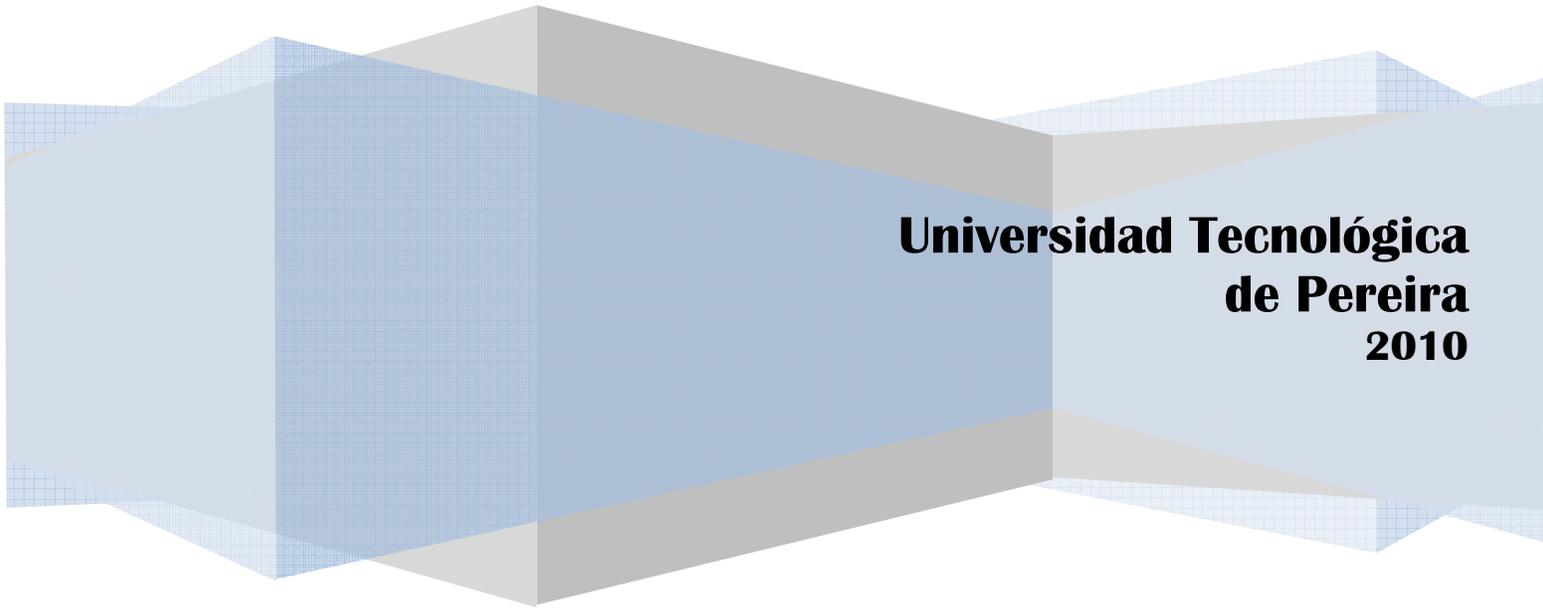


DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA FINANCIERA, PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

**JUAN DAVID AMAYA
DIANA BEATRIZ QUICENO MONTOYA**



**Universidad Tecnológica
de Pereira
2010**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA FINANCIERA
PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

JUAN DAVID AMAYA

DIANA BEATRIZ QUICENO MONTOYA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA FINANCIERA
PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN EL
DEPARTAMENRO DE RISARALDA**

JUAN DAVID AMAYA

DIANA BEATRIZ QUICENO MONTOYA

**Proyecto de grado presentado como requisito para obtener el titulo profesional
en:**

INGENIERIA INDUSTRIAL

Director de Proyecto de grado:

ING. EDUARDO ARTURO CRUZ TREJOS

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma Director de Tesis

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios, por estar presente en cada paso, iluminar nuestras mentes y poner en el camino a todas aquellas personas que fueron nuestro soporte y compañía durante el periodo de estudio.

Al Ingeniero Eduardo Arturo Cruz Trejos, por su acompañamiento para la realización de este trabajo. A la Universidad Tecnológica de Pereira, por habernos brindado todas las herramientas y conocimientos necesarios en nuestra formación como profesionales.

Agradecemos hoy y siempre a nuestras familias, por todo el amor, el apoyo incondicional y por ofrecernos todas las posibilidades para llegar a ser quienes somos.

CONTENIDO

1. RESUMEN DEL TRABAJO.....	9
1. RESUMEN.....	9
1.2 ABSTRACT.....	9
2. INTRODUCCIÓN.....	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3. 1 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN PROBLEMA.....	10
3. 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
4. DELIMITACIÓN.....	13
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
5. 1 OBJETIVO GENERAL.....	14
5. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
6. JUSTIFICACIÓN.....	15
7. MARCO REFERENCIAL.....	15
7.1 Marco Teorico.....	15
7.1.1 Coyuntura Económica Pereira y Risaralda.....	15
7.2.1 Sector Confecciones.....	20
7. 2 MARCO CONCEPTUAL.....	26
7.1.2 Modelo de Gestión.....	26
7.2.2 Medición por medio de Indicadores.....	27
7.3.2 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	27
7.4.2 Razones e Indicadores Financieros.....	31
7.5.2 Indicadores Financieros.....	36
7. 3 MARCO LEGAL.....	38
7.1.3 Austin Reed Manufacturas y CIA. LTDA.....	38
7.2.3 . Certificado Unico Nacional.....	38
7.3.3 .Articulo 158 – 3 Estatuto Tributario Nacional.....	38
7. 4 ESTADO DEL ARTE.....	39
7. 5 MARCO SITUACIONAL.....	39
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	50
8. 1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
8. 2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONDECCION DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA.....	53
9. 1 MATRIZ OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	54

9. 2 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS.....	56
9. 3 INDICADORES FINANCIEROS	56
9. 4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	56
9. 5 EVA Y WACC.....	57
9. 6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	58
9. 7 ESTRATEGIAS	61
9. 8 ESCENARIO 1	64
9. 9 ESCENARIO 2	65
10. CONCLUSIONES.....	69
11. RECOMENDACIONES.....	71
12. BIBLIOGRAFIA.....	72
13. ANEXOS	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Razones de Liquidez.....	32
Tabla 2. Razones de Eficiencia.....	33
Tabla 3. Razones de Productividad	34
Tabla 4. Razones de Endeudamiento.....	35
Tabla 5. Indicadores Financieros de Desempeño.....	37
Tabla 6. Indicadores financieros de Eficacia.....	37
Tabla 7. Indicadores financieros de Productividad	37
Tabla 8. Indicadores financieros de Endeudamiento	37
Tabla 9. Condiciones del Prestamo Bancario	62
Tabla 10. Presupuesto de Ventas Escenario1.....	62
Tabla 11. Inversion en Activos Fijos.....	63
Tabla 12. Supuestos Escenario 1.....	63
Tabla 13. Condiciones Prestamo Accionistas.....	65
Tabla 14. Presupuesto de Ventas Escenario2.....	65
Tabla 15. Inversion en Activos Fijos.....	65
Tabla 16. Supuestos Escenario 2.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento Real del IPC Colombia y Risaralda	16
Figura 2. Crecimiento Real del IPC Sectorial.....	17
Figura 3. Exportaciones Según Actividad Economica.....	18
Figura 4. Exportaciones Según Pais Destino	19
Figura 5. Importaciones Según Pais de Origen.....	20
Figura 6. PIB Industria Manufacturera 2001 - 2009.....	21
Figura 7. Tasa de Crecimiento en Ventas 2005 - 2009.....	22
Figura 8. Variacion Sector Textil Confecciones Sptiembre 2008 /2007.....	40
Figura 9. Exportaciones del Sector Confecciones Enero – Diciembre de 2007	41
Figura 10. Variacion Anual del Empleo Total Septiembre 2008 / 2007	42
Figura 11. Variación Produccion Sector Confecciones Marzo 2009 / 2008.....	45
Figura 12. Origen Importaciones Sector Confecciones Enero 2009 /2008.....	46
Figura 13. Destino Exortaciones Sector Confecciones Enero – Dicimebre 2008....	46
Figura 14. Variacion Anual del Empleo Total Marzo 2009 / 2008.....	48

1. RESUMEN DEL TRABAJO

1.1 RESUMEN

En el presente trabajo se muestran de manera clara dos elementos: un panorama de lo que ha significado para la economía nacional y local el desarrollo de la Industria de la Confección y la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica en el área financiera, aplicándolo como patrón de evaluación y sistema de toma de dediciones en las principales industrias del sector Confecciones del departamento de Risaralda.

1.2 ABSTRACT

The present work clearly shows two components: an overview of what it has meant to the national and local economy the development of Apparel Industry and the implement of Balanced Scorecard as a strategic tool in finance, applying as a yardstick and decisions making system in main Apparel Industries from the Department of Risaralda.

2 INTRODUCCIÓN

El sector de la confección de alta tradición en el país y de especial trayectoria en el Departamento de Risaralda, atraviesa actualmente una de las crisis más agudas en sus más de 100 años de historia. Existen varios factores que han influido al retroceso del sector, pero sin duda alguna, el factor más importante y el que más ha ahondado la crisis, ha sido la volatilidad en el precio del dólar, problemática presente a lo largo de los últimos tres años y aunque este problema afecta a todos los sectores exportadores, al sector confección le ha sido mucho más difícil afrontar este fenómeno dado que la competencia internacional vende cada vez más barato a los principales mercados internacionales y esto hace que ya no sea tan atractivo exportar y obligue a las empresas a enfocarse en el mercado local.

Por otra parte la entrada al país de productos provenientes de la china a precios irrisorios a los cuales es muy difícil competir ,ha hecho que se pierdan muchos puestos del trabajo y se vea una disminución muy importante en las ventas. Sumado a esto,

Estados Unidos quien era el principal destino de exportación, ha venido disminuyendo notablemente sus compras al sector, quedando relegado al tercer puesto después de Venezuela y Ecuador respectivamente, con los agravantes políticos que esto significa. Por un lado las restricciones de dólares en Venezuela que hacen que los importadores se retrasen en sus pagos a los empresarios colombianos y en el otro lado las restricciones a la entrada de productos que el gobierno de Ecuador ha impuesto a los productos colombianos.

Hechos como estos han afectado notablemente al sector confección colombiano, pero sin embargo este se mantiene en pie y busca estrategias que permitan afrontar la crisis. Muestra de ello, es el notorio crecimiento patrimonial de los últimos dos años, la inversión en maquinaria y las medidas que el gobierno ha tomado para favorecer al sector deberán surgir resultados positivos en los estados financieros de las compañías.

En el presente trabajo se estudiarán los principales indicadores financieros del sector y cómo estos van dirigidos a alcanzar las metas previstas por cada organización. Para lo cual se analizarán los resultados financieros y se aplicará el modelo de *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, planteando así una herramienta de planeación y control para el área financiera de las empresas del sector de la confección en Risaralda.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. DIAGNOSTICO SITUACION PROBLEMA

El sector textil y confeccionista colombiano cuenta con una tradición de más de cien años, durante los cuales se ha ganado un lugar fundamental en el desarrollo económico e industrial del país, construyendo una compleja cadena productiva que pasa por actividades diversas como el cultivo, el hilado, la tejeduría y la confección, a través de las cuales este sector ha generado un aporte muy importante al empleo, el ingreso y a las exportaciones.

A través de la historia el sector ha sorteado periodos de dificultad, tales como la apertura económica en la década de los noventa, en el que se vio afectado seriamente. Muchas de sus debilidades se vieron expuestas, y su cambio y adaptación

a la competencia fue lenta. Sin embargo la actividad confeccionista en los últimos años es la que se ha encargado de jalonar todo el sector. Su mejor desempeño respecto al sector textil se ha fundamentado en un alto reconocimiento internacional, en calidad, diseño y precio.

El sector lucha constantemente por la reestructuración de sus finanzas y su aparato productivo. Posee ventajas heredadas de su larga experiencia como son: el conocimiento técnico, habilidades y destrezas en el factor humano, una buena calidad de sus productos y en la actualidad se encuentra haciendo un gran esfuerzo por diferenciar sus productos e innovar los procesos. No obstante se presentan grandes desventajas como, el atraso tecnológico, la alta dependencia de la materia prima importada y la creciente competencia de confecciones baratas importadas de Asia que afectan negativamente tanto las ventas nacionales como del exterior, especialmente a los Estados Unidos, principal mercado receptor de las confecciones nacionales.

Frente a esta última problemática algunas empresas han desechado la idea de maquilar y en su lugar han ideado un servicio para grandes marcas industriales, conocido como Full Package (Paquete Completo), en el que la empresa asume los costos de la mano de obra y del textil, para así competir en un mercado masivo de precios bajos y donde el valor agregado en muchos casos es mínimo. Otras empresas para crecer han elegido construir “marca”, pues sostienen que los productos de la China pueden ser una amenaza para quienes no producen artículos diferenciados por marca y simplemente tienen un producto commodity.

En Risaralda, la cadena de la confección se ha destacado históricamente por tener un gran peso dentro de la estructura económica del departamento, esto se debe a factores como la tradición del sector en la industria de la región, el reconocimiento internacional a su calidad y ser el principal renglón exportador del departamento. No obstante la vulnerabilidad del país ante choques internos y externos como el alza en los precios del petróleo, la revaluación del peso, la desaceleración de la economía de los Estados Unidos, la crisis diplomática con los países vecinos y la turbulencia de otros mercados internacionales, ponen en juego la estabilidad de la industria de las confecciones del departamento.

Sin embargo y teniendo en cuenta que a pesar de la crisis, el sector de la confección sigue siendo uno de los pilares de la economía del departamento y que posee un alto potencial de expansión dada su amplia tradición y experiencia, se pretende realizar una acelerada investigación con miras a elaborar un diagnóstico de la situación financiera de las empresas del sector en la región con la implementación estratégica del Cuadro de Mando Integral, brindando así una herramienta que posibilite a los empresarios Risaraldenses evaluar las potencialidades, debilidades, oportunidades y tendencias para la industria de las confecciones, en un entorno cada vez más voluble.

3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cómo implementar procesos de planeación, control de gestión, direccionamiento estratégico y toma de decisiones en el área financiera en las empresas del sector de la confección del departamento de Risaralda a través de la aplicación del cuadro de mando integral?

PREGUNTAS SECUNDARIAS

- ¿Cuáles son los antecedentes del sector de la confección, como ha sido su desarrollo a través del tiempo y que aspectos son fundamentales para el futuro del mismo?
- ¿Qué variables macroeconómicas influyen directamente en el comportamiento del sector?
- ¿Cómo se encuentra el entorno de las empresas de la confección del departamento de Risaralda con relación a los indicadores financieros que rigen el mismo sector a nivel nacional?
- ¿Ha mostrado el sector de la confección en el departamento de Risaralda un desarrollo importante y presenta tendencias hacia el crecimiento financiero en corto, mediano y largo plazo?

- ¿Cómo mejorar el sistema de toma de decisiones en las empresas del sector de la confección en la región, teniendo como base los cambios que subyacen en el entorno?
- ¿Cómo desarrollar un direccionamiento estratégico desde el área financiera, para las empresas del sector confección del departamento de Risaralda?
- ¿Qué tipos de escenarios ofrecen mejores condiciones para el desarrollo del sector y que otros se convierten en un factor limitante para el crecimiento del mismo?

4. DELIMITACIÓN

Este proyecto tiene como centro de estudio la región comprendida entre Pereira y Dosquebradas, ciudades en las cuales se encuentran ubicadas las empresas más representativas y de mayor tamaño (volúmenes de ventas, producción y número de empleados) del sector de las confecciones del departamento de Risaralda y aquellas cuyos indicadores financieros y económicos sobresalen dentro del consolidado nacional del sector, convirtiéndose en los focos de estudio de este proyecto. Las empresas objeto de estudio son:

- INCOCO S.A.
- INDUSTRIAS SALGARI
- GUILLERMO PULGARIN S. S.A.
- C.I. NICOLE S.A.
- MARQUILLAS GAMMA LTDA
- AUSTEN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA.

Para el desarrollo metodológico se escogerá una de estas empresas, se analizarán sus estados financieros y haciendo uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, se elaborarán diagnósticos clave que nos lleven a la construcción de estrategias de solución y mejora continua e igualmente nos permita identificar los tipos de escenarios financieros que ofrecen mejores condiciones para el desarrollo del sector.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un cuadro de mando integral patrón para las empresas del sector de la confección en el departamento de Risaralda que permita optimizar los procesos de planeación, control de gestión, direccionamiento estratégico y toma de decisiones de las organizaciones a través de la valoración de sus indicadores financieros.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseño del cuadro de mando integral en el área financiera para las principales empresa del sector de la confección de la región.
- Determinar las variables macroeconómicas que influyen directamente en el comportamiento del sector
- Evaluar cómo se encuentra el entorno de las empresas de la confección del departamento de Risaralda con relación a los indicadores financieros que rigen el mismo sector a nivel nacional.
- Identificar que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existen para las empresas del sector de las confecciones en la región.
- Implementar el direccionamiento estratégico de las empresas del sector de la confección a partir de mejoras en el sistema de toma de decisiones.
- Identificar los tipos de escenarios que ofrecen mejores condiciones para el desarrollo del sector y que otros se convierten en un factor limitante para el crecimiento del mismo.

6. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, el aporte que ha dado el sector de la confección, principalmente en la generación de exportaciones, al crecimiento del PIB, y en la generación de empleo es indiscutible. La nación en comparación con otros países latinoamericanos, lidera en cuanto a diseño, desarrollo de marca y capacidad para dar valor agregado a las confecciones.

Siendo Risaralda una de las economías más importantes de Colombia y un departamento históricamente reconocido por su gestión en el sector de la confección, es menester para nosotros centrar la atención en el desempeño actual de nuestras principales industrias de la confección, elaborar un diagnóstico de su entorno y construir con el empleo del cuadro de mando integral una herramienta financiera que permita mejorar las perspectivas para el crecimiento económico del sector, fomentando la capacidad de autofinanciación y la incursión en nuevos mercados, lo que es de por sí ya una tendencia frente al ATPDEA, el TLC y en un futuro para el ALCA.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO TEÓRICO

7.1.1 Coyuntura económica Pereira y Risaralda. A principios de 2009 la Cámara de Comercio de Pereira en el análisis de coyuntura realizó una proyección de la economía para el 2009, y consignaba que “la economía crecería alrededor del 2% y el desempleo aumentaría entre 2 y 3 puntos” en esta última variable los resultados se presentaron en menor tiempo de lo esperado y en mayor proporción, producto de la desaceleración económica local y externa, llámese nacional e internacional¹.

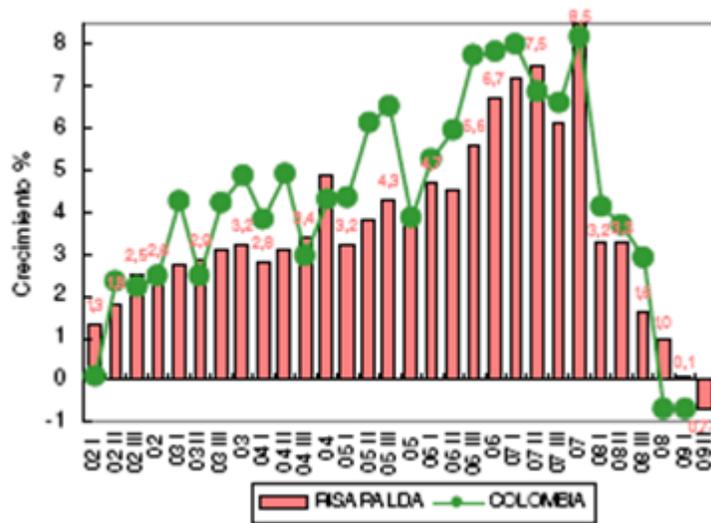
Crecimiento Económico de Pereira y Risaralda.

Efectivamente en el primer semestre de 2009 la economía de Pereira y Risaralda tuvo un crecimiento negativo de 0.4%, situación que no se presentaba desde 1999, la contracción de la economía local fue de 3.0 puntos con respecto al mismo período de

¹ Sandoval, Luis Alfonso. Alta tasa de desempleo y continua la desaceleración en el crecimiento económico. En: Revista Institucional Cámara de Comercio de Pereira. Julio, 2009.P. 34 – 38.

2008. Este fenómeno se explica desde la oferta por la caída en los sectores de la construcción y la industria manufacturera y por el lado de la demanda por la contracción en el consumo interno de los agentes económicos. Desagregando el resultado enero marzo la economía creció 0.1%, mientras en el período abril-junio registró un decrecimiento de (0.7%).

Figura 1. Crecimiento Real del IPC Colombia y Risaralda

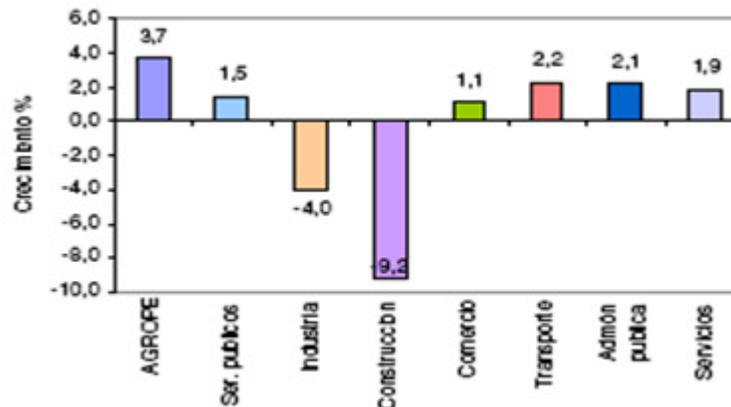


Fuente: Cálculos Cámara de Comercio de Pereira

El crecimiento sectorial de la oferta de bienes y servicios puede calificarse de volátil consecuente con un período de incertidumbre económica. Los sectores que presentaron crecimiento negativo fueron la industria manufacturera 4%, y la construcción 9.2%. Aunque los demás sectores mostraron crecimiento estos no alcanzaron a compensar el decrecimiento de los dos primeros. Los sectores que mostraron crecimientos fueron: el sector agropecuario que creció 3.7%, en un período favorable donde el café mostró un crecimiento importante en su producción acompañado de precios relativamente buenos en el mercado interno y externo. El transporte y comunicaciones creció 2.2%, la administración pública 2.1%, los servicios sociales personales 1.9% y el comercio, restaurante y hoteles 0.9%. Estos últimos dos sectores claramente reflejan el debilitamiento del consumo de los agentes económicos, pero además son los sectores donde más se ha perdido empleo. Es

decir, son sectores sensibles al flujo de caja y con los crecimientos presentados no pueden retener los ocupados

Figura 2. Crecimiento Real del IPC Sectorial



Fuente: Cálculos Cámara de Comercio de Pereira

Desde las variables de la demanda la inversión empresarial creció 176% equivalente a \$24 mil millones, de todas maneras este esfuerzo empresarial no fue suficiente para compensar la caída de las exportaciones y el consumo de los hogares por menores recursos de las remesas, situación que finalmente contrajo la demanda interna y reflejo en la menor cantidad de ocupados. En el primer semestre de 2009 las remesas cayeron un 11% en el país (según CEPAL), esto permite inferir que la contracción de Risaralda de ingresos por remesas de los hogares es equivalente a US \$27 millones². Aquí es importante consignar que el gobierno nacional diseñará una estrategia para el aprovechamiento productivo de los remesas (Evento Colombia Crece).

Comercio Exterior

El valor de las transacciones de comercio exterior de Risaralda en el primer semestre de 2009 (exportación+importación) fueron de US\$ 333.6 millones de los cuales el 67.9% (US\$ 224 millones) corresponden a las exportaciones y 33% (US\$ 109 millones) a las importaciones, determinando una balanza comercial positiva de US\$114 millones.

² COLOMBIA. CAMARA DE COMERCIO DE PEREIRA.

Exportaciones

Las exportaciones totales de Risaralda en el primer semestre de 2009 fueron de US\$224 millones inferior en US\$16 millones con respecto al mismo período de 2008, lo que significó una caída de 6.7%. Por su parte las exportaciones de café registraron un valor de US\$137.8 millones, registrando ventas inferiores por US\$ 24 millones, equivalente al 15% en comparación con igual período de 2008, Sin embargo las divisas generadas por el café representaron el 61.9% de las ventas externas en el período de análisis. Las exportaciones llamadas menores registraron ventas por valor de US\$ 85.5 millones creciendo un 10.9%, es decir que a pesar de las dificultades políticas, comerciales y la crisis mundial las exportaciones de Risaralda siguen fluyendo. Las ventas externas de las actividades históricas continúan cayendo; las prendas de vestir 17.9%, textiles 29.7% y material de transporte 42.4%, en contraste los alimentos crecieron 45.9%, eléctricos 85.7% y papel 15%.

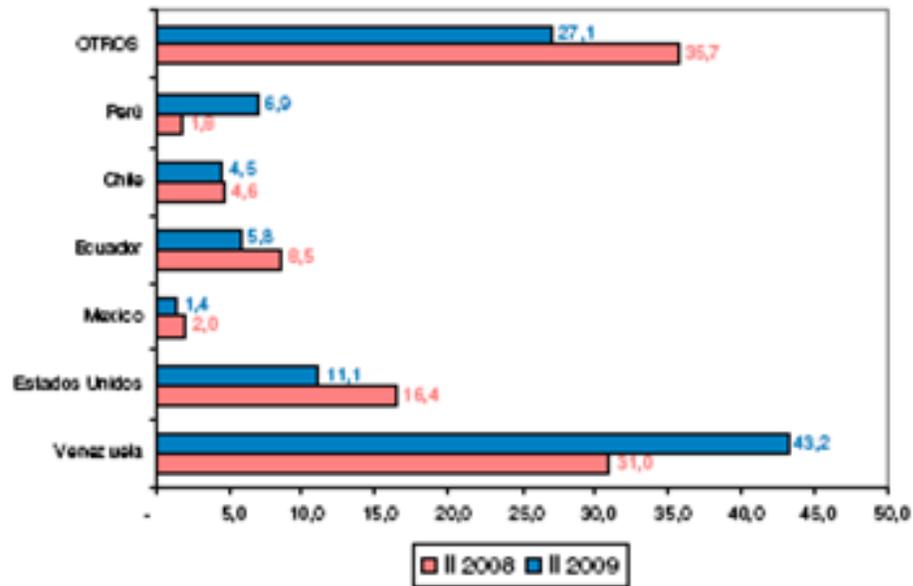
Figura 3. Exportaciones según actividad económica (cifras en US\$)

Actividades	I Sem 2009	I Sem 2008	Crec 09/08	Participación
Alimentos	20.161.242	13.821.854	45,9	9,0
Textiles	4.566.313	6.494.349	-29,7	2,0
Prendas de vestir	8.135.990	9.912.025	-17,9	3,6
Papel y cartón	11.045.784	9.601.950	15,0	4,9
Eléctricos	16.848.510	9.072.100	85,7	7,5
Material de transporte	8.138.578	14.127.659	-42,4	3,6
Otras actividades	16.604.144	14.056.748	18,1	7,4
TOTAL SIN CAFÉ	85.500.561	77.086.684	10,9	38,1
Café	138.728.992	163.195.309	-15,0	61,9
TOTAL	224.229.552	240.281.994	-6,7	100,0

Fuente: DANE y Cálculos Cámara de Comercio de Pereira

Las exportaciones menores por destino muestran que hacia Venezuela se dirigió el 43.2% de las ventas (US\$37 millones), aumentando en 12 puntos el mercado a pesar de las difíciles condiciones políticas y comerciales, seguido por Estados Unidos 11.1% (US\$ 9.5 millones) y en tercer lugar Perú 6.9% (US\$ 5.8 millones). Hacia Ecuador que tradicionalmente ha sido el tercer socio comercial de Risaralda se ubicó en cuarto lugar aportando el 5.8%.

Figura 4. Exportaciones según país destino

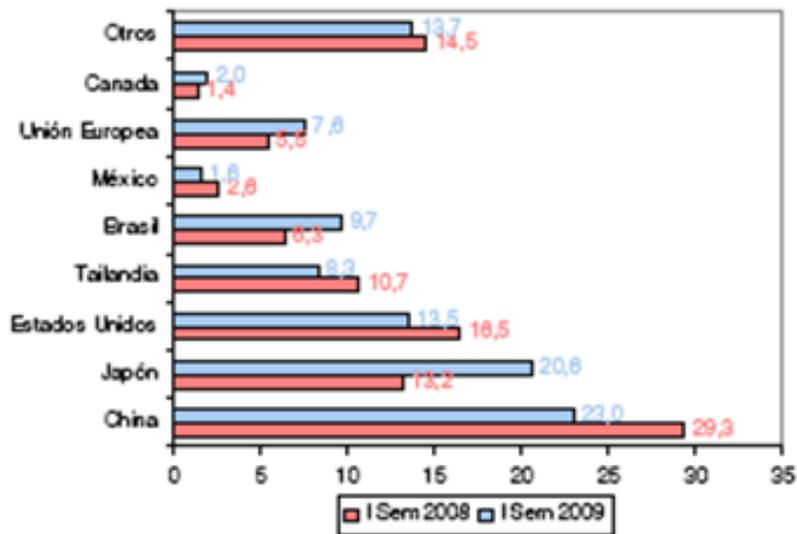


Fuente: DANE y Cálculos Cámara de Comercio de Pereira

Importaciones

Las importaciones de Risaralda en el primer semestre de 2009 registraron un valor de US\$ 109 millones inferior en 7.6% con respecto a igual período de 2008, comportamiento explicado por el menor ritmo de crecimiento de la economía. Por país de origen de las importaciones, el 29.3% y 23% proceden de China y Japón, en tercer lugar de importancia esta Estados Unidos 13.5%, seguido por Brasil 9.7% y Tailandia 8.3%.

Figura 5. Importaciones según país de origen



Fuente: DANE y Cálculos Cámara de Comercio de Pereira

A manera de conclusión debe documentarse que Venezuela juega un papel clave en el comercio exterior de Risaralda (exportaciones+importaciones) de ahí la importancia que se llegue a un acuerdo político y comercial con este país, de todas maneras es hora de buscar alternativas de mercados fundamentalmente Centroamérica, Chile, Perú y Brasil, como se ha comentado en otros informes de coyuntura, pero también atracción de inversión extranjera para lo cual se hace prioritario la Agencia de Promoción e Inversión de Pereira Risaralda, sin duda esta institucionalidad sería un desarrollo clave para aprovechar el Doing Bussines y el Plan Regional de Competitividad.

7.2.1 Sector Confecciones. En Colombia, el aporte que ha dado el sector de la confección, principalmente en la generación de exportaciones y de empleo es indiscutible. La nación en comparación con otros países latinoamericanos, lidera en cuanto a diseño, desarrollo de marca y capacidad para dar valor agregado a las confecciones.

No obstante, este sector ha sido uno de los más golpeados por la bien conocida crisis económica mundial, en la que las constantes fluctuaciones del dólar y el mal momento que atraviesan dos de los tres socios comerciales más importantes de Colombia, han

acrecentado la brecha de la desaceleración de esta industria y generado perdidas hasta por 30 millones de Dólares.

El sector de Confecciones hace parte del sector Manufacturero, que registró un crecimiento relativamente importante entre los años 2002 a 2007, a partir de ese año su crecimiento ha sido inferior al de la economía en su conjunto, desde el 2007 la tendencia evidencia una desaceleración, el año anterior el crecimiento del PIB del sector manufacturero fue negativo en 1.8% y la tasa anualizada del primer Trimestre de 2009 muestra una caída importante de 7.9%.

Figura 6. PIB Industria manufacturera 2001 – 2009



Fuente: Benchmark

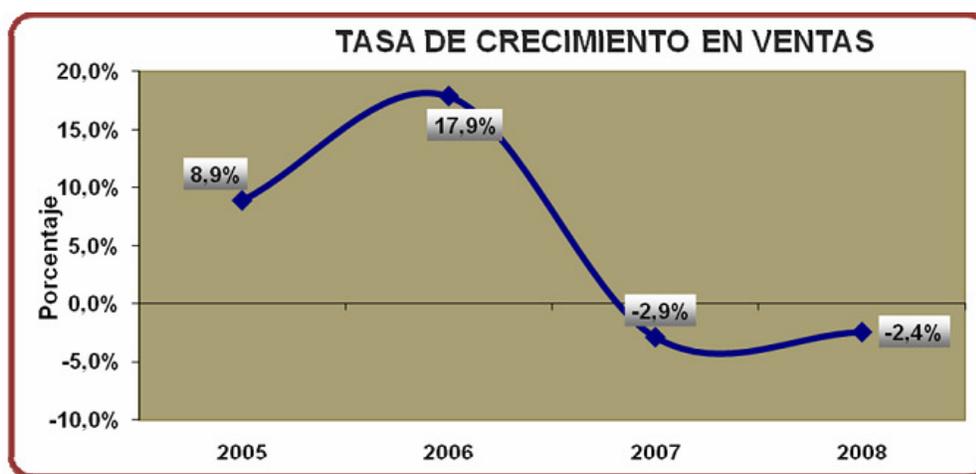
El PIB del sector de Tejidos y Prendas de Vestir creció a una tasa promedio superior al de la economía entre los años 2003 y 2004, al año siguiente registra una disminución y vuelve a recuperarse en los dos años siguientes hasta alcanzar un crecimiento de 16.9% en el 2007.

Para el año 2008 la situación del sector se torna crítica, en todos los trimestres presentó tasas negativas y cierra el año con una disminución de su PIB de 6%; para el primer trimestre del 2009 la tasa anual de crecimiento del PIB del sector muestra una desaceleración sin precedentes en los últimos 10 años de -16.4%, similar a lo

ocurrido con el sector textil; al comparar el primer trimestre de 2009 con el último del año 2008, el sector presentó un crecimiento de 0,5%, superior al de la economía que fue de 0.2%.

Tasa de crecimiento en Ventas

Figura 7. Tasa de crecimiento en ventas 2005 - 2009



Fuente: Benchmark

En el 2008 el comportamiento de la ventas del sector en valores reales (enero – diciembre/2008 - 2007), empiezan a mostrar el impacto que la crisis internacional y la desaceleración de la economía del país han tenido en el sector de textiles y confecciones, ya bastante afectado por el proceso de reevaluación de los años anteriores. Para el subsector de Prendas de vestir confecciones la disminución en la ventas en valores reales es de 6.5%.

Para el mes de abril de 2009 la situación no muestra recuperación, por el contrario es aún más preocupante. Las ventas en abril comparadas con igual mes del año anterior del subsector de Prendas de vestir confecciones disminuyen en 29.9%.

Al comparar el periodo enero – abril de 2009 con igual periodo del año anterior, los decrecimientos de las ventas los sectores de textiles y confecciones no son tan acentuados como los datos anualizados, pero no dejan de ser alarmantes: en Prendas de vestir confecciones la disminución es de 24%.

Las exportaciones de Confecciones en el 2008 ascendieron a US\$ 1.332 millones, 10.4% menores a las efectuadas en el año anterior. Cabe recordar que Colombia tiene una larga tradición en la actividad de exportaciones de textiles y confecciones y sus productos son muy apreciados en los mercados internacionales por su diversidad, calidad y precios. Los textiles y confecciones tienen acceso preferencial al mercado de Estados Unidos (preferencias ATPDEA) y de la Unión Europea (SGP) y a otros mercados de América Latina con los que se han firmado Acuerdos de Libre Comercio, estas condiciones le han permitido enfrentar el duro proceso de revaluación que ha tenido en la economía el peso frente al dólar en los últimos cuatro años.

Dentro de los puntos de interés del sector textil y confecciones, destacados por la embajada de Colombia en el Japón, se enuncia que en Colombia se producen bajo "private label" y maquila confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Levi & Strauss Co., Nautica, Adidas, OshKosh, Eddie Bauer, Polo Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, Limited Brands, Jockey, Vanity Fair, Sara Lee, Liz Claiborne, Mast Industries Inc., Hanes, Leggs, Oxford Industries, etc.

Resalta el informe que Colombia ofrece verticalidad en los procesos de producción (diseño, corte, hilado - confección - bordado, tinte, impresión y terminado); alta calidad de costura (Needle Work), similar a la de países como Hong Kong; eficiencia y rapidez en los procesos de producción, despacho y entrega de mercancías (4 a 6 semanas); certificaciones de calidad (ISO, BASC, WRAP). Cualidades estas que hacen que el sector sea muy atractivo para empresarios de otros países.

Venezuela es el primer país comprador de las confecciones de Colombia, en el 2008 se exportaron a ese mercado US\$ 733.4 millones, un 12.9% menos de lo exportado el año anterior, el año anterior las ventas a ese país habían crecido un 241%.

El segundo mercado en importancia es Estados Unidos, en el 2008 se vendieron a ese país textiles por US\$ 285.1 millones, un 10.6% menores a las realizadas el año anterior, para ese año ya habían disminuido en un 26.3%, siguen en su orden México con US\$ 90.1 millones, un 16.5% menos que las efectuada en el 2007, Ecuador con

US \$66 millones, aumentan un 9.1% y Perú con US\$ 17.8 millones también aumentaron en 34.7%.

En lo corrido del año 2009 hasta el mes de marzo, las exportaciones de Confecciones disminuyeron un 13.2%, al pasar de US\$ 362.2 millones en el 2007 a US\$ 267.3 en el 2009, con estos resultados el sector pierde participación en el total de exportaciones al pasar de 4.2% en enero – marzo de 2008 a 3.6% en igual periodo de 2009.

Las importaciones de confecciones en el 2008 sumaron US\$ 360.5 millones, aumentaron un 29.2% respecto a las efectuadas el año anterior. Por países y zonas se destaca por su tamaño las importaciones de China que sumaron en el 2008 US\$ 143.6 millones, un 27.4 más alta que las efectuadas el año anterior; su participación en el total importado pasó de 42.4 % en el 2007 a 39.8% en el 2008, este país no solamente en Colombia ha logrado aumentar en sus ventas de confecciones, en los Estados Unidos ha desplazado a importantes países competidores.

El sector ha venido reclamando medidas, para que en el marco de los acuerdos internacionales de comercio exterior, se tomen medidas efectivas que protejan la industria nacional de confecciones de una competencia desmedida por la cantidad de subsidios que reciben esas empresas para competir en el mercado mundial.

En este aspecto, mediante el Decreto 1515 de mayo de 2008 el gobierno nacional, teniendo en cuenta que la Ley 7a de 1991 lo facultó para expedir normas que regulan el comercio internacional, y adoptar transitoriamente, mecanismos que permitan a la economía colombiana superar coyunturas externas e internas adversas al interés comercial del país y que el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior.

En marzo de 2008 recomendó establecer contingentes temporales para la importación de algunos productos del sector calzado y confecciones, originarios de la República Popular China, mediante el régimen de libre importación, mientras se abren procesos de salvaguardia general regulada por el Acuerdo sobre Salvaguardias de la OMC., decreto establecer los siguientes contingentes para las importaciones de productos del sector de confecciones, originarios de la República Popular China. De los demás países de Asia se importaron en el año 2008 confecciones por valor de US\$ 28.2

millones, 24.2% más que en el 2007. Del Ecuador se importaron US\$ 30.1 millones, con un aumento respecto al año anterior de 5.2%, de Perú se importaron US\$ 42.3 millones, un 122.8% más que lo efectuado el año anterior, de Estados Unidos US\$ 22.3 millones y de Panamá y Zona franca US\$ 9.4 millones, a la Unión Europea se compraron confecciones por US\$ 41.6 millones un 31% más que el año anterior.

Dentro de las fortalezas y debilidades finales en un estudio reciente el DNP señala³:

Debilidades del Sector

- Atraso Tecnológico.
- Altos costos de producción frente a la competencia.
- Dificultades financieras de algunas empresas.
- Competencia asiática (principalmente de China) en el mercado nacional e internacional.
- Contrabando.

Fortalezas del Sector

- Trayectoria de más de cien años en el negocio.
- Cercanía geográfica al mercado Norteamericano.
- Fabricación de productos de alta calidad.
- Producción integrada verticalmente.
- Capacidad de realizar todo el proceso de la cadena productiva en Colombia.
- Acceso preferencial a mercados importantes como México, Estados Unidos, CAN y MERCOSUR.

Principales retos del Sector

- Mejorar continuamente la tecnología de producción y los métodos de distribución e innovando mediante el diseño de nuevos productos.
- Desarrollar nuevos materiales de valor agregado para aplicaciones en múltiples sectores.
- Enfrentar los nuevos requerimientos tecnológicos con el propósito de proteger el medio ambiente o el consumidor.

³COLOMBIA.DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. En: Agenda Interna para la Productividad y la Conectividad Documento sectorial ALGODONE, FIBRAS, TEXTILES Y CONFECCIONES. Agosto, 2008.

- Eliminar las violaciones a los derechos de propiedad intelectual y/o patentes.
- Formación de talento humano altamente calificado para procesos de diseño, producción, servicios y logística.
- Desarrollo de programas de formación por competencias laborales.
- Reducción de costos en la adopción de tecnologías transversales.
- Aumento de la capacidad de negociación mediante el logro de economías de escala.
- Diferenciación de producto para mejorar márgenes de utilidad.
- Mejoramiento del servicio al consumidor final.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

7.1.2 Modelo de Gestión. Las organizaciones necesitan tener parámetros de medida para poder identificar si se está avanzando hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, de esta necesidad han surgido una serie de modelos de gestión que han permitido a los gerentes tomar las decisiones necesarias en el momento oportuno, y de esta manera estar un paso delante de sus competidores.

Todo sistema de gestión debe desarrollar indicadores que permitan medir la gestión y el rendimiento, así mismo adoptar acciones correctivas y preventivas que permitan el desarrollo exitoso del plan estratégico e incluso en algunos casos el rendimiento de la organización.

A través del tiempo se han desarrollado diversos modelos de gestión que han permitido a las organizaciones obtener los más altos niveles de desempeño. El cuadro de mando es un modelo de gestión que permite administrar la implementación de un plan estratégico organizacional y de sus objetivos, trasladándolo a la acción. Igualmente permite que la gerencia de la organización se encuentre informada de forma permanente y en tiempo real del avance de las metas establecidas.

Se considera integral por que reúne cuatro perspectivas de la empresa y esto permite ver la organización como un todo, es balanceado porque hay un equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros; igualmente un equilibrio entre el corto, mediano y largo plazo y por último hay una equidad entre los aspectos internos y

externos de la empresa. De igual forma se puede considerar como una herramienta estratégica ya que establece como se logran desarrollar las estrategias a raíz de un mapa estratégico que contiene enlaces con sus causas y efectos.

7.2.2 Medición por medio de indicadores. La medición del desempeño, usualmente se realiza por medio de indicadores. Los indicadores definen los criterios que permiten evaluar la dinámica de las diferentes variables que quieren modificar las organizaciones mediante lo proyectos y son una expresión cuantitativa del comportamiento de estas variables, puesto que suministran la información necesaria para tomar decisiones de manera oportuna.

Un indicador es cualquier valor que mide un estado o situación de un sistema en un periodo de tiempo. Su propósito es medir la mejoría en el bienestar de los diferentes agentes relacionados con la organización. También se pueden definir como los instrumentos de medida de los factores críticos de éxito⁴.

7.3.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Es una metodología de gestión, diseñada para articular y materializar la Planeación Estratégica de la Empresa (Visión y Estrategia), sobre la base de la construcción de un sistema multidimensional de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que serán medidos, evaluados y monitoreados permanentemente por medio de un grupo de indicadores inductores y de resultado vinculados entre sí mediante una árbol de causalidad, clasificados por perspectivas y alineados con la estrategia⁵.

Hoy más que nunca las organizaciones requieren una solución integral para la administración del desempeño, con el fin de poder apoyar en el ejercicio de las estrategias y la obtención de logros.

Para aportar en esta necesidad, el Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a alcanzar niveles mayores de rendimiento por medio de la integración y alineación de

⁴ ROSERO VILLABON, Omar Giovanni. Indicadores Financieros para el Balance Scorecard. Tesis de Maestría. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2006. 94 p.

⁵ COLOMBIA. CAMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Balanced Scorecard Enterprise Performance Management En: Revista Institucional Cámara de Comercio de Pereira. Julio, 2009.P. 22.

los procesos claves en la administración, tales como la plantación y desarrollo estratégico, administración de riesgo, gobierno corporativo y presupuestos.

El Balanced Scorecard crea una clara comprensión de estrategia corporativa y establece responsabilidades, mientras permite administrar y monitorear proactivamente acciones y rendimientos versus objetivos corporativos. Ofrece también una solución completa para el análisis de la Administración del Desempeño Empresarial o Enterprise performance Management (EPM), por sus siglas en inglés.

Puede ser adoptado para cualquier estructura organizacional y cualquier metodología EPM, ya sea implementándolo solo en un departamento o a través de una organización completa.

Beneficios claves

- Comunica objetivo e iniciativa: Comunica el plan estratégico a aquellos responsables por ejecutarlo.
- Impulsa mejoras en el rendimiento: Vincula las métricas de rendimiento e iniciativas claves a los objetivos estratégicos para asegurar una ejecución exitosa de la estrategia e impulsar un crecimiento rentable.
- Mejora la productividad: las iniciativas y recursos no alineados con los objetivos estratégicos pueden ser eliminados o redirigidos.
- Mejora la visibilidad corporativa: Ejecutivos y Gerentes pueden monitorear y gestionar aspectos clave del rendimiento del negocio por medio de tableros de mando integral personalizados.
- Asegura el cumplimiento de las regulaciones: Un proceso de gestión de rendimiento automatizado que proporciona la visibilidad, control y responsabilidad necesarios para reforzar la autoridad corporativa.
- Impulsa el cambio cultural: Alinea el comportamiento del empleado con la ejecución de las estrategias y proporciona una línea clara desde sus actividades diarias hasta la estrategia organizacional.

Orígenes del Cuadro de Mando Integral (BSC). El antecedente mas conocido del Cuadro de Mando Integral es el Tableau de Bord, surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros, para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

El BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y mas interesante y le han permitido evolucionar desde su inicial definición en 1992, “Un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio”, para “Ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University, revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Según Mario Vogel, “BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el proceso actual y suministra la dirección fuera de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas (Financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento), a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad”.

Perspectivas. También denominadas Líneas de Desarrollo. Es el marco o la estructura del Cuadro de Mando Integral que permite, con un lenguaje claro,

comunicar la misión y la estrategia informando a los empleados las áreas en las cuales deben encaminar los esfuerzos para obtener el éxito actual y futuro.

Perspectiva Financiera. La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.

Determina el rendimiento del capital invertido. El Cuadro de Mando Integral utiliza los objetivos financieros en relación con el aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del CMI para las empresas con ánimo de lucro, deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Su vinculación con los objetivos financieros permite reconocer que el objetivo del negocio es generar rendimientos financieros para los inversionistas como lo indican Kaplan y Norton (2000)⁶.

Objetivos Estratégicos. Los objetivos estratégicos son el vehículo principal para articular el mapa estratégico y concretar de este modo la estrategia. Crean la estructura del mapa y deben de expresar con claridad la estrategia.

La derivación de objetivos en el mapa debe apoyarse en su carácter estratégico y no deben ser confundidos con objetivos operativos ni con iniciativas estratégicas.

El cuadro de mando integral se construye y gestiona con objetivos estratégicos no con sus indicadores, de este modo los indicadores se comportan como un instrumento para la medición de los objetivos.

Para construir un eficaz cuadro de mando integral es determinante la selección priorizada de objetivos estratégicos, ya que traslada la estrategia en declaraciones orientadas a la acción en cada una de sus perspectivas.

⁶ ROSERO VILLABON, Omar Giovanni. Indicadores Financieros para el Balanced Scorecard. Tesis de Maestría. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2006. 94 p.

Los objetivos del balanced scorecard deben ser específicos, inequívocos y propios de cada organización, sólo de esta manera podrán aportar ventajas competitivas frente a la competencia.

7.4.2 Razones e indicadores financieros. El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas, sólo puede hacerse a través de razones o indicadores financieros.

Esta relación de cuentas es extractada de los estados financieros y demás informes de la empresa, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento del negocio; y se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso, que sirven para mejorar el desempeño de la gestión hasta lograr la excelencia y la competitividad en el sector.

Razón financiera .Se define como la relación numérica entre dos cuentas o grupos de cuentas del balance general o del estado de resultados, o la combinación de ambos estados financieros, para dar como resultado el cociente o producto absoluto, que se interpreta de acuerdo a los siguientes criterios:

Razones de Liquidez. A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Tabla 1. Razones de liquidez

LIQUIDEZ		
<i>Capital de trabajo</i>	<i>Activo corriente</i>	<i>Pesos</i>
<i>Capital neto de trabajo</i>	<i>(Activo corriente) – (Pasivo corriente)</i>	<i>Pesos</i>
<i>Razón Corriente</i>	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	<i>Pesos</i>
<i>Prueba ácida</i>	$\frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo corriente}}$	<i>Pesos</i>
<i>Solidez</i>	$\frac{(\text{Activo corriente} - \text{cartera})}{\text{Pasivo corriente}}$	<i>Pesos</i>
<i>Estabilidad</i>	<i>Activo Total / Pasivo total</i>	<i>Pesos</i>
	<i>Activo fijo / Pasivo a largo plazo</i>	<i>Pesos</i>

Fuente: Fierro Martínez, Ángel María .*Diagnostico Empresarial.*

Capital de Trabajo: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Razón Corriente: También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Prueba Ácida: (prueba de ácido o liquidez seca) Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Solidez: Indica la estabilidad financiera de la empresa.

Estabilidad: muestra la capacidad de adquirir deudas de largo plazo. Se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento

Razones de Eficiencia .Las razones de eficiencia miden la capacidad de la administración en el manejo de los recursos y procesos y el grado de gestión en la conversión de activos en flujo de efectivo para el cumplimiento del objeto social. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.

Tabla 2. Razones de eficacia

EFICIENCIA		
<i>Rotación de activos</i>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	<i>Veces</i>
<i>Rotación de cartera</i>	$\frac{\text{Cuentas x cobrar} * 360 \text{ días}}{\text{Ingresos operacionales}}$	<i>Veces</i>
<i>Rotación inventarios</i>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio inventario}}$	<i>Veces</i>
<i>Rotación proveedores</i>	$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio proveedores}}$	<i>Veces</i>

Fuente: Fierro Martínez, Ángel María .*Diagnostico Empresarial.*

Rotación de activos totales: es una razón de eficiencia total porque ingresan todos los activos productivos y no productivos, para saber cuántos pesos genera cada peso invertido en el activo total.

Rotación de cartera: mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio durante el período de tiempo generalmente de un año.

Rotación de inventarios en empresas productoras: los inventarios en empresas productoras corresponden inicialmente a las materias primas y materiales que son sometidos a las etapas del proceso productivo; en segundo lugar a los productos en proceso que están constituidos por las materias primas utilizadas junto con la mano de obra y los costos de fabricación aplicados; y finalmente los productos terminados o artículos en existencia completamente elaborados.

Rotación de proveedores: esta razón muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante el ejercicio, que comparada con la política de compras mostrará las desviaciones en la gestión de pasivos. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo, ganándose algunos descuentos por pronto pago. Si es baja se desaprovecha los descuentos o la empresa anda con problemas de liquidez.

Razones de productividad. Llamados también de rentabilidad o lucratividad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital

Tabla 3. Razones de productividad

PRODUCTIVIDAD		
<i>Carga financiera</i>	$\frac{\text{Gasto financiero}}{\text{U. operacional}}$	<i>Veces</i>
<i>Carga laboral</i>	$\frac{\text{Gasto laboral}}{\text{U. operaciona}}$	<i>Veces</i>
<i>EVA</i>	<i>UODI – Costo de capital</i>	<i>Pesos</i>
<i>EBITDA</i>	<i>Utilidad anes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones.</i>	<i>Pesos</i>

Fuente: Fierro Martínez, Ángel María .*Diagnostico Empresarial.*

Caga Financiera: Indica que parte de la utilidad, cubre los gastos financieros.

Carga Laboral: Indica que parte de la utilidad, cubre los gastos laborales.

EVA: es una medida de desempeño basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de los recursos gestionados para

conseguirla. Si el EVA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza de los accionistas sufre un decremento, destruye valor.

EBIDTDA : “*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*”; es el resultado de una empresa antes de intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones, se trata de un indicador que se mide exactamente como se indica, en el cual todos los intereses, impuestos, depreciación y amortización de las entradas en la Cuenta de Resultados se invierten fuera de la línea de fondo Beneficio Neto.

Es considerado un indicador de rentabilidad que permite la aproximación al valor de una empresa y pretende medir los ingresos de efectivo sin la contabilidad de ejercicio, la cancelación de impuestos efectos de la competencia y la cancelación de los efectos de las diferentes estructuras de capital.

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

Tabla 4. Razones de endeudamiento

ENDEUDAMIENTO		
<i>Concentración a corto p.</i>	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	<i>Veces</i>
<i>Cobertura de intereses</i>	$\frac{\text{UAI} /}{\text{Intereses}}$	<i>Veces</i>
<i>Autonomía</i>	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	<i>Veces</i>

Fuente: Fierro Martínez, Ángel María .*Diagnostico Empresarial.*

Concentración a corto plazo: Indica que proporción de los pasivos son de corto plazo. Indicador.

Cobertura de intereses: indica cuantas veces el flujo de caja generado en un periodo es superior a las cargas financieras.

Autonomía: Permite conocer la evolución y tendencia de la relación entre el Pasivo Total y el Patrimonio del organismo.

7.5.2 Indicadores financieros. Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.
- Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

Algunos indicadores financieros son:

Tabla 5. Indicadores financieros de desempeño

DESEMPEÑO		
Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{ventas del período anterior} - 1}$	%
Crecimiento en utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Utilidad período anterior} - 1}$	%

Fuente: Fierro Martínez, Ángel María .*Diagnostico Empresarial.*

Tabla 6. Indicadores financieros de eficacia

EFICACIA		
Margen utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta} * 100}{\text{Ventas netas}}$	%
Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional} * 100}{\text{Ventas netas}}$	%
Rentabilidad en ventas	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100}{\text{Ventas netas}}$	%
Renta / patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100}{\text{Patrimonio}}$	%
Índice Dupont	Rentabilidad ventas * rotación activos	%
Rentabilidad en activos	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100}{\text{Activo total}}$	%
Retorno de la inversión	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{(Total Activos- Pasivo corriente)}}$	%

Fuente: Fierro Martínez, Ángel María .*Diagnostico Empresarial.*

Tabla 7. Indicadores financieros de productividad

PRODUCTIVIDAD		
Eficiencia administrativa	$\frac{\text{Gastos administración y ventas} * 100}{\text{Total activos}}$	%

Tabla 8. Indicadores financieros de endeudamiento

ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento total	$\frac{\text{Total pasivos} * 100}{\text{Total activos}}$	%

Fuente: Fierro Martínez, Ángel María .*Diagnostico Empresarial*

7.3 MARCO LEGAL

7.1.3 AUSTIN REED MANUFACTURAS & CIA. LTDA. Nació de una persona con un ideal, el señor DIEGO PINEDA JIMENEZ, quien a la edad de 17 años, comenzó a gestar la idea de tener una gran empresa en el sector de las confecciones.

A la edad de 22 años, con la firme convicción de salir adelante adquirió sus primeras maquinas de confección, y se lanzo en un proyecto que dio inicio a su primera empresa con el nombre de AUSTIN REED, fundada el 11 de septiembre de 1.981 en la ciudad de Pereira, Colombia, Sur América.

Gracias a su gran conocimiento en el campo de la confección y a la excelente calidad de su producción, decidió asociarse con la organización ARTURO CALLE, conformando lo que hoy es AUSTIN REED MANUFACTURAS & CIA. LTDA, fundada el 7 de marzo de 1.991.

7.2.3 Certificado Único Nacional.

Ver Anexo1.

7.3.3 Artículo 158 – 3 del Estatuto Tributario Nacional. Consagra la deducción por inversión en activos fijos, de la siguiente manera:

ART. 158-3.-Deducción por inversión en activos fijos. A partir del 1° de enero de 2007, las personas naturales y jurídicas contribuyentes del impuesto sobre la renta, podrán deducir el 40%,(30% a partir del año gravable 2010), del valor de las inversiones efectivas realizadas solo en activos fijos reales productivos adquiridos, aun bajo la modalidad de leasing financiero con opción irrevocable de compra, de acuerdo con la reglamentación expedida por el Gobierno Nacional. Los contribuyentes que hagan uso de esta deducción no podrán acogerse al beneficio previsto en el artículo 689-1 de este Estatuto.

La utilización de esta deducción no genera utilidad gravada en cabeza de los socios o accionistas.

La deducción por inversión en activos fijos sólo podrá aplicarse con ocasión de aquellos activos fijos adquiridos que no hayan sido objeto de transacción alguna entre

las demás empresas filiales o vinculadas accionariamente o con la misma composición mayoritaria de accionistas, y la declarante, en el evento en que las hubiere.

7.4 ESTADO DEL ARTE

Con relación al sector estudio que se evaluara en el presente proyecto, se tiene conocimiento de la investigación realizada en el año 2006 por el Maestrante en Administración, Omar Giovanni Rosero Villabon de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, que lleva como título INDICADORES FINANCIEROS PARA EL BALANCED SCORECARD. Dicho trabajo, enfocado a los sectores de mayor dinamismo en el departamento del Tolima (arrocero y confección), muestra de que forma el cuadro de mando integral o Balanced scorecard como fue llamado originalmente, se convierte en una excelente herramienta de gestión para los gerentes y/o Directivos de las organizaciones, ya que permite que se tengan en un solo cuadro toda la información relevante de la organización y el grado de contribución de variados aspectos hacia el cumplimiento de la visión organizacional, igualmente permite que la gerencia de la organización se encuentre informada de forma permanente y en tiempo real del avance de las metas establecidas.

7.5 MARCO SITUACIONAL

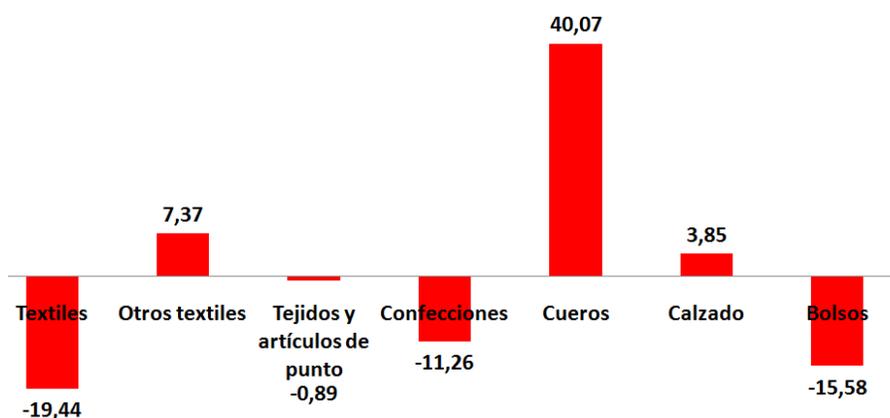
7.1.5 Informe sector confecciones 2007 - 2008

A lo largo del 2008 las empresas de la cadena textil y de confecciones afrontaron una de las coyunturas económicas más difíciles de las que se tenga memoria: El peso colombiano se encontraba fuertemente revaluado frente a la divisa norteamericana; los Estados Unidos y la Unión Europea permitieron la libre entrada de textiles y confecciones chinas a sus mercados como parte del “Acuerdo Multifibras”; la crisis política entre Colombia y Venezuela amenazó con volverse una crisis comercial de grandes proporciones y el contrabando de textiles y prendas de vestir provenientes del Este Asiático alcanzó dimensiones desconocidas, llegando a poner en entredicho a más de una empresa con amplia trayectoria en Colombia⁷.

⁷ MAPFRE Crediseguro S.A. En: Análisis sectorial, Informe sector confecciones Colombiano. Medellín, Noviembre de 2008.

Según cifras divulgadas por el DANE en su Muestra Mensual Manufacturera, la producción textil colombiana (incluye la hilatura, tejedura y acabado de productos textiles nacionales) presentó una disminución del 19.44% frente al mismo mes del año anterior, mientras que los Otros productos textiles registraron un crecimiento del 7.37%. Los Tejidos y artículos de punto y ganchillo (camisetas, medias, etc.) registraron por su parte un decrecimiento del 0.89%, mientras que las Prendas de vestir y Confecciones registraron una caída del 11.26.

Figura 8. Variación anual de la producción del sector textil y de confecciones septiembre 2008/2007



Fuente: DANE. Producción Sectores Textil y de Confecciones. Septiembre 2008/2007.

En cuanto a los niveles de ventas, la producción textil presentó una disminución del 10.99% frente al mismo mes del año anterior, mientras que los Otros productos textiles registraron una disminución del 2.14%%.

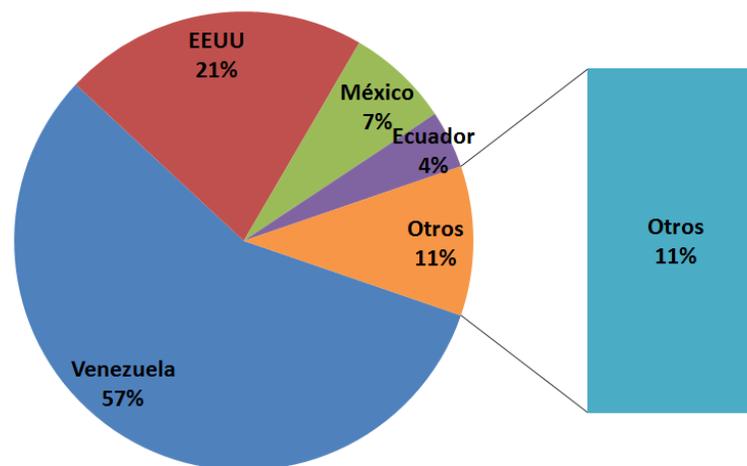
Los Tejidos y artículos de punto y ganchillo registraron por su parte un crecimiento del 2.51%; las Prendas de vestir y Confecciones registraron una caída del 1.47%.

Balanza comercial. En cuanto al comercio exterior del Sector de Prendas de Vestir y Confecciones, vale destacar que a diferencia de lo que ocurre con el sector textil, Colombia sí ha logrado posicionarse como un exportador neto de este tipo de mercancías, puesto que durante el 2007 realizó importaciones por unos US\$280 millones, mientras que realizó exportaciones por unos US\$1.500 millones, registrando

al finalizar el año, un superávit en su balanza comercial cercano a los US\$1.220 millones.

Al respecto, vale señalar que los principales proveedores del mercado de Confecciones colombiano son la China (40.4%), la Unión Europea (11.4%), Ecuador (10.3%), el resto de Asia (8.3%), Perú (6.8%) y los Estados Unidos (6.2%); mientras que los principales destinos de exportación son Venezuela (56.7%), los Estados Unidos (21.5%), México (7.3%) y Ecuador (4.1%).

Figura 9. Exportaciones del sector confecciones Enero – Diciembre de 2007



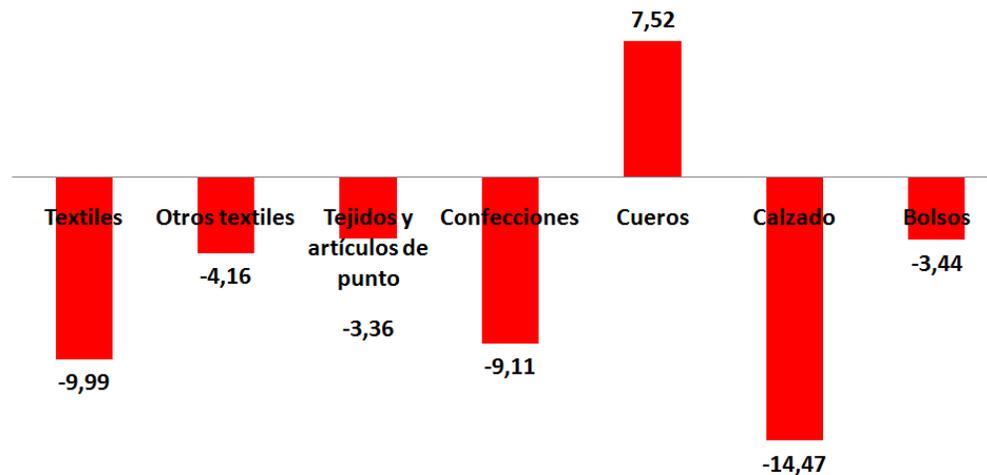
Fuente: Mincomercio (Noviembre de 2008).

Cabe destacar, por lo demás, que en el 2007 y como consecuencia de la marcada revaluación que el peso colombiano mostraba frente al dólar y a la no aprobación del TLC con los Estados Unidos, el país disminuyó sus ventas de Confecciones hacia los Estados Unidos (éstas cayeron en un 26.3%) y aumentó sus exportaciones a Venezuela (éstas crecieron en un 241.4%), de manera que el país bolivariano pasó a ser nuestro principal socio comercial.

Según cifras preliminares suministradas por el DANE, hasta agosto de 2008 Colombia registraba exportaciones de confecciones por valor de unos US\$700 millones, e importaciones por valor de US\$120 millones, de manera que el sector contaba con una balanza comercial cercana a los US\$580 millones durante los primeros ocho meses del año.

Empleo en el sector. La mala situación por la que se encuentra atravesando la cadena textil y de confecciones se vio reflejada a su vez en el nivel de contratación de las empresas textiles y que según estimativos del DANE redujo su tasa de empleo en niveles cercanos al 10.0%, cifra que es bastante alta y que contrasta con la que se había presentado en el mes de marzo (1.3%).

Figura 10. Variación anual del empleo total septiembre de 2008/ septiembre de 2007



Fuente: DANE. Empleo Sectores Textil y de Confecciones. Septiembre 2008/2007.

En cuanto al sector de las Confecciones, se observó que también en dicho sector sintió las consecuencias de la desaceleración en la actividad económica, puesto que se registró una disminución en el empleo del 9.11% frente al mismo mes del año anterior.

Sin lugar a dudas, estas cifras corroboran las dificultades por las que viene atravesando la cadena y nos llevan a pensar que de no resultar medidas tan extremas (recortar personal es siempre una medida extrema), muchas empresas de la cadena correrán el riesgo de desaparecer.

Perspectivas para el sector en el 2009. Teniendo en cuenta que los estados Unidos son nuestro segundo comercial y que una de las presiones que se ciernen sobre el mandatario de dicha nación es la de volver a generar los empleos que se perdieron en la crisis, se considera que la aprobación del TLC con el mencionado país tampoco va

a realizarse durante el año 2009; situación que colocará las exportaciones colombianas de textiles en desventaja, sobre todo si se tiene en cuenta que dicho acuerdo sí fue firmado con el Perú (país que también exporta textiles y confecciones) y que ahora se permite la compra y venta de textiles y confecciones chinas en el mencionado país y en la Unión Europea como consecuencia de la entrada en vigor del “Acuerdo multifibras”.

Cabe mencionar, sin embargo, que la crisis financiera que se desató durante los últimos meses en los Estados Unidos sí tuvo un efecto positivo en las exportaciones textiles y de confecciones colombianas y fue que debido a los agentes económicos decidieron refugiarse en los bonos del tesoro norteamericano, se elevó la cotización de dicha moneda Colombia, donde se revirtió la fuerte revaluación por la que venía afrontando el país durante los últimos cuatro años y se pasó de cotizaciones cercanas a los US\$1.800 a cotizaciones cercanas a los \$2.200; de manera que se acabó uno de los mayores “dolores de cabeza” que venían sufriendo los exportadores colombianos, sobre todo los ubicados en la cadena textil y de confecciones.

En cuanto al sector de las Confecciones, cabe mencionar que a lo largo del 2009 muchos confeccionistas colombianos se verán obligados a reestructurar sus negocios para poder hacer frente a la nueva competencia que llegó al país de la mano de empresas del segmento de moda masculina como Austin Reed, Hermenegildo Zegna, Guy Laroche, Louis Feraud, Givenchi e Yves San Laurent entre otros; así como hacer frente a la entrada al país de prendas íntimas de China, la disminución en el ritmo de la actividad económica nacional, la no aprobación del TLC con los Estados Unidos y las respectivas desaceleración y recesión de los más importantes clientes del país: Venezuela y los Estados Unidos.

De todas formas y a pesar de las dificultades, se espera que el sector continúe creciendo a un buen ritmo y sigan aumentando sus exportaciones, tal y como ha venido ocurriendo durante los últimos años; aunque no cabe esperar crecimientos muy significativos ni en los niveles de ventas ni en los de producción del sector.

En cuanto al mercado interno, hay dos hechos que merecen ser destacados: El primero es que a pesar de la difícil coyuntura por la que ha venido atravesando el sector, varios inversionistas internacionales han comenzado a explorar nuestro país y

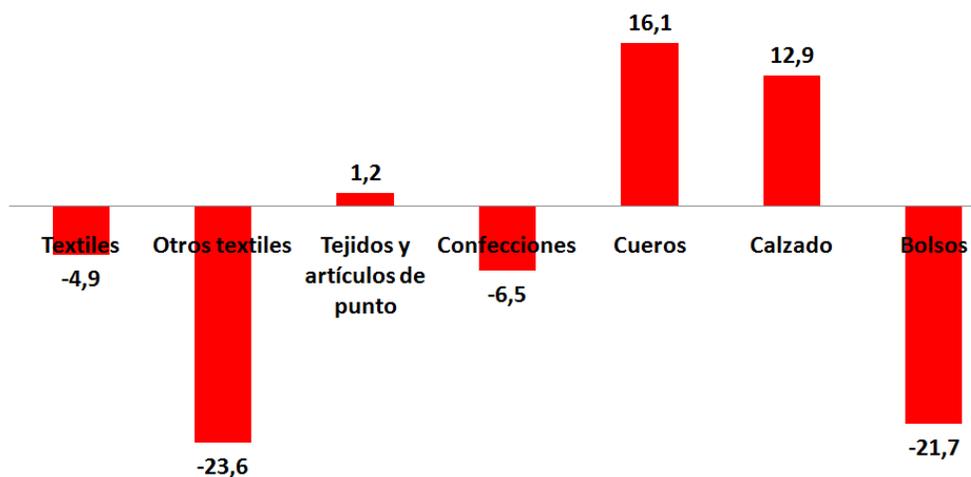
han decidido, o bien realizar fusiones con empresas del sector de las confecciones, o bien adquirir empresas colombianas para posicionarse en los mercados andino y de los Estados Unidos (prueba de ello fue la adquisición de Coltejer por parte del grupo Kaltex de México); comportamiento que muy seguramente le permitirá a muchas empresas volver a salir a flote. El segundo, es que dada la recesión en los Estados Unidos, no queda sino esperar que comience a llegar al país una mayor cantidad de textiles y confecciones de la China y de la India, con menores precios y en muchos casos contrabandeados; situación que obliga a las empresas de la cadena a estar muy bien preparadas frente a la mayor competencia que se avecina, puesto que en caso de no hacerlo se verán obligadas a salir del mercado.

7.2.5 Informe sector confecciones 2008 – 2009. Luego de haber afrontado una de las más difíciles coyunturas económicas de las que se tenga memoria (en la que las empresas de la cadena textil y de confecciones tuvieron que superar la incertidumbre asociada a la aprobación del TLC con los Estados Unidos, la revaluación del peso, una fuerte competencia de los productos provenientes de la China y de la India, y un posible contrabando técnico desde Panamá), los empresarios de los sectores textil y de confecciones tendrán que superar nuevas dificultades durante este año, en el que además de afrontar los problemas ya mencionados, deberán sortear las dificultades surgidas por el fallo que en días pasados profirió la OMC en contra de las restricciones que venía imponiendo el gobierno colombiano a las importaciones de textiles y de confecciones que el país realizaba desde Panamá y la caída en el consumo interno⁸.

De acuerdo a las últimas cifras divulgadas por el DANE en su Muestra Mensual Manufacturera (MMM), la producción del sector textil colombiano (sector en el que se incluyen la elaboración de hilos, la fabricación de telas y el acabado de los productos textiles nacionales) presentó una disminución del 4.9% frente al mismo mes del año inmediatamente anterior, mientras que los Otros productos textiles (entre los que se incluyen las Cortinas, cenefas, visillos, tapices y alfombras para pisos, paños para desempolvar, cuerdas, cordeles, cordones, etc.) registraron una disminución del 23.6%.

⁸ MAPFRE Crediseguro S.A. En: Análisis sectorial, Informe sector confecciones Colombiano. Medellín, Abril, 2009

Figura 11. Variación anual de la producción del sector textil y de confecciones marzo 2009/2008



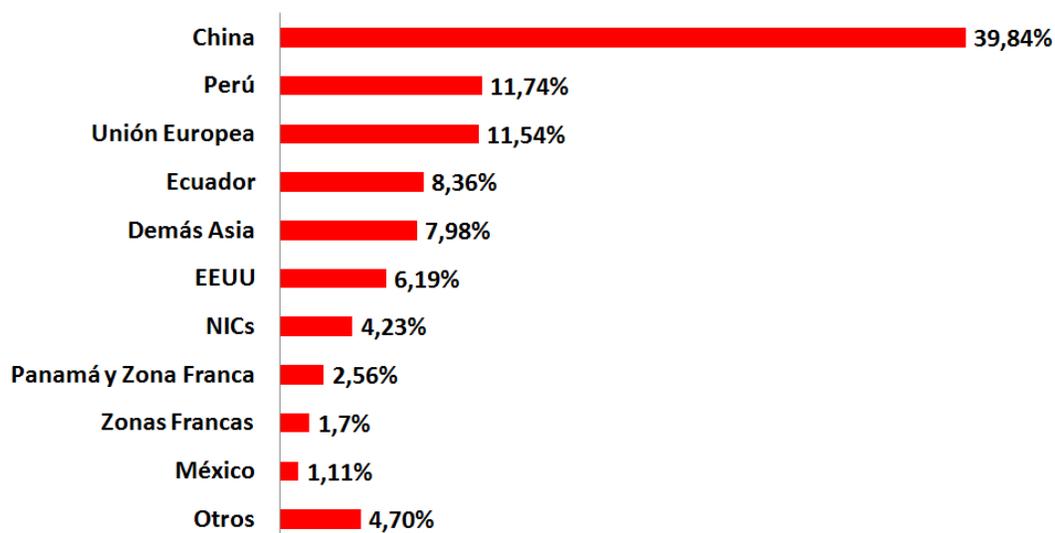
Fuente: DANE Producción Sectores Textil y de Confecciones. Marzo 2009/2008.

Los Tejidos y artículos de punto y ganchillo (entre las que se encuentran las camisetas, las trusas, medias, pantimedias, etc.) registraron un crecimiento real del 1.2%, mientras que las Prendas de vestir y Confecciones registraron una caída del 6.5%. El Curtido y preparado de cuero, por su parte, creció en un 16.1%; mientras que la fabricación de calzado registró un aumento del 12.9% y la fabricación de Artículos de viaje, bolsos y artículos similares registró una caída del 21.7%.

En cuanto a los niveles de ventas del sector, la producción Textil presentó un aumento del 5.2% frente al mismo mes del año anterior, mientras que los Otros productos textiles registraron una caída del 24.8%. Las Prendas de vestir y confecciones crecieron en un 3.8%, y el Curtido y preparado de cuero aumentaron en un 19.2.

Balanza comercial. Con relación al comercio exterior del Sector de Prendas de Vestir y Confecciones, vale destacar que durante el 2008 Colombia realizó importaciones por unos US\$360 millones (con un crecimiento del 29.1%), mientras que realizó exportaciones por unos US\$1.330 millones (con una disminución del 10.4%), de manera que al finalizar el año terminó registrando un superávit en su balanza comercial cercano a los US\$970 millones (con un decrecimiento cercano al 20.5%).

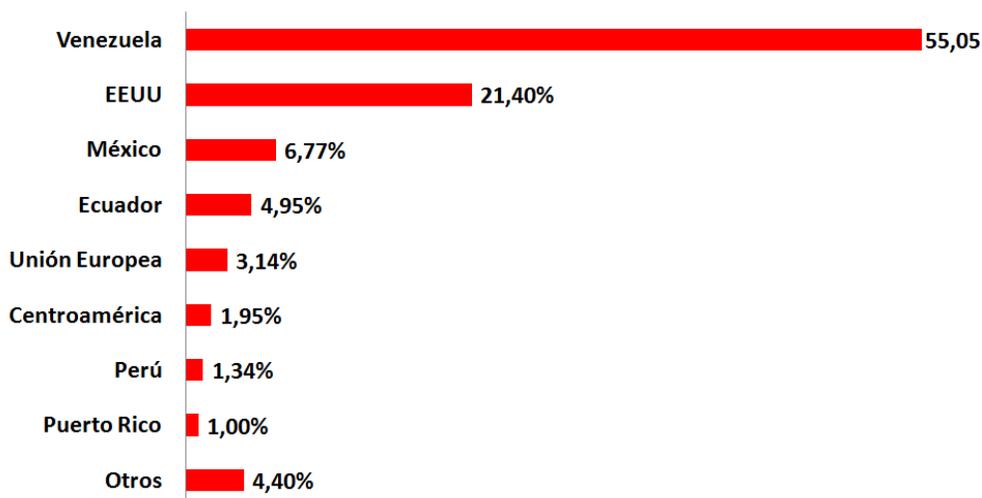
Figura 12. Origen de las importaciones del sector confecciones Colombiano Enero – Diciembre 2008



Fuente: Mincomercio (Abril de 2009).

Al respecto, vale señalar que en el 2008 los principales proveedores del mercado de Confecciones colombiano fueron la China (39.84%), Perú (11.74%), la Unión Europea (11.54%), Ecuador (8.36%), el resto de Asia (7.98%) y los Estados Unidos (6.19%); mientras que los principales destinos de exportación fueron Venezuela (55.05%), los Estados Unidos (21.40%), México (6.77%) y Ecuador (4.95%).

Figura 13. Destino de las exportaciones del sector confecciones Colombiano Enero – Diciembre de 2008.



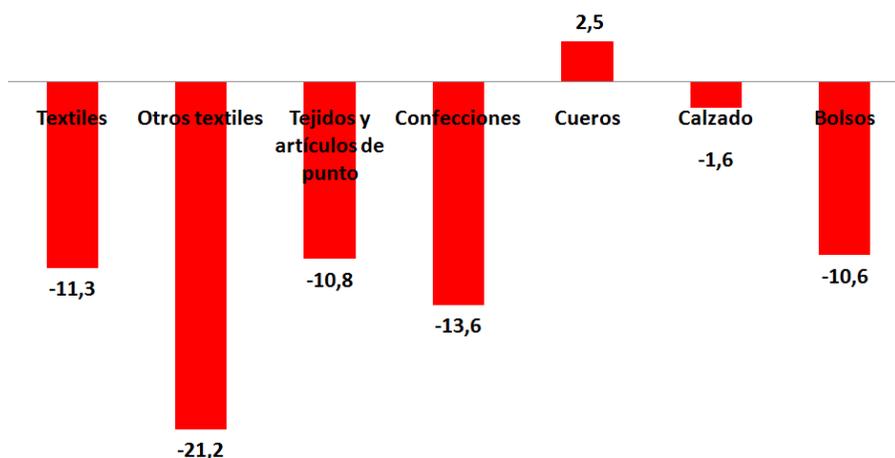
Fuente: Mincomercio (Abril de 2009).

Según información preliminar suministrada por MINCOMERCIO, hasta febrero de 2009 el sector de confecciones colombiano registraba exportaciones por US\$206 millones de dólares, mientras que durante el mismo periodo presentaba importaciones por US\$46 millones, de manera que durante el primer bimestre del año terminó registrando un superávit en su balanza comercial por un valor cercano a los US\$160 millones de dólares.

El empleo en el sector .En prácticamente todas las ramas de actividad del sector textil y de confecciones se registraron disminuciones en los niveles de empleo, destacándose sobre todo la reducción del personal en las actividades de fabricación de Otros textiles (21.2%), Confecciones (13.6%) y Textiles (11.3%); actividades donde se habían sentido con mayor fuerza la desaceleración económica, la revaluación del peso frente al dólar y la no aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos durante el último año; así como el contrabando y la llegada de productos de la india y de la china a muy bajos precios.

En general, todas estas reducciones obedecen a la necesidad que han sentido las empresas de disminuir sus costos como consecuencia de la desaceleración que se viene sintiendo en el ritmo de la actividad económica, y en muchos casos se presentaron sólo cuando fueron autorizadas por el Ministerio de Protección Social a pesar de que habían sido solicitadas desde el año pasado, de manera que en prácticamente todos los casos se observaron despidos a pesar de que hubo algunos repuntes en ventas y la producción de las distintas actividades.

Figura 14. Variación anual del empleo total marzo de 2009 / marzo de 2008



Fuente: DANE .Empleo Sectores Textil y de Confecciones. Marzo 2009/2008.

Huelga señalar que tal y como se había anunciado en el informe que sobre los sectores textiles y de confecciones había realizado MAPFRE Crediseguro S.A. en el mes de noviembre de 2008, la mayoría de estas reducciones en los niveles de empleo de las empresas vinculadas a las distintas actividades de los sectores como una manera hacer frente a la crisis ya habían sido anticipadas y se encuentran dentro de las medidas que debía asumir la cadena para hacer frente a la caída en las ventas y el aumento en los costos de producción.

Perspectivas para el sector. Sin lugar a dudas, la reciente recuperación del peso beneficiará al sector textil y de confecciones y ayudará a sostener el desempeño de la economía nacional, ya de por sí bastante afectado por la desaceleración interna y la disminución de la inversión extranjera, toda vez que aumentará la competitividad de la producción colombiana en los mercados internacionales, específicamente en Venezuela y Ecuador; dos de los países latinoamericanos más afectados por la crisis.

Se espera la llegada de nuevos inversionistas internacionales, específicamente del Perú, donde los empresarios del vecino país están buscando fortalecer su cadena textil y de confecciones para ingresar con más fuerza al mercado de los Estados Unidos con quien ya suscribió un TLC. Se espera, además, que las importaciones del sector confecciones continúen aumentando desde el vecino país, donde los colombianos han comenzado a adquirir lanas y algodón para confeccionar sus prendas.

Dada la difícil coyuntura económica internacional y la desaceleración interna, se espera que continúen aumentando las variaciones negativas del empleo en las diferentes actividades de la cadena donde se han venido presentando las mayores cifras de despidos del país, específicamente en las actividades de confecciones, hilatura, tejedura y acabado de productos textiles, otros productos textiles y tejidos y artículos de punto y ganchillo.

Hay una noticia que tendrá una incidencia bastante grande en el sector y es que la Organización Mundial del Comercio (OMC) falló en contra del gobierno colombiano y a favor del panameño por restringir algunas importaciones de textiles, confecciones y calzado provenientes del vecino país mediante la fijación de puertos de entrada (Barranquilla y Bogotá) y el establecimiento de precios indicativos; de manera que el gobierno colombiano deberá derogar ambas medidas antes de fin de año porque estas atentan contra la libertad de comercio. Sin lugar a dudas, esta sentencia deja en mala situación al sector, que había logrado franquear la crisis gracias a la protección “artificial” que le había otorgado el gobierno y que le había permitido protegerse frente al contrabando y la subfacturación de productos chinos que presuntamente entraban al país a través del canal de Panamá.

Existen, sin embargo, algunas noticias bastante alentadoras para el sector y son: que el gobierno del presidente Barack Obama se comprometió a tramitar la aprobación del TLC con los Estados Unidos (si se cumplen algunas solicitudes en materia de derechos humanos) antes de que expire el ATPDEA y a partir de agosto del presente año; que según Luis Carlos Villegas, el presidente de la ANDI, la desaceleración económica por la que venía atravesando el país ya habría tocado fondo; y que ante las moratorias en los pagos que se venían realizando desde Venezuela a los exportadores colombianos, el gobierno del presidente Uribe logró establecer un nuevo acuerdo comercial con ese país, de manera que comenzarán a agilizarse los pagos a los productores colombianos y que hasta la fecha se acercan a los US\$260 millones; US\$56 de los cuales corresponden a los sectores de textiles y confecciones colombianos.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva

Para el desarrollo del proyecto se implementará básicamente una investigación descriptiva, dado que en el presente trabajo, se pretende identificar y definir las características, factores y entorno que enmarca la situación actual del sector de la confección a nivel nacional y departamental.

Los métodos de investigación a utilizar serán la observación, la síntesis y el análisis. La observación ya que tendremos contacto directo con las empresas y personas vinculadas con el sector de la confección en el departamento de Risaralda. Síntesis, dado que lo que se necesita hacer en principio es una sinopsis del estado actual del entorno del sector y de los factores que influyen directa e indirectamente sobre el. Análisis, puesto que se necesita elaborar una correlación de variables y factores que nos den una visión a corto, mediano y largo plazo sobre las empresas del sector.

El tipo de información que se manejará dentro de la investigación es tanto de fuentes primarias, como secundarias.

8.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del cuadro de mando integral se utilizarán los pasos básicos marcados dentro de la teoría del Balanced scorecard.

Como primera etapa se realizará un análisis externo de la economía del país y el comportamiento del sector de la confección; Esto nos dará una clara visión de la situación en la que se encuentra la economía nacional, el aporte de las confecciones a la misma y como el sector se puede ver afectado por los cambios que atraviesa la economía mundial.

Teniendo como base el análisis de la información financiera del sector, se seleccionarán los objetivos financieros estratégicos, con los cuales se evaluará el desempeño de la empresa y con cuyos resultados se realizará la planeación estratégica que permita mejorar el rendimiento de la empresa. Para ello se partirá de

la construcción de la matriz de objetivos estratégicos, en la cual se dispondrán las perspectivas financieras que ayuden a cumplir con la misión y visión de la empresa.

Para cumplir con los objetivos estratégico, se debe plantear una estrategia que permita conocer el resultado al cual se quiere llegar e igualmente manejar un sistema de medición por medio de indicadores que esté acorde a las características de la perspectiva financiera. Estos indicadores se calcularan de acuerdo a una formula definida y su resultado será el que indique qué tan cerca se esta de cumplir con los objetivos estratégicos.

Los indicadores se obtendrán a partir de la información financiera (balance general y estado de resultados) del sector de las confecciones, consolidado por la Superintendencia de Sociedades .De igual forma, se analizara balance general y estado de resultados para la empresa, direccionando los indicadores obtenidos a la matriz de objetivos estratégicos.

Después de calculados los indicadores para cada una de las razones e indicadores financieros previamente seleccionados, se procede a realizar el diagnostico de la situación financiera de la empresa, para así definir cuales son los aspectos en que se debe mejorar y cuales presenta un buen rendimiento.

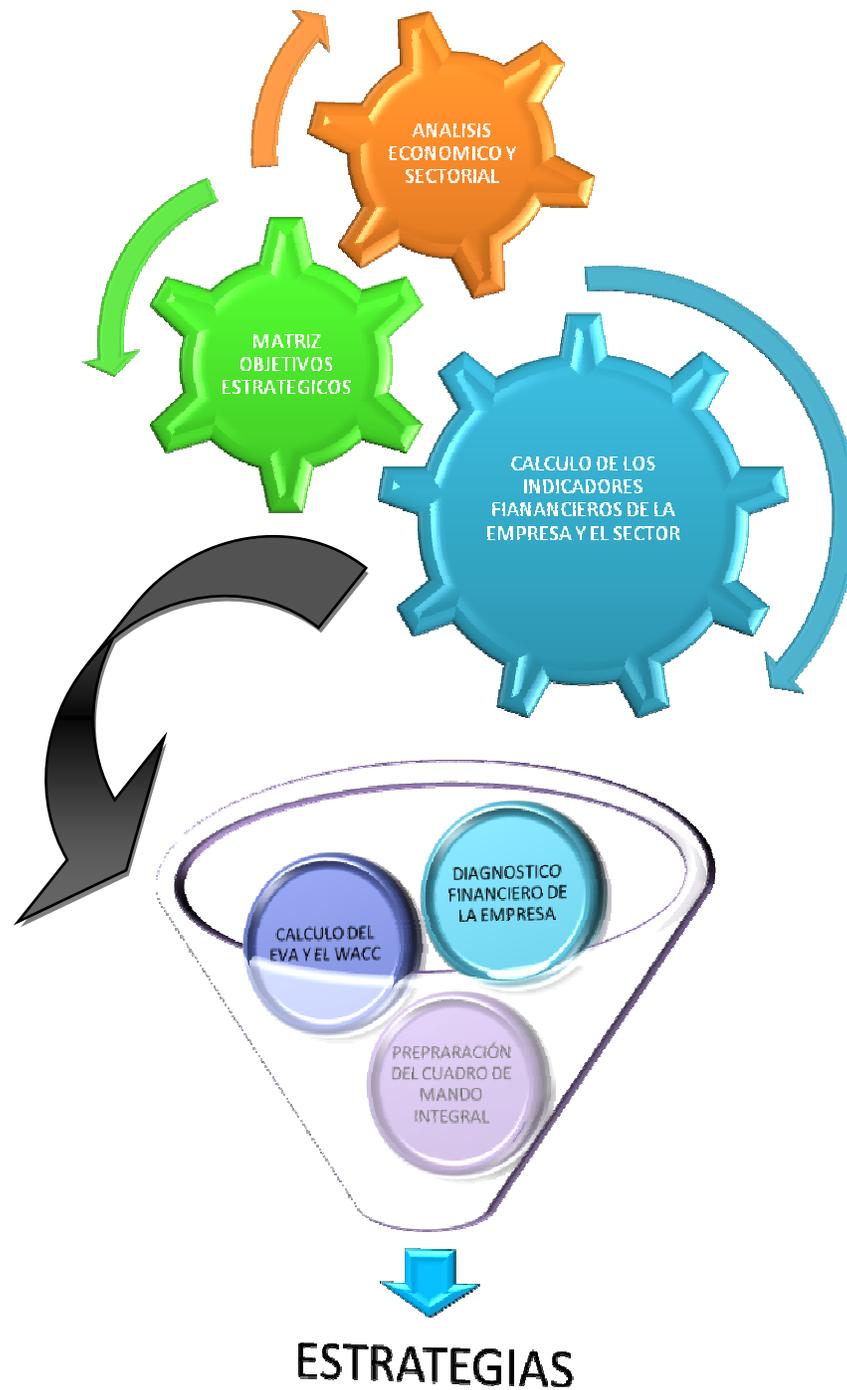
Este diagnostico financiero incluye el estado de fuentes y usos, análisis vertical y horizontal de los estados financieros presentados, generación interna de fondos (GIF), Capital de trabajo neto operativo (KTNO), inversiones hechas durante el año, principio de conformidad financiera y el cálculo del EVA y el WACC para el sector y la empresa. De allí saldrán las medidas que se deben tomar, para corregir aquellos aspectos financieros que no presentan un comportamiento similar o superior al sector.

Por último se construirá el cuadro de mando integral, en el que se evaluara a partir de los criterios: Bueno, Aceptable o Critico el comportamiento de los indicadores de la empresa, en relación a los mismos del sector. Igualmente se contara con un sistema semáforo, que permite identificar claramente, a través de colores el estado de cada indicador, permitiendo así detectar aquellos sobres los cuales se debe trabajar en la planeación financiera para obtener mejores resultados en el siguiente año.

Para la planeación financiera se utilizarán escenarios de acuerdo a las estrategias que resulten del diagnóstico financiero de la empresa. En cada escenario deberá tenerse en cuenta, cuáles son los supuestos necesarios para obtener resultados más aproximados a la realidad financiera y económica de la empresa y el sector.

Terminado el proceso anterior, se procederá a construir un nuevo balance general y un nuevo estado de resultados proyectado que permita simular la manera como quedará la empresa luego de aplicar los correctivos necesarios, para mejorar en su operación. De allí en adelante se repiten los pasos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, calculando los nuevos indicadores y evaluando el resultado final en el tablero de mando, el cual mostrará a través del comportamiento de los indicadores, si las estrategias del escenario planteado, sirvieron para mejorar el desempeño de la empresa en comparación con los indicadores del sector.

9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCION DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA



9.1 MATRIZ OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La matriz objetivos estratégicos se elabora con el fin de definir las perspectivas financieras prioritarias, cuyos indicadores están encaminados a cumplir con la misión y la visión de la empresa. Cada perspectiva viene acompañada de objetivos estratégicos y estos a su vez de series de indicadores, que a través formulas específicas, arrojan los datos requeridos para el análisis.

Las perspectivas financieras seleccionadas, para el análisis del sector de la confección son:

1. **Balance general:** En el se puede evaluar el mayor porcentaje de los indicadores e igualmente se comparan las cifras de años anteriores en cuanto al crecimiento económico en el histórico de la empresa. En el balance general se tiene como objetivos estratégicos los tres elementos que lo conforman: Activos, Pasivos y Patrimonio. Lo que se busca, es que el rendimiento de estos cada año sea el más eficiente para la empresa, de manera que los activos crezcan en proporción a los del sector y que sus pasivos y patrimonio sean eficientes en su crecimiento respetando el principio de conformidad financiera, propendiendo siempre al cumplimiento de la visión de la empresa en el corto mediano y largo plazo. Por ende se incluye dentro de esta perspectiva un indicador que mide la variación de cada de uno de estos con respecto al año inmediatamente anterior, para compararlo con la misma variación de los del sector.
2. **Estado de resultados:** Es el informe financiero que muestra como fue el funcionamiento financiero de la empresa en el último periodo, como fueron los ingresos y cuáles fueron las principales causas de egresos. En el, se tienen como objetivos estratégicos, los tres ítems financieros más importantes para medir el rendimiento: Ventas netas, costos de producción y gastos financieros. Allí se evalúa el crecimiento de las ventas, el porcentaje que hace parte los costos de producción y los gastos financieros del total de ingresos por concepto de la operación principal de la empresa.

3. **Indicadores financieros:** Son el método más común y efectivo para medir el comportamiento financiero que tienen las empresas y los sectores de la economía. Con ellos se buscan evaluar cuatro objetivos estratégicos:

3.1 Desempeño: Mide el crecimiento de la empresa por medio de los indicadores de crecimiento en ventas y el crecimiento en utilidades, allí se estudia el crecimiento con respecto al sector y con respecto al cumplimiento de la visión de la empresa.

3.2 Eficacia: Permite por medio de la combinación de cuentas del balance y el estado de resultados, evaluar cual ha sido el desempeño de las inversiones de la empresa, con respecto al desempeño de las del sector.

3.3 Productividad: Permite medir y evaluar, como han sido los gastos administrativos y de ventas en la empresa, en comparación con el sector.

3.4 Endeudamiento: El indicador señala que porcentaje de los activos están comprometidos por deudas bancarias y no bancarias a corto y largo plazo, y su comparación con respecto al sector.

4. **Razones financieras:** Estas indican los buenos o malos resultados de la toma de decisiones en la empresa y permite una mejor comparación con empresas del sector como. Los indicadores que allí mostraran la información, están clasificados así:

4.1. Liquidez: Por medio del cálculo de capital de trabajo, capital neto de trabajo, razón corriente, prueba acida, solidez y estabilidad, se realizan comparaciones con el sector, para obtener una idea de la situación real de efectivo de la empresa.

4.2. Eficiencia: Permite comparar la efectividad con que se están usando los principales recursos de la empresa y sus niveles con respecto a los del sector.

4.3. Productividad: Con los indicadores de: Carga financiera, carga laboral, EVA y margen EBITDA se logra percibir y el verdadero valor que se le está dando a la empresa por parte de la dirección y comparar este valor con las del sector.

- 4.4. Endeudamiento:** Compara el grado de endeudamiento que tiene la empresa por medio de la concentración a corto plazo el índice de cobertura y la autonomía financiera de la empresa. Allí se analiza que posibilidad de adquirir nuevas deudas tiene la empresa y su comparación con respecto al sector.

Ver Anexo 2.

9.2 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

En esta sección se analiza el balance general y estado de resultados de la empresa y el sector, consolidado para los últimos dos años. Esta información corresponde a la base de la investigación y de la veracidad de la misma dependerá el éxito en el análisis de los indicadores de la empresa, el sector y en la realización del cuadro de mando Integral. Ver Anexos 3 y 4.

9.3 INDICADORES FINANCIEROS

En la tabla de indicadores financieros se calcularon todos aquellos indicadores definidos dentro de la matriz de objetivos estratégicos, de acuerdo a las formulas planteadas. Estos indicadores como se menciona anteriormente, salen del balance general y el estado de resultados obtenido para la empresa y el sector de la confección en el periodo 2006 – 2007, por ser este ultimo un año altamente representativo para el sector en la última década. Ver Anexo 5.

9.4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

En el diagnostico de la empresa se utilizo la metodología de análisis financiero, teniendo como primer paso el análisis vertical y horizontal del balance general y luego del estado de resultados, de allí salen los porcentajes en los cuales se dividen los activos, el pasivo y el patrimonio de la empresa. Se determina cuales son las cuentas de mayor participación dentro del balance y las variaciones de las cuentas con respecto al año inmediatamente anterior. Del mismo modo se procedió para el estado de resultados, donde se calcularon los rubros con mayores egresos e ingresos para la empresa. Ver Anexo 6.

Allí se hizo una primera aproximación de las medidas a tomar, para mejorar la toma de decisiones y la realización de la planeación financiera. Del mismo modo, se realizó el estado de fuentes y usos, en donde se identificaron las maneras como se financia la empresa y se evidenció el no cumplimiento del principio de conformidad financiera. El pago de dividendos se realiza con la generación interna de fondos, las fuentes de corto plazo financian usos de corto y largo plazo, la generación interna de fondos y la ausencia de fuentes de largo plazo.

El capital de trabajo neto operativo se calculó a partir de la variación de las cuentas de activos corrientes y proveedores. Las inversiones se dedujeron a partir de la variación de la cuenta de activos fijos y la suma de la depreciación.

Después de realizar el diagnóstico de la empresa con los respectivos informes de: análisis vertical y horizontal, estado de fuentes y usos, GIF, KTNO, inversiones y principio de conformidad financiera; se puede tener un primer criterio para plantear las estrategias que se deben tomar para mejorar los resultados financieros de la empresa.

9.5 EVA Y WACC

Para el cálculo del EVA y el WACC, se hizo primero el retorno de la inversión (ROI) el cual indica, cual es el porcentaje de retorno sobre capital invertido, para el funcionamiento de la empresa.

Para hallar el capital invertido se debe sumar el KTNO (Capital de trabajo neto operativo), con los activos no corrientes. Seguidamente, en este caso se dividió el capital invertido durante el año, sobre la utilidad después de impuestos, lo cual arroja el porcentaje de retorno sobre la inversión, hecha durante el año. Ver Anexo 7.

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL DESP.IMP.}}{\text{CAPITAL INVERTIDO}}$$

Para el cálculo del WACC el costo promedio ponderado de capital, se tomó las cuentas del balance general, las cuales tienen algún costo financiero y se halló el interés que se paga por la existencia de este tipo de activo o de pasivo dentro de la empresa. En ambos casos tanto para ROI como para WACC, se tuvo en cuenta la información para hallar el EVA del sector. Este costo para cada una de las cuentas se multiplica por el valor en pesos de cada una de ellas y se saca una ponderación, luego

se suman en ambas columnas, la del valor en pesos de la cuenta y la de la ponderación y se obtiene un total para cada una, de allí se divide el valor total de la suma de la columna de ponderación sobre el valor total de la suma de los valores y se obtiene el costo promedio ponderado de capital de toda la empresa.

Para el cálculo del EVA se hace uso de los dos valores hallados anteriormente, con la siguiente fórmula:

$$\text{EVA} = \text{ROI} - \text{WACC}$$

Se prosigue a calcular el valor del EVA para cada uno de las partes de interés: la empresa y el sector de la confección.

9.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la elaboración del cuadro de mando integral, se debe específicamente haber realizado cada uno de los pasos anteriores, sin cometer ningún error, dado que en esta etapa es donde se entrara a comparar los indicadores de la empresa con los del sector, por lo cual se debe tener un nivel de confianza del 100% en los datos obtenidos.

Como primer paso se deben poner en columnas los objetivos estratégicos y los indicadores de resultados de acuerdo a cada una de las cuatro perspectivas planteadas.

El sistema de semáforos identifica tres tipos de estado en los cuales se puede encontrar la empresa con respecto al sector en cada uno de los indicadores. Ellos son:

C	CRITICO
A	ACEPTABLE
B	BUENO

Para cada indicador del cuadro de mando integral existirá un semáforo y cada uno de los estados estará determinado por un valor que se representara por medio de un rango, de la siguiente manera:

MENOR QUE > X

B	BUENO
----------	--------------

C	CRITICO
----------	----------------

ENTRE	$< X > Y$	A	ACEPTABLE	
MAYOR QUE	$< Y$	M	CRITICO	B
				BUENO

Para todos los casos el intervalo de ENTRE será representado por el color amarillo que significa que el indicador esta en un nivel aceptable en comparación con el sector. Para los criterios MENOR QUE y MAYOR QUE, se puede dar el caso que entre mayor sea el indicador con respecto al valor del sector sea bueno o sea malo, dependiendo del tipo de indicador que se esté evaluando, dado que algunos indicadores son buenos si se encuentran en niveles bajos y para otros indicadores es bueno si se encuentran en niveles altos.

Para el cálculo de los rangos sobre los cuales se evaluarán los indicadores de la empresa se utilizó como punto medio el valor que corresponde a cada indicador del sector, es decir el valor ENTRE tiene como punto medio el valor del indicador hallado para el sector. Luego el rango de variación está dado por una aproximación a cada uno de los indicadores de acuerdo a su definición y a su análisis, por ejemplo el indicador de Activos corrientes muestra un rango de variación de:

$Z = 55$ Indicador del sector, la variación será:

$X < Z > Y$

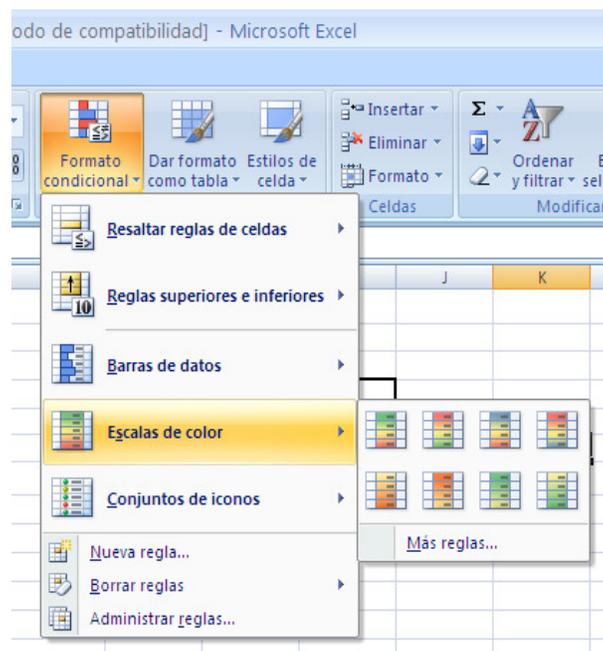
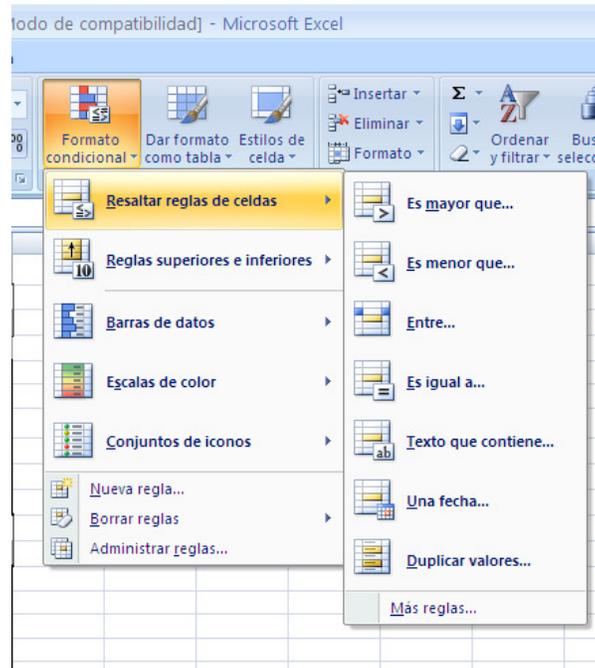
$X = 50$

$Y = 60$

Se toma una variación de 5 puntos dado que tener una participación de los activos corrientes de 50% a 60% es un rango aceptable dentro del análisis financiero de las empresas.

De esta forma se manejan los límites para la mayoría de los indicadores. En algunos casos la variación fue menor dado que son indicadores que en el tiempo no varían con una magnitud considerable. Para casos de indicadores que relacionen aumento en precios, gastos, costos etc. Se trata de manejar un valor cercano a la inflación promedio para los últimos años del 4%, para este caso el punto medio que es el indicador del sector varía entre -2 puntos y + 2 puntos.

Como último paso con la ayuda del formato condicional de Excel, se dan los valores a las celdas de la columna de los indicadores de la empresa y se le dio un color a cada uno de los intervalos para cada indicador, con las opciones:



Luego de tener listo el cuadro de mando de integral, se emite un diagnóstico completo de la situación de la empresa con respecto al sector, al analizar el comportamiento de los indicadores en el cuadro, se observa que la empresa tiene 10 indicadores en un punto crítico, dos en aceptable y quince en un nivel bueno. Ver Anexo 8.

De acuerdo a la matriz de objetivos estratégicos se puede ver que los indicadores más críticos son los indicadores de liquidez y el endeudamiento, ambos dentro de la perspectiva de razones financieras. Además de esto, se encuentra en común con el diagnóstico financiero hecho a la empresa que los indicadores de costos de producción y de endeudamiento total son muy críticos, por lo cual las acciones correctivas a tomar deben partir de un análisis de estos indicadores que se enmarcan dentro de los más importantes dentro del buen desempeño financiero de una empresa.

9.7 ESTRATEGIAS

- Reducir costos de producción mediante inversión en activos fijos productivos.
- Endeudamiento a largo plazo para mejorar la estructura de financiamiento de la empresa.

Se toman medidas en bienestar de la empresa mediante un proceso de planeación financiera, las cuales pueden ser evaluadas antes de ser aplicadas, mediante el uso de escenarios que mejoren las perspectivas para el año siguiente. Así entonces los escenarios que se plantean van encaminados a la reducción de costos de producción, los cuales han podido afectar la liquidez, del mismo modo se deben plantear estrategias para que el endeudamiento de la empresa cumpla con el principio de conformidad financiera, en donde los activos de largo plazo se financian con pasivos de largo plazo, hecho es nulo en esta empresa,

Para dar solución a esta problemática, se plantea combinar los indicadores financieros críticos en una sola decisión, la cual se centra en la adquisición de endeudamiento a largo plazo para invertir en activos fijos productivos que le ayuden a la empresa a disminuir sus altos costos de producción.

La forma de financiamiento determina los diferentes tipos de escenario en los cuales evaluar las medidas de planeación para un mejor desempeño financiero de la empresa en los próximos años.

Para el desarrollo de los escenarios se debe tener en cuenta que el proyecto de inversión en activos fijos productivos busca reducir los costos de producción de la empresa, los cuales han estado cercanos al 80% del valor de las ventas durante los últimos 5 años. La inversión en activos fijos se hará para reducir los costos de producción a unos niveles aceptables que estén de alrededor del 70% del total de ventas, en este caso se reducirá en un 10% los costos de producción.

Para ello se deberá hacer una inversión de modernización de maquinaria y planta por un valor cercano al 10% del valor total de activos. La inversión será de acuerdo a los escenarios de financiamiento. También se espera un aumento del 10% en la producción, lo cual requerirá un aumento en el capital de trabajo de la empresa. La nueva planta y maquinaria empezará, se estima empezaría a funcionar después del primer trimestre del siguiente año.

La idea es simular proyectos que requieran inversión en activos fijos, con el fin de disminuir los costos de producción, ya que al hacerlo, la capacidad productiva de la empresa aumentara, esto afectaría igualmente cuentas tales como inventarios, capital de trabajo, proveedores, gastos en ventas etc.

Para el caso, se simularan dos escenarios para la financiación del proyecto, los cuales serán: obligaciones financieras de largo plazo y aportes de capital por parte de los accionistas.

9.8 ESCENARIOS 1. Endeudamiento Bancario a Largo Plazo.

Tabla 9. Condiciones del préstamo Bancario

Condiciones del préstamo bancario	
Desembolso total	\$ 1.750
Plazo de pago	3 años
Interes efectivo anual	16,7%

Tabla 10. Presupuesto de ventas escenario 1

Presupuesto de Ventas	Año 1	Año 2
Ventas al contado (85%)	\$ 36.747,9	\$ 37.115,38
Ventas al crédito a 30 días(15%)	\$ 6.484,9	\$ 6.549,77
TOTAL VENTAS	\$ 43.232,8	\$ 43.665,16

Tabla 11. Inversión en activos fijos

Inversion en Activos Fijos	\$ 1.750
Maquinaria	\$ 1.400
Ampliacion Planta	\$ 350

El escenario se basa en las condiciones de mejoramiento que puede tener la empresa, si financia su adquisición de activos fijos productivos para reducir los costos de producción por medio de un préstamo bancario a largo plazo. Para que la simulación sea lo más aproximado a la realidad se tomaran los siguientes valores:

Tabla 12. Supuestos de aumento en cuentas

Supuestos de aumento en cuentas	
Concepto	Valor
Aumento en las ventas	10%
Reducción en los costos de producción	7,50%
Gastos Operacionales	10%
Aumento Inventarios	10%
Diferidos y otros	10%
Financiamiento deuda a corto plazo	50%

El aumento en ventas se debe a que la empresa estará en capacidad de producir mucho más con la nueva inversión de planta y maquinaria, por tanto deberá aumentar también su nivel de ventas, para no acumular inventarios.

Aunque el aumento en ventas del último año fue del 48% para la empresa, en la proyección se tomara el menor valor relacionado con el aumento en la producción, dado que el análisis del sector y la situación de la economía global no permitirán crecimientos tan representativos en las industrias manufactureras.

La reducción de costos de producción para el primer año será de 7,5% y no del 10% como se plantea inicialmente, dado que la puesta en marcha de la nueva maquinaria y la adecuación de las instalaciones de producción tomara el primer trimestre del año para ser concluidas. Es por ello que la reducción en costos del primer año se reduce en una cuarta parte de lo proyectado.

El aumento en la cuenta de proveedores se debe a que la empresa deberá aumentar sus inventarios, dado el aumento en la producción, por ello necesita financiar este aumento con los proveedores a su vez que los requerimientos de materia prima también incrementaran.

El aumento de los gastos operacionales se debe a que la empresa deberá hacer mayores esfuerzos en el área de mercadeo para poder aumentar las ventas de producto dado su incremento en la capacidad de producción.

Los niveles de inventario tanto de materia prima, producto en tránsito y producto terminado aumentaran dado el aumento en la capacidad de producción.

La deuda bancaria que la empresa tiene a corto plazo debe ser refinanciada en un 50% para que la empresa no sufra problemas de liquidez.

EVALUACIÓN DEL ESCENARIO

Luego de tener claro cuales serán las condiciones financieras para el próximo año se arman los estados financieros proyectados: Flujo de caja, Balance general y estado de resultados. Ver Anexo 9.

Al tener construidos los tres estados financieros, se procede a la elaboración del nuevo cuadro de mando integral, en donde se pueden comparar los resultados del escenario con los del año inmediatamente anterior al igual que los del sector del mismo año.

El procedimiento para la construcción del nuevo cuadro de mando integral, será el mismos que se utilizo para el cuadro de mando del año anterior, siguiendo la matriz de objetivos estratégicos, en la cual van enmarcados los indicadores de resultados que medirán el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Se calculan los indicadores financieros para el escenario, según las condiciones proyectadas y se evalúa frente de los indicadores del año inmediatamente anterior y del sector. Esto con el fin de detectar aquellos indicadores que presentaron o no mejoría y así determinar si las estrategias del escenario fueron las acertadas. Ver Anexo 10.

Para este caso se observa que las medidas tomadas sirvieron para estabilizar algunos de los indicadores, con respecto a los del sector, es decir hay más indicadores aceptables, lo que indica que están a la par con el sector o muy cerca.

Revisando los indicadores críticos del año anterior, se tiene que la empresa mejoró en el principal objetivo, que es el de reducir los costos de producción, se aumentó el margen de utilidad y quedó a la par con el del sector, todos los indicadores de liquidez mejoraron y están dentro del promedio del sector, además se aumentó la rentabilidad de la empresa superando el EVA del sector. Aunque aún hay indicadores que muestran un resultado crítico se avanzó y ahora se encuentran más cerca de ser valores aceptables, lo cual seguramente se logrará dado que las decisiones tomadas fueron para que la empresa mejorara a largo plazo. Ver Anexo 11.

Para este caso en la inversión en activos fijos productivos, se reduce un 30% el impuesto de renta, según disposición del gobierno nacional lo que ayudó a mejorar las utilidades.

9.9 ESCENARIO 2. Préstamo de los Accionistas a Largo Plazo

Tabla 13 .Condiciones del préstamo por parte de los accionistas

Condiciones del préstamo de los accionistas	
Desembolso total	\$ 1,75
Plazo de pago	3 años
Interés efectivo anual	10.9%

Tabla 14.Presupuesto de ventas escenario 2

Presupuesto de Ventas	Año 1	Año 2
Ventas al contado (85%)	\$ 36.747,9	\$ 37.115,38
Ventas al crédito a 30 días(15%)	\$ 6.484,9	\$ 6.549,77
TOTAL VENTAS	\$ 43.232,8	\$ 43.665,16

Tabla 15.Inversion en activos fijos

Inversion en Activos Fijos	\$ 1.750
Maquinaria	\$ 1.400
Ampliacion Planta	\$ 350

Tabla 16.Supuestos de aumento en cuentas

Supuestos de aumento en cuentas	
Concepto	Valor
Aumento en las ventas	10%
Reducción en los costos de producción	7,50%
Gastos Operacionales	10%
Aumento Inventarios	10%
Diferidos y otros	10%
Financiamiento deuda a corto plazo	50%

El segundo escenario, simula las mismas condiciones del escenario anterior, a diferencia que esta vez el préstamo es hecho por parte de los socios, por tanto la tasa de interés, es el Valor Económico de la empresa a la cual los accionistas prestaran el dinero de las utilidades del periodo. El periodo en este caso también será un préstamo a tres años para mantener el principio de conformidad financiera y mejorar los índices de liquidez.

El aumento en ventas es debido a que la empresa estará en capacidad de producir mucho más con la nueva inversión de planta y maquinaria, entonces deberá aumentar su nivel de ventas para no acumular inventarios.

Aunque el aumento en ventas del último año fue del 48% para la empresa, en la proyección se tomara el menor valor relacionado con el aumento en la producción, dado que el análisis del sector y la situación de la economía global no permitirán crecimientos tan representativos en las industrias manufactureras.

La reducción de costos de producción para el primer año será de 7,5% y no del 10% como se plantea inicialmente, dado que la puesta en marcha de la nueva maquinaria y la adecuación de las instalaciones de producción tomara el primer trimestre del año para ser concluidas. Es por ello que la reducción en costos del primer año se reduce en una cuarta parte de lo proyectado.

El aumento en la cuenta de proveedores se debe a que la empresa deberá aumentar sus inventarios, dado el aumento en la producción, por ello necesita financiar este aumento con los proveedores a su vez que los requerimientos de materia prima también incrementaran.

El aumento de los gastos operacionales se debe a que la empresa deberá hacer mayores esfuerzos en el área de mercadeo para poder aumentar las ventas de producto dado su incremento en la capacidad de producción.

Los niveles de inventario tanto de materia prima, producto en tránsito y producto terminado aumentaran dado el aumento en la capacidad de producción.

La deuda bancaria que la empresa tiene a corto plazo debe ser refinanciada en un 50% para que la empresa no sufra problemas de liquidez

El aumento de los gastos operacionales se debe a que la empresa deberá hacer mayores esfuerzos en el área de mercadeo para poder aumentar las ventas de producto, dado su incremento en la capacidad de producción.

Los niveles de inventario tanto de materia prima, producto en tránsito y producto terminado aumentaran dado el aumento en la capacidad de producción.

La deuda bancaria que la empresa tiene a corto plazo debe ser refinanciada en un 50% para que la empresa no sufra problemas de liquidez.

EVALUACION DEL ESCENARIO

Para el desarrollo del ESCENARIO 2 se siguió la misma metodología empleada en el ESCENARIO 1.

Mediante el préstamo de los accionistas, la empresa ha mejorado su saldo de caja y bancos, se redujeron los gastos financieros y se logro el principal objetivo que era reducir los costos de producción a un nivel aceptable por el sector. A diferencia del indicador de estabilidad todos los demás mejoraron con respecto al año inmediatamente anterior y al ESCENARIO 1. Ver Anexo 12.

El EVA aumento notablemente, lo cual podría ser contraproducente para próximas financiaciones por medio de préstamo de los socios, dado que si se maneja el mismo

criterio para fijar el interés, el costo financiero sería muchísimo más alto que cualquier tasa de interés bancaria. Aunque no se deja de reconocer que ante mayor sea el valor de EVA más fácil será para la empresa atraer nuevos accionistas o buscar abrirse en los mercados financieros, para próximas planeaciones financieras en donde se podrían tener en cuenta emisiones de bonos de deuda. Ver Anexos 13 y 14.

10. CONCLUSIONES

- Son diversos los modelos de gestión que han buscado optimizar la productividad de las organizaciones, pero es sin duda el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) el modelo más completo, ya que reúne todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo administrar la implementación de un plan estratégico organizacional, trasladándolo a la acción, proporcionando así una acertada y oportuna tomar decisiones.
- Mediante el uso del cuadro de mando integral, se puede lograr planificar el direccionamiento estratégico para las empresas del sector de la confección.
- Se identificaron los principales indicadores financieros para el sector, sobre los cuales se puede medir el comportamiento de una empresa con respecto a las de la misma actividad económica, en este caso para la empresa Austin Reed Manufacturas y CIA LTDA, correspondiente al sector de la confección.
- Por medio de la aplicación del modelo de cuadro de mando integral se logra medir el desempeño financiero de la empresa Austin Reed con respecto a los indicadores financieros del sector.
- Se obtuvo un modelo de planeación financiera, el cual sirve para evaluar escenarios en los procesos gerenciales de toma de decisiones.
- Mediante la creación de escenarios, se muestra que la forma más adecuada para que las empresas se mantengan a flote, es mantener siempre un ritmo de crecimiento que este acorde con la situación coyuntural por la que esté pasando el país. En este caso se proyectó un crecimiento discreto, dado el momento crítico que atraviesa la industria manufacturera en Colombia.
- Es importante que las empresas mantengan el principio de conformidad financiera.

- Los costos de producción son definitivos en el éxito de una empresa y mantenerlos en el promedio del sector puede llegar a ser la clave del éxito empresarial.
- Se demostró, que tan importante es que las empresas comparen el comportamiento de sus indicadores financieros con los mismos del sector al cual pertenecen, para así manejar un constante patrón de medición de resultados.
- Pese a la crisis económica mundial y su efecto domino, que afecta en gran medida la estabilidad de la economía Colombiana, el sector de las confecciones nacional y Risaraldense debe aprovechar factores como su amplia trayectoria y el goce de renombre internacional por la alta calidad en sus productos, para implementar estrategias que reduzcan los costos de producción frente a la competencia y el atraso tecnológico.
- Se logró implementar el modelo de Cuadro de Mando Integral para las empresas del sector de la confeccion del departamento de Risaralda y a su vez desarrollar escenarios que mejoraran la perspectiva financiera.

11. RECOMENDACIONES

- La empresa deberá abrir mercados en otros países dado que la demanda nacional en los últimos años ha estado a la baja, de allí que se trabaje en planes conjunto con el sector y el gobierno nacional, para que este último permita la importación de materias primas con menos aranceles y así el sector siga siendo competitivo a nivel internacional y se mantenga la garantía de calidad, innovación y diseño.
- Las empresas deben hacer uso de herramientas del mercado financiero y bursátil para proteger sus ventas en dólares y no verse afectadas por la inestabilidad de esta moneda en los mercados internacionales, A su vez el financiamiento por la emisión de bonos ó la venta de acciones es una posibilidad que las empresas del sector de la confección deben tener en cuenta para inversiones en maquinaria o ampliación de la capacidad productiva.
- Es necesario que se logren establecer indicadores para las empresas del sector de la confección que puedan ser utilizados en las Otras tres perspectivas el cuadro de mando integral, de esta manera al momento que las empresas deseen utilizar dicha herramienta, podrán seleccionar el indicador que mejor se adecue a la situación interna de la organización.

12. BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN, Robert; NORTON, David. (2000). Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- ROSERO VILLABON, Omar Giovanni. Indicadores Financieros para el Balanced Scorecard. Tesis de Maestría. Manizales. Universidad Nacional de Colombia.
- BAENA MARULANDA, Ernesto. Estudio de competitividad de la industria del departamento de Risaralda “propuesta de un modelo que potencie el desarrollo del sector de la confección textil”. Valencia, 2003. Tesis doctoral .Universidad de Valencia España
- GOMEZ, Alejandra Eloísa y GARZON CASTAÑO, Paola. “Propuesta de direccionamiento estratégico y herramienta de control de gestión Balanced-scorecard- para incubadora de empresas de eje cafetero”. Pereira ,2007 .Tesis. Universidad Tecnológica De Pereira. Facultad De Tecnología Industrial.
- Cámara de Comercio de Pereira. Revista Institucional
- MAPFRE, Crediseguro S.A. Análisis sectorial. Medellín, Noviembre 2008, Abril 2009.
- www.supersociedades.gov.co

ANEXOS

Anexo 1. Certificado Único Nacional

No. 2615600

Cámara de Comercio de Dosquebradas

Fecha Generación: 2009/11/05

Hora de Generación: 16:15:04

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE DOSQUEBRADAS, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

NOMBRE: AUSTIN REED MANUFACTIRAS Y CIA LTDA

N.I.T.: 800122420 – 6

DIRECCION COMERCIAL: CALLE 11 # 17 -27 LOS CAMBULOS

DOMICILIO COMERCIAL: DOSQUEBRADA

TELEFONO COMERCIAL: 3301036

DIRECCION COMERCIAL: CALLE 11 # 17 -27 LOS CAMBULOS

DOMICILIO COMERCIAL: DOSQUEBRADA

TELEFONO COMERCIAL: 3301036

DIRECCION JUDICIAL: CALLE 11 # 17 -27 LOS CAMBULOS

MUNICIPIO JUDICIAL: DOSQUEBRADAS

TELEFONO JUDICIAL: 3301036

CERTIFICA:

MATRICULA No. 00015092

FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 31 DE ENERO DE 1997

RENOVO EL AÑO 2009, EL 27 DE MARZO DE 2009

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR ESCRITURA PUBLICA No. 0000699 De Notaria 3ª. De Pereira DEL 7 DE MARZO DE 1991, ENSCRITA EL 31 DE ENERO DE 1997 BAJO EL NÚMERO 00001735 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
0003832	1992/12/21	Notaria 3 ^a .	De Pereira	00001736	1997/01/31
0003883	1992/12/21	Notaria 3 ^a .	De Pereira	00001737	1997/01/31
0000325	1993/02/05	Notaria 3 ^a .	De Pereira	00001738	1997/01/31
0002342	1994/10/04	Notaria 3 ^a .	De Pereira	00001739	1997/01/31
0002844	1995/11/14	Notaria 3 ^a .	De Pereira	00001740	1997/01/31
0000109	1997/01/17	Notaria 3 ^a .	De Pereira	00001741	1997/01/31
0002324	1997/07/18	Notaria Única	De Dosquebradas	00001842	1997/07/22
0001100	2002/04/29	Notaria 6 ^a .	De Pereira	00003056	2002/05/02
0001445	2003/03/28	Notaria 1 ^a .	De Pereira	00003302	2003/04/22
0004014	2003/12/03	Notaria Única	De Dosquebradas	00003465	2003/12/18
0003785	1997/11/04	Notaria Única	De Dosquebradas	00001923	1997/11/05
0001669	1999/06/23	Notaria Única	De Dosquebradas	00002334	1999/07/29
0001487	1999/06/02	Notaria Única	De Dosquebradas	00002335	1999/07/29

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 6 DE MARZO DE 2011.

CERTIFICA:

OBJETIVO SOCIAL: EL OBJETIVO DE LA SOCIEDAD ES LA CONFECCION Y COMERCIALIZACION DE ROPA Y PPRENDAS DE VESTIR EN GENERAL MASCULINA O FEMENINA. PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO SOCIAL LA SOCIEDAD PODRA CELEBRAR TODO LOS ACTOS NECESARIOS A SU EJECUCION; DAR EN PRENDA BIENES MUEBLES E HIPOTECAR INMUEBLES PARA RESPONDER DE SUS PROPIAS.

OBLIGACIONES ; COMPRAR Y VENDER BIENES RAICES Y MUEBLES; INTERVENIR COMO PARTE EN EL TITULOS VALORES ,ABRIR CUENTAS CORRIENTES , BANCARIAS Y GIRAR CONTRA ELLAS ;IMPORTAR MATERIAS PRIMAS , EXPORTAR SUS PRODUCTOS Y EN GENERAL CELEBRAR TODOS LOS

CONTRATOS Y ACTOS QUE TIENDAN AL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO SOCIAL.

CERTIFICA:

CAPITAL Y SOCIOS: \$ 1.497.300.000,00 DIVIDIDO EN \$14.973,00 CUOTAS CON VALOR NOMINAL DE \$ 100.000,00 CADA UNA, DISTRIBUIDA ASI:

SOCIOS CAPITALISTAS

CALLE CALLE ARTURO	C.C. 00002913770
No. CUOTAS: 5.989,00	VALOR: 598.900.000,0
PINEDA JIMENEZ DIEGO	C.C. 00010089070
No. CUOTAS: 5.989,00	VALOR: \$ 598.900.000,0
CALLE BAENA CARLOS ARTURA	C.C. 00019427624
No. CUOTAS: 2.995,00	VALOR: \$ 299.500.000,0
TOTALES	
No. CUOTAS: 14.973,00	VALOR \$1.497.300.000,00

CERTIFICA:

**** NOMBRAMIENTOS: ****

QUE POR ESCRITURA PUBLICA No. 0000699 NOTARIA 3ª. De Pereira DEL 7 DE MARZO DE 1991, INSCRITA EL 31 DE ENERO DE 1997 BAJO EL NÚMERO 00001735 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE

IDENTIFICACION GERENTE

PINEDA JIMENEZ DIEGO

C.C. 00010089070

QUE POR ESCRITURA PUBLICA No. 0001669 Notaria Única de Dosquebradas DEL 23 DE JUNIO DE 1999 , INSCRITA EL 29 DE JULIO DE 1999 BAJO EL NUMERO 00002334 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S) :

NOMBRE

IDENTIFICACION SUBGERENTE

C.C.00019427624

CERTIFICA:

PRESENTACION LEGAL :EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD OBRA EN JUICIO Y FUERA DE JUICIO A NOMBRE DE ELLA, CON FACULTADES PARA RECIBIR ,TRANSIGIR, COMPROMETER, CONSTITUIR APODERADOS ESPECIALES Y DELEGARLES ATRIBUCIONES. EL GERENTE QUEDA FACULTADO PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CELEBRAR TODOS LOS CONTRATOS COMPENDIDOS DENTRO DEL GITO ORDINARIO DE LA SOCIEDAD, SALVO DISPOSICIONES EN CONTRARIO DE LA JUNTA DE SOCIOS , AUTORIZACION AL GERENTE PARA REALIZAR OPERACIONES FINANCIERAS Y DEMAS TRANSACCIONES COMERCIALES CON SU FIRMA, HASTA POR TRES MIL (3.000) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES DEL PAIS. EL GERENTE SERA REEMPLAZADO POR EL SUBGERENTE EN SUS FALTAS ABSOLUTAS O TEMPORALES

CERTIFICA:

** REVISOR FISCAL **

QUE POR ACTA No. 0000017 JUNTA DE SOCIOS DEL 10 DE ENERO DE 1997, UNSCRITA EL 5 DE FEBRERO DE 1997 BAJO EL NÚMERO 00001742 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE

IDENTIFICACION REVISOR FISCAL

BUILES YEPES HERNANDO

C.C. 00003351886

CERTIFICA:

QUE POR ESCRITURA No.109 DE FECHA 17 DE ENERO DE 1997, DE LA NOTARIA TERDERA DE PEREIRA , INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 31 DE ENERODE 1997, BAJO EL No. 1741, SE REGISTRO EL CAMBIO DE COMICILIO DE LA CIUDAD DE PEREIRA POR DOSQUEBRADAS.

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL: CALLE 11 # 17 – 27 LOS CAMBULOS
MUNICIPIO: DOSQUEBRADAS

DIRECCION COMERCIAL: CALLE 11 # 17 – 27 LOS CAMBULOS
MUNICIPIO: DOSQUEBRADAS

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES
ESTABLECIMIENTOS: NOMBRE: AUSTIN REED MANUFACTURAS
MATRICULA No.00015093
RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 27 DEM ARZO DE 2009
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2009

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES
ESTABLECIMIENTOS: NOMBRE: AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA
MATRICULA No.00033250
RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 27 DEM ARZO DE 2009
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2009

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES
ESTABLECIMIENTOS: NOMBRE: AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA
MATRICULA No.00033251
RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 27 DEM ARZO DE 2009
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2009

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES
ESTABLECIMIENTOS: NOMBRE: AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA
MATRICULA No.00033252
RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 27 DEM ARZO DE 2009
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2009

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES ALA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

DE CONFORMIDAD CON LO CONCEBIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE PUBLICACION EN EL BOLETIN DEL REGISTRO DE LA CORRESPONDIENTE INSCRIPCION , SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA..

Anexo 2. Matriz Objetivos Estratégico

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
MISIÓN	VISIÓN	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD	
Confeccionar y comercializar prendas de vestir que satisfagan necesidades del mercado en forma competitiva, cumpliendo con ética las obligaciones para con sus clientes, proveedores, empleados, socios, el Estado y la comunidad en la que se desarrollan las actividades de la empresa.	será la empresa modelo de excelencia en todos sus procesos, reflejada en productos competitivos a nivel nacional e internacional con fidelidad a sus valores corporativos.	BALANCE GENERAL	ACTIVOS		Activos corrientes	Indica las inversiones en planta y equipo	$\text{Activos fijos} / \text{Total activos}$	Porcentaje	
			PASIVOS	Mantener los pasivos en relación con la capacidad de la empresa	Pasivos corrientes	Indica la disminución de deudas a corto plazo	$\text{Pasivo corriente} / \text{Pasivo total}$	Porcentaje	
					Pasivos no corrientes	Indica la disminución en deudas a largo plazo	$\text{Pasivo no corriente} / \text{pasivo total}$	Porcentaje	
		PATRIMONIO	Mantener el patrimonio y/o su aumento en relación con el sector	Superavit de capital	Indica que la empresa ha tenido inyección de capital por parte de los socios	Superavit de capital	Porcentaje		
		ESTADO DE RESULTADOS	FORTALECIMIENTO O FINANCIERO	Mantener la Utilidad operacional en altos niveles para que sea rentable el negocio	Ventas netas	Indica el aumento en ventas de la empresa	$\text{variación de la cuenta}(\text{ventas netas})$	Porcentaje	
					Costos de producción	Mantener bajo el costo de aumentar las ventas	$\text{variación de la ceunta}(\text{costo de ventas})$	Porcentaje	
					Gastos financieros	El impacto de los gastos financieros	$\text{Gastos financieros} / \text{Ventas netas}$	Porcentaje	
		DESEMPEÑO	Estar en continuo crecimiento para garantizar la permanencia de la empresa	Crecimiento en ventas	Aumento en las ventas con respecto al periodo anterior	$\text{Ventas} / \text{ventas del periodo anterior} - 1$	Porcentaje		
				Crecimiento en utilidades	Aumento en las utilidades con respecto al periodo anterior	$\text{Utilidad} / \text{Utilidad periodo anterior} - 1$	Porcentaje		
			EFICACIA	Permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de inversión.	Margen utilidad	Margen de utilidad bruta de las ventas totales	$\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas} * 100$	Porcentaje	
					Margen operacional	Margen de utilidad operacional de las ventas totales	$\text{Utilidad operacional} / \text{Ventas netas} * 100$	Porcentaje	
					Rentabilidad en Renta / patrimonio	Margen de utilidad neta de las ventas totales	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} * 100$	Porcentaje	
					Índice Dupont	Margen de utilidad neta del patrimonio	$\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio} * 100$	Porcentaje	
					Rentabilidad en ventas	Margen de utilidad de los inventarios del periodo	$\text{Rentabilidad ventas} * \text{rotación activos}$	Porcentaje	
					Retorno de la inversión	Rentabilidad de la inversión en ventas y producción	$\text{Utilidad neta} / \text{Activo total} * 100$	Porcentaje	
			PRODUCTIVIDAD	Mantener unos gastos razonables	Eficiencia administrativa	Indica en que proporción son los gastos de la empresa con respecto a los activos	$\text{Gastos administración y ventas} / \text{Total activos} * 100$	Porcentaje	
			ENDEUDAMIENTO	Mide el porcentaje de los activos aportados por los acreedores de la empresa	Endeudamiento Total	Indica que porcentaje de activos representan los pasivos	$\text{Total pasivos} / \text{Total activos} * 100$	Porcentaje	
		LIQUIDEZ	Evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo	Capital de trabajo	Indica todo el capital que posee la empresa para su operación con respecto al activo total	$\text{Activo corriente} / \text{Total activo}$	Porcentaje		
				Capital neto de trabajo	Indica la cantidad real de dinero a corto plazo que respalda la operación de la empresa	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Pesos		
				Razón Corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$	Veces		
				Prueba ácida	Indica que cantidad de recursos disponibles posee la empresa para responder a los acreedores en forma inmediata	$(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$	Veces		
					Indica la capacidad de pago de la empresa	$(\text{Activo corriente} - \text{cartera}) / \text{Pasivo corriente}$	Veces		
				Solidez	Indica la estabilidad financiera de la empresa	$\text{Activo Total} / \text{Pasivo total}$	Veces		
				Estabilidad	La capacidad de adquirir deudas de largo plazo	$\text{Activo fijo} / \text{Pasivo a largo plazo}$	Veces		
				EFICIENCIA	Establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa	Rotación de activos	Eficiencia en el empleo de los activos	$\text{Ventas} / \text{Activo total}$	Veces
						Rotación de cartera	Indica el tiempo en que una cuenta por cobrar toma en convertirse en efectivo	$\text{Cuentas x cobrar} * 360 \text{ días} / \text{Ingresos operacionales}$	Días
						Rotación inventarios	Indica cuantas veces el inventario se convierte en una venta	$\text{Costo de ventas} / \text{Promedio inventario}$	Veces
		Rotación proveedores	Indica el número de veces que se pagan los proveedores			$\text{Compras} / \text{Promedio proveedores}$	Veces		
		PRODUCTIVIDAD	Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión	Carga financiera	Que parte de la utilidad cubre los gastos financieros	$\text{Gasto financiero} / \text{U. operacional}$	Veces		
				Carga laboral EVA	Que parte de la utilidad cubre el gasto laboral	$\text{Gasto laboral} / \text{U. operacional}$	Veces		
				Margen EBITDA	Que parte de la utilidad cubre el costo de capital	$\text{UODI} - \text{Costo de capital}$	Pesos		
		ENDEUDAMIENTO	Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiado mediante deudas	Concentración a corto plazo	Indica que proporción de los pasivos son de corto plazo	$(\text{Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones}) / \text{Ingresos operacionales}$	Porcentaje		
				Índice de cobertura	Indica que proporción de los pasivos son de corto plazo	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Gastos Financieros}$	Veces		
				Autonomía	Indica cuantas veces el flujo de caja generado en un periodo es superior a las cargas financieras	$\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$	Veces		

Anexo 3. Balance General y Estado de Resultados Austin Reed Manufacturas Y CIA. LTDA.

EMPRESA :	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA						
BALANCE HISTORICO	DIC. 31 200X		DIC. 31 200X1		Variacion	Variación de efectivo	Clasificación
Caja y Bancos	\$ 149	1%	\$ 1.673	11%	1019%	\$ 1.523	USO
Acciones y Valores Cotizables		0%		0%	0%	\$ 0	
Cuentas X Cobrar Comerciales	\$ 1.345	13%	\$ 4.922	33%	266%	\$ 3.577	USO
Inventario	\$ 2.227	22%	\$ 2.677	18%	20%	\$ 450	USO
Otros Deudores	\$ 2.069	20%	\$ 1.162	8%	-44%	-\$ 907	FUENTE
Otros Activos Corrientes	\$ 17	0%	\$ 39	0%	136%	\$ 23	USO
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 5.807	57%	\$ 10.473	71%	80%	\$ 4.666	
Activos Fijos Netos	\$ 3.952	39%	\$ 3.574	24%	-10%	-\$ 378	FUENTE
Inv. y Adel. Subs. y Filiales	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Deudores Largo Plazo	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Diferidos y Otros	\$ 290	3%	\$ 558	4%	93%	\$ 268	USO
Valorizaciones	\$ 183	2%	\$ 183	1%	0%	\$ 0	
Otros (Intangibles)	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-29%	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 4.425	43%	\$ 4.316	29%	-2%	-\$ 110	
TOTAL ACTIVO	\$ 10.232	100%	\$ 14.789	100%	45%	\$ 4.557	
Deuda Bancaria Corto Plazo	\$ 869	8%	\$ 2.631	18%	203%	\$ 1.762	FUENTE
	\$ 0		\$ 0		0%	\$ 0	
Sub-Total Deuda Bancaria C.P.	\$ 869	8%	\$ 2.631	18%	203%	\$ 1.762	
Proveedores	\$ 1.605	16%	\$ 3.000	20%	87%	\$ 1.395	FUENTE
Cuentas x Pagar	\$ 882	9%	\$ 1.186	8%	34%	\$ 303	FUENTE
Impuestos x Pagar	\$ 618	6%	\$ 861	6%	39%	\$ 243	
Dividendos x Pagar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Otras Cuentas x Pagar	\$ 1.600	16%	\$ 964	7%	-40%	-\$ 636	USO
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.574	54%	\$ 8.641	58%	55%	\$ 3.067	
Deuda a Largo Plazo	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Cuentas por Pagar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Deuda Socios	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Otros Pasivos	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Reservas Diferidas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Laborales y Estimados	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
TOTAL PASIVO	\$ 5.574	54%	\$ 8.641	58%	55%	\$ 3.067	
Acciones Preferenciales	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Capital	\$ 1.497	15%	\$ 1.497	10%	0%	\$ 0	
Revalorizacion Patrimonio	\$ 1.556	15%	\$ 1.744	12%	12%	\$ 189	
Reservas	\$ 492	5%	\$ 585	4%	19%	\$ 93	USO
Superavit Valorizaciones	\$ 183	2%	\$ 183	1%	0%	\$ 0	
Utilidades Retenidas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	
Utilidades del Ejercicio	\$ 931	9%	\$ 2.138	14%	130%	\$ 1.207	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.658	46%	\$ 6.148	42%	32%	\$ 1.489	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.232	100%	\$ 14.789	100%	45%	\$ 4.557	
Pasivos Contingentes	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0	

EMPRESA :	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA							
P&G HISTORICO	200X			200X1			Variación de efectivo	Clasificación
	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H		
Ventas Netas	\$ 26.479	100%	7%	\$ 39.303	100%	48%	\$ 12.823,88	FUENTE
Costos de Ventas	\$ 20.242	76%	8%	\$ 31.225	79%	54%	\$ 10.983,09	
Depreciacion	\$ 1.210	5%	6%	\$ 1.274	3%	5%	\$ 63,60	
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.027	19%	4%	\$ 6.804	17%	35%	\$ 1.777,19	
Gastos de Administracion	\$ 1.741	7%	8%	\$ 2.069	5%	19%	\$ 328,88	
Gastos de Ventas	\$ 704	3%	5%	\$ 818	2%	16%	\$ 113,74	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.582	10%	1%	\$ 3.917	10%	52%	\$ 1.334,57	
Cargos Diferidos							\$ 0,00	
Provisiones							\$ 0,00	
Ingresos Financieros		0%	0%		0%	0%	\$ 0,00	
Otras Ventas		0%	0%		0%	0%	\$ 0,00	
Otros Ingresos	\$ 167	1%	-15%	\$ 189	0%	14%	\$ 22,50	FUENTE
Sub total Otros Ingresos	\$ 167	1%	-15%	\$ 189	0%	14%	\$ 22,50	
Otros Egresos		0%	0%		0%	0%	\$ 0,00	
Sub total Otros Egresos	\$ 0			\$ 0			\$ 0,00	
UAIL	\$ 2.749			\$ 4.106			\$ 1.357,07	
Gastos financieros							\$ 0,00	
Gastos Financieros	\$ 929	4%	57%	\$ 552	1%	-41%	-\$ 377,54	
Arriendos Financieros		0%	0%		0%	0%	\$ 0,00	
Otros							\$ 0,00	
Sub Total Gastos Fin.	\$ 929	4%		\$ 552	1%		-\$ 377,54	
Utilidad a. de Imp. Y CM	\$ 1.820	7%	-16%	\$ 3.554	9%	95%	\$ 1.734,61	
Correccion Monetaria (+)	\$ 108	0%	-39%	\$ 101	0%	-6%	-\$ 7,00	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1.928	7%	-18%	\$ 3.655	9%	90%	\$ 1.727,61	
Provison Impuesto de Renta	\$ 997	4%	1%	\$ 1.517	4%	52%	\$ 520,26	
Ingresos Extraordinarios (+)		0%	0%		0%	0%	\$ 0,00	
UTILIDAD NETA	\$ 931	4%	-32%	\$ 2.138	5%	130%	\$ 1.207,35	

Anexo 4. Balance General Y estado de Resultado del Sector Textil - Confecciones 2005 -2007

BALANCE GENERAL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES 2005-2007								
CUENTAS	2005	Part.	2006	Part.	Variacion%	2007	Part.	Variacion%
INVERSIONES	168,071,642	2%	175,086,659	2%	4%	287,452,083	3%	64%
DEUDORES (C.P.)	2,260,522,672	27%	2,677,360,909	29%	18%	2,887,587,371	30%	8%
INVENTARIOS	1,735,488,991	21%	1,896,513,096	21%	9%	1,961,347,395	20%	3%
TOTAL. ACTIVOS CORRIENTES	4,399,096,087	52%	4,990,075,675	54%	13%	5,402,925,066	55%	8%
INVERSIONES	410,311,442	5%	443,571,001	5%	8%	300,703,699	3%	-32%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	1,551,873,084	18%	1,608,478,443	17%	4%	1,659,633,185	17%	3%
VALORIZACIONES	1,651,977,717	20%	1,752,457,206	19%	6%	1,986,699,261	20%	13%
TOTAL. ACTIVO NO CORRIENTE	3,995,968,439	48%	4,252,608,541	46%	6%	4,375,665,567	45%	3%
TOTAL ACTIVO	8,395,064,526	100%	9,242,684,216	100%	10%	9,778,590,633	100%	6%
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1,192,440,779	29%	1,310,292,566	29%	10%	1,379,419,923	29%	5%
PROVEEDORES	846,135,029	21%	1,011,598,266	22%	20%	953,128,092	20%	-6%
CUENTAS POR PAGAR (C.P.)	440,345,249	11%	524,620,625	12%	19%	529,103,875	11%	1%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	168,399,597	4%	160,912,825	4%	-4%	151,364,677	3%	-6%
OBLIGACIONES LABORALES (C.P.)	97,175,590,	2%	105,614,011	2%	9%	102,008,424	2%	-3%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,880,973,905	70%	3,277,129,868	72%	14%	3,326,134,262	70%	1%
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	799,221,931	19%	829,501,390	18%	4%	911,433,292	19%	10%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,231,572,213	30%	1,260,807,153	28%	2%	1,421,080,428	30%	13%
TOTAL PASIVO	4,112,546,118	100%	4,537,937,001	100%	10%	4,747,214,690	100%	5%
CAPITAL SOCIAL	536,020,712	13%	574,725,835	12%	7%	628,893,601	12%	9%
SUPERAVIT DE CAPITAL	448,380,577	10%	555,322,518	12%	24%	688,537,313	14%	24%
RESERVAS	455,890,176	11%	488,729,170	10%	7%	572,151,583	11%	17%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1,498,999,325	35%	1,610,159,861	34%	7%	1,545,968,463	31%	-4%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	101,969,151	2%	142,187,259	3%	39%	29,904,025	1%	-79%
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	-411,106457	-10%	-425,423771	-9%	3%	-422,369441	-8%	-1%
SUPERAVIT VALORIZACIONES	1,652,364,926	39%	1,759,046,341	37%	6%	1,988,134,902	40%	13%
TOTAL PATRIMONIO	4,282,518,410	100%	4,704,747,213	100%	10%	5,031,375,952	100%	7%

ESTADO DE RESULTADOS SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES 2005 - 2007

CUENTAS	2005	Part.	2006	Part.	Variacion %	2007	Part.	Variacion%
INGRESOS OPERACIONALES	7,385,385,372	100%	8,458,391,618	100%	14,39%	8,649,809,761	100%	2,26%
COSOTOS VENTAS Y PREST. SERV.	5,761,604,540	78,01%	6,588,009,346	77,89%	14,34%	6,548,456,374	75,71%	-0,60%
UTILIDAD BRUTA	1,623,780,832	21,99%	1,870,382,272	22,11%	15,19%	2,101,353,387	24,29%	12,35%
GASTOS OPERACIONALES ADMON.	478,612,179	6,48%	519,679,484	6,14%	8,58%	571,787,025	6,61%	10,03%
GASTOS OPERACIONALES VENTAS	831,810,103	11,26%	959,062,481	11,34%	15,30%	1,052,554,101	12,17%	9,75%
UTILIDAD OPERACIONAL	313,358,550	4,24%	391,640,307	4,63%	24,98%	477,012,259	5,51%	21,80%
INGRESOS NO OPERACIONALES	345,205,904	4,67%	564,779,524	6,68%	63,61%	579,767,596	6,70%	2,65%
GASTOS NO OPERACIONALES	525,708,682	7,12%	742,481,332	8,78%	41,23%	922,838,711	10,67%	24,29%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	132,855,772	1,80%	213,938,499	2,53%	61,03%	133,940,845	1,55%	-37,39%
AJUSTES POR INFLACION	68,868,589	0,93%	52,413,366	0,62%	-23,89%	0	0,00%	-100,00%
IMPUESTOS DE RENTA Y COMPRA	99,755,213	1,35%	124,164,604	1,47%	24,47%	104,036,823	1,20%	-16,21%
GANANCIAS Y PERDIDAS	101,969,148	1,38%	142,187,261	1,68%	39,44%	29,904,022	0,35%	-78,97%

Anexo 5. Resultado Indicadores Austin Reed Manufacturas y CIA. LTDA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	INDICADORES DE LA EMPRESA			INDICADORES DEL SECTOR		
		Año 1	Año 2	Variacion	Año 1	Año 2	Variacion
ACTIVOS	Activos corrientes	56,75%	70,82%	24,79%	54,00%	55,00%	1,85%
PASIVOS	Pasivos corrientes	54,47%	58,43%	7,27%	35,46%	34,01%	-4,07%
FORTALECIMIENTO FINANCIERO	Costos de produccion	76,45%	79,45%	3,93%	77,89%	75,71%	-2,80%
	Gastos financieros	3,51%	1,40%	-60,00%	8,78%	10,67%	21,53%
DESEMPEÑO	Crecimiento en ventas	7%	48%	562,24%	14,39%	2,26%	-84,29%
	Crecimiento en utilidades	-32%	130%	-510,61%	1,68%	-78,97%	-4800,60%
EFICACIA	Margen utilidad	18,98	17,31	-8,81%	22,11	24,29	9,86%
	Margen operacional	9,75%	9,97%	2,19%	4,63%	5,51%	19,10%
	Rentabilidad en ventas	3,51%	5,44%	54,77%	1,68%	0,35%	-79,43%
	Renta / patrimonio	19,98%	34,78%	74,08%	3,02%	0,59%	-80,33%
	Índice Dupont	9,10%	14,46%	58,95%	1,54%	0,31%	-80,12%
	Rentabilidad en activos	9,10%	14,46%	58,95%	1,54%	0,31%	-80,12%
	Retorno de la inversión	107,90%	110,67%	2,57%	31,35%	32,57%	3,87%
PRODUCTIVIDAD	Eficiencia administrativa	23,89%	19,52%	-18,28%	16,00%	16,61%	3,83%
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Total	54,47%	58,43%	7,27%	49,10%	48,55%	-1,12%
LIQUIDEZ	Razón Corriente	1,042	1,212	16,33%	1,523	1,624	6,68%
	Prueba ácida	0,6423	0,9022	40,46%	0,944	1,035	9,61%
	Solidez	1,8358	1,7114	-6,77%	2,037	2,060	1,13%
	Estabilidad	0	0	0,00%	1,939	1,821	-6,09%
EFICIENCIA	Rotación de activos	2,588	2,658	2,70%	0,92	0,88	-3,34%
	Rotación de cartera	18	45	146,50%	114	120	5,47%
	Rotación inventarios	40	31	-22,07%	104	108	4,04%
	Rotación proveedores	27	34	24,21%	54	52	-3,85%
PRODUCTIVIDAD	Carga financiera	0,3599	0,1409	-60,86%	1,896	1,935	2,05%
	EVA		10,94%			13,64%	
	Margen EBITDA	14,95%	13,69%	-8,45%	7,22%	8,37%	15,93%
ENDEUDAMIENTO	Concentración a corto plazo	1	1	0,00%	0,722	0,701	-2,98%
	Índice de cobertura	2,779	7,100	155,48%	0,782	0,812	3,87%
	Autonomía	1,196	1,406	17,48%	0,965	0,944	-2,18%

Anexo 6. Diagnostico de la Empresa

ESTADO DE FUENTES Y USOS			
FUENTES		USOS	
Utilidad Operacional	\$ 3.917	Usos Operacionales	
Depreciación	\$ 1.274	Impuesto de renta	\$ 1.274,33
Corrección monetaria	\$ 101,16	Cuentas X Cobrar Comerciales	\$ 3.577,07
Total fuentes operacionales brutas	\$ 5.292	Inventario	\$ 450,12
Otras fuentes operacionales		Subtotal Usos operacionales	\$ 5.301,52
Proveedores	\$ 1.394,92	Gastos Financieros	\$ 551,70
Total otras fuentes operacionales	\$ 1.394,92	Total Usos Operacionales	\$ 5.853,22
Fuentes NO operacionales		Usos NO Operacionales	
Fuentes financieras		Inversion en Activos	\$ 1.164
Corto Plazo	\$ 1.762,09	Otras Cuentas x Pagar	\$ 635,87
Largo plazo	\$ 0,00	Otros Activos Corrientes	\$ 22,68
Total fuentes financieras	\$ 1.762,09	Total usos no operacionales	\$ 1.822,60
Fuentes Patrimoniales	\$ 188,71	Pago Dividendos	\$ 837,60
Otras fuentes no operacionales		Subtotal Usos	\$ 8.513,42
Otros deudores	\$ 907,06	Variación Caja	\$ 1.523,42
Otros ingresos	\$ 189,04		
Cuentas x Pagar	\$ 303,31		
Total otras fuentes no operacionales	\$ 1.399,41		
TOTAL FUENTES	\$ 10.036,8	TOTAL USOS	\$ 10.036,8

Generación Interna de Fondos (GIF)	Valor
Total fuentes operacionales brutas	\$ 5.292
Depreciación	\$ 0
Total GIF	\$ 5.292

Capital de Trabajo Neto Operativo	Valor
Variación de efectivo	\$ 1.523,42
Variación de las CxC	\$ 3.577,07
Variación de inventarios	\$ 450,12
Variación de proveedores	-\$ 1.394,92
Total KTNO	\$ 4.155,69

Inversiones	Valor
Variación activos fijos	\$ 378,03
Depreciación	\$ 1.273,69
Total	\$ 895,66

Principio de Conformidad Financiera			
GIF	\$5,292	→	\$ 837,60 Pago dividendos
Fuentes C.P	\$ 4,744.8	→	\$ 7.675,82 Usos de Corto Plazo
Fuentes L.P	\$ 0.0	→	\$ 1.523,38 Usos de Largo Palzo
Total	\$10,036.8		\$ 10.036,80

Análisis Vertical de la empresa Austin Reed Manufacturas y cia Ltda.			Crecimiento
ACTIVOS	100%	Activos corrientes 71%	Caja y Bancos 11% Cuentas x cobrar 33% Inventario 18%
		Activos fijos: 24%	-10%
		Otros activos: 5%	-2%
PASIVO + PATRIMONIO	100%	Pasivo corriente 58%	Bancos C.P. 18% proveedores 20% Cuentas x pagar 8%
		Patrimonio 42%	Capital 10% Revalorización 12% Reservas 4% Utilidades 14%
			203% 87% 34% 0% 12% 19% 130%

Análisis Estado de Resultados		Crecimiento
VENTAS 100%	Costo de ventas 79%	54%
	Depreciación 3%	5%
	Gastos Administrativos 5%	19%
	Gastos en ventas 2%	16%
	Utilidad bruta 10%	52%
	Gastos Financieros 1%	-41%
	Corrección monetaria 0.25%	-6%

Anexo 7. Análisis Eva

Activos	Año actual	Año anterior	Diferencia
Activo corriente	\$ 10.472,89	\$ 5.806,66	\$ 4.666,23
Activo no corriente	\$ 4.315,67	\$ 4.425,31	-\$ 109,64
Total activo	\$ 14.788,56	\$ 10.231,97	\$ 4.556,59

Pasivos	Año actual	Año anterior	Diferencia
Pasivo Operacional	\$ 6.010,32	\$ 4.704,96	\$ 1.305,36
Pasivo financiero	\$ 2.630,64	\$ 868,55	\$ 1.762,09
Patrimonio	\$ 6.147,59	\$ 4.658,46	\$ 1.489,13
Total	\$ 14.788,55	\$ 10.231,97	\$ 4.556,58

Capital Invertido	Año actual	Año anterior	Diferencia
Activo corriente	\$ 10.472,89	\$ 5.806,66	\$ 4.666,23
Pasivo operacional	\$ 6.010,32	\$ 4.704,96	\$ 1.305,36
KTNO	\$ 4.462,57	\$ 1.101,70	\$ 3.360,87
Activo no corriente	\$ 4.315,67	\$ 4.425,31	-\$ 109,64
Total	\$ 8.778,2	\$ 5.527,01	\$ 3.251,23

	Año actual	Año anterior	Diferencia
Pasivo financiero	\$ 2.630,64	\$ 868,55	\$ 1.762,09
Patrimonio	\$ 6.147,59	\$ 4.658,46	\$ 1.489,13
Total	\$ 8.778,2	\$ 5.527,01	\$ 3.251,22

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL DESP. IMP.}}{\text{CAPITAL INVERTIDO}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$ 2.400}{\$ 8.778,23}$$

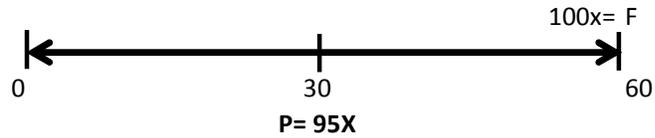
$$\text{ROI} = 27.33\%$$

Para la Empresa			
CUENTA	COSTO	VALOR	PONDERACIÓN
Obligaciones financieras	12,56%	\$ 2.630,6	\$ 330,46
Proveedores	49,34%	\$ 2.999,9	\$ 1.480,02
Otros pasivos	12,0%	\$ 1.185,7	\$ 142,28
Impuesto por pagar	0,0%	\$ 860,7	\$ 0,00
Capital	10,00%	\$ 1.497,3	\$ 149,73
Reservas	0,0%	\$ 584,6	\$ 0,00
Utilidad anterior	0,0%	\$ 930,7	\$ 0,00
Utilidad del ejercicio	0,0%	\$ 2.138,0	\$ 0,00
TOTAL	16,39%	\$ 12.827,5	\$ 2.102,50

→ Costo de capital de la Empresa

2- Proveedores

Descuento= 5/30 ; N/60



$$F = P(1+ip)^n \quad n = \text{Periodos de 30 dias}$$

$$100X = 95X(1+ip)^1$$

$$ip = (100/95) - 1$$

$$ip = 5,26\%$$

$$i_{e.a.} = (1+ip)^n - 1$$

$$i_{e.a.} = (1 + 5.26\%)^{12} - 1$$

$$i_{e.a.} = 85,06\% \quad \text{Antes de impuestos}$$

$$i_{e.a.} = 85.06\% (1-42\%)$$

$$i_{e.a.} = 49,34\%$$

3- Capital

Tasa de oportunidad 10%

$$\text{TAZA} = 1 - (\text{UNDI}/\text{UAI})$$

$$\text{TAZA} = 42,69\%$$

$$I_{DI} = 21.92\% (1 - \text{TAZA})$$

$$I_{DI} = 12,56\%$$

$$\text{EVA} = \text{ROI} - \text{WACC} \quad \text{Empresa}$$

$$\text{ROI} = 27,33\%$$

$$\text{EVA} = 44.62\% - 15.28\%$$

$$\text{EVA} = 10,94\%$$

Para el Sector			
CUENTA	COSTO	VALOR	PONDERACIÓN
Obligaciones financieras	12,56%	\$ 1.379.419.923	\$ 173.283.648,30
Proveedores	49,34%	\$ 953.128.092	\$ 470.233.681,47
Otros pasivos	12,0%	\$ 529.103.875	\$ 63.492.465,00
Impuesto por pagar	0,0%	\$ 151.364.677	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	14%	\$ 911.433.292	\$ 127.600.660,88
Capital	10,00%	\$ 628.893.601	\$ 62.889.360,10
Reservas	0,0%	\$ 572.152.583	\$ 0,00
Utilidad anterior	0,0%	-\$ 422.369.441	\$ 0,00
Utilidad del ejercicio	0,0%	\$ 29.904.025	\$ 0,00
TOTAL	18,96%	\$ 4.733.030.627	\$ 897.499.815,74

→ Costo de capital del sector

ROI= 32,60%

EVA= 32.60%-20.15%

EVA= 13,64%

Anexo 8. Cuadro de Mando Integral

Balanced Scorecard		CUADRO DE MANDO INTEGRAL -AREA FINANCIERA -SECTOR DE LA CONFECCIÓN		
			200X	TOTAL AÑO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO			
ACTIVOS	Activos Corrientes	C	<50%	70,82%
		A	>50%<60%	
		B	>60%	
PASIVO	Pasivos corrientes	C	>36%	58,43%
		A	>32%<36%	
		B	<32%	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		2009	TOTAL AÑO
ESTADO DE RESULTADOS	Costos de produccion	C	78%	79,45%
		A	>72%<78%	
		B	72%	
	Gastos financieros	M	12%	1,40%
		A	>8%<12%	
		B	8%	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		2009	TOTAL AÑO
DESEMPEÑO	Crecimiento en ventas	C	0%	48,43%
		A	>0%<4%	
		B	4%	
Crecimiento en utilidades	C	0%	129,73%	
	A	>0%<5%		
	B	5%		
EFICACIA	Margen utilidad	C	22	17,31
		A	>22<26	
		B	26	
	Margen operacional	C	<5.1%	9,97%
		A	>5.1%<5.5%	
		B	>5.5%	
	Rentabilidad en ventas	C	<0%	5,44%
		A	>0%<4%	
		B	>4%	
	Renta / patrimonio	C	1%	34,78%
		A	>1%<5%	
		B	5%	
Índice Dupont	C	<0%	14,46%	
	A	>0%<4%		
	B	>4%		
Rentabilidad en activos	C	<0%	14,46%	
	A	>0%<4%		
	B	>4%		
Retorno de la inversión	C	<30%	110,67%	
	A	>30%<34%		
	B	>34%		
PRODUCTIVIDAD	Eficiencia administrativa	C	<14%	19,52%
		A	>14%<18%	
		B	>18%	
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Total	C	>50%	58,43%
		A	>46%<50%	
		B	<46%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		2009	TOTAL AÑO
LIQUIDEZ	Razón Corriente	C	<1.4	1,212005379
		A	>1.4<1.8	
		B	>1.8	
	Prueba ácida	C	<0.8	0,902240029
		A	>0.8<1.2	
		B	>1.2	
	Solidez	C	<1.8	1,711448728
		A	>1.8<2.2	
		B	>2.2	
	Estabilidad	C	<1.6	0
		A	>1.6<2	
		B	>2	
EFICIENCIA	Rotación de activos	M	<0.7	2,657633333
		A	>0.7<1.1	
		B	>1.1	
	Rotación de cartera (Días)	C	>122	45
		A	>118<122	
		B	<118	
	Rotación inventarios (Días)	C	>110	30,86
		A	>106<110	
		B	<106	
	Rotación proveedores (Días)	C	<50	34,09
		A	>50<54	
		B	>54	
PRODUCTIVIDAD	Carga financiera	C	>1	0,140852981
		A	<1>0.6	
		B	<0.6	
	EVA	C	>10.4%	10,94%
		A	<10.4%>14.4%	
	B	>14.4%		
Margen EBITDA	C	<6%	13,69%	
	A	>6%<10%		
	B	>10%		
ENDEUDAMIENTO	Concentración a corto plazo	C	>0.72	1
		A	<0.68>0.72	
		B	<0.68	
	Indice de cobertura	C	<0.6	7,099601233
		A	>0.6<1	
		B	>1	
	Autonomía	M	>1.1	1,405584953
		A	>0.9<1.1	
		B	<0.9	

Anexo 9. Balance General y Estado de Resultados Escenario 1.

EMPRESA :	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA							
BALANCE HISTORICO	DIC. 31 200X		DIC. 31 200X1		DIC. 31 ESCENARIO		Variacion %	Variación de efectivo
Caja y Bancos	\$ 149	1%	\$ 1.673	11%	\$ 210	1%	-87%	-\$ 1.463
Acciones y Valores Cotizables		0%		0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
<u>Cuentas X Cobrar Comerciales</u>	\$ 1.345	13%	\$ 4.922	33%	\$ 6.485	39%	32%	\$ 1.563
<u>Inventario</u>	\$ 2.227	22%	\$ 2.677	18%	\$ 2.944	18%	10%	\$ 268
Otros Deudores	\$ 2.069	20%	\$ 1.162	8%	\$ 766	5%	-34%	-\$ 396
Otros Activos Corrientes	\$ 17	0%	\$ 39	0%	\$ 39	0%	0%	\$ 0
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 5.807	57%	\$ 10.473	71%	\$ 10.445	63%	0%	-\$ 28
Activos Fijos Netos	\$ 3.952	39%	\$ 3.574	24%	\$ 5.324	32%	49%	\$ 1.750
Inv. y Adel. Subs. y Filiales	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Deudores Largo Plazo	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Diferidos y Otros	\$ 290	3%	\$ 558	4%	\$ 558	3%	0%	\$ 0
Valorizaciones	\$ 183	2%	\$ 183	1%	\$ 183	1%	0%	\$ 0
Otros (Intangibles)	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-100%	\$ 0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 4.425	43%	\$ 4.316	29%	\$ 6.066	37%	41%	\$ 1.750
TOTAL ACTIVO	\$ 10.232	100%	\$ 14.789	100%	\$ 16.511	100%	12%	\$ 1.722
Deuda Bancaria Corto Plazo	\$ 869	8%	\$ 2.631	18%	\$ 1.315	8%	-50%	-\$ 1.315
	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Sub-Total Deuda Bancaria C.P.	\$ 869	8%	\$ 2.631	18%	\$ 1.315	8%	-50%	-\$ 1.315
Proveedores	\$ 1.605	16%	\$ 3.000	20%	\$ 3.300	20%	10%	\$ 300
Cuentas x Pagar	\$ 882	9%	\$ 1.186	8%	\$ 0	0%	-100%	-\$ 1.186
Impuestos x Pagar	\$ 618	6%	\$ 861	6%	\$ 1.756	11%	104%	\$ 895
Dividendos x Pagar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Otras Cuentas x Pagar	\$ 1.600	16%	\$ 964	7%	\$ 464	3%	-52%	-\$ 500
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.574	54%	\$ 8.641	58%	\$ 6.835	41%	-21%	-\$ 1.806
Deuda a Largo Plazo	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 1.750	11%	0%	\$ 1.750
Cuentas por Pagar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Deuda Socios	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Otros Pasivos	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Reservas Diferidas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Laborales y Estimados	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 1.750	11%	0%	\$ 1.750
TOTAL PASIVO	\$ 5.574	54%	\$ 8.641	58%	\$ 8.585	52%	-1%	-\$ 56
Acciones Preferenciales	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Capital	\$ 1.497	15%	\$ 1.497	10%	\$ 1.497	9%	0%	\$ 0
Revalorizacion Patrimonio	\$ 1.556	15%	\$ 1.744	12%	\$ 0	0%	-100%	-\$ 1.744
Reservas	\$ 492	5%	\$ 585	4%	\$ 585	4%	0%	\$ 0
Superavit Valorizaciones	\$ 183	2%	\$ 183	1%	\$ 0	0%	-100%	-\$ 183
Utilidades Retenidas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Utilidades del Ejercicio	\$ 931	9%	\$ 2.138	14%	\$ 5.844	35%	173%	\$ 3.706
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.658	46%	\$ 6.148	42%	\$ 7.926	48%	29%	\$ 1.779
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.232	100%	\$ 14.789	100%	\$ 16.511	100%	12%	\$ 1.722
Pasivos Contingentes	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0

EMPRESA :	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA									
	P&G HISTORICO	200X			200X1			ESCENARIO		
		365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H
Ventas Netas	\$ 26.479	100%	7%	\$ 39.303	100%	48%	\$ 43.233	100%	10%	
Costos de Ventas	\$ 20.242	76%	8%	\$ 31.225	79%	54%	\$ 31.344	73%	0%	
Depreciacion	\$ 1.210	5%	6%	\$ 1.274	3%	5%	\$ 1.431	3%	12%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.027	19%	4%	\$ 6.804	17%	35%	\$ 10.458	24%	54%	
Gastos de Administracion	\$ 1.741	7%	8%	\$ 2.069	5%	19%	\$ 2.276	5%	10%	
Gastos de Ventas	\$ 704	3%	5%	\$ 818	2%	16%	\$ 899	2%	10%	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.582	10%	1%	\$ 3.917	10%	52%	\$ 7.282	17%	86%	
Cargos Diferidos										
Provisiones										
Ingresos Financieros		0%	0%		0%	0%		0%		
Otras Ventas		0%	0%		0%	0%		0%		
Otros Ingresos	\$ 167	1%	-15%	\$ 189	0%	14%	\$ 1.162	3%	514%	
Sub total Otros Ingresos	\$ 167	1%	-15%	\$ 189	0%	14%	\$ 1.162	3%	514%	
Otros Egresos		0%	0%		0%	0%	\$ 0	0%		
Sub total Otros Egresos	\$ 0			\$ 0			\$ 0	0%		
UAI	\$ 2.749			\$ 4.106			\$ 8.444	20%	106%	
Gastos financieros										
Gastos Financieros	\$ 929	4%	57%	\$ 552	1%	-41%	\$ 844	2%	53%	
Arriendos Financieros		0%	0%		0%	0%		0%		
Otros										
Sub Total Gastos Fin.	\$ 929	4%		\$ 552	1%		\$ 844	2%	53%	
Utilidad a. de Imp. Y CM	\$ 1.820	7%	-16%	\$ 3.554	9%	95%	\$ 7.600	18%	114%	
Correccion Monetaria (+)	\$ 108	0%	-39%	\$ 101	0%	-6%		0%	-100%	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1.928	7%	-18%	\$ 3.655	9%	90%	\$ 7.600	18%	108%	
Provison Impuesto de Renta	\$ 997	4%	1%	\$ 1.517	4%	52%	\$ 2.508	6%	65%	
Ingresos Extraordinarios (+)		0%	0%		0%	0%	\$ 752	2%		
UTILIDAD NETA	\$ 931	4%	-32%	\$ 2.138	5%	130%	\$ 5.844	14%	173%	

Anexo 10. Indicadores Escenario 1.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	INDICADORES DE LA EMPRESA				INDICADORES DEL SECTOR		
		Año 1	Año 2	Escenario	Variacion	Año 1	Año 2	Variacion
ACTIVOS	Activos corrientes	56,75%	70,82%	63,26%	-10,67%	54,00%	55,00%	1,85%
PASIVOS	Pasivos corrientes	54,47%	58,43%	41,40%	-29,15%	35,46%	34,01%	-4,07%
FORTALECIMIENTO FINANCIERO	Costos de produccion	76,45%	79,45%	72,50%	-8,75%	77,89%	75,71%	-2,80%
	Gastos financieros	3,51%	1,40%	1,95%	39,07%	8,78%	10,67%	21,53%
DESEMPEÑO	Crecimiento en ventas	7%	48%	10%	-79,35%	14,39%	2,26%	-84,29%
	Crecimiento en utilidades	-32%	130%	173%	33,62%	1,68%	-78,97%	-4800,60%
EFICACIA	Margen utilidad	18,98	17,31	24,19	39,73%	22,11	24,29	9,86%
	Margen operacional	9,75%	9,97%	16,84%	69,02%	4,63%	5,51%	19,10%
	Rentabilidad en ventas	3,51%	5,44%	13,52%	148,50%	1,68%	0,35%	-79,43%
	Renta / patrimonio	19,98%	34,78%	73,73%	112,01%	3,02%	0,59%	-80,33%
	Índice Dupont	9,10%	14,46%	35,40%	144,84%	1,54%	0,31%	-80,12%
	Rentabilidad en activos	9,10%	14,46%	35,40%	144,83%	1,54%	0,31%	-80,12%
	Retorno de la inversión	107,90%	110,67%	108,08%	-2,34%	31,35%	32,57%	3,87%
PRODUCTIVIDAD	Eficiencia administrativa	23,89%	19,52%	19,24%	-1,46%	16,00%	16,61%	3,83%
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Total	54,47%	58,43%	51,99%	-11,01%	49,10%	48,55%	-1,12%
LIQUIDEZ	Razón Corriente	1,042	1,212	1,528	26,09%	1,523	1,624	6,68%
	Prueba ácida	0,6423	0,9022	1,0974	21,63%	0,944	1,035	9,61%
	Solidez	1,8358	1,7114	1,9232	12,37%	2,037	2,060	1,13%
	Estabilidad	0	0	3,04		1,939	1,821	-6,09%
EFICIENCIA	Rotación de activos	2,588	2,658	2,618	-1,47%	0,92	0,88	-3,34%
	Rotación de cartera	18	45	54	19,77%	114	120	5,47%
	Rotación inventarios	40	31	34	9,58%	104	108	4,04%
	Rotación proveedores	27	34	38	10,22%	54	52	-3,85%
PRODUCTIVIDAD	Carga financiera	0,3599	0,1409	0,1159	-17,72%	1,896	1,935	2,05%
	EVA		10,94%	31,44%	187,41%			
	Margen EBITDA	14,95%	13,69%	22,84%	66,88%	7,22%	8,37%	15,93%
ENDEUDAMIENTO	Concentración a corto plazo	1	1	0,796	-20,38%	0,722	0,701	-2,98%
	Índice de cobertura	2,779	7,100	8,629	21,54%	0,782	0,812	3,87%
	Autonomía	1,196	1,406	1,083	-22,94%	0,965	0,944	-2,18%

Anexo 11. Cuadro de Mando Integral Escenario 1.

Balanced Scorecard		CUADRO DE MANDO INTEGRAL -AREA FINANCIERA -SECTOR DE LA CONFECCIÓN				
			200X	TOTAL AÑO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO			ESCENARIO	AÑO ANTERIOR	
ACTIVOS	Activos Corrientes	C	<50%	63,26%	70,82%	
		A	>50%<60%			
		B	>60%			
PASIVO	Pasivos corrientes	C	>36%	41,40%	58,43%	
		A	>32%<36%			
		B	<32%			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		2009	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO	
ESTADO DE RESULTADOS	Costos de produccion	C	78%	72,50%	79,45%	
		A	>72%<78%			
		B	72%			
	Gastos financieros	C	12%	1,95%	1,40%	
		A	>8%<12%			
		B	8%			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		2009	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO	
DESEMPEÑO	Crecimiento en ventas	C	0%	10,00%	48,43%	
		A	>0%<4%			
		B	4%			
	Crecimiento en utilidades	C	0%	173,35%	129,73%	
		A	>0%<5%			
		B	5%			
EFICACIA	Margen utilidad	C	22	24,19	17,31	
		A	>22<26			
		B	26			
	Margen operacional	C	<5.1%	16,84%	9,97%	
		A	>5.1%<5.5%			
		B	>5.5%			
	Rentabilidad en ventas	C	<0%	13,52%	5,44%	
		A	>0%<4%			
		B	>4%			
	Renta / patrimonio	C	1%	73,73%	34,78%	
		A	>1%<5%			
		B	5%			
	Índice Dupont	C	<0%	35,40%	14,46%	
		A	>0%<4%			
		B	>4			
	Rentabilidad en activos	C	<0%	35,40%	14,46%	
		A	>0%<4%			
		B	>4			
Retorno de la inversión	C	<30%	108,08%	110,67%		
	A	>30%<34%				
	B	>34%				
PRODUCTIVIDAD	Eficiencia administrativa	C	<14%	19,24%	19,52%	
		A	>14%<18%			
		B	>18%			
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Total	C	>50%	51,99%	58,43%	
		A	>46%<50%			
		B	<46%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		2009	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO
LIQUIDEZ	Razón Corriente	C	<1.4	1,528201587	1,212
		A	>1.4<1.8		
		B	>1.8		
	Prueba ácida	C	<0.8	1,097413905	0,90224
		A	>0.8<1.2		
		B	>1.2		
	Solidez	C	<1.8	1,923240143	1,711448
		A	>1.8<2.2		
		B	>2.2		
	Estabilidad	C	<1.6	3,04	0
		A	>1.6<2		
		B	>2		
EFICIENCIA	Rotación de activos	C	<0.7	2,618491623	2,6576333
		A	>0.7<1.1		
		B	>1.1		
	Rotación de cartera (Días)	C	>122	54	45
		A	>118<122		
		B	<118		
	Rotación inventarios (Días)	M	>110	33,82	30,86
		A	>106<110		
		B	<106		
	Rotación proveedores (Días)	C	<50	37,58	34,09
		A	>50<54		
		B	>54		
PRODUCTIVIDAD	Carga financiera	C	>1	0,115893171	0,140852
		A	<1>0.6		
		B	<0.6		
	EVA	C	>13%	31,44%	10,94%
		A	<13%>17%		
		B	>17%		
Margen EBITDA	C	<6%	22,84%	13,69%	
	A	>6%<10%			
	B	>10%			
ENDEUDAMIENTO	Concentración a corto plazo	C	>0.72	0,79615075	1
		A	<0.68>0.72		
		B	<0.68		
	Indice de cobertura	C	<0.6	8,628636086	7,099601233
		A	>0.6<1		
		B	>1		
	Autonomía	C	>1.1	1,083097808	1,405584
		A	>0.9<1.1		
		B	<0.9		

Anexo 12. Balance General y Estado de Resultados Escenario 2.

EMPRESA :	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA							
BALANCE HISTORICO	DIC. 31 200X		DIC. 31 200X1		DIC. 31 ESCENARIO		Variacion %	Variación de efectivo
Caja y Bancos	\$ 149	1%	\$ 1.673	11%	\$ 311	2%	-81%	-\$ 1.362
Acciones y Valores Cotizables		0%		0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Cuentas X Cobrar Comerciales	\$ 1.345	13%	\$ 4.922	33%	\$ 6.485	39%	32%	\$ 1.563
Inventario	\$ 2.227	22%	\$ 2.677	18%	\$ 2.944	18%	10%	\$ 268
Otros Deudores	\$ 2.069	20%	\$ 1.162	8%	\$ 766	5%	-34%	-\$ 396
Otros Activos Corrientes	\$ 17	0%	\$ 39	0%	\$ 39	0%	0%	\$ 0
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 5.807	57%	\$ 10.473	71%	\$ 10.546	63%	1%	\$ 73
Activos Fijos Netos	\$ 3.952	39%	\$ 3.574	24%	\$ 5.324	32%	49%	\$ 1.750
Inv. y Adel. Subs. y Filiales	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Deudores Largo Plazo	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Diferidos y Otros	\$ 290	3%	\$ 558	4%	\$ 558	3%	0%	\$ 0
Valorizaciones	\$ 183	2%	\$ 183	1%	\$ 183	1%	0%	\$ 0
Otros (Intangibles)	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-100%	\$ 0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 4.425	43%	\$ 4.316	29%	\$ 6.066	37%	41%	\$ 1.750
TOTAL ACTIVO	\$ 10.232	100%	\$ 14.789	100%	\$ 16.611	100%	12%	\$ 1.823
Deuda Bancaria Corto Plazo	\$ 869	8%	\$ 2.631	18%	\$ 1.315	8%	-50%	-\$ 1.315
Sub-Total Deuda Bancaria C.P.	\$ 869	8%	\$ 2.631	18%	\$ 1.315	8%	-50%	-\$ 1.315
Proveedores	\$ 1.605	16%	\$ 3.000	20%	\$ 3.300	20%	10%	\$ 300
Cuentas x Pagar	\$ 882	9%	\$ 1.186	8%	\$ 0	0%	-100%	-\$ 1.186
Impuestos x Pagar	\$ 618	6%	\$ 861	6%	\$ 1.779	11%	107%	\$ 918
Dividendos x Pagar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Otras Cuentas x Pagar	\$ 1.600	16%	\$ 964	7%	\$ 464	3%	-52%	-\$ 500
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.574	54%	\$ 8.641	58%	\$ 6.858	41%	-21%	-\$ 1.783
Deuda a Largo Plazo	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Cuentas por Pagar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Deuda Socios	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 1.750	11%	0%	\$ 1.750
Otros Pasivos	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Reservas Diferidas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Laborales y Estimados	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 1.750	11%	0%	\$ 1.750
TOTAL PASIVO	\$ 5.574	54%	\$ 8.641	58%	\$ 8.608	52%	0%	-\$ 33
Acciones Preferenciales	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Capital	\$ 1.497	15%	\$ 1.497	10%	\$ 1.497	9%	0%	\$ 0
Revalorizacion Patrimonio	\$ 1.556	15%	\$ 1.744	12%	\$ 0	0%	-100%	-\$ 1.744
Reservas	\$ 492	5%	\$ 585	4%	\$ 585	4%	0%	\$ 0
Superavit Valorizaciones	\$ 183	2%	\$ 183	1%	\$ 0	0%	-100%	-\$ 183
Utilidades Retenidas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0
Utilidades del Ejercicio	\$ 931	9%	\$ 2.138	14%	\$ 5.922	36%	177%	\$ 3.784
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.658	46%	\$ 6.148	42%	\$ 8.004	48%	30%	\$ 1.856
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.232	100%	\$ 14.789	100%	\$ 16.612	100%	12%	\$ 1.823
Pasivos Contingentes	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%	\$ 0

EMPRESA :	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA								
P&G HISTORICO	200X			200X1			ESCENARIO		
	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H
Ventas Netas	\$ 26.479	100%	7%	\$ 39.303	100%	48%	\$ 43.233	100%	10%
Costos de Ventas	\$ 20.242	76%	8%	\$ 31.225	79%	54%	\$ 31.344	73%	0%
Depreciacion	\$ 1.210	5%	6%	\$ 1.274	3%	5%	\$ 1.431	3%	12%
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.027	19%	4%	\$ 6.804	17%	35%	\$ 10.458	24%	54%
Gastos de Administracion	\$ 1.741	7%	8%	\$ 2.069	5%	19%	\$ 2.276	5%	10%
Gastos de Ventas	\$ 704	3%	5%	\$ 818	2%	16%	\$ 899	2%	10%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.582	10%	1%	\$ 3.917	10%	52%	\$ 7.282	17%	86%
Cargos Diferidos									
Provisiones									
Ingresos Financieros		0%	0%		0%	0%		0%	
Otras Ventas		0%	0%		0%	0%		0%	
Otros Ingresos	\$ 167	1%	-15%	\$ 189	0%	14%	\$ 1.162	3%	514%
Sub total Otros Ingresos	\$ 167	1%	-15%	\$ 189	0%	14%	\$ 1.162	3%	514%
Otros Egresos		0%	0%		0%	0%	\$ 0	0%	
Sub total Otros Egresos	\$ 0			\$ 0			\$ 0	0%	
UAI	\$ 2.749			\$ 4.106			\$ 8.444	20%	106%
Gastos financieros									
Gastos Financieros	\$ 929	4%	57%	\$ 552	1%	-41%	\$ 743	2%	35%
Arriendos Financieros		0%	0%		0%	0%		0%	
Otros									
Sub Total Gastos Fin.	\$ 929	4%		\$ 552	1%		\$ 743	2%	35%
Utilidad a. de Imp. Y CM	\$ 1.820	7%	-16%	\$ 3.554	9%	95%	\$ 7.701	18%	117%
Correccion Monetaria (+)	\$ 108	0%	-39%	\$ 101	0%	-6%		0%	-100%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1.928	7%	-18%	\$ 3.655	9%	90%	\$ 7.701	18%	111%
Provison Impuesto de Renta	\$ 997	4%	1%	\$ 1.517	4%	52%	\$ 2.541	6%	67%
Ingresos Extraordinarios (+)		0%	0%		0%	0%	\$ 762	2%	
UTILIDAD NETA	\$ 931	4%	-32%	\$ 2.138	5%	130%	\$ 5.922	14%	177%

Anexo 13. Indicadores Escenario 2.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	INDICADORES DE LA EMPRESA				INDICADORES DEL SECTOR		
		Año 1	Año 2	Escenario	Variacion	Año 1	Año 2	Variacion
ACTIVOS	Activos corrientes	56,75%	70,82%	63,48%	-10,35%	54,00%	55,00%	1,85%
PASIVOS	Pasivos corrientes	54,47%	58,43%	41,28%	-29,34%	35,46%	34,01%	-4,07%
FORTALECIMIENTO FINANCIERO	Costos de produccion	76,45%	79,45%	72,50%	-8,75%	77,89%	75,71%	-2,80%
	Gastos financieros	3,51%	1,40%	1,72%	22,46%	8,78%	10,67%	21,53%
DESEMPEÑO	Crecimiento en ventas	7%	48%	10%	-79,35%	14,39%	2,26%	-84,29%
	Creecimiento en utilidades	-32%	130%	177%	36,42%	1,68%	-78,97%	-4800,60%
EFICACIA	Margen utilidad	18,98	17,31	24,19	39,73%	22,11	24,29	9,86%
	Margen operacional	9,75%	9,97%	16,84%	69,02%	4,63%	5,51%	19,10%
	Rentabilidad en ventas	3,51%	5,44%	13,70%	151,79%	1,68%	0,35%	-79,43%
	Renta / patrimonio	19,98%	34,78%	73,99%	112,74%	3,02%	0,59%	-80,33%
	Índice Dupont	9,10%	14,46%	35,65%	146,58%	1,54%	0,31%	-80,12%
	Rentabilidad en activos	9,10%	14,46%	35,65%	146,57%	1,54%	0,31%	-80,12%
	Retorno de la inversión	107,90%	110,67%	107,22%	-3,12%	31,35%	32,57%	3,87%
PRODUCTIVIDAD	Eficiencia administrativa	23,89%	19,52%	19,12%	-2,06%	16,00%	16,61%	3,83%
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Total	54,47%	58,43%	51,82%	-11,31%	49,10%	48,55%	-1,12%
LIQUIDEZ	Razón Corriente	1,042	1,212	1,538	26,87%	1,523	1,624	6,68%
	Prueba ácida	0,6423	0,9022	1,1084	22,85%	0,944	1,035	9,61%
	Solidez	1,8358	1,7114	1,9297	12,76%	2,037	2,060	1,13%
	Estabilidad	0	0	0,00		1,939	1,821	-6,09%
EFICIENCIA	Rotación de activos	2,588	2,658	2,603	-2,07%	0,92	0,88	-3,34%
	Rotación de cartera	18	45	54	19,77%	114	120	5,47%
	Rotación inventarios	40	31	34	9,58%	104	108	4,04%
	Rotación proveedores	27	34	38	10,22%	54	52	-3,85%
PRODUCTIVIDAD	Carga financiera	0,3599	0,1409	0,1021	-27,55%	1,896	1,935	2,05%
	EVA		10,94%	38,87%	255,30%			
	Margen EBITDA	14,95%	13,69%	22,84%	66,88%	7,22%	8,37%	15,93%
ENDEUDAMIENTO	Concentración a corto plazo	1	1	0,797	-20,33%	0,722	0,701	-2,98%
	Indice de cobertura	2,779	7,100	9,799	38,02%	0,782	0,812	3,87%
	Autonomía	1,196	1,406	1,076	-23,48%	0,965	0,944	-2,18%

Anexo 14. Cuadro de Mando Integral Escenario 2.

Balanced Scorecard		CUADRO DE MANDO INTEGRAL -AREA FINANCIERA -SECTOR DE LA CONFECCIÓN			
			200X	TOTAL AÑO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO			ESCENARIO	AÑO ANTERIOR
ACTIVOS	Activos Corrientes	C	<50%	63,48%	70,82%
		A	>50%<60%		
		B	>60%		
PASIVO	Pasivos corrientes	C	>36%	41,28%	58,43%
		A	>32%<36%		
		B	<32%		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		200X	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO
ESTADO DE RESULTADOS	Costos de produccion	C	78%	72,50%	79,45%
		A	>72%<78%		
		B	72%		
	Gastos financieros	C	12%	1,72%	1,40%
		A	>8%<12%		
		B	8%		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		200X	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO
DESEMPEÑO	Crecimiento en ventas	C	0%	10,00%	48,43%
		A	>0%<4%		
		B	4%		
	Crecimiento en utilidades	C	0%	176,97%	129,73%
		A	>0%<5%		
		B	5%		
EFICACIA	Margen utilidad	C	22	24,19	17,31
		A	>22<26		
		B	26		
	Margen operacional	C	<5.1%	16,84%	9,97%
		A	>5.1%<5.5%		
		B	>5.5%		
	Rentabilidad en ventas	C	<0%	13,70%	5,44%
		A	>0%<4%		
		B	>4%		
	Renta / patrimonio	C	1%	73,99%	34,78%
		A	>1%<5%		
		B	5%		
	Índice Dupont	C	<0%	35,65%	14,46%
		A	>0%<4%		
		B	>4		
Rentabilidad en activos	C	<0%	35,65%	14,46%	
	A	>0%<4%			
	B	>4			
Retorno de la inversión	C	<30%	107,22%	110,67%	
	A	>30%<34%			
	B	>34%			
PRODUCTIVIDAD	Eficiencia administrativa	C	<14%	19,12%	19,52%
		A	>14%<18%		
		B	>18%		
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Total	C	>50%	51,82%	58,43%
		A	>46%<50%		
		B	<46%		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		200X	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO
LIQUIDEZ	Razón Corriente	C	<1.4	1,537711001	1,212
		A	>1.4<1.8		
		B	>1.8		
	Prueba ácida	C	<0.8	1,108385949	0,90224
		A	>0.8<1.2		
		B	>1.2		
	Solidez	C	<1.8	1,929747734	1,711448
		A	>1.8<2.2		
		B	>2.2		
	Estabilidad	C	<1.6	0,00	0
		A	>1.6<2		
		B	>2		
EFICIENCIA	Rotación de activos	C	<0.7	2,602602281	2,6576333
		A	>0.7<1.1		
		B	>1.1		
	Rotación de cartera (Días)	C	>122	54	45
		A	>118<122		
		B	<118		
	Rotación inventarios (Días)	C	>110	33,82	30,86
		A	>106<110		
		B	<106		
	Rotación proveedores (Días)	C	<50	37,58	34,09
		A	>50<54		
		B	>54		
PRODUCTIVIDAD	Carga financiera	C	>1	0,102051082	0,140852
		A	<1>0.6		
		B	<0.6		
	EVA	C	>10.4%	38,87%	10,94%
		A	<10.4%>14.4%		
		B	>14.4%		
Margen EBITDA	C	<6%	22,84%	13,69%	
	A	>6%<10%			
	B	>10%			
ENDEUDAMIENTO	Concentración a corto plazo	C	>0.72	0,796702162	1
		A	<0.68>0.72		
		B	<0.68		
	Indice de cobertura	C	<0.6	9,79901423	7,099601233
		A	>0.6<1		
		B	>1		
Autonomía	C	>1.1	1,075517295	1,405584	
	A	>0.9<1.1			
	B	<0.9			