENTE O DE LIQUIDEZ:

Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.<sup>25</sup>

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

En el estudio de la relación corriente, se deben considerar los siguientes factores :

- La composición de las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente.
- La tendencia del activo y pasivo corrientes
- Los plazos obtenidos de los acreedores y los concedidos a los clientes
- La probabilidad de los cambios en los valores del activo circulante
- El factor estacional, si lo hay, especialmente cuando las razones del circulante son comparadas en diferentes fechas.
- Los cambios en los inventarios en relación con las ventas actuales y sus perspectivas.
- La necesidad de un mayor o menor volumen de capital de trabajo
- El importe del efectivo y valores negociables con que se cuenta
- La utilización y disponibilidad, del crédito bancario por la compañía
- La proporción de las cuentas por cobrar en relación al volumen de ventas
- El tipo de negocio, industrial, mercantil o de servicios.

Generalmente se tiene la creencia que una relación corriente igual o mayor a 1 es sinónimo de buena liquidez, pero ello solo es cierto dependiendo de la agilidad con

<sup>25</sup> CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

la cual la empresa convierte su cartera e inventarios a efectivo y al obtener el total generado compararlo con los pasivos corrientes, pero evaluando previamente la exigibilidad de los mismos. Sobre este particular nos referiremos mas adelante en el análisis del capital de trabajo.

### **CAPITAL DE TRABAJO:**

Se obtiene de restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes.

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha.

**PRUEBA ÁCIDA:** Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

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

Este indicador al igual que los anteriores, no permite por si solo concluir que la liquidez de la empresa sea buena o mala, pues es muy importante relacionarlos con el ciclo de conversión de los activos operacionales, que es la única forma de obtener la generación de efectivo y así poder sacar conclusiones más precisas.

Ahora, es evidente que el resultado y la interpretación de este indicador y de cualquier otro, depende del tipo de empresa, pues es muy diferente el caso de una empresa industrial, una comercial o una de servicios. .

### **3.4.2. 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 ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos. Los indicadores más usados son los siguientes:<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1997) Fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores, Santafé de Bogotá : Corcas editores Ltda.

**NUMERO DE DÍAS CARTERA A MANO:** Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito y se calcular así:

$$\text{Nro. días cartera a Mano} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

**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 determina así:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360}{\text{Nro. de días cartera a mano}}$$

Estos indicadores tienen algunas limitaciones tales como:

Usualmente no se discrimina la cantidad de ventas hechas a crédito, por lo que es necesario usar el volumen de ventas totales, lo cual distorsiona el resultado.

Son estáticos por naturaleza y muestran el estado de la cartera en un momento dado.

Son índices cuantitativos y por ende no toman en consideración la calidad de la cartera.

Deben ser comparados con rotaciones y números de días cartera a mano de años anteriores y con los plazos reales concedidos por la compañía a sus clientes.

**NUMERO DE DÍAS INVENTARIO A MANO:** Es un estimativo de la duración del ciclo productivo de la empresa cuando es industrial. En otras palabras, representa el número de días que tiene la empresa en inventario, para atender la demanda de sus productos.

En el caso de empresas comerciales, las cuales solo disponen de productos terminados para la venta, su cálculo es como sigue:

$$\text{Número de días inventario a mano} = \frac{\text{Valor del Inventario} \times 360}{\text{Costo de Mercancía vendida}}$$

Cuando se trata de empresas industriales, que registran el inventario de producto terminado, producto en proceso, y materias primas, se pueden utilizar dos métodos así:

El primero es utilizando la sumatoria de los tres inventarios junto con el costo de ventas o en forma individual para cada inventario. Sin embargo el segundo, generalmente se enfrenta a la limitante, que no todos los estados de resultados presentan el costo de ventas en forma discriminada, lo que de hecho obliga a utilizar el método de sumatoria de inventarios.

La fórmula utilizando el sistema de sumatoria de inventarios es:

$$\text{Numero de dias inventario a mano} = \frac{\sum \text{Inventarios de Prod. Terminado, Proceso, Mat. prima, Mercancias en consignacion} \times 360}{\text{Costo de mercancia vendida}}$$

**ROTACIÓN DE INVENTARIOS:** Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario.

Se determina así:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{360}{\text{Nro. de días inventario a mano}}$$

Al igual que los otros índices tienen limitaciones tales como:

- Es básicamente de naturaleza estática y puede estar distorsionado por eventos ocurridos antes o después de la fecha de corte del balance y no necesariamente reflejar un mayor o menor grado de eficiencia.
- Las diferencias en los sistemas de valuación de inventarios (Lifo, Fifo, y otros) puede alterar la comparación entre varios períodos o con compañías del mismo sector.

Adicionalmente los inventarios llevan implícito un determinado grado de riesgo, como pueden ser la moda, artículos suntuarios que de hecho tienen una menor demanda, inventarios de mala calidad que conllevan una baja aceptación en el mercado, inventarios pignorados, y finalmente la estacionabilidad tanto para la venta de producto terminado, como para la adquisición de materias primas. Todos estos aspectos son importantes tenerlos en cuenta para una sana evaluación de la conversión de los mismos a cuentas por cobrar o a efectivo.

**CICLO OPERACIONAL** : Es la suma del número de días cartera a mano y el número de días inventario a mano. Su fórmula es:

$$\text{Ciclo operacional} = \text{Nro. de días cartera a mano} + \text{Nro. de días inv. A mano}$$

**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 nos demuestra la eficiencia con la cual la Empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea este resultado, mayor es la productividad de la compañía. Se determinan así:

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

**ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS** : Es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es, sin descontar la depreciación. La fórmula es la siguiente:

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

**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. La fórmula es la siguiente:

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

Cuando el resultado de este indicador es mayor en forma significativa al de los activos operacionales, nos indica que la empresa está orientando unos recursos cuantiosos, al sector de activos residuales, situación que de hecho debe ser objeto de un análisis más detallado.

### 3.4.3. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Son las razones financieras que permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Los más usados son los siguientes:<sup>27</sup>

**ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES:** Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. La fórmula es la siguiente:

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

**ENDEUDAMIENTO DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO:** Otra forma de determinar el endeudamiento, es frente al patrimonio de la empresa, para establecer el grado de compromiso de los accionistas, para con los acreedores:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{patrimonio}}$$

El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.

---

<sup>27</sup> KENNEDY, RALPH DALE - MACMALLEN, STEWART YARWOOD, Estados financiero, Editorial Uthea

Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando la compañía logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

Desde el punto de vista de los acreedores, el endeudamiento tiene ciertos límites de riesgo, que son atenuados por la capacidad de generación de utilidades y por la agilidad de su ciclo operacional. Cuando lo anterior no se da, el potencial acreedor prefiere no aumentar su riesgo de endeudamiento.

#### **3.4.4. INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Son las razones financieras que establecen el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas. Los que se usan con mayor frecuencia son:<sup>28</sup>

**RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO** : Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto, se calcula así:

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

**RENTABILIDAD CAPITAL PAGADO** : Es establecer el grado de rendimiento del capital pagado, esto es los recursos aportados por los socios, su fórmula es:

$$\text{Rentabilidad capital pagado} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital pagado}}$$

**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:

---

<sup>28</sup> ORTIZ ANAYA, HECTOR (1996) Análisis financiero aplicado, Santafé de Bogotá Universidad Externado de Colombia

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS A VENTAS:** Muestra que parte de los ingresos por ventas, han sido absorbidos por los gastos de operación o dicho de otra forma, que parte de la utilidad bruta es absorbida por los gastos de ventas y administración. Este índice, es de gran utilidad porque refleja la eficiencia y el control de los administradores, en todo lo relacionado con el manejo administrativo y de ventas. Se determina así:

$$\text{Gastos de admón. y ventas / ventas} = \frac{\text{Gasto admón. y ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

**MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD:** 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:

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

#### 4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

A partir de este capítulo se deja de hacer un proceso descriptivo, y se pasa a una fase cuantitativa, donde se mide la empresa en todos sus sentidos mediante la información obtenida a partir de sus balances. Para iniciar cualquier estudio se debe analizar el entorno y calificarlo, después se procede al sector de estudio y se evalúa, y por último las empresas a analizar. Lo importante de este capítulo es determinar el direccionamiento de cada empresa, poder medir cada una de sus fortalezas y debilidades, logrando un sector más competitivo donde todos ganen.

## **4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Se analizan los factores económicos, sociales y geográficos, con influencia en el entorno de la empresa.<sup>29</sup>

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS. Ver anexo 1

### **4.1.1. Crecimiento actividad económica**

El dinamismo de la economía por la cual se llevó a cabo el crecimiento presentado del 7,97% para el año 2006, fue directamente influenciado por el sector de la manufactura, según las ramas de la actividad económica discriminadas por el DANE, frente a 1,23 del sector de comercio y 0,83 del sector de la construcción.

### **4.1.2. Inflación**

El valor de la inflación corresponde al final del período del 2006. El Banco de la República señala que la tendencia a la apreciación del peso en los últimos tres años, y la caída en las expectativas de inflación, han sido los factores que más han contribuido a reducir la inflación en Colombia. Se considera que las principales presiones sobre la inflación tuvieron su origen en los aumentos de costos de las materias primas, en particular, debido a los aumentos de los precios internos y externos de los combustibles.

### **4.1.3. Devaluación**

En el sector textil la devaluación es considerada como una oportunidad alta, debido a que el tipo de cambio durante 2006 se caracterizó por una alta volatilidad del mercado y esto influye directamente en el costo de las importaciones y exportaciones de los textiles y manufacturas.

### **4.1.4. Tasa de interés**

La amenaza que representa un incremento en las tasas de interés (DTF) para el sector textil es Alta, debido a que la mayoría de las empresas del sector financian su producción con créditos a tasas variables.

---

<sup>29</sup> BPR ASOCIADOS, Sales and Credit management. Informe Sector Real a Diciembre de 2006. Colombia, 2006, ps.4-38.

#### **4.1.5. Política crediticia**

Para la ASOBANCARIA, el PIB en el año 2006 cerraría con un crecimiento anual cercano a 6%, y para 2007 estima que la economía crecerá cerca de 5,5%.

La industria crecerá cerca del 6%, y la construcción lo hará a niveles cercanos al 9%. El sector de comercio, restaurantes y hoteles mostrará un dinamismo cercano al 7%; los servicios de intermediación financiera continuarán creciendo a ritmos superiores al 6%; además prevé que la dinámica de la demanda interna seguirá impulsando la cartera de créditos en un ambiente de riesgos moderados.

#### **4.1.6. Balanza cambiaria**

Existe un déficit en la balanza comercial que de nuevo creció en el año 2006 con respecto al 2005, alcanzando niveles de 143 millones FOB (según cifras del DANE), El resultado de balanza comercial del sector industrial se atribuye al déficit existente en sustancias y productos químicos que se incrementó en USD 537,2 millones, al pasar de USD 2.599,8 millones durante 2005, a USD 3.137,0 millones en el año 2006; y en menor proporción, a fabricación de maquinaria y equipo en donde se presentó un déficit de USD 2.452,1 millones durante el año 2006.

#### **4.1.7. Revaluación**

La revaluación para el 2006 fue del 9%, las condiciones externas favorables y particularmente de los principales socios comerciales, el aumento en los flujos de capital (endeudamiento externo privado y público) y de la inversión extranjera directa (IED) y el crecimiento de las remesas internacionales, entre otros factores, han contribuido a la revaluación del peso; lo que ha conllevado a que el Banco de la República intervenga en el mercado cambiario para evitar mayores caídas en la divisa, aligerando así la presión revaluacionista, situación que sin duda afecta directamente a las empresas exportadoras, particularmente a aquellas que tiene una estructura de costos al límite y que para competir en los mercados internacionales ven comprometido su margen de utilidad.

#### **4.1.8. PIB**

El PIB tuvo un incremento del 7.97% para el cuarto trimestre del 2006, que significa el mas alto desde el año 1994; con respecto al año anterior se destaca el buen comportamiento de los sectores de Construcción, Industria Manufacturera y Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones. En general, se puede decir que el mayor dinamismo de la economía obedece a los mismos factores internos (la confianza de consumidores e inversionistas, el crecimiento del gasto agregado y las mejoras en productividad; el estímulo monetario otorgado a la economía a través de bajas tasas de interés y amplia liquidez, inflación baja y estable, y la

recuperación de la solidez del sistema financiero) y externos (Crecimiento alto y estable de los principales socios comerciales de Colombia, los favorables términos de intercambio y el aumento de los flujos de capital, principalmente en inversión extranjera directa (IED), déficit en cuenta corriente relativamente bajo y estable, recursos de financiamiento externo utilizado de manera prudente por el sector privado y público, y aumento sin precedentes de las reservas internacionales) que se presentaron en el año 2005.

#### **4.1.9. Tasa de natalidad**

Corresponde al estudio de Proyecciones de Población a nivel nacional y departamental. Son indicadores demográficos para el quinquenio 2005-2010, que muestran una tasa de natalidad de 19.86 por mil, frente a una tasa de mortalidad de 5.81 por mil y una tasas de migrantes neta de 2.26 por mil. Los departamentos que mas crecimiento población presenta en cifras por cada mil son: Bolívar con 22.6, Caquetá con 26,53, cesar con 25,03, Guajira con 31.48, Arauca con 30.25, Putumayo con 26.62 y Amazonia con 30.70.

#### **4.1.10. Distribución del ingreso**

Se calcula con base en el coeficiente Gini. Planeación Nacional reconoció que el coeficiente del año 2006 se situó en 0,54, mientras que para el año 2002 estaba en 0,58. Reconoce su Directora, que Colombia es un país con altas inequidades en la distribución del ingreso. El crecimiento de la economía, ha traído incrementado los ingresos en un 19%, la aplicación del nuevo Sisbén y la mayor cobertura en programas sociales ha contribuido a mejorar las condiciones sociales.

#### **4.1.11. Desempleo**

El DANE informó que para el año 2006, se incrementó el desempleo pasando a un 11.8%, ya que el año anterior estaba en 10.4%. Un elemento a resaltar es que la informalidad laboral también se incrementó al 35.7%, se perdieron un millón 118 mil fuentes de trabajo. La mayor participación en la ocupación del total nacional, para el promedio enero -diciembre de 2006, corresponde a las ramas de Comercio, restaurantes y hoteles; servicios comunales, sociales y personales y la agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura, en conjunto estas tres ramas absorbían el 66,7%.

#### **4.1.12. Ubicación**

El sector textil y manufacturero tiene sus raíces en la Región Andina de Colombia, está estratégicamente posicionada, lo cual se traduce en desarrollo para la

población que habita más de 303.000 km<sup>2</sup> y que se ha caracterizado por su pujanza a la hora de desarrollar proyectos exitosos.

#### **4.1.13. Vías de acceso**

EL corredor vial de Colombia se encuentra pavimentado excelente en un 11.72% correspondiente a 1.127 km, y en estado bueno el 33.6% correspondiente a 3.253 km, según datos del INVIAS. En el año 2006, INVIAS tuvo programas de mantenimiento integral y proyectos de construcción, rehabilitación y mantenimiento vial e interventorías, mantenimiento rutinario, además, de la seguridad vial que consistió en mas señalización, zonas peatonales, puentes, ayudas ópticas y sonoras entre otras.

#### **4.2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL SECTOR TEXTIL Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES DEL SECTOR (FACTORES COMPETITIVOS DE PORTER)**

Ver anexo 2

#### **4.3 ANALIZAR LOS FACTORES INTERNOS DE LOS BALANCES FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL**

##### **4.3.1. Balance general empresa CENTRO COLOMBIANO DE LA CONFECCION**

**Ver Anexo 3**

##### **4.3.1.1. Análisis Horizontal y Vertical**

Ver Anexo 3

#### **CENTRO COLOMBIANO DE LA CONFECCIÓN**

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (7%) del total de su activo y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 77%, inventarios con un 1% y otros deudores con un 4%. Sus activos fijos corresponden al 11% y los activos corrientes al 89% de los activos totales, se evidencia entonces un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 66%, pasivo total de 66%, porque no presenta deuda a largo plazo y el patrimonio con 34%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto plazo con cuentas por pagar del 28%, junto con el pago a proveedores del 36%. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores. En

la estructura del patrimonio se puede notar un 29% de aportes de capital y un 3% de utilidades del ejercicio.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales por en gran medida, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos. Los pasivos totales corresponden a un 66% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 34% al patrimonio, la empresa solo presenta cifras de los dos últimos períodos y se evidencia un aumento de sus pasivos y del aporte de los socios.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 220%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 252%, para efectos de liquidez la caja disminuyó en un 56%, lo cual no es bueno porque no se tienen excedentes inmediatos para cubrir pasivos, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 361%, esto da una gran desventaja ya que el capital de trabajo no tiene un excedente que le permita sortear situaciones venideras, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio pasaron de ser negativas a positivas, lo cual es bueno para la empresa y que el patrimonio neto de la empresa presenta un incremento del 101% con respecto al año anterior. Por lo tanto la empresa se encuentra endeudada con cuentas corto plazo, a bancos, proveedores y gastos de carácter obligatorio y su capital de trabajo no alcanza a cubrir estos. Sus activos se han ido incrementando y se aprecia que los activos totales doblan en valor a los pasivos totales, lo que debería hacer es establecer mecanismos efectivos de recuperación de cartera para volverla efectivo de caja y disminuir los pasivos corrientes.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 31% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 7%, la razón por la que se arroja una utilidad neta tan baja se encuentra en los gastos de administración, que corresponden a un 23%, los gastos financieros corresponden al 5% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad está destinada a cubrir gastos y en lo que respecta a otros ingresos ni siquiera representa un 1% del total de las ventas.

Las ventas aumentan un 295% para el último año; el aumento de los costos fue del 68%, pero en proporción al año anterior se mantuvo el costo de ventas estable, lo cual es bueno porque se mantuvo la calma aunque sus ventas aumentaron en gran medida; los gastos de administración y ventas aumentaron un 153% y 257% respectivamente, evidenciando un crecimiento alto en la producción de la empresa, logrando mantener los costos estables mientras se sortean los precios de venta que se deben mantener iguales para hacer frente a la competencia. Por último, la utilidad neta presenta un crecimiento del 160%, lo cual es excelente porque en el período anterior había presentado una utilidad neta negativa del 12%, entonces se evidencia que aunque se muestra solo la información de dos períodos

la empresa logró incrementar en gran medida sus ventas y lo que le queda es manejar adecuadamente sus gastos de administración, mantener el costo de ventas en la misma proporción de las ventas y establecer mecanismos efectivos para recuperar ese nivel alto de cartera y volverlo efectivo para cubrir pasivos de corto plazo.

#### 4.3.1.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 3

### **Centro Colombiano**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Según la relación corriente o de liquidez de 1.34 en el 2006, se podría decir que la empresa tiene buena liquidez, pero solo es cierto después de analizar la agilidad con la cual la empresa convierte su cartera e inventarios a efectivo y al obtener el total generado comparado con los activos corrientes, pero evaluando previamente la exigibilidad de los mismos.

Capital de trabajo: Para el año 2006 fue de 169, el capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes una vez cancelados los pasivos corrientes, para atender las necesidades normales de la empresa.

Prueba ácida: Es de 1.32 lo que quiere decir que la empresa por cada peso que se debe en el pasivo corriente, cuenta con \$1.32 para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de inventarios.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD**

Numero de días de cartera a mano: Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito, lo anterior nos permite concluir que la empresa se demora 166 días, en recuperar la cartera.

Rotación de cartera: Indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. La empresa roto su cartera 6.85 veces. O sea que las cuentas por cobrar las convirtió en efectivo 6.85 veces, para el año 2006.

Número de días de inventario a mano: Es un estimativo de la duración del ciclo productivo de la empresa, representa el número de días que tiene la empresa en inventario, para atender la demanda de sus productos. La empresa tiene existencias para atender la demanda de sus productos para 5 días, dicho de otra manera la empresa se demora en realizar sus inventarios 5 días respectivamente, bien sea para convertirlos en cuentas comerciales por cobrar o en efectivo.

Rotación de inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario, en el año 2006 el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo 29 veces 81.44 veces.

Ciclo operacional: Es la suma de días de cartera a mano y el número de días de inventario a mano, La empresa tiene un ciclo operacional de 66 días para el año 2005 y de 171 días para el año 2006.

Rotación de activos operacionales: Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tiene una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen las cuentas por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas por cobrar e inventarios. Esta relación nos muestra la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea el resultado, mayor es la productividad de la compañía. Para el año 2005 la empresa logró vender \$3.07 y en año 2006 \$1.86, por cada peso invertido en activos operacionales.

Rotación de activos fijos: es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es sin descontar la depreciación. La empresa durante el año 2005 roto sus activos fijos 7.18 veces y en el 2006 15.45 veces.

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. Por cada peso invertido en los activos totales, la empresa vendió en el 2005 \$1.36 y \$1.68 en el 2006, también podemos decir que los activos totales rotaron 1.36 veces y 1.68 veces respectivamente.

## **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. Por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$45 centavos para 2005 y \$66 centavos para el 2006, es decir que esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

Nivel de endeudamiento: Es el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores. La empresa tiene comprometido su patrimonio 0.84 veces para el año 2005 y 1.94 veces para el año 2006. Lo que quiere decir que la empresa aumento su nivel de endeudamiento para el año 2006, pero este riesgo va ligado a varios factores como: la capacidad de pago a corto y largo plazo, la calidad de los activos tanto fijos como corrientes.

Endeudamiento a corto plazo: Para el año 2005 fue de 1 y para el 2006 de 1 lo que quiere decir que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento en ventas: La empresa cuenta con \$0.33 en el 2005 para cubrir el pasivo total y \$0.39 para el año 2006.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Rentabilidad del patrimonio: Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto, para el año 2006 la rentabilidad fue de 9.23%, lo que es bueno para la empresa.

Rentabilidad del activo Total: Fue de 3% lo que quiere decir que la empresa tiene buena capacidad de activos para generar utilidades, dicha rentabilidad se ve reflejada en el sector demostrando solidez.

Margen Bruto: 30.86% un valor considerado como bueno para la empresa frente al sector ya que se obtuvo una buena utilidad bruta en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para el año fueron de 24.31%, esto se ve reflejado en el balance general ya que la empresa tuvo altos gastos de administración y ventas, comparado con el nivel de ventas.

Margen operacional de utilidad: Es de 6.55% por lo que la utilidad operacional frente a las ventas obtuvo un resultado bueno para la empresa.

4.3.1.3. Análisis de fuentes y usos  
Ver anexo 3

## **CENTRO COLOMBIANO DE LA CONFECCIÓN:**

La empresa requirió recursos totales por 586 millones de pesos, los cuales se destinaron principalmente a la operación de la empresa (546 millones) y al pago de gastos financieros (58 millones). El total de fuentes derivadas de la operación de la empresa no fue suficiente para cubrir con la totalidad de los usos operacionales (604 millones) por lo cual tuvo que hacer uso de fuentes patrimoniales por 103 millones de pesos, destinadas principalmente al pago de acreedores; por lo cual la situación de la empresa no es la ideal pues está cubriendo los pasivos de corto plazo con fuentes de largo plazo.

4.3.2. Balance general empresa COMPAÑÍA COMERCIAL DEL RISARALDA  
Ver Anexo 4

4.3.2.1. Análisis Horizontal y Vertical  
Ver anexo 4

## **COMPAÑÍA COMERCIAL DE RISARALDA**

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (2%) del total de los activos y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 28%, inventarios con un 14% y otros deudores con un 37%. Sus activos fijos corresponden al 19% y los activos corrientes al 81% de los activos totales, donde los activos fijos netos corresponden al 18% y los intangibles al 1%, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 45% porque no presenta pasivo de largo plazo y el patrimonio con 55%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto plazo 11%, junto con el pago a proveedores 11% y Cuentas por pagar del 19%. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores. En la estructura del patrimonio se puede notar que está compuesto de revalorización del patrimonio en un 21% y que las utilidades retenidas ocupan un 25%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales por más del 100%, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo que están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos. Los pasivos totales corresponden a un 45% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 55% al patrimonio.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 6%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 11%, para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 3%, lo cual no es suficiente para cubrir pasivos, porque los otros deudores aumentaron desmedidamente en un 911% y deja ver una cantidad enorme de las fuentes de liquidez en los clientes; de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 8%, esto da una gran desventaja ya que el capital de trabajo no tiene un excedente que le permita sortear situaciones venideras, Además la deuda bancaria se incrementó en un 160%, paralelo a las otras cuentas por pagar que se incrementaron en un 181%; cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio disminuyeron un 40% y que el patrimonio neto de la empresa se incrementó en un 4%. Por lo tanto la empresa se encuentra endeudado con cuentas corto plazo, a bancos, proveedores y gastos de carácter obligatorio y su capital de trabajo no alcanza a cubrir estos. Sus activos se han ido incrementando y se aprecia que los activos totales doblan en valor a los pasivos totales, Para este año se evidencia una disminución en sus activos fijos, lo que demuestra que tomaron una decisión de vender para obtener liquidez.

Según el estado de pérdidas y ganancias, a la empresa no le fue muy bien en este último período porque obtiene una utilidad bruta del 13% sobre las ventas y su

utilidad operacional es del 4%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta del 3% se encuentra en los gastos de administración, ventas y financieros, que corresponden a un 8%, 2% y 4% respectivamente; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinado a cubrir gastos; porque sus otros ingresos solo corresponden al 5% del total de las ventas.

Las ventas disminuyen un 22% para el último año, lo cual es muy grave, porque los pasivos y la cartera ha aumentado pero sus ventas no lo hicieron; los costos disminuyeron el 17%, pero eso no fue suficiente para solventar la decrecimiento en las ventas; los gastos de administración aumentaron un 4% y sus gastos de ventas disminuyeron un 65%, evidenciando un decrecimiento operativo y comercial en la empresa, porque no se puede permitir que el nivel de ventas decaiga ya que el sector así lo exige. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un decrecimiento del 40%, pero no se puede comparar con el período anterior ya que solo se presenta información de los dos últimos períodos.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa no tuvo en cuenta estrategias de venta que causaran impacto y mantuvieran estable o incrementaran la utilidad neta del 4% que había tenido en el período anterior.

4.3.2.2. Análisis de indicadores financieros  
Ver anexo 4

## **Compañía Comercial del Risaralda**

### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Según la relación corriente o de liquidez de 1.81 en el 2006, se podría decir que la empresa tiene buena liquidez, dicha razón implica que la empresa tiene 1 peso y 81 centavos de activo corriente por cada peso que debe en el corto plazo, dicha situación es buena en el sentido de los recursos de que se disponen para cubrir el pasivo corriente.

Capital de trabajo: Para el año 2006 fue de 491, el capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes una vez cancelados los pasivos corrientes, para atender las necesidades normales de la empresa.

Prueba ácida: Es de 1.50 lo que quiere decir que la empresa por cada peso que se debe en el pasivo corriente, cuenta con \$1.50 para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de inventarios.

### **INDICADORES DE ACTIVIDAD**

Numero de días de cartera a mano: Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito, lo anterior nos permite concluir que la empresa se demora 82 días, en recuperar la cartera.

Rotación de cartera: Indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. La empresa roto su cartera 4.44 veces. Ósea que las cuentas por cobrar las convirtió en efectivo 4.44 veces, para el año 2006.

Número de días de inventario a mano: Es un estimativo de la duración del ciclo productivo de la empresa, representa el número de días que tiene la empresa en inventario, para atender la demanda de sus productos. La empresa tiene existencias para atender la demanda de sus productos para 49 días, dicho de otra manera la empresa se demora en realizar sus inventarios 49 días respectivamente, bien sea para convertirlos en cuentas comerciales por cobrar o en efectivo.

Rotación de inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario, en el año 2006 el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo 7 veces.

Ciclo operacional: Es la suma de días de cartera a mano y el número de días de inventario a mano, La empresa tiene un ciclo operacional de 131 días para el año 2006.

Rotación de activos operacionales: Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tiene una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen las cuentas por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas por cobrar e inventarios. Esta relación nos muestra la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea el resultado, mayor es la productividad de la compañía. Para el año 2006 la empresa logró vender \$2.04, por cada peso invertido en activos operacionales.

Rotación de activos fijos: es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es sin descontar la depreciación. La empresa durante el año 2005 roto sus activos fijos 6.79 veces.

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. Por cada peso invertido en los activos totales, la empresa vendió en el \$1.23 en el 2006, también podemos decir que los activos totales rotaron 1.23 veces.

## **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. Por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$44 centavos, es decir que esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

Nivel de endeudamiento: Es el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores. La empresa tiene comprometido su patrimonio 0.81 veces para el año 2006. Lo que quiere decir que este riesgo va ligado a varios factores como: la capacidad de pago a corto y largo plazo, la calidad de los activos tanto fijos como corrientes.

Endeudamiento a corto plazo: Para el año 2005 fue de 1 y para el 2006 de 1 lo que quiere decir que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento en ventas: La empresa cuenta con \$0.36 para cubrir el pasivo.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Rentabilidad del patrimonio: Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto, para el año 2006 la rentabilidad fue de 10.06%, lo que es significativo para la empresa.

Rentabilidad del activo Total: Fue de 3.39% lo que quiere decir que la empresa tiene buena capacidad de activos para generar utilidades, dicha rentabilidad se ve reflejada en el sector demostrando solidez.

Margen Bruto: 13.23% un valor considerado como bueno para la empresa frente al sector ya que se obtuvo una buena utilidad bruta en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para el año fueron de 9.42%, esto se ve reflejado en el balance general ya que la empresa tuvo altos gastos de administración y ventas, comparado con el nivel de ventas.

Margen operacional de utilidad: Es de 3.81% por lo que la utilidad operacional frente a las ventas obtuvo un resultado bueno para la empresa.

### **4.3.2.3. Análisis de fuentes y usos**

Ver Anexo 4

## COMPAÑÍA COMERCIAL DE RISARALDA:

Los recursos requeridos de esta empresa fueron por 706 millones, de los cuales tuvo como fuente operacional 662 millones, mientras que sus usos operacionales fueron de 709 millones, de los cuales 72 millones fueron para el pago gastos financieros, y 139 millones para el pago de pago de proveedores. Esta empresa muestra debilidad en sus fuentes operacionales, ya que son inferiores a los usos operacionales, se encuentra endeudada en el corto plazo y no existe deuda de largo plazo que ayude a solucionar esta situación; además se evidencia una variación en la caja de un millón esta cifra demuestra que existe un problema de liquidez y que gran parte de la concentración en el corto plazo está en los deudores comerciales.

### 4.3.3. Balance general empresa COMPAÑÍA MANUFACTURERA S.A. Ver Anexo 5

#### 4.3.3.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver anexo 5

## COMPAÑÍA MANUFACTURERA S.A.

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (10%) del total de sus activos y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 34%, inventarios con un 31% y Otros Deudores con un 22%. Sus activos fijos corresponden al 2% y los activos corrientes al 98% de los activos totales, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 45% y en el largo plazo del 4%, pasivo total de 49% y el patrimonio con 51%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas bancarias a corto plazo del 20%, junto con el pago a proveedores del 20%. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores y a su vez cubren otras deudas con los créditos a largo plazo. En la estructura del patrimonio se puede notar el capital ocupa un 30%, la revalorización del patrimonio un 12% y que no presenta variaciones negativas en el mismo.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales por más del 100%, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto debe utilizar mecanismos que le permitan corregir los problemas de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para

cubrir sus pagos. Los pasivos totales corresponden a un 49% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 51% al patrimonio, la empresa ha venido acumulando sus reservas y es buena señal porque tendría con qué solventar una situación adversa que se presente.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 14%, dándole un porcentaje mayor a los activos fijos con un 24%, para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 73%, lo cual es bueno para cubrir pasivos, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 4%, esto da una gran ventaja ya que el capital de trabajo está aumentando y no lo está haciendo en la misma medida la deuda de corto plazo, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio aumentaron un 2% y que el patrimonio neto de la empresa presenta un incremento del 14% con respecto al año anterior. Por lo tanto la empresa se encuentra disminuyendo su deuda de corto y largo plazo, apalancándose en proveedores y teniendo variaciones interesantes en los activos corrientes.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 18% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 4%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta del 2% tan baja se encuentra en que su costo de ventas es proporcional al 80% del total de las ventas y los gastos de administración y ventas, corresponden a un 4% y 10% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 2% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinado al costo de ventas y el excedente a cubrir gastos.

Las ventas aumentan un 15% para el último año, el aumento de los costos fue del 14%, dejando solo un rango de crecimiento en las ventas del 1%, lo cual se considera muy bajo; por lo que los gastos de administración y ventas aumentaron un 16% y 3% respectivamente, evidenciando un crecimiento bajo en la empresa, ya que los costos suben pero los precios de venta se mantienen iguales para hacer frente a la competencia. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un crecimiento del 1%, pero que pudo verse afectado por la inversión en activos fijos que se realizó en el período.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa debe establecer estrategias de reducción en su costo de ventas que le permitan tener un margen de ganancias superior y así sacar el mayor provecho de su situación financiera.

#### 4.3.3.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 5

### **Compañía Manufacturera**

## **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Según la relación corriente o de liquidez de 1.70 en el 2006, se podría decir que la empresa tiene buena liquidez, dicha razón implica que la empresa tiene 1 peso y 70centavos de activo corriente por cada peso que debe en el corto plazo, dicha situación es buena en el sentido de los recursos de que se disponen para cubrir el pasivo corriente.

Capital de trabajo: Para el año 2006 fue de 1.16, el capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes una vez cancelados los pasivos corrientes, para atender las necesidades normales de la empresa, con esto la empresa presenta problemas de liquidez para enfrentar los pasivos corrientes.

Prueba ácida: Es de 1.11 lo que quiere decir que la empresa por cada peso que se debe en el pasivo corriente, cuenta con \$1.11 para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de inventarios.

## **INDICADORES DE ACTIVIDAD**

Numero de días de cartera a mano: Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito, lo anterior nos permite concluir que la empresa se demora 131 días, en recuperar la cartera.

Rotación de cartera: Indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. La empresa roto su cartera 2.78 veces. O sea que las cuentas por cobrar las convirtió en efectivo 2.78 veces, para el año 2006.

Número de días de inventario a mano: Es un estimativo de la duración del ciclo productivo de la empresa, representa el número de días que tiene la empresa en inventario, para atender la demanda de sus productos. La empresa tiene existencias para atender la demanda de sus productos para 130 días, dicho de otra manera la empresa se demora en realizar sus inventarios 130 días respectivamente, bien sea para convertirlos en cuentas comerciales por cobrar o en efectivo.

Rotación de inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario, en el año 2006 el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo 2.78 veces, este valor quiere decir que la empresa se está demorando mucho en convertir sus inventarios a efectivo.

Ciclo operacional: Es la suma de días de cartera a mano y el número de días de inventario a mano, La empresa tiene un ciclo operacional de 261 días para el año 2006.

Rotación de activos operacionales: Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tiene una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen las

cuentas por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas por cobrar e inventarios. Esta relación nos muestra la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea el resultado, mayor es la productividad de la compañía.

Para el año 2006 la empresa logró vender \$1.10, por cada peso invertido en activos operacionales.

Rotación de activos fijos: es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es sin descontar la depreciación. La empresa durante el año 2005 roto sus activos fijos 3.88 veces.

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. Por cada peso invertido en los activos totales, la empresa vendió en el \$0.91 en el 2006, también podemos decir que los activos totales rotaron 0.91 veces.

#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. Por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$48 centavos, es decir que esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

Nivel de endeudamiento: Es el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores. La empresa tiene comprometido su patrimonio 0.95 veces para el año 2006. Lo que quiere decir que este riesgo va ligado a varios factores como: la capacidad de pago a corto y largo plazo, la calidad de los activos tanto fijos como corrientes.

Endeudamiento a corto plazo: Para el año fue de 0.91 lo que quiere decir que la empresa adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento en ventas: La empresa cuenta con \$0.53 para cubrir el pasivo.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Rentabilidad del patrimonio: Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto, para el año 2006 la rentabilidad fue de 5.08%, lo que es significativo para la empresa.

Rentabilidad del activo Total: Fue de 2% lo que quiere decir que la empresa tiene buena capacidad de activos para generar utilidades, dicha rentabilidad se ve reflejada en el sector demostrando solidez.

Margen Bruto: 17.63% un valor considerado como bueno para la empresa frente al sector ya que se obtuvo una buena utilidad bruta en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para el año fueron de 13.82, esto se ve reflejado en el balance general ya que la empresa tuvo altos gastos de administración y ventas, comparados con el nivel de ventas.

Margen operacional de utilidad: Es de 3.81% por lo que la utilidad operacional frente a las ventas obtuvo un resultado bueno para la empresa.

#### 4.3.3.3. Análisis de fuentes y usos

Ver Anexo 5

### COMPAÑÍA MANUFACTURERA

Los recursos de esta empresa durante el 2006 fueron de 773 millones, los cuales se destinaron principalmente a la operación de la empresa (219 millones) y al pago de gastos financieros (74 millones). Se observa una variación en caja poco usual para las empresas del sector de 225 millones y la inversión en Activos (115 millones). El total de fuentes derivadas de la operación de la empresa fue suficiente para cubrir con la totalidad de los usos operacionales (293 millones), pero si se observan las fuentes operacionales detalladamente vemos que están concentradas en proveedores (275 millones) y en la utilidad operacional (129 millones), lo cual deja una preocupación plasmada. Las fuentes no operacionales se encuentran concentradas en la deuda largo plazo (150 millones) y los usos no operacionales en deuda corto plazo (113 millones); lo que indica que la empresa tuvo un período en el que decidió refinanciar sus pasivos para aumentar su liquidez.

#### 4.3.4. Balance general empresa CONFETEX

Ver Anexo 6

##### 4.3.4.1. Análisis Horizontal y Vertical

Ver nexos 6

### CONFETEX

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (10%) del total de los activos y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 34%, inventarios con un 31% y Otros deudores con un 22%. Sus activos fijos corresponden al 2% y los activos corrientes al 98% de los activos totales, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos

corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 77%, pasivo total de 77% y el patrimonio con 23%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas bancarias a corto plazo 11%, junto con el pago a proveedores 42%, Cuentas por pagar 10% y otras cuentas por pagar del 10%. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores y con otras deudas de corto plazo. En la estructura del patrimonio se puede notar que los aportes de los socios son del 7% y las utilidades del ejercicio del 15%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, que conduciría a la empresa a intervenir drásticamente el recaudo de su cartera comercial y los otros deudores, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos. Los pasivos totales corresponden a un 77% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 23% al patrimonio, la empresa resalta en su patrimonio que la cuenta más representativa es la utilidad del ejercicio con un 15%.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 53%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 54%, para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 1%, lo cual es bueno para cubrir pasivos, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 75%, esto da una gran desventaja ya que el capital de trabajo no tiene un excedente que le permita sortear situaciones venideras debido a que el incremento del pasivo corriente fue muy superior al del pasivo corriente, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio aumentaron un 114% y que el patrimonio neto de la empresa presenta un incremento del 61% con respecto al año anterior.

Por lo tanto la empresa se encuentra apalancada financieramente con deudas a corto plazo, a bancos, proveedores y gastos de carácter obligatorio y su capital de trabajo no alcanza a cubrir estos. Sus activos se han ido incrementando y se aprecia que los activos totales doblan en valor a los pasivos totales, lo que debería hacer es adoptar mecanismos eficientes de recuperación de cartera para tener cuentas líquidas y no recurrir a más deuda para su operación.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 22% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 14%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta del 7% se encuentra en los gastos de administración y ventas, que corresponden a un 5% y 4% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 2% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinada a cubrir gastos.

Las ventas aumentan un 91% para el último año; el aumento de los costos fue del 89%, dejando solo un rango de crecimiento en las ventas del 2%, lo cual se considera muy bajo; por lo que los gastos de administración y ventas aumentaron un 123% y 10% respectivamente, evidenciando un crecimiento bajo en la empresa, ya que los costos suben pero los precios de venta se mantienen iguales para hacer frente a la competencia; además que sus gastos están aumentando desmesuradamente. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un crecimiento del 114%.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa se encuentra en un período de crecimiento y que las estrategias de mercadeo fueron eficientes; pero debe prestar cuidado con el apalancamiento en la deuda y manejar en forma eficiente las estrategias administrativas de recuperación de cartera.

#### 4.3.4.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 6

Confetex

### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para confetex en el año 2006 fue de 1.28 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de 154.01 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que confetex tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.88 unos puntos por debajo del sector esto quiere decir que Confetex por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable y mucho mejor ya que está cercana a 1, por lo que la empresa cuenta con 88 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 61.91, esto quiere decir que confetex se demora 60 días en convertir a efectivo sus cuentas ósea en recuperar su cartera, este es un valor razonable comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para confetex fue de 5.9 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera casi 6 veces por año, por lo que el

plazo de pago concedido a clientes es de dos meses, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Confetex 71.19 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa cuenta con buena posición frente al sector ya que esta se demora menos días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 5.13 y el sector de 3.19, confetex logró convertir sus inventarios a efectivo 5 veces al año proporcionándole este valor una fortaleza ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 133.10 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de el sector ya que de demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 3.02 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de confetex produjeron 3 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 3, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 3 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el sector obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: confetex de 2.02 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 2.02 en ventas, proporcionándole una gran fortaleza comparado con el sector.

### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.77 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 77% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 77 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 33% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para confetex ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Confetex de 3.23, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 3.23% para 2006, situación que los acreedores, bien sea la banca, los proveedores o terceros, consideraran inconveniente. (Aceptables hasta 3), el sector se encuentra en buena posición ya que es de 0.93% y es un valor menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Confetex para el año 2006 fue de 1 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.38 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de confetex fueron equivalentes al 38% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 65.75 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 65.75% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una fortaleza con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Confetex de 14.71% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue superior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 21.99% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 8.25% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas menor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 13.74% y para el sector de 3.77%, por lo que Confetex tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas.

#### 4.3.4.3. Análisis de fuentes y usos Ver Anexo 6

#### CONFETEX

Los recursos generados en el ejercicio del 2006 fueron por 456 millones, las fuentes derivadas de la operación de la empresa fueron de 373 millones, lo cual cubre los usos operacionales generados por 356 millones. A parte de las fuentes operacionales la empresa incrementó su deuda de corto plazo en 80 millones y no hay movimiento alguno en las fuentes no operacionales; mientras que los usos no operacionales generaron un movimiento de 52 millones en amortización de deuda en largo plazo y 44 millones en el pago de dividendos. No demuestra variación en la caja y es preocupante ver que sus fuentes operacionales están concentradas en la utilidad operacional (199 millones).

#### 4.3.5. Balance general empresa COATS CADENA

Ver Anexo 7

##### 4.3.5.1. Análisis Horizontal y Vertical

Ver anexo 7

#### COATS CADENA

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (4%) del total de los activos y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 17%, inventarios con un 21% y otros deudores del 13%. Sus activos fijos corresponden al 45% y los activos corrientes al 55% de los activos totales, donde los activos fijos netos corresponden al 23% y las valorizaciones a un 16%, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 40%, pasivo total de 46% y el patrimonio con 54%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto plazo, junto con el pago a proveedores. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores y a su vez cubren otras deudas con otras cuentas por pagar. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa es la revalorización del patrimonio con un 26% y que el capital corresponde al 1%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales por más del 100%, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos, tienen un gran porcentaje en activos fijos lo cual aumenta su pago de impuestos y un 16% de los activos totales corresponde a valorizaciones, lo cual hace que aumente el valor de la empresa. Los pasivos totales corresponden a un 46% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 54% al patrimonio, la empresa evidencia una estructura estable en su patrimonio.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 30%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 31%, para efectos de liquidez la caja decreció en un 48%, lo cual es negativo porque demuestra un efecto de iliquidez en el período, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 65%, esto da una gran desventaja ya que el capital de trabajo no tiene un excedente que le permita sortear situaciones venideras, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio aumentaron un 20% y que el patrimonio neto de la empresa presenta un incremento del 14% con respecto al

año anterior. Por lo tanto la empresa se encuentra endeudada con cuentas corto y largo plazo, a bancos, proveedores, otras cuentas por pagar y gastos de carácter obligatorio; su capital de trabajo no alcanza a cubrir estos. Sus activos se han ido incrementando, pero lo han hecho igualmente de forma desmesurada los pasivos.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 32% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 9%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta del 2% se encuentra en los gastos de administración y ventas, que corresponden a un 6% y 16% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 12% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinado a cubrir gastos; los otros ingresos corresponden a un 5% del total de las ventas.

Las ventas aumentan un 13% para el último año, y se evidencia una excelente gestión comercial porque venía de un decrecimiento del 8%; el aumento de los costos fue del 10%, dejando solo un rango de crecimiento en las ventas del 3%, lo cual se considera muy bajo; por lo que los gastos de administración y ventas aumentaron un 36% y 5% respectivamente, evidenciando un desequilibrio en la empresa, ya que los costos suben pero los precios de venta se mantienen iguales para hacer frente a la competencia. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un aumento del 20%, lo cual es positivo porque en el período anterior había presentado una disminución del 82%, lográndose recuperar del decrecimiento que había presentado.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa se recuperó de los resultados negativos presentados en el período anterior y que debe establecer mecanismos de apalancamiento que le permitan no depender directamente de la deuda sino de su efectivo recaudo de cartera.

#### 4.3.5.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 7

### **Coats Cadena**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Coats en el año 2006 fue de 1.39 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de \$11.156 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que Coats tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.85 unos puntos por debajo del sector esto quiere decir que Coats por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable y mucho mejor ya que está cercana a 1, por lo que la empresa cuenta con 85 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 57.83, esto quiere decir que Coats se demora 57 días en convertir a efectivo sus cuentas es decir en recuperar su cartera, este es un valor razonable comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para Coats fue de 6.31 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera 6 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de dos meses, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Coats 115.54 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa se demora unos días más en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 3.16 y el sector de 3.19, Coats logró convertir sus inventarios a efectivo 3 veces al año logrando la misma posición del sector.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 173.37 y para el sector de 204.98 , este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de el sector ya que de demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 1.2 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de Coats produjeron 1.2 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 4.56, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 4.56 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de 4.66 veces, por lo que el sector obtuvo un incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Coats de 1.04 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 1.04 en ventas, proporcionándole una gran fortaleza comparado con el sector.

## **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.46 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 46% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 46 centavos y 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 54% y 52%, por consiguiente este porcentaje es aceptable para Coats ya que el mayor porcentaje pertenece a los accionistas.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Coats de 0.85, un valor bueno para la empresa ya que es menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Coats para el año 2006 fue de 0.86 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término, es decir que debió cancelarla en el ejercicio de 2007.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.44 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Coats fueron equivalentes al 44% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 374.82 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 374.82% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una fortaleza con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Coats de 2.11% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue superior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 31.74% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 22.47% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas mayor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 9.27% y para el sector de 3.77%, por lo que Coats tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas.

#### 4.3.5.3. Análisis de fuentes y usos Ver Anexo 7

#### COATS CADENA

La empresa siendo una de las más representativas del Sector, requirió 27.417 millones de pesos principalmente para un uso operacional de 21.994 millones, el cual fue cubierto por las fuentes operacionales brutas (14.140 millones), las fuentes operacionales (6687 millones) y las obligaciones financieras de corto plazo (4.643 millones); lo cual es una situación desfavorable para la empresa porque las fuentes operacionales no permitieron cubrir el total de los usos operacionales, teniendo que recurrir a la deuda para subsanar la situación.

La empresa decide hacer una inversión en activos (5312 millones), lo que muestra una decisión administrativa de largo plazo pero financiada con recursos de corto plazo lo cual preocupa. La variación en caja es negativa como consecuencia del déficit en la liquidez de la empresa; además se observa una concentración muy fuerte en los deudores y en los inventarios.

#### 4.3.6. Balance general empresa CREACIONES OFELIPE Ver Anexo 8

##### 4.3.6.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver Anexo 8

#### CREACIONES OFELIPE (En acuerdo de reestructuración)

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (1%) del total de sus activos y el resto de activos corrientes está en inventario con un 7%. Sus activos fijos corresponden al 90% y los activos corrientes al 10% de los activos totales, la empresa se encuentra en un acuerdo de reestructuración lo que evidencia la penosa situación de su estructura financiera.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 91%, pasivo total de 91% y el patrimonio con 9%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto plazo 24%, junto con el pago a proveedores 66%. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores. En la estructura del patrimonio se puede notar que las utilidades retenidas vienen siendo negativas y lo mismo sucedió con la utilidad del ejercicio.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos, tienen un gran porcentaje en activos

fijos lo cual aumenta su pago de impuestos, pero que han ido disminuyendo sustancialmente. Los pasivos totales corresponden a un 91% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 9% al patrimonio, la empresa se encuentra en un período de saneamiento de la deuda porque se evidencia una disminución de las cuentas por pagar.

Según el análisis horizontal los activos totales disminuyen 27%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 62%, para efectos de liquidez la caja disminuyó en un 68%, lo cual es obvio en un acuerdo de reestructuración, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron una disminución del 4%, esto da una gran desventaja porque aunque los activos y pasivos han disminuido han tenido que recurrir a los activos fijos para cubrir la deuda de corto plazo, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio disminuyeron un 61% y que el patrimonio neto de la empresa cae en un 78% con respecto al año anterior. Por lo tanto la empresa está tratando de recuperar liquidez en la empresa pagando la deuda con el sacrificio de sus activos.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa no obtiene una utilidad bruta porque su costo de ventas representa el 145% sobre las ventas, aunque lograron disminuir su costo de ventas no fue suficiente porque sus ventas decrecieron en un 20% con relación al año anterior, se evidencia en forma negativa que los gastos de administración y ventas, corresponden a un 74% y 39% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 1% de las ventas y los otros ingresos al 68% sobre el total de las ventas.

Por último, la utilidad neta de la empresa tuvo un valor negativo inferior al del período anterior, pero que no deja ver un panorama positivo para las finanzas de la empresa.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa está tratando de recuperarse disminuyendo deuda y recurriendo a sus activos para hacerlo, pero igualmente debe establecer mecanismos administrativos y financieros eficientes, que le permitan aclarar su panorama y robustecer sus finanzas.

#### 4.3.6.2. Análisis de indicadores financieros

### **Ofelipe** **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Ofelipe en el año 2006 fue de 0.11 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor malo para la empresa en el sentido en el que la empresa no dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de -\$538.5 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 esto quiere decir que la empresa no tiene capital para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.02, Ofelipe por tener una prueba ácida menor a 0.5 es considerada como no aceptable, por lo que la empresa cuenta con 2 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo, un valor muy pequeño.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 14.02, esto quiere decir que Ofelipe se demora 14 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este es un valor razonable comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para Ofelipe fue de 26.04 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera 26 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 14 días, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Ofelipe 9.63 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa cuenta con buena posición frente al sector ya que esta se demora menos días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 37.89 y el sector de 3.19, Ofelipe logró convertir sus inventarios a efectivo 37 veces al año proporcionándole este valor una fortaleza ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 23.65 y para el sector de 204.98 , este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de el sector ya que de demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 0.09 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una posición aceptable debido a que los activos operacionales de Ofelipe no están incrementando la inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 0.09, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 no ha incrementado su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el sector obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Ofelipe de 0.08 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 0.08 en ventas, proporcionándole una gran debilidad comparado con el sector.

#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.91 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 91% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 91 centavos y 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 9% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Ofelipe ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Ofelipe de 9.61, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 9.61% para 2006, situación que los acreedores, bien sea la banca, los proveedores o terceros, consideraran inconveniente. (Aceptables hasta 3), el sector se encuentra en buena posición ya que es de 0.93% y es un valor menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Ofelipe para el año 2006 fue de 1 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 10.70 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Ofelipe fueron equivalentes al 10.7% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de -67.02 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios -67.02% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una debilidad con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Ofelipe de -6.32% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje no es bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades es superior para el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de -45.39% y para el sector de 20.77%, este valor es inaceptable comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 113.14% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas mayor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de -158.63% y para el sector de 3.77%, por lo que Ofelipe tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas, en cuanto a la estructura de rentabilidad Ofelipe se encuentra en muy mala posición ya que en los estados financieros se observa que no ha obtenido buenas ganancias los últimos años.

#### 4.3.6.3. Análisis de fuentes y usos Ver Anexo 8

#### O´FELIPE (En Acuerdo de reestructuración)

Esta empresa decidida a solventarse financieramente según su acuerdo de reestructuración, necesitó 282 millones para cubrir un uso operacional de 118 millones, de los cuales 1 millón fue para gastos financieros, 89 millones para cubrir la pérdida operacional y 19 para cubrir los acreedores varios; a nivel de fuentes operacionales la empresa está reduciendo sus inventarios (72 millones) y en las fuentes no operacionales vendiendo sus activos (145 millones). La variación en caja es negativa, por lo que se evidencia un problema catastrófico de liquidez pero que en su posición de reestructuración espera solucionar.

#### 4.3.7. Balance general empresa DANSA INTERNACIONAL Ver Anexo 9

##### 4.3.7.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver Anexo 9

#### DANSA INTERNACIONAL

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (8%) de sus activos corrientes y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 38% e inventarios con un 5%. Sus activos fijos corresponden al 44% y los activos corrientes al 56% de los activos totales, donde los activos fijos netos corresponden al 19%, Diferidos al 11% y las valorizaciones a un 10%; la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 55%, pasivo total de 60% y el patrimonio con 40%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto y largo plazo, junto con el pago a proveedores y otras cuentas por pagar. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo

para cubrir las deudas por pagar y a su vez cubren otras deudas con los créditos a largo plazo. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa es el capital con un 22% y utilidades retenidas con el 3%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos, tienen un 19% en activos fijos y un 10% de los activos totales corresponde a valorizaciones, lo cual hace que la empresa aumente su valor. Los pasivos totales corresponden a un 60% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 40% al patrimonio.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 28%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 29%, para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 26%, lo cual es bueno para cubrir pasivos, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 17% pero disminuyeron las cuentas por pagar en un 43% y otras cuentas en un 5%, pero el pasivo largo plazo tuvo un incremento del 74%; esto evidencia que parte de la deuda corriente se pagó con deuda de largo plazo o con los ingresos de la venta de activos fijos netos que presentó una variación negativa del 9%. Se verifica una variación negativa importante en el patrimonio que corresponde a las utilidades del ejercicio, las cuales decrecieron 88%.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 42% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 9%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta tan baja se encuentra en los gastos de administración, que corresponden a un 34%, los gastos financieros corresponden al 9% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinada a cubrir gastos.

Las ventas disminuyen un 19% para el último año; los costos disminuyeron el 31%; pero no fue suficiente para obtener una utilidad superior, porque sus gastos administrativos y financieros siguieron aumentando.

Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un decrecimiento del 88%, lo cual es muy negativo; se puede evidenciar entonces, que la empresa tuvo un impacto negativo en sus políticas comerciales y administrativas, las cuales deben ser más eficientes para el próximo período si desean adquirir márgenes de rentabilidad positivos.

#### 4.3.7.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 9

## **Dansa internacional**

### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Dansa en el año 2006 fue de 1.02 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de 18.31 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en buena posición ya que esto quiere decir que Dansa tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.93 un punto por debajo del sector esto quiere decir que Dansa por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable y mucho mejor ya que está cercana a 1, por lo que la empresa cuenta con 93 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 122.10, esto quiere decir que Dansa se demora 122 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este valor no es muy bueno ya que se está demorando 4 meses en recuperar su cartera.

Rotación de cartera: Para Dansa fue de 2.99 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera casi 3 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 4 meses, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, esta situación no es buena para la empresa por eso se califica como una debilidad.

Número de días de inventario a mano: Dansa de 29.04 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa cuenta con una mala posición frente al sector ya que esta se demora más días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 12.57 y el sector de 3.19, Dansa logró convertir sus inventarios a efectivo casi 13 veces al año proporcionándole este valor una fortaleza ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 151.14 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de el sector ya que de demora más tiempo en rotar inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 1.25 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de Dansa produjeron 1.25 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 5.96, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió casi 6 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el sector obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Dansa de 1.14 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 1.14 en ventas, proporcionándole una gran fortaleza comparado con el sector.

### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.6 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 60% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 60 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 40% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Dansa ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Dansa de 1.53, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 1.53% para 2006, el sector y la empresa se encuentra en buena posición ya que es de 1.53% y 0.93% respectivamente y estos son valores menores que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Dansa para el año 2006 fue de 0.91 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.53 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Dansa fueron equivalentes al 53% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 1.07 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 1.07% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una debilidad con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Dansa de 0.4% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje no es bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue inferior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 42.1% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 33.51% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas mayor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 8.67% y para el sector de 3.77%, por lo que Dansa tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas.

#### 4.3.7.3. Análisis de fuentes y usos Ver Anexo 9

### DANSA INTERNACIONAL

Los recursos generados por esta empresa fueron de 548 millones, las fuentes operacionales (248 millones) derivadas del ejercicio son inferiores a los usos operacionales (434 millones), evidenciando una situación lamentable para la empresa porque no alcanza a cubrir la operación de la empresa con la generación de los recursos, además estas fuentes están concentradas en la utilidad operacional (142 millones); el déficit adicional tuvo que cubrirse con un fuentes financieras por 200 millones de corto plazo y 35 millones de largo plazo; evidenciando decisiones corto de corto plazo que incrementan los gastos financieros (141 millones); en los usos no operacionales se evidencian inversiones (90 millones).

#### 4.3.8. Balance general empresa DEPORTEX Ver Anexo 10

##### 4.3.8.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver Anexo 10

### DEPORTEX

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (1%) de su activo total y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 26% e inventarios con un 48%. Sus activos fijos corresponden al 22% y los activos corrientes al 78% de los activos totales, donde los activos fijos netos corresponden al 13, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes

tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 59%, pasivo total de 69% y el patrimonio con 31%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto y largo plazo, junto con el pago a proveedores. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores y a su vez cubren otras deudas con las deudas a largo plazo. En la estructura del patrimonio se puede notar que tiene una pérdida del 7% en las utilidades del ejercicio y que la cuenta más representativa es el capital con un 22%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos, tienen un 13% en activos fijos. Los pasivos totales corresponden a un 69% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 31% al patrimonio, la empresa mantuvo intactas las utilidades retenidas que traía del ejercicio anterior.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 3%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 6%, para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 58%, pero que al ser solo el 1% del total de los activos no es representativo para cubrir pasivos; se observa una venta de activo fijo neto con variación del 13% y disminución de diferidos en 4%.

De igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 17%, esto da una gran desventaja ya que el capital de trabajo no tiene un excedente que le permita sortear situaciones venideras, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio disminuyeron sustancialmente y que el patrimonio neto de la empresa presenta una variación negativa del 16% con respecto al año anterior. Por lo tanto la empresa se encuentra endeudado con cuentas corto plazo, a bancos, proveedores y gastos de carácter obligatorio y su capital de trabajo no alcanza a cubrir estos.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 26% sobre las ventas y su utilidad operacional es del -1%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad negativa tan baja se encuentra en que el costo de ventas es muy elevado porque corresponde al 72% del total de las ventas, además de los gastos de administración y ventas, que corresponden a un 16% y 10% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 8% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinada a cubrir gastos.

Las ventas disminuyen un 23% para el último año; la disminución de los costos fue del 26%; los gastos de administración aumentaron un 23% y los de ventas disminuyeron un 20%, evidenciando un desequilibrio financiero en la empresa, ya que los costos bajan porque las ventas así lo hicieron, pero los gastos administrativos siguen aumentando y esto no se puede ver reflejado en los precios de venta que se deben mantener iguales para hacer frente a la competencia.

Se puede evidenciar entonces, que aunque la empresa trató de reducir deuda y de vender activos fijos, no fue suficiente para solventar la fuerte caída de las ventas y el incremento acelerado de los gastos de administración.

#### 4.3.8.2. Análisis de indicadores financieros

### **Deportex**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Deportex en el año 2006 fue de 1.33 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de 170.95 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que Deportex tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.51 esto quiere decir que Deportex por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable, por lo que la empresa cuenta con 51 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 98.78, esto quiere decir que Deportex se demora 99 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera.

Rotación de cartera: Para Deportex fue de 3.7 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera casi 4 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 99 días, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto no muy bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Deportex 255.43 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa no cuenta con buena posición

frente al sector ya que esta se demora más días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 1.43 y el sector de 3.19, Deportex logró convertir sus inventarios a efectivo 1.43 veces al año proporcionándole este valor una debilidad ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 354.21 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de Deportex ya que de demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 0.97 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de Deportex produjeron 0.97 veces su inversión, aunque no es un valor significativo por eso se califica como una fortaleza baja.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 7.28, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 7 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que la empresa obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Deportex de 0.96 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 0.96 en ventas, proporcionándole una fortaleza baja comparado con el sector.

### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.59 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 59% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 59 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 41% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Deportex, ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Deportex de 2.2, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 2.2%, el sector y la empresa se encuentran en una buena posición ya que es de 2.2% y 0.93% y es un valor menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Deportex para el año 2006 fue de 0.86 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.72 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Deportex fueron equivalentes al 72% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de -25.79% y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio no le rentó a los socios, proporcionándole una debilidad con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Deportex de -7.03% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje no es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue inferior y negativa a la del sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 25.61% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 26.3% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas mayor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de -0.69% y para el sector de 3.77%, por lo que Deportex tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas.

#### 4.3.8.3. Análisis de fuentes y usos

Ver Anexo 10

### DEPORTEX

Esta empresa tuvo un movimiento en recursos por 343 millones, y las fuentes operacionales (343 millones), cubren los usos operacionales (329 millones), de los cuales 24 millones se destinaron al gasto financiero, en inversiones tiene solo 14 millones; no existe variación de caja lo cual no es bueno para la empresa. Las fuentes no operacionales financieras se concentran en el corto plazo (24 millones) y no hay deuda de largo plazo, tampoco existen fuentes patrimoniales.

Lo anterior demuestra que la empresa tiene concentrada la operación en la fuente de deudores de mercancías (115 millones) y otros acreedores (124 millones); además en otros pasivos (124 millones) y que debe recuperar buenos niveles de liquidez en caja.

#### 4.3.9. Balance general empresa EURO LTDA

Ver anexo 11

#### 4.3.9.1. Análisis Horizontal y Vertical

Ver anexo 11

## EURO LTDA

De acuerdo con el análisis vertical, la cuenta más representativa del Activo corriente es la caja y bancos que corresponde al (36%) del total de activo y el resto de activos corrientes está en inventarios con un 21%. Sus activos fijos corresponden al 42% y los activos corrientes al 58% de los activos totales, donde los activos fijos netos corresponden al 8% y los intangibles al 34%, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que una proporción considerable de sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 55%, pasivo total de 71% y el patrimonio con 29%. Los pasivos de la empresa están concentrados en el pago a proveedores 43%. La empresa está utilizando las cuentas por pagar a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores y a su vez cubren otras deudas con las cuentas por pagar a largo plazo. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa es el capital con un 17%, seguida por las utilidades del ejercicio 6% y utilidades retenidas 5%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando cuentas a corto plazo para cubrir sus pagos.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 19%, para efectos de liquidez la caja disminuyó en un 15%, por otro lado los pasivos corrientes disminuyeron un 29%, cabe resaltar en el patrimonio que se presentaron unas variaciones importantes el capital aumentó 1500%, las utilidades retenidas 189% y las utilidades del ejercicio 57%.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 16% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 4%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta del 2% se encuentra en que su costo de ventas equivale al 84% del total de las ventas, además los gastos de administración y ventas, corresponden al 1% y 11% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 3% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinado a cubrir gastos.

Las ventas aumentan un 23% para el último año; el aumento de los costos fue del 21%, dejando solo un rango de crecimiento en las ventas del 2%, lo cual se considera muy bajo; por lo que los gastos de administración y ventas aumentaron un 183% y 10% respectivamente, evidenciando un crecimiento bajo en la empresa, ya que los costos suben pero los precios de venta se mantienen iguales para hacer frente a la competencia.

Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un incremento del 58%, lo cual es muy positivo porque deja ver una eficiente gestión administrativa y financiera.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa finalizó un período de inyección de capital, pago de deuda, recuperación de cartera, etc. Mostrando señales de estrategias administrativas para incrementar su margen de utilidad y obtener buenos resultados.

#### 4.3.9.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 11

### **Euro Ltda. INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Euro en el año 2006 fue de 1.05 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de 56.25 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que Euro tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.68 unos puntos por debajo del sector esto quiere decir que Euro por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable, por lo que la empresa cuenta con 68 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 0, esto quiere decir que Euro no tiene cartera es decir maneja todas sus ventas de contado.

Rotación de cartera: Para Euro fue de 0 y para el sector de 4.03, esto se debe a que la empresa no maneja créditos.

Número de días de inventario a mano: Euro 33.88 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa cuenta con buena posición frente al sector ya que esta se demora menos días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 10.77 y el sector de 3.19, Euro logró convertir sus inventarios a efectivo casi 11 veces al año proporcionándole este valor una fortaleza ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 33.88 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, como la empresa no maneja créditos es igual al número de días de inventario a mano.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 4.22 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de Euro produjeron 4 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 35.37, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 35 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el Euro obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Euro de 2.68 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 2.68 en ventas.

#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.71 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 71% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 71 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 29% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Euro ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Euro de 2.43, el sector y la empresa se encuentran en una buena posición ya que 0.93% y 2.43% son valores menores que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Euro para el año 2006 fue de 0.78 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.26 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Euro fueron equivalentes al 26% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 20.54 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 20.54% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una fortaleza con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Euro de 5.81% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue superior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 16.09% y para el sector de 20.77%, este valor no es bueno comparado con el sector ya que para este hubo una mayor ganancia en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 11.82% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas menor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 4.27% y para el sector de 3.77%, por lo que Euro tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas.

### 4.3.9.3. Análisis de fuentes y usos Ver Anexo 11

## **EURO LTDA**

Esta empresa genero usos por 1.309 millones, y tuvo una variación de caja negativa de 115 millones. En las fuentes operacionales generadas por 694 millones, se encuentra una gran parte en los Deudores por mercancías (311 millones), otros pasivos (42 millones), utilidad operacional (218 millones) y en otros ingresos (86 millones); evidenciando que alcanzan a cubrir los usos operacionales (689 millones) en un 100% y que se encuentran representados en su mayoría por Acreedores varios (385 millones) y proveedores (120 millones); además se destinaron 128 millones al pago de gastos financieros.

Se observa una concentración fuerte en las fuentes patrimoniales del capital (300 millones y en las fuentes no operacionales, los pasivos largo plazo (239 millones); los cuales respaldaron la inversión en otros intangibles (657 millones) y en otros activos (78 millones) que realizó la empresa.

### 4.3.10. Balance general empresa GRUPO GEMA INVERSIONES Ver Anexo 12

#### 4.3.10.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver Anexo 12

## GRUPO GEMA INVERSIONES

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (10%) de su activo total y el resto de activos corrientes está en otros deudores con un 30% e inventarios con un 30%. Sus activos fijos corresponden al 16% y los activos corrientes al 84% de los activos totales, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 89%, pasivo total de 89% y el patrimonio con 11%. Los pasivos de la empresa están concentrados en proveedores con el 50% y cuentas por pagar con el 29%, seguido de la deuda bancaria a corto plazo del 9%. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa es el capital con el 7% del total.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos, tienen un 16% en activos fijos. Los pasivos totales corresponden a un 89% del pasivo más patrimonio, dándole un porcentaje del 11% al patrimonio, la empresa a través de los socios inyectó una suma considerable de capital y distribuyó una parte de las utilidades retenidas.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 520%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 458%, para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 1967%, lo cual es bueno para cubrir pasivos, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 546%, permitiendo que el capital de trabajo cuente con un excedente que le permita sortear situaciones venideras, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio disminuyeron un 152% y que el patrimonio neto de la empresa se incrementó un 369% con respecto al año anterior. Por lo tanto la empresa se encuentra disminuyendo su deuda a largo plazo la cual se redujo en un 100%. Sus activos se han ido incrementando y se aprecia que la deuda de corto plazo se incrementó desmesuradamente.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 24% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 3%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta tan baja se encuentra en que su costo de ventas es equivalente al 75% de las ventas y los gastos de administración y ventas, corresponden a un 4% y 17% respectivamente, los gastos financieros

corresponden al 4% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinado a cubrir gastos.

Las ventas aumentan un 469% para el último año; el aumento de los costos fue del 473%, dejando margen negativo del 4%, lo cual se considera muy lamentable; los gastos de administración y ventas aumentaron un 318% y 743% respectivamente, evidenciando un manejo descontrolado del crecimiento de los gastos y del costo de ventas, ya que los costos suben pero los precios de venta se mantienen iguales para hacer frente a la competencia. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un decrecimiento del 152%, lo cual es muy negativo porque no evidencia estrategias administrativas eficientes.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa viene en estos momentos en un auge de recesión en su crecimiento por lo que se debería dar un manejo más adecuado a los costos de ventas y a los gastos de administración y ventas para lograr una recuperación del crecimiento de la empresa y llegar a calcular nuevamente índices positivos en la utilidad neta.

#### 4.3.10.2. Análisis de indicadores financieros

### **Grupo Gema**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Grupo Gema en el año 2006 fue de 0.95 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de -\$922.87 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 esto quiere decir que Grupo Gema no tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.61 esto quiere decir que Grupo Gema por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable, por lo que la empresa cuenta con 61 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 15.64 y para la empresa de 61.91, esto quiere decir que Grupo Gema se demora 15 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este es un valor muy bueno comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para Grupo Gema fue de 23.49 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera 23 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 15 días, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto muy bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Grupo Gema 118.67 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa no cuenta con buena posición frente al sector ya que esta se demora unos días más en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 3.08 y el sector de 3.19, Grupo Gema logró convertir sus inventarios a efectivo 3 veces al año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 134.21 y para el sector de 204.98 , este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de el sector ya que de demora más tiempo en rotar su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 2.38 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de Grupo Gema produjeron 2.38 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 7.88 y para la empresa de 3, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 7.88 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el sector obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Grupo Gema de 1.24 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 1.24 en ventas, proporcionándole una fortaleza comparado con el sector.

### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.89 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 89% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 89 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 11% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Grupo Gema ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Grupo Gema de 8.13, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido

el accionista este se encuentra comprometido en un 8.19% para 2006, situación que los acreedores, bien sea la banca, los proveedores o terceros, consideraran inconveniente. (Aceptables hasta 3), el sector se encuentra en buena posición ya que es de 0.93% y es un valor menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Grupo Gema para el año 2006 fue de 1 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un termino corriente, o sea que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.72 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Grupo Gema fueron equivalentes al 72% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de -4.72% y para el sector de 3.2%, esto quiere decir que el patrimonio no le rentó a los socios.

Rentabilidad del activo total: Para Grupo Gema de -0.37% y para el sector de 1.16%, al ser este porcentaje negativo quiere decir que no se generaron utilidades con base en la capacidad de activos.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 24.36% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 21.22% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas mayor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 3.14% y para el sector de 3.77%, por lo que Grupo Gema tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas.

#### 4.3.10.3. Análisis de fuentes y usos Ver Anexo 12

#### **GRUPO GEMA INVERSIONES**

La empresa como una de las más representativas del Sector, tuvo usos por 17.415 millones de pesos, representados principalmente en usos operacionales (12.342 millones) e inversión en otros activos (3.056 millones), las fuentes operacionales totales fueron de 13.920 millones, por lo cual el superávit generado se representa trae consigo un buen panorama para el próximo período. La empresa está en una situación óptima, en la cual las fuentes operacionales cubren los usos operacionales y un porcentaje de los usos no operacionales.

Se observa en las fuentes no operacionales un incremento en la deuda de corto plazo (1.674 millones) y en las fuentes patrimoniales un aporte de capital (1.217 millones) que entraron a cubrir el excedente de la inversión en otros activos

realizada por la empresa. Presenta además una variación significativa en caja (1.888 millones) que le permite manejar un rango de liquidez inmediata.

#### 4.3.11. Balance general empresa INDUSTRIAS BUENOS AIRES LTDA Ver anexo 13

##### 4.3.11.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver anexo 13

#### INDUSTRIAS BUENOS AIRES LTDA

De acuerdo con el análisis vertical, la liquidez corresponde al 23% de caja y bancos corresponde y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 64% e inventarios con un 7%. Sus activos fijos corresponden al 4% y los activos corrientes al 96% de los activos totales, la empresa cuenta con liquidez inmediata para cancelar el 100% de la deuda a proveedores.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 23%, pasivo total de 33% y el patrimonio con 67%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto y largo plazo, junto con el pago a proveedores. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir otras deudas. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa son las utilidades retenidas con un 35%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales por más del 100%.

No se pueden calcular valores con el análisis horizontal porque la empresa solo presenta datos de un período.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 12% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 4%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta del 7% se encuentra en que su costo de ventas equivale al 87% del total de las ventas y los gastos de administración y ventas, corresponden a un 2% y 6% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 1% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinado a cubrir gastos.

##### 4.3.11.2. Análisis de indicadores financieros Ver anexo 13

## **Industrias Buenos Aires**

### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Industrias Buenos Aires en el año 2006 fue de 1.33 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de \$170.95 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que la empresa tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.51, por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable, por lo que la empresa cuenta con 51 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 98.78 y para la empresa de 61.91, esto quiere decir que se demora 98 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera.

Rotación de cartera: Para la empresa fue de 3.7 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera casi 4 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 98 días, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año.

Número de días de inventario a mano: Industrias Buenos Aires 255.43 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa cuenta se demora más días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 1.43 y el sector de 3.19, la empresa logró convertir sus inventarios a efectivo 1.43 veces al año proporcionándole este valor una debilidad ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 354.21 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de la empresa ya que demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 0.97 y para el sector de 0.91, esto quiere decir que los activos operacionales de Industrias Buenos Aires produjeron 0.97 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 7.28 y para la empresa de 3, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 7 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que la empresa obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Industrias Buenos Aires de 0.96 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 0.96 en ventas, proporcionándole una gran fortaleza comparado con el sector.

#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.59 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 59% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 59 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 41% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Industrias Buenos Aires ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para la empresa de 2.2, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 2.2% para 2006.

Endeudamiento a corto plazo: Para la empresa en el año 2006 fue de 0.86 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.72 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Industrias Buenos Aires fueron equivalentes al 72% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de -25.79% y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio no le rentó a los socios.

Rentabilidad del activo total: Para Industrias Buenos Aires de -7.03% y para el sector de 1.16%, al ser este porcentaje negativo quiere decir que no se generaron utilidades con base en la capacidad de activos.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 25.61% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 26.3% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas mayor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de -0.69% y para el sector de 3.77%, por lo que Industrias Buenos Aires obtuvo cambios significativos en la utilidad operativa para el año.

#### 4.3.11.3. Análisis de fuentes y usos Ver Anexo 13

### INDUSTRIAS BUENOS AIRES

No se puede realizar cálculo del Estado de Fuentes y Usos porque la Empresa solo reporta información de un período contable.

#### 4.3.12. Balance general empresa INDUSTRIAS MCLAREN Ver Anexo 14

##### 4.3.12.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver anexo 14

### INDUSTRIAS MCLAREN

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (10%) de sus activos corrientes y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 4% e inventarios con un 43%. Sus activos fijos corresponden al 51% y los activos corrientes al 49% de los activos totales, donde los activos fijos netos corresponden al 11% y las valorizaciones a un 31%, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 17%, pasivo total de 80% y el patrimonio con 20%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas largo plazo, junto con el pago a proveedores. La empresa está utilizando las deudas a largo plazo para cubrir las deudas a proveedores. En la estructura del patrimonio se puede notar que tiene una pérdida del 161% en las utilidades retenidas y esto ha venido acumulándose y a términos de largo plazo afecta la empresa.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes,

por lo tanto evidencia un problema de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a largo plazo para cubrir sus pagos, tienen un 11% en activos fijos lo cual aumenta su pago de impuestos y un 31% de los activos totales corresponde a valorizaciones, lo cual la empresa hace que aumente su valor.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 53%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 154%, aunque se evidencia una reducción del 36% en los deudores comerciales pero un incremento desmedido del inventario equivalente al 235%, para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 222%, lo cual es bueno para cubrir pasivos; de otro lado los pasivos corrientes tuvieron una disminución del 53%; cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio disminuyeron un 177% y que el patrimonio neto de la empresa presenta una decaída del 177% con respecto al año anterior. Por lo tanto la empresa se encuentra en un período de disminución de la deuda pero la estrategia tuvo un aspecto negativo al no verse reflejada en las utilidades del ejercicio.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 21% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 11%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad del 12% se encuentra en que los gastos de administración y ventas se mantuvieron en un nivel bajo y que corresponden a un 6% y 5% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 3% de las ventas; lo cual evidencia que la empresa mantuvo una estrategia de control en los gastos.

Las ventas disminuyen un 19% para el último año, lo cual complica la situación porque es el segundo período consecutivo que presenta variación negativa en el total de las ventas; los costos se redujeron en un 35%; los gastos de administración y ventas disminuyeron un 67% paralelamente, evidenciando que la empresa trató de solventarse con el control de los gastos pero sus estrategias comerciales no fueron suficientes para incrementar el nivel de las ventas.

#### 4.3.12.2. Análisis de indicadores financieros Ver anexo 14

### **Industrias Mc Laren**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Mc Laren en el año 2006 fue de 0.64 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47, la empresa no dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de \$-102.95 comparado con el del sector que fue de -\$940.97, Mc Laren no tiene capital para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.27 esto quiere decir que Mc Laren por tener una prueba ácida menor a 0.5 no tiene suficiente activo para cubrir lo que debe en el corto plazo.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 42.36, esto quiere decir que Mc Laren se demora 42.36 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este es un valor razonable comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para Mc Laren fue de 8.62 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera 8 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 42 días, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Mc Laren 253.9 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa se demora más días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 1.44 y el sector de 3.19, Mc Laren rota sus inventarios 1.44 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 296.25 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de la empresa.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 0.91 y para el sector de 0.91.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 5.15, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 5 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el sector obtuvo un menor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Mc Loren de 0.89 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 0.89 en ventas.

#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 1.41 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 141% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 1peso y 41 centavos, por

consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Mc Loren ya que toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Mc Laren de -3.46, por lo que este porcentaje negativo le proporciona a la empresa una debilidad con una calificación alta.

Endeudamiento a corto plazo: Mc Laren para el año 2006 fue de 0.39 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 1.58 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Mc Laren fueron equivalentes al 158% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 0 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio no le rentó a los socios.

Rentabilidad del activo total: Para Mc Laren de -53.76% y para el sector de 1.16%, debido a que los activos no generaron utilidades.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 2.64% y para el sector de 20.77%, este valor no es bueno comparado con el sector ya que no se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 25.05% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas mayor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de -22.4% y para el sector de 3.77%, por lo que Mc Laren tuvo cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe también a los gastos de administración y ventas.

#### 4.3.12.3. Análisis de fuentes y usos

Ver Anexo 14

#### **INDUSTRIAS MC´LAREN (En acuerdo de Reestructuración)**

Esta empresa en acuerdo de reestructuración, tuvo un movimiento en recursos por 993 millones, y las fuentes operacionales (171 millones), no cubren ni tan siquiera en un 50% los usos operacionales (429 millones), debiendo recurrir a fuentes patrimoniales con un aporte de capital (323 millones) para cubrir el 100% de los usos operacionales, evidenciando un grave problema en la empresa; de los usos operacionales 12 millones se destinaron al gasto financiero; existe variación de caja (52 millones) lo cual es bueno para la empresa. Las otras fuentes no

operacionales se concentran en otros pasivos de largo plazo (493 millones) y no hay deuda de corto plazo; estos valores entraron a cubrir los usos no operacionales de amortizaciones financieras en el corto plazo (65 millones) y amortización de pasivos financieros de largo plazo (282 millones); también se cubren otros usos no operacionales de otros pasivos largo plazo (159 millones).

#### 4.3.13. Balance general empresa MANUFACTURANDO LTDA Ver Anexo 15

##### 4.3.13.1. Análisis Horizontal y Vertical Ver anexo 15 MANUFACTURANDO

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (5%) de sus activos corrientes y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 25% e inventarios con un 44%. Sus activos fijos corresponden al 11% y los activos corrientes al 89% de los activos totales, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 34%, pasivo total de 43% y el patrimonio con 57%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto plazo, junto con el pago a proveedores y cuentas por pagar. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores y a su vez cubren otras deudas con los créditos a largo plazo. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa es el capital con un 21% seguida de las utilidades retenidas del 14%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 5%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 6%, para efectos de liquidez la caja disminuyó en un 36%, lo cual es muy negativo para la empresa, de igual forma los pasivos corrientes disminuyeron un 23% y los pasivos largo plazo tuvieron un incremento del 40%, esto evidencia que la empresa redujo deuda de corto plazo incrementando su deuda de largo plazo como una estrategia de refinanciación de pasivos; cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del

ejercicio disminuyeron un 23% y que el patrimonio neto de la empresa presenta mejoras con respecto al año anterior.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 24% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 9%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta del 7% se encuentra en los gastos de administración y ventas, que corresponden a un 13% y 2% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 3% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinado a cubrir gastos, porque otros ingresos solo es proporcional al 1% del total de las ventas.

Las ventas disminuyen un 20% para el último año; la disminución de los costos fue menor que el de las ventas del 16%, los gastos de administración y ventas disminuyeron un 4% y 19% respectivamente, evidenciando una transición negativa en la empresa, ya que los costos caen pero no en igual proporción que las ventas. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un decrecimiento del 23%, lo cual es muy negativo, pero a pesar de ese panorama la empresa obtuvo utilidad y espera adoptar estrategias comerciales de impacto efectivo.

#### 4.3.13.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 15

### **Manufacturando**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Manufacturando en el año 2006 fue de 2.58 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de \$257 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que Manufacturando tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 1.3 esto quiere decir que Manufacturando por tener una prueba ácida mayor a 1 es considerada como muy buena, por lo que la empresa cuenta con 1 peso y 3 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

## **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 72.9, esto quiere decir que Manufacturando se demora 72 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este es un valor razonable comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para Manufacturando fue de 4.94 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera casi 5 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 72 días, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Manufacturando 170.03 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa no cuenta con buena posición frente al sector ya que esta se demora más días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 2.15 y el sector de 3.19, Manufacturando logró convertir sus inventarios a efectivo 2 veces al año proporcionándole este valor una debilidad ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 242.94 y para el sector de 204.98 , este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es menor el de el sector ya que de demora menos tiempo en rotar su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 1.54 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de Manufacturando produjeron 1.54 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 11.23, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 11 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el Manufacturando obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Manufacturando de 1.27 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 1.27 en ventas, proporcionándole una fortaleza comparado con el sector.

## **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.43 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 43% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado

en cualquier rubro de sus actividades se deben 43 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 57% y 52%, por consiguiente este porcentaje es bueno para Manufacturando ya que más del 50% está en manos de los accionistas.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Manufacturando de 0.75, este valor le proporciona una fortaleza a la empresa ya que es un valor menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Manufacturando para el año 2006 fue de 0.8 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.34 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Manufacturando fueron equivalentes al 34% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 20.2 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 20.2% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una fortaleza con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Manufacturando de 9.12% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue superior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 24.46% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 15.33% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas menor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 9.13% y para el sector de 3.77%, por lo que Manufacturando tiene cambios significativos en la utilidad operativa.

#### 4.3.13.3. Análisis de fuentes y usos Ver anexo 15

#### MANUFACTURANDO

Los recursos generados por esta empresa fueron de 156 millones, las fuentes operacionales (109 millones) derivadas del ejercicio son inferiores a los usos operacionales (138 millones), evidenciando una situación lamentable para la empresa porque no alcanza a cubrir la operación de la empresa con la generación

de los recursos, además estas fuentes están concentradas principalmente en la utilidad operacional (55 millones) y en Deudores por mercancías (21 millones); el déficit adicional tuvo que cubrirse con un fuentes financieras de largo plazo (40 millones); los usos no operacionales fueron destinados a amortizaciones financieras de corto plazo (8 millones) y las inversiones fueron en otros activos (6 millones); además de esto la empresa tuvo otros usos no operacionales en el pago de dividendos (18 millones). Se observa una variación negativa de caja (14 millones), que resalta aún más el problema de liquidez en la empresa.

#### 4.3.14. Balance general empresa RODRIGUEZ E INFANTE Y CIA

Ver anexo 16

##### 4.3.14.1. Análisis Horizontal y Vertical

Ver Anexo 16

#### RODRIGUEZ E INFANTE Y CIA

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (1%) de sus activos corrientes y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 49% e inventarios con un 37%. Sus activos fijos corresponden al 11% y los activos corrientes al 89% de los activos totales, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 86%, pasivo total de 86% y el patrimonio con 14%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto plazo, junto con el pago a proveedores. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores ya que los últimos son mucho mayores a los deudores comerciales. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa es el capital con un 8%, seguida de utilidades retenidas 2% y utilidades del ejercicio 2%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos.

Según el análisis horizontal los activos totales aumentan 84%, dándole un porcentaje mayor a los activos corrientes con un 105%, para efectos de liquidez la caja disminuyó en un 3% y hubo una venta de activos, pero no es suficiente liquidez para cubrir pasivos, de igual forma los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 105%, esto da una gran desventaja ya que el capital de trabajo no

tiene un excedente que le permita sortear situaciones venideras, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio aumentaron un 48% y que el patrimonio neto de la empresa presenta mejoras con respecto al año anterior.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 7% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 3%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta tan baja del 2%, es porque su costo de ventas representa el 91% del total de las ventas y los gastos de ventas corresponden a un 4%, los gastos financieros corresponden al 2% de las ventas; lo cual evidencia que la empresa no tiene un margen de utilidad eficiente.

Las ventas aumentan un 71% para el último año; el aumento de los costos fue del 72%, sin permitir que exista un rango de crecimiento en las ventas, lo cual se considera muy negativo; ya que los costos suben pero los precios de venta se mantienen iguales para hacer frente a la competencia. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un crecimiento del 48%, lo cual es positivo y permite ver un manejo eficiente de los recursos.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa viene en estos momentos en un auge de crecimiento, pero se debería establecer un mecanismo de reducción en el costo de ventas que permita obtener utilidades con un margen superior a las actuales.

#### 4.3.14.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 16

### **Rodríguez e infante**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Rodríguez e Infante en el año 2006 fue de 1.03 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de 30.03 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que Rodríguez tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.61 por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable, por lo que la empresa

cuenta con 61 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 168.65, esto quiere decir que Rodríguez e Infante se demora 168 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este es un valor alto debido a que el plazo concedido a clientes es de más de 5 meses.

Rotación de cartera: Para la empresa fue de 2.16 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera 2 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 5 meses, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto una debilidad para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Para la empresa 136.37 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa se demora más días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 2.68 y el sector de 3.19, Rodríguez e Infante logró convertir sus inventarios a efectivo 2.68 veces al año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 305.02 y para el sector de 204.98 , este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de la empresa ya que de demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 1.09 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de la empresa produjeron 1.09 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 9.94 y para la empresa de 3, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 9 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el sector obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: Para la empresa de 1.07 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 1.07 en ventas, proporcionándole una gran fortaleza comparado con el sector.

#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.86 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 86% y 48%

respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 86 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 14% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para Rodríguez e infante ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para la empresa de 6.36, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 6.36% para 2006, situación que los acreedores, bien sea la banca, los proveedores o terceros, consideraran inconveniente. (Aceptables hasta 3), la empresa tiene un nivel de endeudamiento alto ya que es mayor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Rodríguez e infante para el año 2006 fue de 1 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.81 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de Rodríguez e Infante fueron equivalentes al 81% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 14.61 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 14.61% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una fortaleza con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Rodríguez e Infante de 1.7% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje no es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue inferior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 6.99% y para el sector de 20.77%, este valor no es bueno comparado con el sector ya que no se obtuvo una buena utilidad en el período.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 3.95% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas menor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 3.04% y para el sector de 3.77%, por lo que Rodríguez e Infante obtuvo en el año 2006 cambios significativos en la utilidad operativa.

4.3.14.3. Análisis de fuentes y usos  
Ver anexo 16

RODRÍGUEZ E INFANTE

Los recursos generados por esta empresa fueron de 548 millones, las fuentes operacionales (458 millones) derivadas del ejercicio son inferiores a los usos operacionales (532 millones), evidenciando una situación lamentable para la empresa porque no alcanza a cubrir la operación de la empresa con la generación de los recursos, además estas fuentes están concentradas en la utilidad operacional (34 millones) y en los proveedores (385 millones); el déficit adicional tuvo que cubrirse con un fuentes financieras por 85 millones de corto plazo; evidenciando decisiones corto de corto plazo que incrementan los gastos financieros (25 millones); en los usos no operacionales se evidencian inversiones en otros activos (90 millones); no se evidencia variación en la caja, lo que incrementa sus problemas de liquidez.

4.3.15. Balance general empresa RYZ SPORT  
Ver anexo 17

4.3.15.1. Análisis Horizontal y Vertical  
Ver anexo 17

R Y Z SPORT

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde al (12%) de sus activos corrientes y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 22% e inventarios con un 57%. Sus activos fijos corresponden al 8% y los activos corrientes al 92% de los activos totales, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 64%, pasivo total de 64% y el patrimonio con 36%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a corto plazo, junto con el pago a proveedores. La empresa está utilizando las deudas a corto plazo para cubrir las deudas a proveedores. En la estructura del patrimonio se puede notar que la cuenta más representativa son las utilidades del ejercicio con un 24%.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes,

por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a corto plazo para cubrir sus pagos.

Según el análisis horizontal los activos totales disminuyen 13%, los activos corrientes un 15%, en cambio los activos fijos aumentan un 15%; para efectos de liquidez la caja se incrementó en un 1362%, lo cual es bueno para cubrir pasivos; los pasivos corrientes tuvieron una disminución del 37%, cabe resaltar en el patrimonio que las utilidades del ejercicio disminuyeron sustancialmente y que el patrimonio neto de la empresa presenta mejoras con respecto al año anterior. Por lo tanto la empresa se encuentra endeudada con cuentas corto plazo, a bancos, proveedores y gastos de carácter obligatorio y su capital de trabajo no alcanza a cubrir estos. Sus activos se han ido incrementando y se aprecia que los activos totales doblan en valor a los pasivos totales, lo que debería hacer es disminuir sus activos fijos para volverlos efectivo de caja y disminuir los pasivos corrientes.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 33% sobre las ventas y su utilidad operacional es del 21%, obteniendo una utilidad neta del 20%, los gastos de administración y ventas, corresponden a un 0% y 12% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 2% de las ventas; lo cual evidencia que la empresa tiene políticas efectivas de control en el costo de ventas y en el manejo de los gastos.

Las ventas aumentan un 27% para el último año; el aumento de los costos fue solo del 4%, evidenciando un rango de crecimiento amplio en las ventas, lo cual se considera muy positivo; los gastos de ventas disminuyeron un 18%, evidenciando un buen manejo en la empresa, ya que los costos suben muy poco dejando que los precios de venta se mantengan iguales para hacer frente a la competencia. Por último, la utilidad neta de la empresa presenta un crecimiento excelente.

Se puede evidenciar entonces, que la empresa viene en estos momentos en un auge de crecimiento y sus políticas administrativas han dado los resultados positivos esperados.

#### 4.3.15.2. Análisis de indicadores financieros Ver anexo 17

### **R y Z Sport**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para R y Z en el año 2006 fue de 1.43 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor muy bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de \$123.19 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que R y Z tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 0.55 esto quiere decir que R y Z por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable, por lo que la empresa cuenta 55 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 66.44, esto quiere decir que R y Z se demora 66 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este es un plazo bueno comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para R y Z fue de 5.9 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera casi 6 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de dos meses, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: R y Z 253.11 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa se demora más días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 1.44 y el sector de 3.19, R y Z logró convertir sus inventarios a efectivo 1.4 veces al año proporcionándole este valor una debilidad ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 319.55 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de la empresa ya que de demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 1.4 y para el sector de 0.91 este valor ubica a la empresa en una buena posición porque esto quiere decir que los activos operacionales de R y Z produjeron 1.4 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 15.32, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 15 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que R y Z obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: R y Z de 1.23 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 1.23 en ventas, proporcionándole una fortaleza comparado con el sector.

#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.64 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 64% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 64 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 36% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para R y Z ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para R y Z de 1.79, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 1.79% para 2006, situación favorable para la empresa ya que es un valor menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: R y z para el año 2006 fue de 1 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.52 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de R y Z fueron equivalentes al 52% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 96.9 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 96.9% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una fortaleza con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para R y Z de 24.49% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue superior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 33% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 12.02% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas menor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 20.98% y para el sector de 3.77%, por lo que R y Z obtuvo mayor utilidad operativa.

4.3.15.3. Análisis de fuentes y usos  
Ver anexo 17

R Y Z SPORT

La empresa tuvo usos por 381 millones de pesos, representados principalmente en usos operacionales (299 millones), las fuentes operacionales totales fueron de 373 millones, por lo cual el superávit generado fue destinado a usos no operacionales en amortización de pasivos financieros de corto plazo (10 millones) e inversiones en otros activos (12 millones). La empresa está en una situación óptima, en la cual las fuentes operacionales cubren los usos operacionales y un porcentaje de los usos no operacionales.

Presenta además una variación significativa en caja (49 millones) que le permite manejar un buen rango de liquidez.

4.3.16. Balance general empresa TEXTILES OMNES  
Ver Anexo 18

4.3.16.1. Análisis Horizontal y Vertical  
Ver anexo 18

TEXTILES OMNES (EN REESTRUCTURACIÓN)

De acuerdo con el análisis vertical, la empresa tiene problemas de liquidez ya que lo que tiene en caja y bancos corresponde solo al (7%) de sus activos corrientes y el resto de activos corrientes está en deudores comerciales con un 8% e inventarios con un 8%. Sus activos fijos corresponden al 51% y los activos corrientes al 49% de los activos totales, donde los activos fijos netos corresponden al 15% y las valorizaciones a un 44%, la empresa aún con todas estas cifras presenta un problema de liquidez, ya que en sus activos corrientes no son líquidos de forma inmediata y para cubrir los pasivos corrientes tendría que recurrir a la recuperación inmediata de su cartera o a la venta de sus inventarios.

La estructura de los pasivos está compuesta en los corrientes en un 4%, pasivo total de 18% y el patrimonio con 82%. Los pasivos de la empresa están concentrados en las deudas a largo plazo, junto con el pago a proveedores. La empresa está utilizando las deudas a largo plazo para cubrir las deudas a proveedores y a su vez cubren otras deudas. En la estructura del patrimonio se puede notar que tiene una pérdida del 2% en las utilidades retenidas y esto ha venido acumulándose y a términos de largo plazo afecta la empresa.

Según todo el balance, los activos totales superan a los pasivos totales por más del 100%, pero sus activos corrientes no alcanzan a cubrir de forma inmediata los pasivos corrientes, por lo tanto está en un problema serio de liquidez, por lo cual están utilizando deudas a largo plazo para cubrir sus pagos, tienen un gran

porcentaje en activos fijos lo cual aumenta su pago de impuestos y un 44% de los activos totales corresponde a valorizaciones, lo cual la empresa hace que aumente su valor.

La empresa se encuentra en un proceso de reestructuración por lo que se evidencia que ha recurrido a la venta de sus activos fijos.

Según el análisis horizontal los activos totales disminuyen un 18%, activos corrientes disminuyen un 37%, para efectos de liquidez la caja disminuyó un 16%; los pasivos corrientes disminuyeron un 66% y los de largo plazo un 45%. La empresa ha ido disminuyendo igualmente sus utilidades retenidas.

Según el estado de pérdidas y ganancias, la empresa obtiene una utilidad bruta del 17% sobre las ventas y su pérdida operacional es del 3%, la razón por la que la empresa arroja una utilidad neta negativa se encuentra en los gastos de administración y ventas, que corresponden a un 14% y 7% respectivamente, los gastos financieros corresponden al 29% de las ventas; lo cual evidencia que una gran parte de la utilidad de la empresa está destinada a cubrir gastos.

Las ventas disminuyen un 27% para el último año; la disminución de los costos fue del 30%; los gastos de administración aumentaron un 17% y los gastos de ventas un 7%.

Aunque la empresa se encuentre en un período de reestructuración, debe implementar estrategias que le permitan incrementar sus ventas, mantener su costo de ventas más bajo al actual que es del 81% del total de las ventas y reducir sus gastos de administración y ventas.

#### 4.3.16.2. Análisis de indicadores financieros Ver Anexo 18

### **Textiles Omnes**

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Razón circulante: Para Omnes en el año 2006 fue de 6.95 este valor comparado con el del sector que fue de 1.47 es un valor bueno para la empresa en el sentido en el que la empresa dispone de buenos recursos para cubrir el pasivo corriente.

Capital neto de trabajo: La empresa cuenta con un capital neto de trabajo para el 2006 de \$10.576 comparado con el del sector que fue de -\$940.97 la ubica en muy buena posición ya que esto quiere decir que Omnes tiene capital suficiente para la operación financiera y para cubrir todos sus pasivos.

Prueba ácida: Para el sector fue de 0.94 y para la empresa de 4.91 esto quiere decir que Omnes por tener una prueba ácida mayor a 0.5 es considerada como aceptable y mucho mejor ya que es mayor a 1, por lo que la empresa cuenta con 4 pesos y 91 centavos de activos convertibles a efectivo por cada peso que debe en el corto plazo.

#### **INDICADORES DE ACTIVIDAD:**

Número de días de cartera a mano: Para el sector fue de 90.61 y para la empresa de 50.69, esto quiere decir que Omnes se demora casi 51 días en convertir a efectivo sus cuentas o sea en recuperar su cartera, este es un plazo bueno comparado con el sector que es de 90 días.

Rotación de cartera: Para Omnes fue de 7.2 y para el sector de 4.03, esto quiere decir que la empresa esta rotando su cartera 7 veces por año, por lo que el plazo de pago concedido a clientes es de 51 días, mientras que el sector rota su cartera en promedio 4 veces por año, siendo esto bueno para la empresa.

Número de días de inventario a mano: Omnes 62.29 y el sector 114.37, por los valores anteriores se puede concluir que la empresa cuenta con una muy buena posición frente al sector ya que esta se demora menos días en convertir sus inventarios a efectivo.

Rotación de inventario: Para la empresa fue de 5.86 y el sector de 3.19, Omnes logró convertir sus inventarios a efectivo 5 veces al año proporcionándole este valor una fortaleza ya que el sector rota sus inventarios 3 veces por año.

Ciclo operacional: Para la empresa para el año 2006 fue de 112.99 y para el sector de 204.98, este valor es la suma del número de días de inventario a mano y cartera a mano, por consiguiente es mayor el de el sector ya que de demora más tiempo en rotar su cartera y su inventario por año.

Rotación de activos operacionales: Para la empresa fue de 0.62 y para el sector de 0.91 este valor indica que los activos operacionales de Omnes produjeron 0.62 veces su inversión.

Rotación de activo fijos: Para el sector fue de 4.66 y para la empresa de 3.61, esto quiere decir que la empresa durante el 2006 vendió 3 veces su inversión en activos fijos, mientras que para el sector fue de casi 5 veces, por lo que el sector obtuvo un mayor incremento en activos fijos.

Rotación de activo total: confetex de 2.02 y el sector de 0.8, concluyendo que la empresa por cada peso invertido en activos totales representó 2.02 en ventas, proporcionándole una gran fortaleza comparado con el sector.

## **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:**

Endeudamiento sobre activos totales: Para la empresa fue de 0.77 y el sector de 0.48 este valor indica que el peso de los acreedores es del 77% y 48% respectivamente, es decir que de cada peso que posee la empresa representado en cualquier rubro de sus actividades se deben 77 centavos 48 centavos respectivamente, por lo tanto los accionistas en la actualidad poseen el 33% y 52%, por consiguiente este porcentaje no es muy bueno para confetex ya que casi toda la empresa está en manos de los acreedores.

Nivel de endeudamiento Para el sector fue de 0.93 y para Confetex de 3.23, el riesgo mayor recae sobre los acreedores puesto que cada peso que tiene invertido el accionista este se encuentra comprometido en un 3.23% para 2006, situación que los acreedores, bien sea la banca, los proveedores o terceros, consideraran inconveniente. (Aceptables hasta 3), el sector se encuentra en buena posición ya que es de 0.93% y es un valor menor que 3.

Endeudamiento a corto plazo: Confetex para el año 2006 fue de 1 y para el sector de 0.69, por lo que la empresa a 2006 tiene el vencimiento de toda su deuda en un término corriente, o sea que la empresa no adquirió nuevos pasivos.

Endeudamiento ventas: Para la empresa fue de 0.38 y para el sector de 0.6, esto quiere decir que las obligaciones de confetex fueron equivalentes al 38% de las ventas del año 2006, para el sector fue del 60%.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD:**

Rentabilidad del patrimonio: Para la empresa fue de 65.75 y para el sector de 3.2, esto quiere decir que el patrimonio le rentó a los socios 65.75% y 3.2% respectivamente, proporcionándole una fortaleza con una calificación alta comparado con el sector.

Rentabilidad del activo total: Para Confetex de 14.71% y para el sector de 1.16%, para la empresa este porcentaje es muy bueno ya que la capacidad de los activos en generación de utilidades fue superior al de el sector.

Margen Bruto: Para la empresa fue de 21.99% y para el sector de 20.77%, este valor es bueno comparado con el sector ya que se obtuvo una buena utilidad en el periodo.

Gastos de administración y ventas: Para la empresa fue de 8.25% y para el sector de 17%, esto quiere decir que la empresa obtuvo un porcentaje de gastos sobre las ventas menor que el sector.

Margen operacional de utilidad: Para la empresa fue de 13.74% y para el sector de 3.77%, por lo que Confetex tiene cambios significativos en la utilidad operativa para el año y esto se debe a los gastos de administración y ventas.

4.3.16.3. Análisis de fuentes y usos  
Ver Anexo 18

TEXTILES OMNES (En acuerdo de reestructuración)

Esta empresa en acuerdo de reestructuración, siendo una de las más representativas del Sector, requirió 22.204 millones de pesos principalmente para un uso operacional de 12.164 millones, el cual fue cubierto por las fuentes operacionales las fuentes operacionales (14.983 millones); lo cual es una situación buena para la empresa porque las fuentes operacionales permitieron cubrir el total de los usos operacionales. El excedente operacional fue destinado a cubrir los usos no operacionales amortizaciones financieras de largo plazo (1.751 millones) y parte de la inversión hecha en otros activos (5.196 millones).

La empresa asumió la estrategia de reducir notablemente los Deudores por mercancías (2.195 millones) y sus inventarios (4.738 millones), principalmente; lo cual junto con otros ingresos (6.977 millones) le permitieron obtener los valores de las fuentes operacionales.

Las fuentes no operacionales se encuentran representadas en la venta de activos (6.422 millones), lo que permitió cubrir el excedente de la inversión en otros activos y los otros usos no operacionales de obligaciones laborales (3.649 millones); conforme al acuerdo en el que se encuentra la empresa, presenta una variación negativa en caja (556 millones).

**4.4. DETERMINAR EL MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (MATRIZ DOFA)**

Ver Anexo 19

**4.5. ARMAR LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIONES.**

Ver Anexo 20

**4.6. ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING PARA LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO**

Se elige al azar la empresa CONFETEX, sin existir razón en particular debido a que el modelo se puede aplicar en cualquier empresa.

La empresa en estudio se comparó con su competidor superior más cercano por el método de benchmarking, dicho competidor fue determinado mediante el análisis DEA, en el caso particular se definió que la empresa Centro Colombiano de Confecciones, es el competidor a analizar, debido a su cercano valor en términos de eficiencia con la empresa caso de estudio.

De acuerdo a lo anterior se plantea la siguiente estrategia derivada del estudio de benchmarking:

#### ASPECTOS DE CALIDAD

1. Definir una política administrativa que le permita aumentar el nivel del valor creado de la calidad percibida por el cliente.

Acciones:

- Mantener niveles bajos en el costo de producción que permitan seguir entregando la mejor calidad en el producto sin incrementar su precio.
- Definir estándares de calidad en los productos.
- Establecer procesos de mejoramiento continuo.

#### ASPECTOS DE PRODUCTIVIDAD

2. Definir una estructura organizacional que permita la búsqueda de excelencia continua.

Acciones:

- Mantener volúmenes óptimos de producción logrando satisfacer la demanda del mercado.
- Disminuir el consumo de recursos estableciendo niveles de eficiencia que permitan evitar desperdicios.
- Desarrollar nuevos productos a menores costos que permitan mayores márgenes de rentabilidad.
- Definir políticas de compra con proveedores actuales que permitan precios más bajos en las materias primas.
- Realizar alianzas con nuevos proveedores para obtener materias primas a precios más bajos con igual o mejor calidad que las actuales.
- Utilizar herramientas con el leasing comercial de maquinaria y equipos.

#### ASPECTOS DE TIEMPO

3. Definir una política económica que permita un mayor plazo de financiamiento con respecto a las cuentas por pagar a terceros, acreedores y bancos; a su vez una reducción en los días de recuperación de cartera.

4. Obtener niveles de eficiencia logrando reducir los tiempos establecidos en las acciones administrativas.

Acciones:

- Establecer flujos de ventas eficientes conformes a los planes de acción determinados en el área de mercadeo.
- Buscar un mayor poder de negociación con proveedores para ampliar los plazos de pago de mercancías.
- Definir líneas de producción conformes a los métodos y tiempos cumpliendo los cronogramas establecidos.
- Realizar alianzas con empresas de distribución que permitan reducir las no conformidades de los clientes referentes a las entregas de los pedidos.

4.6.1. Establecer las empresas a considerar en el estudio constituidas en las unidades tomadoras de decisión (DMUs)

CENTRO COLOMBIANO DE LA CONFECCION  
COMPAÑÍA COMERCIAL DEL RISARALDA  
COMPAÑÍA MANUFACTURERA S.A.  
CONFETEX  
COATS CADENA  
CREACIONES OFELIPE  
DEPORTEX  
EURO LTDA  
GRUPO GEMA INVERSIONES  
INDUSTRIAS BUENOS AIRESLTDA  
INDUSTRIAS MCLAREN  
MANUFACTURANDO LTDA  
RODRIGUEZ E INFANTE Y CIA  
RYZ SPORT  
TEXTILES OMNES

4.6.2. Definir las variables de decisión inputs y outputs

Cada unidad de decisión “i”, se define como sigue:

$$\text{Eficiencia unidad } I = \frac{\text{suma de los pesos de las unidades de salida } I}{\text{suma de los pesos de las unidades de entrada } I} = \frac{\sum_{j=1}^M O_{IJ}W_j}{\sum_{j=1}^N I_{jV_j}}$$

Donde:

$O_{IJ}$  representa los valores de la unidad I en la salida J,  
 $I_{jV_j}$  representa los valores de la unidad I en la entrada J.  
 $V_j$  es el peso asignado a los input J  
 $W_j$  es el peso asignado a los outputs J

A continuación se presentan los cuadros en los cuales se evidencian los cálculos de los indicadores de todas las empresas del Subsector Textil del Departamento de Risaralda; que sirven como base para construir el Factor de ajuste para los inputs y outputs, en los cuales se aprecian los elementos incorporados para el análisis de eficiencia, aparecen todas las empresas para la toma de decisiones y se toman como variables de entrada los costos de producción y los Gastos de Administración y ventas, para las variables de salida se toman la utilidad neta y las ventas.

### Indicadores de las empresas del sector textil de Risaralda.- Cuadro 1/4

		VALOR:
A. RELACION CORRIENTE O DE LIQUIDEZ	act cte/pas cte	
B. CAPITAL DE TRABAJO	act cte - pas cte	-\$
C. PRUEBA ACIDA	(act cte - inv)/pas cte	
INDICADORES DE ACTIVIDAD		
A. NUMERO DE DIAS CARTERA A MANO	(Cuentas * cobrar*365)/ventas netas	
B. ROTACION DE CARTERA	360/nro dias cartera a mano	
C. NUMERO DE DIAS INVENTARIO A MANO	(valo del inv*365)/cto mcia vendida	
D. ROTACION DE INVENTARIOS	365/nro dias inv a mano	
E. CICLO OPERACIONAL	nro dias cartera mano+nro dias inv mano	
F. ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES	ventas netas/act ope brutos (cxc+inv+act fijo+depre)	
G. ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	ventas netas/act fijo bruto	
H. ROTACION DE ACTIVO TOTAL	ventas netas/act totales	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
A. ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES	total pasivo/total activo	
B. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	total pasivo/patrimonio	
C. ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	pasivo cte/pasivo total	
D. ENDEUDAMIENTO VENTAS	pasivo total/ventas netas	
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
A. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrim neto tang (pat - valori - reval pat)	
B. RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	utilidad neta/Activo total	
C. MARGEN BRUTO	utilidad bruta/ventas brutas	
D. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	gastos de admon y ventas/ventas netas	
E. MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	utilidad operacional/ventas netas	

### Indicadores de las empresas del sector textil de Risaralda.- Cuadro 2/4

		COATS	C
A. RELACION CORRIENTE O DE LIQUIDEZ	act cte/pas cte	1,39	
B. CAPITAL DE TRABAJO	act cte - pas cte	11156,47	
C. PRUEBA ACIDA	(act cte - inv)/pas cte	0,85	
INDICADORES DE ACTIVIDAD			
A. NUMERO DE DIAS CARTERA A MANO	(Cuentas * cobrar*365)/ventas netas	57,83	
B. ROTACION DE CARTERA	360/nro dias cartera a mano	6,31	
C. NUMERO DE DIAS INVENTARIO A MANO	(valo del inv*365)/cto mcia vendida	115,54	
D. ROTACION DE INVENTARIOS	365/nro dias inv a mano	3,16	
E. CICLO OPERACIONAL	nro dias cartera mano+nro dias inv mano	173,37	
F. ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES	ventas netas/act ope brutos (cxc+inv+act fijo+depre)	1,20	
G. ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	ventas netas/act fijo bruto	4,56	
H. ROTACION DE ACTIVO TOTAL	ventas netas/act totales	1,04	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
A. ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES	total pasivo/total activo	0,46	
B. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	total pasivo/patrimonio	0,85	
C. ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	pasivo cte/pasivo total	0,86	
D. ENDEUDAMIENTO VENTAS	pasivo total/ventas netas	0,44	
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
A. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrim neto tang (pat - valori - reval pat	374,82%	
B. RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	utilidad neta/Activo total	2,11%	
C. MARGEN BRUTO	utilidad bruta/ventas brutas	31,74%	
D. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	gastos de admon y ventas/ventas netas	22,47%	
E. MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	utilidad operacional/ventas netas	9,27%	

### Indicadores de las empresas del sector textil de Risaralda.- Cuadro 3/4

		EURO	GRUPO
		LTDA	GEMA II
A. RELACION CORRIENTE O DE LIQUIDEZ	act cte/pas cte	1,05	0
B. CAPITAL DE TRABAJO	act cte - pas cte	56,25	-922
C. PRUEBA ACIDA	(act cte - inv)/pas cte	0,68	0
INDICADORES DE ACTIVIDAD			
A. NUMERO DE DIAS CARTERA A MANO	(Cuentas * cobrar*365)/ventas netas	0,00	15
B. ROTACION DE CARTERA	360/nro dias cartera a mano	0,00	23
C. NUMERO DE DIAS INVENTARIO A MANO	(valo del inv*365)/cto mcia vendida	33,88	118
D. ROTACION DE INVENTARIOS	365/nro dias inv a mano	10,77	3
E. CICLO OPERACIONAL	nro dias cartera mano+nro dias inv mano	33,88	134
F. ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES	ventas netas/act ope brutos (cxc+inv+act fijo+dep	4,22	2
G. ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	ventas netas/act fijo bruto	35,37	7
H. ROTACION DE ACTIVO TOTAL	ventas netas/act totales	2,68	1
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
A. ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES	total pasivo/total activo	0,71	0
B. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	total pasivo/patrimonio	2,43	8
C. ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	pasivo cte/pasivo total	0,78	1
D. ENDEUDAMIENTO VENTAS	pasivo total/ventas netas	0,26	0
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
A. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrim neto tang (pat - valori - reval	20,54%	-4,7
B. RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	utilidad neta/Activo total	5,81%	-0,3
C. MARGEN BRUTO	utilidad bruta/ventas brutas	16,09%	24,3
D. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	gastos de admon y ventas/ventas netas	11,82%	21,2
E. MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	utilidad operacional/ventas netas	4,27%	3,1

#### Indicadores de las empresas del sector textil de Risaralda.- Cuadro 4/4

		MANUFAC	RODRIGUEZ
		TURANDO	INFANTE
A. RELACION CORRIENTE O DE LIQUIDEZ	act cte/pas cte	2,58	
B. CAPITAL DE TRABAJO	act cte - pas cte	257,00	3
C. PRUEBA ACIDA	(act cte - inv)/pas cte	1,30	
INDICADORES DE ACTIVIDAD			
A. NUMERO DE DIAS CARTERA A MANO	(Cuentas * cobrar*365)/ventas netas	72,90	16
B. ROTACION DE CARTERA	360/nro dias cartera a mano	4,94	
C. NUMERO DE DIAS INVENTARIO A MANO	(valo del inv*365)/cto mcia vendida	170,03	13
D. ROTACION DE INVENTARIOS	365/nro dias inv a mano	2,15	
E. CICLO OPERACIONAL	nro dias cartera mano+nro dias inv mano	242,94	30
F. ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES	ventas netas/act ope brutos (cxc+inv+act fijo+dep	1,54	
G. ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	ventas netas/act fijo bruto	11,23	
H. ROTACION DE ACTIVO TOTAL	ventas netas/act totales	1,27	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
A. ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES	total pasivo/total activo	0,43	
B. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	total pasivo/patrimonio	0,75	
C. ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	pasivo cte/pasivo total	0,80	
D. ENDEUDAMIENTO VENTAS	pasivo total/ventas netas	0,34	
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
A. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrim neto tang (pat - valori - reval	20,20%	14,
B. RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	utilidad neta/Activo total	9,12%	1,
C. MARGEN BRUTO	utilidad bruta/ventas brutas	24,46%	6,
D. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	gastos de admon y ventas/ventas netas	15,33%	3,
E. MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	utilidad operacional/ventas netas	9,13%	3,

**FACTOR DE AJUSTE PARA LOS INPUTS Y OUTPUTS SELECCIONADOS DE  
LOS DATOS ANTERIORES**

FACTOR AJUSTE	10	10	10	100
	ENTRADAS			
DMU	VENTAS/G A Y V	VENTAS/ACT	PASIVO/PATRIM	UTILID N/PAT
CENTRO COLOMB.	41,13919829	16,806997	19,45463301	9,23160809
CIA COMERCIAL RDA	106,1540422	12,33748	8,129832474	10,0564798
CIA MANUFACTURERA	72,37756545	9,1553414	9,572133234	5,07834792
CONFETEX	121,2399531	20,198485	32,72721855	65,7458219
COATS	44,50192878	10,437203	8,478844829	374,820341
OFELIPE	8,838780641	0,8465266	96,07918263	-67,01788
DANSA INTERNAL	29,84123802	11,386018	15,3083747	1,0717509
DEPORTEX	38,02384554	9,5845248	21,9692407	-25,787871
EURO LTDA	84,60364238	26,778636	24,25450564	20,5358962
GRUPO GEMA INV	47,12554248	12,395789	81,26349697	-4,7218124
IND BUENOS AIRES	38,02384554	9,5845248	21,9692407	-25,787871
MC LAREN	39,92402003	8,8875221	-34,63330335	0
MANUFACTURANDO	65,23026674	12,661186	7,500739645	20,203155
RODRIGUEZ E INFANTE	252,9677708	10,680362	63,6173913	14,6055524
R Y Z SPORT	83,20348304	12,315989	17,86051786	96,9043572
OMNES	48,54144818	5,575745	2,224962128	-5,4068711

## MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LOS INPUT Y OUTPUT

<b>CORRELACION</b>	VENTAS/ G A Y V	VENTAS/ACT	PASIVO/PATRIM	UTILID N/PAT
VENTAS/G A Y V	100%	28%	17%	5%
VENTAS/ACT	28%	100%	-14%	15%
PASIVO/PATRIM	17%	-14%	100%	-14%
UTILID N/PAT	5%	15%	-14%	100%
UTILID O/VENTAS	32%	56%	-51%	33%
UTIL N/ACT TOT	28%	36%	33%	23%

Algunos casos presentan correlaciones inversas ocasionadas por peculiaridades del ejercicio

La matriz de correlación presenta algunas relaciones inversas, pero en general, el grado de relación entre los inputs y outputs son media o baja relación.

### 4.6.3. Definir el objetivo

El problema de programación lineal es resuelto para cada DMU (unidad tomadora de decisión), Para cada unidad el objetivo es el mismo: maximizar la suma de las unidades de salida:

$$MAX: \sum_{j=1}^M O_{IJ} W_j$$

Se maximiza la suma de los pesos de las unidades de salida

### 4.6.4. Definir las restricciones

Las unidades de salida no pueden ser mayores al 100% de las unidades de entrada.

$$\sum_{j=1}^M O_{KJ} W_j - \sum_{j=1}^N I_{KJ} V_j \leq 0$$

Para K = 1 hasta el número de unidades

Para evitar soluciones que se desborden o infactibles, se requiere que la suma de los pesos de entrada para cada DMU en investigación (unidad I) sea igual a 1

$$\sum_{j=1}^N I_{KJ} V_j \leq 0$$

### 4.6.5. Implementar el modelo

Para evaluar la eficiencia de la unidad 4 (DMU=4), para la empresa CONFETEX, empresa seleccionada accidentalmente, se debe resolver el siguiente problema de programación lineal:

$$MAX: 65.75W_1 + 13.74W_2 + 147.06W_3 \quad \text{Pesos para la salida de la DMU 4: CONFETEX}$$

SUJETO A:

$$9.23W_1 + 6.55W_2 + 29.88W_3 - 41.14V_1 - 16.81V_2 - 19.45V_3 \leq 0 \quad \text{Restricción de eficiencia para DMU=1 Centro Colombiano}$$

$$10.056W_1 + 3.81W_2 + 33.88W_3 - 106.15V_1 - 12.34V_2 - 8.13V_3 \leq 0 \quad \text{Restricción de eficiencia para DMU=2 CIA COMERCIAL DEL RISARALDA}$$

$5.078W_1 + 3.81W_2 + 20.02W_3 - 72.38V_1 - 9.16V_2 - 9.57V_3 \leq 0$  Restricción de eficiencia para DMU=3 COMPAÑÍA MANUFACTURERA

$965.75W_1 + 13.74W_2 + 147.06W_3 - 121.24V_1 - 20.20V_2 - 32.73V_3 \leq 0$  Restricción de eficiencia para DMU=4 CONFETEX

.  
.  
.

$-5.41W_1 - 3.33W_2 - 29.35W_3 - 48.54V_1 - 5.58V_2 - 2.22V_3 \leq 0$  Restricción de eficiencia para DMU=16 PAÑOS OMNES

$121.24V_1 + 20.20V_2 + 32.73V_3 = 1$  Restricción de entrada para DMU = 4 CONFETEX

$W_1, W_2, V_1, V_2 \geq 0$  Condición de no negatividad.

#### 4.6.6. Resolver el modelo e interpretar los informes

Para realizar la medición de eficiencia, se toma a la empresa CONFETEX, para el desarrollo del caso de estudio.

**Calculo de la eficiencia de cada DMU.** Ejemplo DMU = 4 CONFETEX

		MANUFAC	RODRIGUEZ E	R Y Z SPORT	OMNES
		TURANDO	INFANTE		
A. RELACION CORRIENTE O DE LIQUIDEZ	act cte/pas cte	2,58	1,03	1,43	6,95
B. CAPITAL DE TRABAJO	act cte - pas cte	257,00	30,03	123,19	10576,38
C. PRUEBA ACIDA	(act cte - inv)/pas cte	1,30	0,61	0,55	4,91
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
A. NUMERO DE DIAS CARTERA A MANO	(Cuentas * cobrar*365)/ventas netas	72,90	168,65	66,44	50,69
B. ROTACION DE CARTERA	360/nro dias cartera a mano	4,94	2,16	5,49	7,20
C. NUMERO DE DIAS INVENTARIO A MANO	(valo del inv*365)/cto mcia vendida	170,03	136,37	253,11	62,29
D. ROTACION DE INVENTARIOS	365/nro dias inv a mano	2,15	2,68	1,44	5,86
E. CICLO OPERACIONAL	nro dias cartera mano+nro dias inv mano	242,94	305,02	319,55	112,99
F. ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES	ventas netas/act ope brutos (cxc+inv+act fijo+depre)	1,54	1,09	1,40	0,62
G. ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	ventas netas/act fijo bruto	11,23	9,94	15,32	3,61
H. ROTACION DE ACTIVO TOTAL	ventas netas/act totales	1,27	1,07	1,23	0,56
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
A. ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES	total pasivo/total activo	0,43	0,86	0,64	0,18
B. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	total pasivo/patrimonio	0,75	6,36	1,79	0,22
C. ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	pasivo cte/pasivo total	0,80	1,00	1,00	0,21



## EFICIENCIAS DE CADA UNIDAD TOMADORA DE DECISIÓN

No.	DMU	EFICIENCIA
1	CENTRO COLOMB.	57,89%
2	CIA COMERCIAL RDA	32,54%
3	CIA MANUFACTURERA	30,11%
4	<b>CONFETEX</b>	44,63%
5	COATS	<b>100,00%</b>
6	OFELIPE	0,00%
7	DANSA INTERNAL	<b>100,00%</b>
8	DEPORTEX	0,00%
9	EURO LTDA	23,34%
10	GRUPO GEMA INV	24,60%
11	IND BUENOS AIRES	0,00%
12	MC LAREN	0,00%
13	MANUFACTURANDO	92,07%
14	RODRIGUEZ E INFANTE	16,78%
15	R Y Z SPORT	<b>100,00%</b>
16	OMNES	0,00%

Se resaltan las empresas que de acuerdo con los datos de entrada y salida tomados se ubican en la frontera eficiente: Cotas Cadena, Dansa Internacional, R y Z Sport.

Con la información establecida se encontró que algunas empresas, no presentan nivel de eficiencia que permita comparar con las demás: O´Felipe, Deportex, industrias buenos aires, Mc laren y Omnes.

La empresa caso de estudio presenta un nivel de eficiencia relativa a los datos de entrada y salida de 44.63%

## Informe de costos sombra para la empresa CONFETEX DMU = 4

Microsoft Excel 12.0 Informe de sensibilidad  
 Hoja de cálculo: [DEA TEXTILES CORRELACION.xls]DEA  
 Informe creado: 14/07/2008 22:16:23

### Celdas cambiantes

Celda	Nombre	Valor Igual	Gradiente reducido	Coficiente objetivo	Aumento permisible	Aumento permisible
\$C\$20	PESOS VENTAS/G A Y V	0,008248106	0	0	1E+30	0,5911313
\$D\$20	PESOS VENTAS/ACT	0	-0,098482047	0	0,098482047	1E+
\$E\$20	PESOS PASIVO/PATRIM	0	-1,957476381	0	1,957476381	1E+
\$F\$20	PESOS UTILID N/PAT	0,000265221	0	65,7458219	48,58728803	7,6290903
\$G\$20	PESOS UTILID O/VENTAS	0,028239438	0	13,74154921	0,127422394	0,9891017
\$H\$20	PESOS UTIL N/ACT TOT	0,000277817	0	147,0575928	12,74350271	1,4128041

### Restricciones

Celda	Nombre	Valor Igual	Sombra precio	Restricción lado derecho	Aumento permisible	Aumento permisible
\$K\$3	CENTRO COLOMB. SALIDA-ENTRADA	-0,143528847	0	0	1E+30	0,1435288
\$K\$4	CIA COMERCIAL RDA SALIDA-ENTRADA	-0,755958649	0	0	1E+30	0,7559586
\$K\$5	CIA MANUFACTURERA SALIDA-ENTRADA	-0,482343105	0	0	1E+30	0,4823431
\$K\$6	CONFETEX SALIDA-ENTRADA	-0,553654159	0	0	1E+30	0,5536541
\$K\$7	COATS SALIDA-ENTRADA	-8,18956E-13	0,020792976	0	0,254341778	0,0973115
\$K\$8	OFELIPE SALIDA-ENTRADA	-4,587882854	0	0	1E+30	4,5878828
\$K\$9	DANSA INTERNAL SALIDA-ENTRADA	-3,0142E-12	0,118634532	0	0,029842537	0,2354430
\$K\$10	DEPORTEX SALIDA-ENTRADA	-0,359452245	0	0	1E+30	0,3594522
\$K\$11	EURO LTDA SALIDA-ENTRADA	-0,555711418	0	0	1E+30	0,5557114
\$K\$12	GRUPO GEMA INV SALIDA-ENTRADA	-0,302271575	0	0	1E+30	0,3022715
\$K\$13	IND BUENOS AIRES SALIDA-ENTRADA	-0,359452245	0	0	1E+30	0,3594522
\$K\$14	MC LAREN SALIDA-ENTRADA	-1,111361249	0	0	1E+30	1,1113612
\$K\$15	MANUFACTURANDO SALIDA-ENTRADA	-0,249462868	0	0	1E+30	0,2494628
\$K\$16	RODRIGUEZ E INFANTE SALIDA-ENTRADA	-1,992098527	0	0	1E+30	1,9920985
\$K\$17	R Y Z SPORT SALIDA-ENTRADA	-2,16227E-12	0,596722856	0	0,66893121	0,0641920
\$K\$18	OMNES SALIDA-ENTRADA	-0,503932994	0	0	1E+30	0,5039329
\$C\$23	ENTRADA VENTAS/G A Y V	1	0,446345841	1	1E+30	

### El conjunto de referencia

Para determinar el conjunto de referencia y las proyecciones para cada DMU ineficiente, se calculan los costos sombra.

El Conjunto de referencia está integrado por las DMU eficientes que conforman la frontera eficiente. A través del informe de sensibilidad de solver para cada unidad, se aprecia con quien se debe referenciar a cada DMU ineficiente, de acuerdo al enfoque, en este caso es un modelo CCR (O), orientado a las salidas

No.	DMU	CENTRO COLOMB.	CIA COMERCIAL RDA	CIA MANUFAC TURERA	CONFETEX	COATS	OFELIPE	DANSA INTERNAL	DEPORTE X
1	CENTRO COLOMB.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2	CIA COMERCIAL RDA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3	CIA MANUFACTURERA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4	CONFETEX	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5	COATS	0,00%	0,00%	0,00%	2,08%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6	OFELIPE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7	DANSA INTERNAL	47,83%	0,00%	0,00%	11,86%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
8	DEPORTEX	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9	EURO LTDA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10	GRUPO GEMA INV	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
11	IND BUENOS AIRES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
12	MC LAREN	0,00%	3,83%	2,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
13	MANUFACTURANDO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
14	RODRIGUEZ E INFANTE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
15	R Y Z SPORT	11,47%	22,23%	20,69%	59,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
16	OMNES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Restricciones

<b>Celda</b>	<b>Nombre</b>	<b>Valor Igual</b>	<b>Sombra precio</b>	<b>Restricción lado derecho</b>	<b>Aumento permisible</b>	<b>Aumento permisible</b>
\$K\$3	CENTRO COLOMB. SALIDA-ENTRADA	-0,59685557	0	0	1E+30	0,59685557
\$K\$4	CIA COMERCIAL RDA SALIDA-ENTRADA	-2,541757201	0	0	1E+30	2,541757201
\$K\$5	CIA MANUFACTURERA SALIDA-ENTRADA	-1,643245424	0	0	1E+30	1,643245424
\$K\$6	CONFETEX SALIDA-ENTRADA	-2,072781114	0	0	1E+30	2,072781114
\$K\$7	COATS SALIDA-ENTRADA	-2,11386E-13	0	0	1,033348053	0,209403655
\$K\$8	OFELIPE SALIDA-ENTRADA	-19,75656427	0	0	1E+30	19,75656427
\$K\$9	DANSA INTERNAL SALIDA-ENTRADA	-1,38667E-13	1	0	0,121245231	0,39675962
\$K\$10	DEPORTEX SALIDA-ENTRADA	-1,400883763	0	0	1E+30	1,400883763
\$K\$11	EURO LTDA SALIDA-ENTRADA	-2,094052433	0	0	1E+30	2,094052433
\$K\$12	GRUPO GEMA INV SALIDA-ENTRADA	-1,922358679	0	0	1E+30	1,922358679
\$K\$13	IND BUENOS AIRES SALIDA-ENTRADA	-1,400883763	0	0	1E+30	1,400883763
\$K\$14	MC LAREN SALIDA-ENTRADA	-3,243177032	0	0	1E+30	3,243177032
\$K\$15	MANUFACTURANDO SALIDA-ENTRADA	-0,800421909	0	0	1E+30	0,800421909
\$K\$16	RODRIGUEZ E INFANTE SALIDA-ENTRADA	-7,303328027	0	0	1E+30	7,303328027
\$K\$17	R Y Z SPORT SALIDA-ENTRADA	-1,66089E-13	0	0	0,362213108	0,260801447

### Conjunto de referencia de la unidad de negocios Confetex.

No.	DMU	EFICIENCIA	CONFETEX
4	CONFETEX	44,63%	0,00%
5	COATS	100,00%	2,08%
7	DANSA INTERNAL	100,00%	11,86%
15	R Y Z SPORT	100,00%	59,67%

### Comparación entre las unidades eficientes y confetex

No.	DMU	ENTRADAS			SALIDAS		
		VENTAS/ G A Y V	VENTAS/ ACT	PASIVO/ PATRIM	UTILID N/ PAT	UTILID O/ VENTAS	UTIL N/ ACT TOT
4	CONFETEX	121,2399531	20,19848521	32,72721855	65,7458219	13,74154921	147,0575928
5	COATS	44,50192878	10,43720306	8,478844829	374,8203409	9,269925645	21,12483056
7	DANSA INTERNAL	29,84123802	11,38601811	15,3083747	1,071750903	8,666890633	3,964224612
15	R Y Z SPORT	83,20348304	12,31598942	17,86051786	96,90435716	20,9822822	244,917803

Se aprecia como unidades de referencia a Coats en la rentabilidad del patrimonio y en la rentabilidad de las ventas y de los activos a RyZ Sport.

### Proyección de CONFETEX hacia la frontera eficiente

VARIABLES DE SALIDA	CONFETEX	UNIDADES DE REFERENCIA		COSTOS	PROYECCION
		COATS	RYZ SPORT		
UTILID N/ PAT	65,7458219	374,8203409		0,020792976	67,11287323
UTILID O/ VENTAS	13,74154921		20,9822822	0,118634532	15,37177148
UTIL N/ ACT TOT	147,0575928		244,917803	0,596722856	234,8102195

Se aprecia cuanto tiene que crecer en sus variables de salida, manteniendo las mismas unidades de entrada, para alcanzar la eficiencia relativa. Lo anterior se debe contemplar dentro del direccionamiento estratégico.

#### 4.6.7. Establecer los elementos de benchmarking

Se procede a analizar los datos que componen tanto las salidas como las entradas, esperando que con las mismas entradas se superen los resultados obtenidos en las salidas, para lo cual se debe analizar los diagnósticos financieros de las dos empresas relacionadas.

#### 4.7. CONSTRUIR EL MODELO INTEGRADOR DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

A continuación se presenta el diagrama que sintetiza el modelo planteado. Ver Figura N° 1

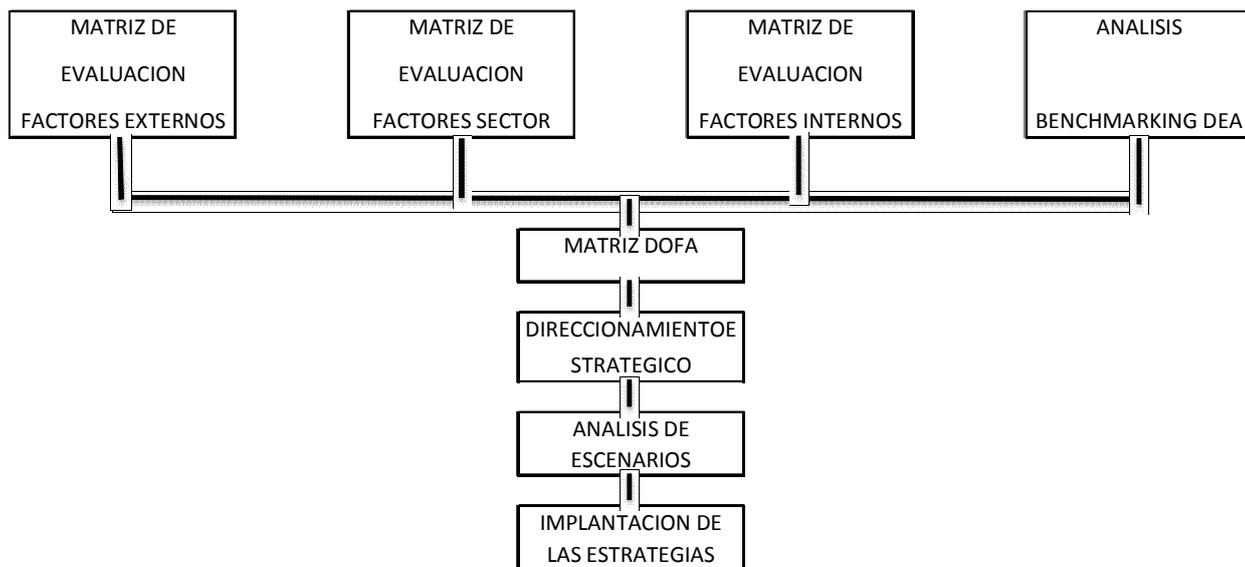


Figura N° 1 Diagrama del modelo de Benchmarking financiero.

Entorno: En el entorno se hace referencia a entorno económico del país, ya que para poder hacer todo este estudio acerca del sector Textil, hay que tener en cuenta la posición del entorno frente al sector, conocer cada una de las fortalezas y debilidades del entorno, analizar como puede afectar los diferentes tipos de impactos al sector. Al realizar el estudio del entorno, se toman en cuenta factores, tales como el PIB, la inflación, desempleo, intereses y otros factores más que muestran la realidad económica del entorno.

Sector textil: Tipo de mercados, productos con alta inversión y tecnología, competencia, crecimiento en ventas, crecimiento en activos, crecimiento en patrimonio, crecimiento en utilidades, margen bruto, rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio, nivel de inventario, rotación de cartera y otros indicadores para así determinar su desempeño frente al sector y darle un peso adecuado, donde determinamos si un factor puede ser una oportunidad o una amenaza, y de ahí es donde se clasifica si el impacto es positivo o negativo para el sector.

Análisis interno: En la parte interna se toma cada empresa para ser analizado, a partir del balance general y el estado de resultados, se determina análisis vertical y horizontal, indicadores, y por último estado de fuentes y usos, después de haber determinado cada uno de los anteriores factores, se hace un análisis de cada uno planteando la situación de cada empresa y comparándola contra el sector.

DEA: Para determinar la DEA, primero se obtuvo las entradas y salidas, luego se determina la matriz de correlaciones, y mediante la función solver se obtiene la DEA, para determinar la eficiencia de cada empresa. La DEA nos permite:

- Determinar la eficiencia relativa de cada empresa
- Construir el conjunto referencia.
- Seleccionar del conjunto referencia las empresas para aplicar benchmarking.
- Cuantificar lo que le falta a la empresa caso de estudio para ser eficiente.
- Incluir en el direccionamiento estratégico lo detectado en el DEA.

DOFA: Para armar la matriz DOFA, tomamos los factores analizados anteriormente en el entorno, se selecciona los factores que nos determina amenaza u oportunidad, y se le asigna los respectivos porcentajes. De ese mismo modo se arman las matrices de fortalezas y debilidades de cada empresa partiendo de los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad y patrimonio. Como resultado se obtiene el tipo de empresa, si es conservadora, defensiva, agresiva o competitiva. Ya teniendo la DOFA se procede a la matriz de impacto cruzado, donde se determinan las estrategias a aplicar para fortalezas/oportunidades, fortalezas/amenazas, debilidades/oportunidades, y debilidades/amenazas.

Direccionamiento estratégico: En el direccionamiento tomamos la empresa caso de estudio, en este caso Confetex y se toma la empresa más cercana a esta en el conjunto de referencia que corresponde al Centro Colombiano de la Confección; las empresas que se presentaron más eficientes frente a Confetex fueron Coats, Dansa Internacional y R y Z Sport. A partir de estas tres empresas se hacen un análisis en donde se determina con base en los balances, estados e indicadores, las deficiencias de Confetex con respecto a Coats, R y Z Sport y Dansa Internacional. Al tener los factores que le hacen falta a la empresa caso de estudio se procede al estudio de benchmarking.

Implantación de Estrategias: después de realizar todo el procedimiento y de la elaboración de las estrategias se comienza con la ejecución de las mismas en la empresa para lograr los objetivos deseados.

#### **4.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

El sector textil se ve muy afectado por los factores externos, ya que por factores económicos del País como la devaluación, las tasas de interés, el PIB, el desempleo, la inflación, la distribución del ingreso, la revaluación son grandes amenazas debido a la economía cambiante por la que ha venido afrontando Colombia en los últimos años, como es la devaluación donde diariamente se ve como va perdiendo valor el peso frente al dólar disminuyendo el poder adquisitivo, las tasas de interés donde cada vez las políticas financieras las varían haciendo que las deudas cada vez sean mayores y los costos financieros de obtener un crédito son mayores por lo que las empresas se vuelven menos competitivas frente a sus mercados, la distribución del ingreso y el desempleo son dos factores que más afecta al factor humano predominante y tal vez el más importante en las organizaciones hoy en día ya que la estabilidad de las personas es clave en el éxito de las empresa.

En el entorno de las empresas sector Textil se puede observar que el 65% son oportunidades y el 35% restante son amenazas, por ello se debe aprovechar esta situación y continuar con un proceso de mejora y cambio a la Par de las condiciones económicas del país para así convertir las amenazas en oportunidades.

El sector Textil caso de estudio, se observan grandes competidores nacionales e internacionales, esto se debe a la penetración de nuevos mercados que han venido surgiendo y que por acuerdos económicos del País van a ir aumentando, por ello este sector debe plantear estrategias agresivas que le permitan competir con calidad y buenos precios.

Las ventas para el sector en el año 2005 fueron de \$3.571.195 y para el 2006 de \$4.653.132, el sector textil muestra tener un gran movimiento financiero, donde se ve reflejado que las ventas obtuvieron un incremento 76%.

Las empresas del Sector se encuentran muy relacionadas en manejar altos niveles de gastos financieros para financiar su operación; debido a que en su gran mayoría no se hace una planificación de los ingresos y gastos, por lo que deben recurrir a la deuda en el corto plazo para cubrir su operación; además, debido a la falta de liquidez por las políticas de cobro de algunas empresas que dan plazos muy largos.

Otro aspecto del sector son sus activos totales, de los cuales la mitad están representados en activos fijos; resaltando además, que los pasivos totales son la

mitad de los activos del sector, un problema grave son las cuentas corrientes, puesto que los pasivos corrientes superan los activos corrientes, de esto modo al sector le toca valerse del apalancamiento financiero.

Seguidamente se puede realizar un análisis de cada empresa, de las 16 empresas estudiadas, evidenciando que el 75% del gran total son agresivas; demostrando que el sector está enmarcado por empresas que se arriesgan drásticamente para el cumplimiento de sus objetivos, siendo esto un peligro para las empresas que no están dentro de este porcentaje.

En cada uno de los balances y Estados analizados, cada empresa muestra un crecimiento año tras año, y su composición interna es diferente; exceptuando dos de las empresas analizadas que se encuentran en estado de Reestructuración, por lo tanto están recurriendo al pago de sus obligaciones financieras, con proveedores y laborales, recurriendo a la venta de sus activos, a la disminución de sus inventarios o a la refinanciación de la deuda de corto plazo en largo plazo.

Algo muy común entre las empresas era la liquidez unos disponían de ella y otros no. El endeudamiento financiero a corto plazo es algo muy común entre las empresas caso de estudio.

Al determinar el DEA se encontró que conforme a la Eficiencia de cada unidad tomadora de Decisión, las empresas R y Z Sport, Coats Cadena y Dansa Internacional, se ubican en el 100% de la frontera eficiente y la empresa caso de estudio que corresponde a CONFETEX se acerca a un 44.63% de la frontera eficiente; por lo que se analizó frente al Centro Colombiano de la Confección que se acerca al 57.89% de la frontera eficiente y corresponde a su competidor más cercano.

Se tomaron la Matriz de impacto Cruzado y el DEA, como guía base para determinar las Estrategias de benchmarking, dentro del conjunto de eficiencia para determinar por último su Direccionamiento Estratégico e igualar al Centro Colombiano de la Confección.

## **4.9. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.9.1. Conclusiones**

- El entorno económico para el Sector Textil ha sido de los más complejos para los empresarios; el ingreso masivo de importaciones provenientes de China afectó los resultados en el mercado interno, la revolución que continuó por un año más disminuyó los ingresos por exportaciones y la

terminación del acuerdo multifibras puso a las confecciones colombianas a competir de igual a igual con los productos chinos, lo que trajo consigo que las ventas a Estados Unidos no aumentaran. Sin embargo las salvaguardias establecidas por el gobierno, que limitaron el ingreso de textiles chinos, y el repunte en las ventas durante navidad ayudaron a que los empresarios mejorarán sus números. El remate fue bueno y muchas empresas lograron salir de sus inventarios. Se tienen buenas noticias con respecto al algodón, principal materia prima del sector de textiles y que ha presentado distorsiones en los mercados internacionales, por subsidios aplicados por países como Estados Unidos que disminuyen los precios por debajo de los costos. En este sentido, con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio, Estados Unidos le venderá a Colombia algodón sin pagar arancel, con lo cuál se aumentará la competitividad en el mercado interno y externo. Por otro lado, se logró que Estados Unidos mantuviera lo que había concedido en el ATPDEA, al permitir que el aprovisionamiento de nailon desde Canadá, Israel y México acumulara origen como si fuera desde países de la región.

- La matriz DOFA, permite mediante las oportunidades y amenazas del entorno, interpolándolo entre las fortalezas y debilidades de cada empresa, determinar el tipo de empresa frente al mercado, si es conservadora, defensiva, agresiva o competitiva; al obtener el tipo de empresa la matriz de impacto cruzado es una herramienta que permite elaborar las estrategias direccionamiento estratégico para contrarrestar las amenazas y debilidades.
- El presente trabajo aportó los aspectos relacionados a la Eficiencia Relativa que sirven de base para determinar ¿Quiénes son eficientes?, el Conjunto de Referencia para saber ¿Con quién me puedo medir? Y por último las observaciones para definir ¿Qué le falta a la empresa para ser eficiente?
- Es bueno dejar en claro que este no es un proceso competitivo sino agresivo, el Sector textil es amplio en variedad, donde el público tiene muchas opciones y la inversión extranjera es cada vez mayor; por lo que las empresas deben dinamizar sus estrategias y entrar en un juego de competencia con alto nivel de agresividad; para esto puede utilizar las diversas herramientas financieras, Analizar el desarrollo del sector Textil, Analizar el entorno y Construir la matriz de factores del sector basados en los “Factores competitivos de Porter”.
- El proceso debe ser continuo y cuando la empresa llegue a niveles óptimos de Eficiencia, debe hacer un análisis y reevaluar su desarrollo competitivo, porque muchas variables que no pueden controlar ya pueden haber cambiado, por lo que debe estar actualizando su escenario competitivo.

- El direccionamiento estratégico se debe tomar como una herramienta de alto agresividad, ya que en un mercado tal altamente competitivo, la empresa con más recursos y perfil agresivo, buscarán siempre acabar con la competencia adyacente, por eso las estrategias de benchmarking deben ser agresivas igualando al conjunto referencia y luego superándolas.

#### **4.9.2. Recomendaciones**

- Se recomienda hacer un programa que modele la función de eficiencia, obtenida a lo largo de este estudio, para poder comparar los resultados de la misma con los obtenidos mediante los modelos tradicionales de análisis envolvente de datos.
- Se recomienda extender los resultados de este estudio a otros modelos DEA, para verificar la confiabilidad del modelo obtenido.

#### **4.9.3. Futuras líneas de investigación**

- Es importante mejorar los métodos de análisis en las empresas basados en el mapa de riesgos corporativo.
- Incluir dentro de las decisiones estratégicas un índice de quiebra como el ZScore.
- Es importante darle continuidad al estudio con la teoría de juegos, que permita evaluar el desarrollo de la competencia con la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gómez Escobar, Ignacio. Un tema siempre actual: Textiles confecciones. Colombia: IGOMEZE-Consultores. 2005.
2. Benchmarking, Robert C. Camp. / Primera edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.
3. Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.
4. Benchmarking, Bengt Karlöf & Svante Östblom./Primera edición, 1993. / Editorial John Wiley & Sons.
5. Porter, M. E. *Ventaja Competitiva* (Primera ed.). CECSA. México, 1987.
6. Bazaraa, M., Jarvis, J. y Sherali, H. Linear programming and network flows. Ed Wiley, John & Sons. New York. 1990.
7. Giménez, V. y Thieme, C. Eficiencia y eficacia en educación. Una comparación internacional. Tesis Doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona. 2002.
8. COOPER, William; SEIFORD, Lawrence; KAORU, Tone. Data envelopment analysis a comprehensive text with models, applications, references and DEA-Solver Software . Kluwer Academic Publishers, 2000.
9. BELTRAN BALLESTEROS, Viviana Angelly. Conjunto de Productividad para Problemas de Análisis Envolvente de Datos. Trabajo de Grado (Maestra en Ciencias en Matemática Aplicada) Universidad de Puerto Rico, 2004. ps. 32 -36.
10. Charnes, A., Cooper, W., y Rhodes, E. Measuring the efficiency of decision making unit. *European Journal of Operation Research* 2, 429–444. 1978.
12. Banker, R., Charnes, A. y Cooper, W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 30, 1078-1092. 1984
13. Revista Universidad EAFIT. Julio, Agosto, Septiembre de 1998
14. Harrington. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

15. Planificación de Proyectos y Diseño de Indicadores. Fundación Social, Viva la Ciudadanía, Universidad Pedagógica
16. ANTHONY, ROBERT N. (1974) La contabilidad en la administración de empresas, México Unión tipográfica Editorial Hispano – Americana.
17. CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.
18. BPR Asociados, Sales and credit management. Informe Sector Real a Diciembre de 2006. Colombia, 2006, p.55.
19. KENNEDY, RALPH DALE - MACMALLEEN, STEWART YARWOOD, Estados financiero, Editorial Uthea.
20. ORTIZ ANAYA, HECTOR (1996) Análisis financiero aplicado, Santafé de Bogotá Universidad Externado de Colombia.
21. BPR ASOCIADOS, Sales and Credit management. Informe Sector Real a Diciembre de 2006. Colombia, 2006, ps.4-38.

## **WEBGRAFÍA**

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

[www.tlc.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=3292&IDCompany=36](http://www.tlc.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=3292&IDCompany=36)