

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL FINANCIERO
PARA EL SECTOR COMERCIAL DE LA CONFECCIÓN, CUERO Y
CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

ANDRÉS FELIPE GIRALDO PACHÓN

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

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL FINANCIERO
PARA EL SECTOR COMERCIAL DE LA CONFECCIÓN, CUERO Y
CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

ANDRÉS FELIPE GIRALDO PACHÓN

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Asesor
Eduardo Arturo cruz**

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

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 31 de marzo de 2010

A mis padres por su apoyo y por el
Esfuerzo que tuvieron que hacer
Para que yo llegara donde estoy
Ahora, de todo corazón GRACIAS

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica de Pereira por haberme impartido los conocimientos a través de profesores y valiosos amigos, durante todo transcurso de mis estudios en la carrera de ingeniería industrial, gracias por su paciencia, sabios consejos y mi formación académica, profesional y personal.

A mis padres y familiares por apoyarme durante todo este tiempo y siempre creer en mí. Los Quiero Mucho.

A mis amigos, gracias por su apoyo incondicional y confianza que me brindaron.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
1 INTRODUCCION	14
2 <i>RESUMEN</i>	15
3 <i>ABSTRACT</i>	16
4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	17
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
4.2 <i>FORMULACION DEL PROBLEMA</i>	17
4.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	18
5 JUSTIFICACION	19
6 <i>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</i>	20
6.1 OBJETIVO GENERAL	20
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
7 DISEÑO METODOLOGICO	21
7.1 <i>METODO DE LA INVESTIGACION</i>	21
7.2 FASES DE LA INVESTIGACION	21
7.3 POBLACION Y MUESTRA	22
7.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACION	22
8 MARCO REFERENCIAL	23
8.1 ESTUDIO DEL ARTE	23
8.2 MARCO TEORICO	23
8.2.1 <i>Origenes del balanced scorecard</i>	23
8.2.2 ¿Qué es balanced scorecard o CMI?	24
8.2.3 Beneficios balanced scorecard o CMI	25

8.2.4 Perspectivas del balanced scorecard o CMI	25
8.2.4.1 Perspectiva financiera	25
8.2.4.2 Perspectiva del cliente	25
8.2.4.3 Perspectiva procesos internos	25
8.2.4.4 Perspectiva de formacion y crecimiento	26
8.3 MARCO REFERENCIAL LEGAL	26
8.4 MARCO CONCEPTUAL	27
9 ANALISIS FUNDAMENTAL	29
9.1 ANALISIS VERTICAL TEXTILES DE RISARALDA	29
9.1.1 Activos	29
9.1.2 Pasivos+partimonio	30
9.1.3 Ventas	31
9.2 ANALISIS VERTICAL SECTOR DE LA CONFECCIÓN	32
9.2.1 Activos	32
9.2.2 Pasivos+patrimonio	33
9.2.3 Ventas	34
9.3 Analisis vertical comparativo textiles de risaralda vs sec confe	36
9.4 ANALISIS HORIZONTAL TEXTILES RISARALDA	37
9.4.1 Activo	37
9.4.2 Pasivo	37
9.4.3 Estado de resultados	38
9.5 ANALISIS HORIZONTAL SECTOR DE LA CONFECCIÓN	39
9.5.1 Activo	39
9.5.2 Pasivo	39

9.5.3 Estado de resultados	40
9.6 DIAGNOSTICO FINANCIERO	41
10 MATRIZ DOFA	44
11 MATRIZ ENTORNO SECTOR CONFECCIÓN	46
12 ESTADO DE FUENTES Y USOS	54
12.1 Análisis de Fuentes y Usos	55
13 GESTION FINANCIERA	56
14 ESCENARIO 1	59
14.1 Objetivos alcanzar para el nuevo periodo	59
14.2 Resultado obtenidos cmi	61
14.2.1 Analisis conforme al resultado cmi en los indices de ventas	62
14.2.2 Analisis conforme al resultado (cmi) capacidad cp	65
14.2.3 Analisis conforme al resultado (cmi) en los indices actividad	67
14.2.4 Analisis conforme al resultado (cmi) índices de endeudamiento	70
14.2.5 Analisis conforme al resultado (cmi) índices de rentabilidad	74
14.2.6 Análisis conforme a los resultados (cmi) gastos operativos	76
15 RESULTADOS EMITIDOS POR EL TABLERO DE MANDO INTEGRAL	77
16 ESCENARIO 1 MEJORADO	80
16.1 Estrategias como alternativa de mejoramiento	80
16.2 Desarrollo de estrategias	81
16.3 Estrategia de mejoramiento 1	81
16.3.1 Resultados (cmi) aplicando estrategia de mejoramiento 1	85
16.4 Estrategia de mejoramiento 2	92
16.4.1 Resultados (cmi) aplicando estrategia de mejoramiento 2	94

16.5 Estrategia de mejoramiento 3	100
16.5.1 Resultados (cmi) aplicando estrategia de mejoramiento 3	101
17 TABLA DE RESULTADOS (CMI)	107
18 CONCLUSIONES	110
19 RECOMENDACIONES	111
20 BIBLIOGRAFIA	112
21 ANEXOS	113

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado Perdidas y ganancias textiles de Risaralda vs. SCC	36
Tabla 2. Estado de fuentes y usos	54
Tabla 3. Costo promedio ponderado wacc	56
Tabla 4 balance (activo, pasivo, capital financiado, capital invertido)	57
Tabla 5 UODI captado.	58
Tabla 6 Objetivo 1 y 2 (cmi)	61
Tabla 7 (cmi) objetivo 3 -6	63
Tabla 8 (cmi) 7-10	66
Tabla 9 (cmi) objetivos 11-13	69
Tabla 10 (cmi) objetivos 14 – 18	71
Tabla 11 (cmi) objetivo A	73
Tabla 12 (cmi) objetivo B	73
Tabla 13 (cmi) Objetivos X y Y	75
Tabla 14 Resultados emitidos por el tablero de mando integral.	77
Tabla 15 UNDI mejorado estrategia de mejoramiento numero 1	82
Tabla 16 costo de capital wacc mejorado estrategia numero 1	82
Tabla 17 balance (activo, pasivo, capital financiado, capital invertido) mejorado estrategia 1.	83
Tabla 18 UODI mejorado estrategia 1	84
Tabla 19 (cmi) mejorado Objetivo 3-6	85

Tabla 20 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo 7 y 8	87
Tabla 21 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo 11	88
Tabla 22 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo 14-17	88
Tabla 23 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo A	90
Tabla 24 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo B	90
Tabla 25 Pérdidas y Ganancias 2009 aumento ventas	92
Tabla 26 UODI mejorado Estrategia numero 2	92
Tabla 27 costo de capital wacc mejorado estrategia numero 2	93
Tabla 28 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo 2	94
Tabla 29 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo 8 y 9	94
Tabla 30 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo 14 - 18	95
Tabla 31 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo A	98
Tabla 32 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo B	98
Tabla 33 Pérdidas y Ganancias disminución gastos operativos	100
Tabla 34 UODI mejorado Estrategia numero 3	101
Tabla 35 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo 5	101
Tabla 36 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo 15-18	102
Tabla 37 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo A	104
Tabla 38 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo B	104
Tabla 39 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo X y Y.	105
Tabla 40 tabla de resultados (cmi)	107
Tabla 41 opciones estratégicas mas idóneas	107
Tabla 42 Opciones estratégicas de acuerdo al más alto remanente.	108

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafica 1. Comportamiento de las ventas en los textiles de Risaralda	62
Grafico 2. Comportamiento de liquidez Textiles de Risaralda.	65
Grafico 3. Comportamiento del margen de seguridad textiles de Risaralda.	65
Grafico 4. Comportamiento Rotación de cartera Textiles de Risaralda.	68
Grafico 5. Comp. en la rotación de inventarios Textiles de Risaralda	69
Grafico 6. Comportamiento del endeudamiento Textiles de Risaralda.	70
Grafico 7. Comportamiento rentabilidad dado en los últimos años.	74
Grafico 8. Comportamiento del gasto de ventas dado los últimos años.	76
Grafico 9. Comportamiento del gasto administrativo dado los últimos años.	76
Grafico10. Porcentaje de metas cumplidas.	79
Grafico11. Comportamiento EVA antes y después estrategia 1	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Balance modificado general Textiles de Risaralda	113
Anexo B. Estado de Resultados Textiles de Risaralda	114
Anexo C. Indicadores Financieros Textiles de Risaralda	115
Anexo D Wacc estrategia de mejoramiento 3	116

1 INTRODUCCION

“El Cuadro de Mando Integral es el Modelo de Gestión Estratégica del Valor que permite optimizar las energías de una Organización orientándolas eficazmente hacia la consecución de los Objetivos de la Corporación.

Es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos de objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como “Balanced Scorecard”, aún cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas.

El Cuadro de Mando Integral es un conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones, saber que pasa y completar las actividades gerenciales. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción. Es una formidable herramienta para comunicar y capacitar. En el Cuadro de Mando Integral hay un gran énfasis en la visión, en la estrategia, en los problemas de contexto y en tratar de definir factores claves de éxito y áreas donde la empresa es buena.

la idea del cuadro de mando integral es sencilla y transparente, como toda buena idea. reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.”¹

¹http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivos/publicacionez/Cuaderno_Electronico___Introduccion_al_CMI.pdf

2 RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación tiene como objeto fundamental la implementación de una metodología que facilite la toma de decisiones financieras en las organizaciones de la región en el sector comercial del cuero, calzado y confección en el departamento de Risaralda.

De acuerdo a lo anterior se desarrollara un análisis detallado de la situación financiera del sector y el comportamiento que ha sufrido el mismo durante los últimos años, posteriormente se establecerán las diferentes amenazas debilidades, oportunidades y fortalezas existentes para bosquejar una toma de decisión simulada que contribuirá de manera eficaz al direccionamiento estratégico de las compañías en el sector.

El objetivo que se pretende al aplicar esta metodología, no es otro que el de mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas del sector comercial del cuero, calzado y la confección en el departamento de Risaralda, dándole coherencia a los diferentes indicadores financieros que de manera directa afecte las metas propuestas por las compañías del sector.

Esta investigación y el desarrollo del Cuadro de Mando Integral son un valioso aporte para la empresa del sector comercial en Risaralda ya que permitirán la mejora de sus procesos y el logro de objetivos. Además, constituye una contribución para quienes deseen abordar el tema de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en empresas pequeñas y de carácter familiar.

3 ABSTRACT

The work presented below is essentially aimed at implementing a methodology to facilitate financial decision making in organizations of the region in the commercial sector of leather, footwear and clothing in the department of Risaralda.

According to the above is to develop a detailed analysis of the sector's financial situation and behavior that has suffered the same in recent years, it was later established different threats, weaknesses, opportunities and existing strengths to draft a simulated decision-making that will contribute effectively to the strategic management of companies in the sector.

The aim in applying this methodology is none other than improving the efficiency and competitiveness of companies in the commercial sector of leather, footwear and clothing in the department of Risaralda, giving coherence to the various financial indicators of directly affect the goals proposed by the operators.

This research and development of the Balanced Scorecard is a valuable contribution to the commercial sector company in Risaralda and that will improve their processes and achieving goals. It also constitutes a contribution for those wishing to address the issue of implementing a Balanced Scorecard in small and family character.

4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

4.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones regionales del sector comercial de la confección, el cuero y el calzado se ven enfrentados a diferentes escenarios que exigen un estricto control al comportamiento de las estrategias pautadas por la gestión.

En contraposición a esto la orientación estratégica de las organizaciones regionales se encuentra inmersa en metodologías ortodoxas de gestión las cuales no les dan la debida coherencia a los indicadores de rendimiento

Es así como el panorama de las organizaciones está respaldada por resultados ya dados que no describen el modelo de negocio y no permiten el desarrollo de relaciones estratégicas formales que solo habitan en la mentalidad de los directivos.

Por consiguiente las compañías deben de disponer de información útil, relevante y fiable que contribuya a una toma decisiones acertada, oportuna y proactiva en Pro de alcanzar metas y objetivos propuestas por la organización.

A tal problemática enfrentada es coherente establecer que para sostener la existencia competitiva de las organizaciones en el tiempo, en un mundo globalizado es pertinente que las universidades trabajen conjuntamente con el entorno empresarial para diseñar así nuevos modelos de gestión que colaboren en el fortalecimiento y solidez del sector comercial en Risaralda.

En tales instancias es necesario replantear los sistemas de gestión empresarial ortodoxos utilizados en las organizaciones del sector comercial el cual viene influenciado por métodos obsoletos de direccionamiento estratégico que aísla a las compañías regionales de facultar con la talla competitiva apropiada.

Por lo anterior es prudente que el empresario risaraldense conozca y se instruya sobre nuevas metodologías de gestión empresarial que colabore a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con las estrategias de las organizaciones.

4.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo facilitar la gestión financiera estratégica para la empresa textiles de Risaralda perteneciente al sector comercial de la confección, cuero y calzado para la toma simulada y oportuna en las decisiones financieras?

4.3 Sistematización del problema

¿Cómo es el direccionamiento estratégico de la empresa textiles de Risaralda perteneciente al sector comercial de la confección, cuero y calzado en Risaralda?

¿Cuál es el diagnóstico financiero de la empresa actualmente?

¿Cuál es el comportamiento del sector comercial de la confección, cuero y calzado?

¿Cómo puede afectar el entorno económico al sector comercial de la confección, cuero y calzado?

¿Cuál sería la herramienta de gestión financiera adaptada a la empresa textiles de Risaralda para la toma de decisiones?

5 JUSTIFICACION

El contexto social y económico actual exige una alta competitividad organizacional, la cual se obtiene entre otros aspectos como consecuencia del idóneo desempeño de la Gestión empresarial.

En un mundo globalizado es primordial que el empresario haga un profundo análisis de su organización como de los escenarios en los que interviene para definir un plan de acción que mejore la posición de la organización con respecto a sus competidores.

Por lo anterior es coherente que las organizaciones regionales se valgan de herramientas de gestión que contribuya al mejoramiento continuo del rendimiento de las compañías.

Actualmente en una economía en la que la única certidumbre es la incertidumbre, en la que solo subsisten las organizaciones que crean nuevos conocimientos, los difunden y los incorporan rápidamente a nuevos procesos y productos. Se trata, en definitiva, de un nuevo contexto económico en el que la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva sostenible para una organización, región o sociedad es la innovación continua y el conocimiento

Es así como las nuevas metodologías como el cuadro de mando integral es un sistema de gestión que permitirá que las organizaciones clarifiquen su visión y estrategias para traducirlas fácilmente en acciones concretas.

Por consiguiente es necesario que ante un mundo cambiante nuestras organizaciones cuenten con las herramientas necesarias que colabore a entender el comportamiento del negocio y a tomar las decisiones mas acertadas para alcanzar las metas trazadas por las compañías.

De ésta forma, el posicionamiento competitivo de las compañías se incrementa por medio de la generación indicadores que clarifiquen el posicionamiento de las estrategias de las compañías en el tiempo.

6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un cuadro de mando integral financiero que contribuya como herramienta para la toma de decisiones de la empresa textiles de Risaralda perteneciente al sector comercial de la confección, el cuero y el calzado.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado financiero actual de la empresa textiles de Risaralda del sector comercial de la confección cuero y calzado.
- Establecer el direccionamiento estratégico del sector comercial de la empresa textiles de Risaralda.
- Construir escenarios en base a la relación de causa y efecto para la toma decisiones.
- Simular la toma de decisiones financieras a través del cuadro de mando integral.
- Analizar el estado actual del sector comercial de la confección, cuero y calzado.
- Analizar el impacto del entorno económico en el sector comercial de la confección, cuero y calzado.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1 METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación que se empleara para el presente estudio será tanto **EXPLICATIVO** como **DEDUCTIVO**. Lo primero busca el porque de los hechos que acontecen en las organizaciones del sector comercial de la confección, cuero y calzado en Risaralda. Lo segundo empieza desde lo general hasta llegar a lo específico. Para todo esto se iniciara con un diagnostico financiero que establecerá el marco situacional de las compañías del sector comercial y se establecerá el direccionamiento estratégico de las compañías regionales para el diseño de diferentes escenarios basándose en la relación causa-efecto Para la toma de decisiones financieras.

7.2 FASES DE LA INVESTIGACION

- Análisis fundamental financiero de las organizaciones del sector.

Análisis de los estados financieros de la empresa para dar lectura al estado real de la organización.

- Diagnostico financiero de la empresa textiles de Risaralda.

Análisis de la situación real de la organización de acuerdo a la interpretación del balance financiero y los estados de resultados.

- Análisis del entorno económico y el impacto en el sector comercial de la confección, cuero y calzado.

Elaboración de la matriz entorno

- Análisis del sector comercial de la confección, cuero y calzado.

Elaboración de la matriz DOFA sector.

- Construir el cuadro de mando integral financiero para la empresa textiles de Risaralda.

Elaboración del cuadro de mando integral y escenarios de acuerdo al análisis financiero y los resultados emitidos por las matrices de entorno y DOFA del sector.

- Simular la toma de decisiones financieras y su impacto en la empresa textiles de Risaralda a través del cuadro de mando integral.

Simulación de los diferentes escenarios propuestos para el funcionamiento del cuadro de mando integral financiero y la toma de decisión conforme a los resultados que emita la simulación.

7.3 POBLACION Y MUESTRA

La empresa textil de Risaralda perteneciente al sector comercial de la confección, el cuero y el calzado.

6.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

Variable	Definición	Dimensión
Modelo de gestión cuadro de mando	Herramienta de gestión empresarial que clarifica la visión y la traduce en acciones concretas.	Financiera aprendizaje
Diagnostico interno sectorial	Aspectos positivos y negativos que impiden el adecuado de desenvolvimiento de las estrategias organizacionales en Pro de alcanzar objetivos y metas.	debilidades y fortalezas
Diagnostico externo(entorno)	Factores externos Que pueden incidir en el comportamiento de las estrategias organizacionales.	Amenazas y oportunidades

8 MARCO REFERENCIAL

8.1 ESTUDIO DEL ARTE

- El cuadro de mando integral (Balanced score card) en el área de mantenimiento de un laboratorio de clase mundial escuela superior de comercio y administración unidad santo tomas México DF 2004.
- El cuadro de mando integral como una herramienta para la gestión de la organización Eduardo Gómez y Cía. S.C.A. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Contaduría Pública, 2003.
- Formulación modelo de gestión de cuadro de mando integral empresa de outsourcing e.s.o. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira, 2003

8.2 MARCO TEORICO

“8.2.1 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC) o CMI.

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard 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 específica, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e 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." La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

8.2.2 ¿Qué es Balanced Scorecard o CMI?

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.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

8.2.3 Beneficios

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

8.2.4 Perspectivas del Balanced Scorecard o CMI.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

8.2.4.1 Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

8.2.4.2 Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

8.2.4.3 Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen

especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

8.2.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.”²

8.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

“En Colombia existen normas y leyes que exigen que tanto las compañías públicas como privadas, tengan un sistema de gestión y control que proporcione la estructura adecuada para el desarrollo de la estrategia. Algunas son:

- Ley 872 de Diciembre 30 de 2003, en la cual se dispone en la rama ejecutiva del poder y en otras entidades prestadoras del servicio, que implementen el Sistema de gestión de la Calidad, como una herramienta de gestión sistemática que permita evaluar y dirigir las actividades de las compañías.
- En el acuerdo 119-2004, artículo 24 (Plan de desarrollo para Bogotá en el periodo 2004 – 2008) se estableció que “para garantizar el monitoreo y seguimiento de las políticas públicas y de los planes y proyectos de La administración Distrital se implementaran sistemas de cuadros de mando integral como modelo de gestión basado en la estrategia”
- Resolución XYZ – 112 de 1994 numeral 7, las compañías deben implementar Un sistema integrado de control de gestión, diseñado para medir objetivamente las actividades y resultados de los programas y metas establecidos Organizacionalmente.
- El artículo 339 de la Constitución Política de Colombia, presenta “las entidades territoriales elaboraran y adoptaran de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les haya sido asignadas por la Constitución y la ley”.

² <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

- El artículo 8 de la ley 87 de 1993, indica que “como parte de aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de Evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad”.
- En la Ley 489 de 1998, específicamente el artículo 15, señala “las entidades autónomas, territoriales y las sujetas a regimenes especiales definirán en conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los Recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades”.³

8.4 MARCO CONCEPTUAL

“Cuadro de mando integral: Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

Control de gestión: Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

Toma de decisiones: Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

Perspectiva: aspecto clave para la formulación de las estrategias.

Feedback: en una organización, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización. La realimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible, en el escalafón jerárquico, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

Relaciones de causa-efecto. Entre los diversos objetivos de una Compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una correlación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir como se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Información y Fluidez. La información que puede obtener y utilizar la empresa, según cuál sea su naturaleza, puede ser válida para unos u otros

³<http://www.bogota.gov.co/secretariageneral/dddi/0%20Gua%20Practica%20para%20la%20Elaboracin%20del%20BSC%20CMI%20Secretaria%20General%20Publicada.pdf>

Cuadros de mando. La información que contienen los Cuadros de mando pueden dividirse en dos grandes áreas: externa e interna. Cada vez consta, con más fuerza, la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre todos los niveles de responsabilidad. Dicha comunicación se ha de dar a través de los canales que se establezcan y hagan posible que el personal, por medio del conocimiento claro de los temas que les afectan, pueda sentirse más involucrado en sus quehaceres diarios”.⁴

⁴ <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

9 ANALISIS FUNDAMENTAL

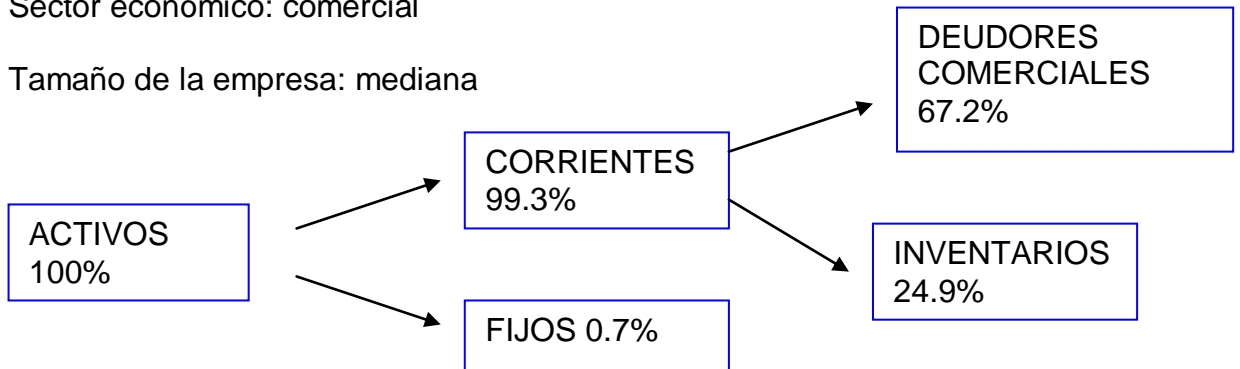
9.1 ANALISIS VERTICAL TEXTILES DE RISARALDA

9.1.1 ACTIVOS

Conformación de activos

Sector económico: comercial

Tamaño de la empresa: mediana

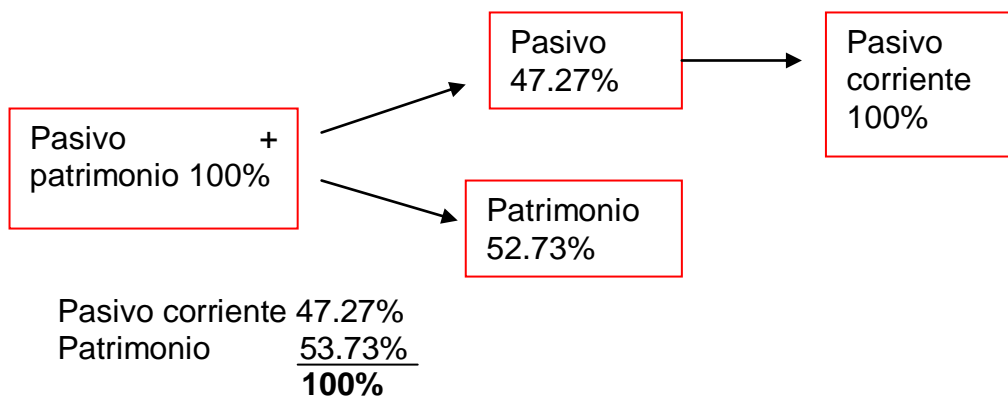


Activo corriente	99.3%
Activo fijo	<u>0.7%</u>
	100.0%

- Existe una exagerada concentración en activos corrientes explicable en una compañía comercializadora de productos textiles al por mayor donde sus activos fijos no son tan representativos para este tipo de negocio como la gran concentración de inversión en activos corrientes.
- Los activos están involucrados en la operación de la empresa.
- La relación de activo corriente y pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente) es del 2.09 indica que existe excelente liquidez dependiendo de la recuperación de cartera y de la venta de los inventarios.
- Se aprecia que los deudores comerciales representa la mayoría del total de los activos corrientes de la compañía.
- Se debe analizar en la cartera la antigüedad, concentración y las garantías.
- Se encuentra que los inventarios totales representa el 25.05% de el total de los activos corrientes. reforzando la idea que la empresa tiene concentrada una considerable inversión en activos de operación.
- El porcentaje en caja y bancos es reducido lo que puede indicar que a la empresa se le adeude dinero.

- Por cada peso invertido en activo total genera 5.3 centavos en utilidades.(utilidad neta/activo total bruto)
- Por cada peso que tiene la empresa invertido en activos se vende 1.68 pesos.(ventas/total de activos)
- Por cada peso que debe la empresa al corto plazo se cuenta, con 1.57 pesos en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. (activo corriente-inventarios/pasivo corriente).

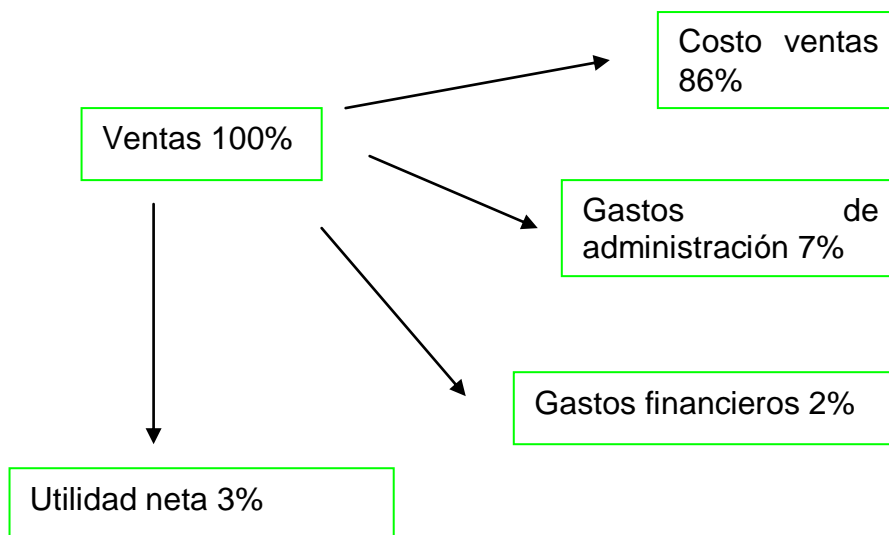
9.1.2 Pasivo + patrimonio



- Se observa un predominio de los pasivos de corto plazo y el dominio estrecho sobre los pasivos totales del patrimonio.
- Existe una política de financiamiento sana, donde los acreedores en total son dueños del 47.27% de la empresa y, los accionistas por su parte, poseen el 53.73%.
- Se nota que la participación de los pasivos corrientes es relativamente baja con un 47.27% comparada con la participación de un 99.3% de los activos corrientes.
- Por cada peso que se tiene en patrimonio se deben 89 centavos.
- Los proveedores están financiando el 59.94% de los inventarios.
- Por cada peso que la compañía tiene invertido en activos 47.2 centavos han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.).
- Las obligaciones con entidades financieras equivalen al 14.19% de las ventas en el año.
- Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre la inversión del 10.13% respectivamente.(utilidad neta/patrimonio)

- Por cada peso de patrimonio se tiene compromisos por 89 centavos, o sea que por cada peso de los dueños están comprometido en el corto plazo en un 89%.
- Por cada peso de patrimonio la empresa tiene compromisos financieros por 45 centavos.
- Por cada peso de patrimonio de los accionistas existen pasivos laborales por 1.56 centavos.
- La empresa soporta el crecimiento de los activos principalmente a través de los pasivos.

9.1.3 Ventas

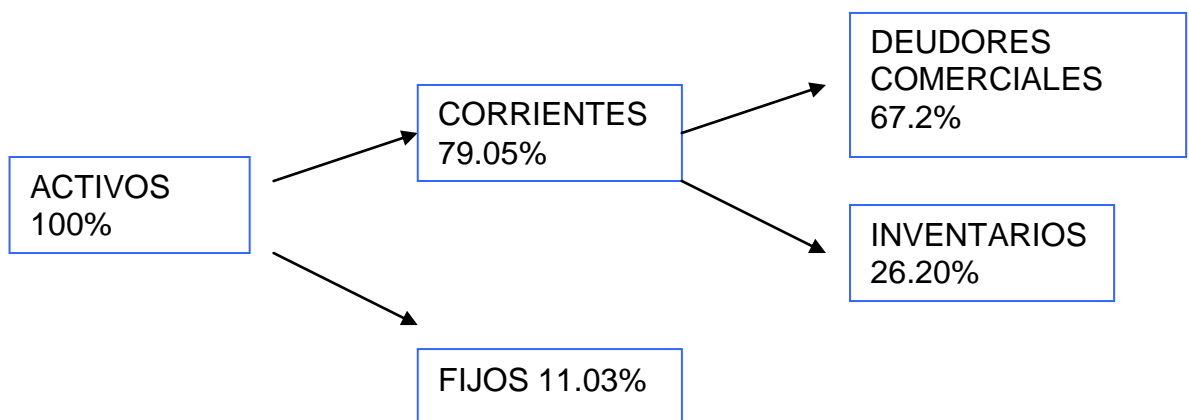


- Las ventas de la empresa generaron un 13.5% de utilidad bruta en el año. En otras palabras por cada peso vendido genero 13.5 centavos de utilidad. (utilidad bruta/ventas netas).
- Por cada peso vendidos en el año se reportaron 3.49 centavos de utilidad operacional. (utilidad operacional/ventas netas).
- Por cada peso vendido genero 3.1 centavos de utilidad neta en el año. (utilidad neta/ventas netas).
- Se observa que del producto de las ventas hay que destinar el 1.73% en este año para pagar los gastos financieros. (gastos financieros/ventas).
- Los costos en los que incurre la compañía por las ventas de sus productos son demasiado altos.

- Durante el 2008 la compañía textiles de Risaralda pago sus cuentas a los proveedores, en promedio cada 37 días (rotación proveedores= cuentas por pagar promedio*365 días/costo de ventas).
- Se aprecia que para el caso de esta compañía, la rentabilidad de la inversión procede en mayor grado de la rotación de los activos (1.68) y no tanto del margen de utilidad que deja las ventas con (3.4%)

9.2 ANALISIS VERTICAL SECTOR COMERCIAL DE CONFECCION

9.2.1 Activos

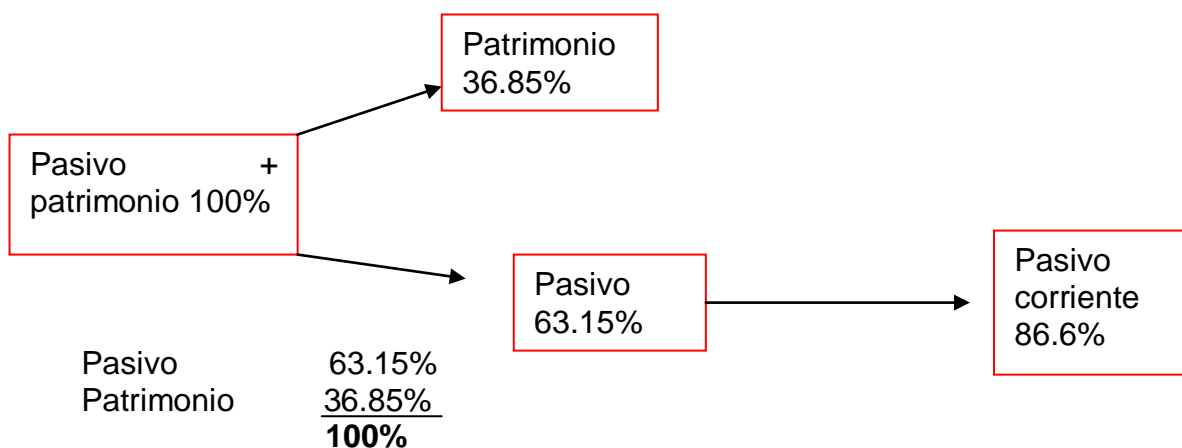


Activo corriente	79.05%
Activo fijo	<u>11.03%</u>
	100.0%

- La relación de activo corriente y pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente) para el sector comercial de la confección es del 1.44 indica que existe buena liquidez a pesar de la crisis económica que se vive en el momento.
- Se aprecia que los clientes representa la mayoría con el 32.11% del total de los activos corrientes del sector por otra parte en segundo renglón en peso porcentual y en importancia encontramos Deudores comerciales con el 31.41%.
- Se debe analizar en la cartera la antigüedad, concentración y las garantías.
- Se encuentra que los inventarios totales representa el 26.20% de el total de los activos corrientes. reforzando la idea de que las empresas que conforman el sector tienen concentrada una considerable inversión en activos de operación.

- El porcentaje en caja y bancos es reducido lo que puede indicar que a una considerable proporción de empresas que conforman el sector se les adeude dinero.
- Por cada peso invertido en el sector en activo total genera en promedio 2.56 centavos en utilidades.(utilidad neta/activo total bruto)
- Por cada peso que invierten las empresas que conforman el sector en activos se vende en promedio 1.32 pesos.(ventas/total de activos)
- Por cada peso que deben las empresas que conforman el sector al corto plazo se cuenta, en promedio con 96.6 centavos en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. (activo corriente-inventarios/pasivo corriente).

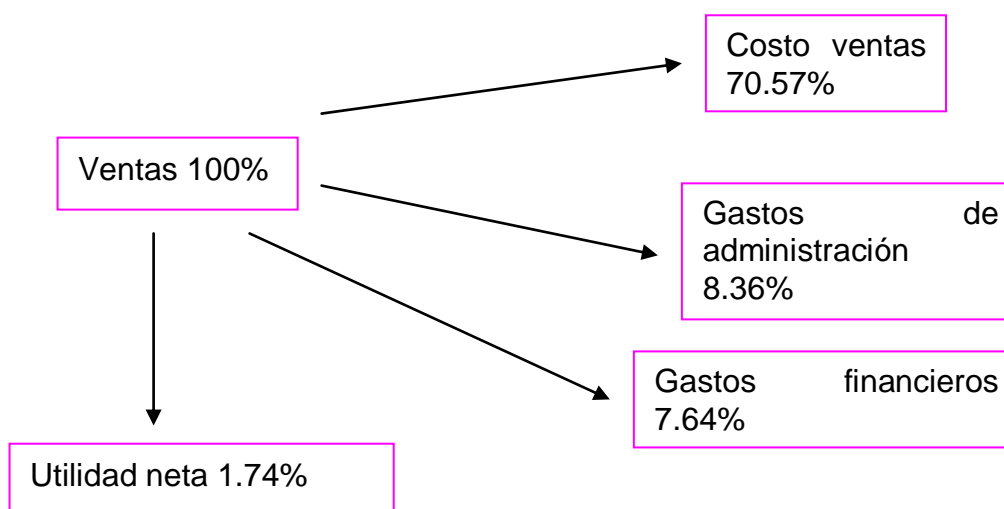
9.2.2 Pasivo+patrimonio



- Se observa un predominio de los pasivos de corto plazo en el sector y un alarmante dominio considerable de los pasivos sobre el patrimonio
- Existe una política de financiamiento, poco sana en el sector donde los acreedores en total son dueños del 63.15% de la empresa y, los accionistas por su parte, poseen el 36.85%.
- Se nota que la participación de los pasivos corrientes en el sector es relativamente baja con un 54.70% comparada con la participación de un 79.05% de los activos corrientes.
- Por cada 100 pesos en pasivos se dispones de 171 pesos en patrimonio.
- Los proveedores están financiando en promedio 79.10% de los inventarios de las empresas que conforman el sector.

- Por cada peso que la compañía tiene invertida en activos 63.15 centavos han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.).
- Las obligaciones con entidades financieras equivalen al 11.8% de las ventas en el año de sector.
- Los socios de las empresas del sector obtuvieron un rendimiento en promedio sobre la inversión del 6.28% respectivamente.(utilidad neta/patrimonio)
- Por cada peso de patrimonio en promedio en el sector se tienen compromisos 1.71 pesos.
- Por cada peso de patrimonio las empresas del sector tiene compromisos financieros por 42 centavos.
- Por cada peso de patrimonio de los accionistas las empresas que conforman el sector tienen pasivos laborales por 1.56 centavos.
- La empresa del sector soportan el crecimiento de los activos principalmente a través de los pasivos.

9.2.3 Ventas



- Las ventas de las empresas que conforman el sector generaron en promedio un 28.7% de utilidad bruta en el año. En otras palabras por cada peso vendido se genero 28.7 centavos de utilidad. (utilidad bruta/ventas netas).

- Por cada peso vendidos en el año se reportaron 3.49 centavos de utilidad operacional. (utilidad operacional/ventas netas).
- Por cada peso vendido genero en promedio en el sector 4.07 centavos de utilidad neta en el año. (utilidad neta/ventas netas).
- Se observa que del producto de las ventas de las empresas del sector hay que destinar el 7.6% en este año para pagar los gastos financieros. (gastos financieros/ventas).
- Los costos en los que incurre la compañía por las ventas de sus productos son demasiado altos.
- Durante el 2008 las compañías del sector pago sus cuentas a los proveedores, en promedio cada 21 días (rotación proveedores= cuentas por pagar promedio*365 días/costo de ventas).
- Se aprecia que para el caso de las compañías del sector , la rentabilidad de la inversión procede en mayor grado de la rotación de los activos (1.32) y no tanto del margen de utilidad que deja las ventas con (4.07%)

9.3 Análisis vertical comparativo textiles de Risaralda vs. Sector comercial de la confección.

“Tabla 1 Estado Perdidas y ganancias textiles de Risaralda vs. SCC”

Pérdidas y Ganancias	Textiles Risaralda	Sector
Utilidad Operacional		
Ventas	15790	5008342
Costo de venta	13645	3534559
Depreciación	9	35809
Utilidad Bruta	2137	1437974
Gastos de Administración	1137	418557
Gastos de Ventas	448	815499
Utilidad Operacional	552	203917
No Operacionales		
Ingresos No Operacionales	492	329121
Gastos Financieros	274	382502
Corrección Monetaria	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	770	150536
Impuestos y Otros		
Impuesto de Renta	270	63338
UTILIDAD NETA		
Utilidad Neta	500	87198

- El desarrollo operacional de la compañía textiles de Risaralda es similar a la del sector.
- Se observa que el porcentaje de utilidad bruta/ventas de la compañía textiles de Risaralda (13.5%) es notoriamente mas bajo al promedio porcentual del sector estimado en un 28.7%. esto significa que esta empresa puede estar incurriendo en costos notablemente mas altos en la obtención del producto para la venta que las demás compañías del sector.

- La habilidad de la compañía textiles de Risaralda para producir utilidades con el desarrollo normal de su objeto social es similar al promedio porcentual estimado para el sector comercial textil conforme a los porcentajes calculados de la utilidad operacional/ventas que arrojaron un estimado 3.49% en el año para textiles de Risaralda, posteriormente la cifra estimada en el sector en el año fue 4.07%.
- En los que se refiere a la utilidad neta/ventas se observa que, esta vez, el porcentaje de textiles Risaralda (3.16%) es mas elevado que el promedio porcentual del sector (1.74%). Lo anterior podría indicar que los egresos no operacionales afectaron en menor grado a textiles de Risaralda que a las demás empresas del sector, logrando de esta manera presentar una utilidad neta proporcionalmente mayor.

9.4 ANALISIS HORIZONTAL TEXTILES DE RISARALDA

9.4.1 Activo

- Se aprecia un aumento en el efectivo disponible de la compañía textiles de Risaralda en un 74.34% que puede haberse generado en algún cambio de la eficiencia de las cobranzas.
- Se observa una variación del 10.43% en las cuentas por cobrar (clientes) que se pudo ver alterada por un cambio en las condiciones de ventas en cuanto a plazos, descuentos financiación, etc.
- Se aprecia un incremento del 8.74% de los inventarios que puede generarse por el efecto del incremento en los precios de los mismos o posteriormente por el decremento en las ventas.
- Los activos presentan un crecimiento del 7.47%
- Se aprecia el crecimiento de las cuentas por cobrar en un 10.43% por encima de las ventas que decrecen en un 6%.

9.4.2 Pasivos

- Los pasivos crecen en un 6%
- Existe un crecimiento exagerado del 98% en los pasivos financieros frente a las ventas que vienen decreciendo en un 7%
- La estructura financiera se concentra más en los pasivos financieros lo cual no permite asumir mayores compromisos financieros.

- El crecimiento de los activos no es armónico.
- Se aprecia una variación en los pasivos laborales que puede ser causados por el decremento del personal que labora en la empresa, modificaciones de legislación laboral o a negociaciones colectivas de trabajo.
- El patrimonio neto se incremento en un 9%.
- Se puede apreciar un decremento considerable de los pasivos con proveedores que puede ser generado por la caída de las ventas, también se puede generar por el aumento de precios de las mercancías o a cambio en la política de ventas del proveedor.

9.4.3 Estado de resultados

- Se puede apreciar que las ventas presentan una caída del 6%.
- Existe una relación directa ente la variación de los costos de ventas y las ventas.
- Se observa el aumento considerable de la utilidad neta en un 12%
- Se aprecia un decremento importante en los gastos financieros en los que incurre textiles de Risaralda en un 4% ante un decremento de ventas del 6%.
- La utilidad que genera la compañía como negocio aumenta porcentualmente en un 12% independientemente de su estructura financiera.
- Se aprecia un incremento en la demora de la venta de los inventarios en el periodo que puede ser generada por el decremento en las ventas que tuvo una caída del 6% para el año 2008.
- Se puede apreciar que a pesar del decremento en las ventas el margen operacional (de utilidad) aumento en un 0.3% del año 2007 al año 2008.
- Las obligaciones financieras aumentan en un 7% frente a una caída el 6% de las ventas en el año 2008.

9.5 ANALISIS HORIZONTAL SECTOR COMERCIAL DE LA CONFECCION

9.5.1 Activo

- Se aprecia que las cuentas por cobrar en el sector se incremento en un 31% lo que es altamente preocupante con la caída considerable en ventas que se ha presentado para el año 2008.
- Se observa una caída en los inventarios en el sector que pueden haberse generado por la crisis económica afrontada en el año.
- Los activos presentan una caída o decremento considerable para el año 2008 del 8%.
- Se aprecia un decremento del 9% en el efectivo disponible en el sector puede ser generado por la crisis económica afrontada en el ultimo año.

9.5.2 Pasivo

- Se aprecia un aumento considerable del 6% de las obligaciones financieras del sector.
- La estructura financiera concentrada en los pasivos a corto plazo tuvo un decremento del 3%.
- Los compromisos con los proveedores tuvieron un decremento del 7% al corto plazo mientras los que los proveedores a largo plazo tuvieron un incremento del 13% que pudo haberse generado por la crisis económica afrontado en el último año.
- Las cuentas por pagar a corto plazo se incrementaron considerablemente en un 30% la cual pudo ser consecuencia del incremento promedio en la que incurre el sector con las obligaciones financieras dada la problemática económica a la que se ha visto enfrentada el medio comercializador de textil.
- Aunque el patrimonio en el sector tuvo una baja aproximadamente del 14% en el último año podemos decir que la mayoría de los rubros de gran estabilidad tuvieron un crecimiento favorable ante la crisis afrontada.
- El compromiso adquirido por las compañías del sector comercializador de textiles (pasivos) tuvo una caída en el último año del 5%.
- Se aprecia un incremento exagerado en las obligaciones laborales a largo plazo de las compañías del sector.

9.5.3 Estado de resultados

- Se puede apreciar que las ventas presentan una caída del 6.8 % en el sector.
- Existe una relación directa ente la variación de los costos de ventas y las ventas.
- Se observa una disminución alarmante de la utilidad neta en un 34%
- Se aprecia un incremento importante en los gastos financieros en los que incurren las empresas que conforman el sector en un promedio 29.5 % ante un decremento de ventas del 6.8%.
- La utilidad que genera la compañía como negocio presenta un preocupante decremento porcentualmente en un 34% para las empresas que conforman el sector independientemente de su estructura financiera.
- Se aprecia un incremento en la demora de la venta de los inventarios en el periodo en las empresas que conforman el sector que puede ser generada por el decremento en las ventas que tuvo una caída del 6% para el año 2008.
- Se puede apreciar que a pesar del decremento en las ventas el margen operacional (de utilidad) aumento en un 0.3% del año 2007 al año 2008.
- Las obligaciones financieras aumentan en un 7% frente a una caída el 6% de las ventas en el año 2008.

9.6 DIAGNOSTICO FINANCIERO

1. Por tener activos \$9354 millones en el año 2008, se puede afirmar que es una empresa mediana para un país en vía de desarrollo
2. los activos están adecuadamente distribuidos, lo cual se considera satisfactorio, puesto que todos los rubros que representan mas del 5% del total de los activos están directamente relacionados con la actividad de la empresa, a saber: inventarios (24.9%), clientes (67.2%). Por lo tanto, la inversión esta concentrada en un 92.1% en activos relacionados directamente con la actividad propia del negocio.
3. La relación deuda/patrimonio, teniendo en cuenta que el patrimonio \$4932 es muy superior a la del pasivo \$4422, indica una sana política de financiación, especialmente cuando la empresa se ve enfrentada a un periodo de recesion.
4. El patrimonio presenta una gran fortaleza no solo por su valor, si no por que el 59% esta concentrado en los 4 primeros renglones, saber que el capital, superávit y reservas, rubros que son los mas estables.
5. La distribución de los pasivos es desfavorable si bien el 100% son pasivos a corto plazo estos están concentrados en un 50.6% en obligaciones financieras que son altamente exigente por parte de los acreedores. Esto implica un riesgo mayor para la empresa y requiere un cuidadoso manejo del flujo de caja del negocio para evitar incumplimientos.
6. Pasando al estado de resultados, se tiene que, en primer lugar, la empresa no esta vendiendo adecuadamente (se dice que una empresa vende bien cuando el valor de sus ventas, teniendo en cuenta el tipo de negocio. Para el caso de las empresas comercializadoras, dado que su esfuerzo primordial es vender y que no tiene que invertir en planta ni equipos productivos, el mínimo exigido es de 2 a 1, es decir por cada peso invertido la empresa de vender mínimo 2), puesto que el valor de sus ventas en el año 2008 equivale al 1.74 veces al valor promedio de los activos utilizados en la generación de dichas ventas.
7. La utilidad operacional es muy reducida, representado en el año 2008 el 3.4% de las ventas, cuando dicho porcentaje debería estar entre el 5 y el 10%. Esto se debe a la caída de las ventas que puede ser causada por la recesion económica sufrida en el año.
8. la utilidad neta, por su parte, representa el 3.1% de las ventas algo que es favorable para la compañía aunque las ventas se hallan reducido en un 7%.

9. Al comparar entonces, la rentabilidad del patrimonio antes de impuesto con la rentabilidad operativa se aprecia que la contribución financiera es negativa (3.65%), y por lo tanto el costo de la deuda es superior a la rentabilidad del activo, lo que a su vez significa que la empresa esta destruyendo valor pues en esas condiciones los propietarios no podrán obtener la rentabilidad esperada.
10. Se aprecia que el dicho exceso en los activos corrientes ha implicado una estructura financiera de alta exigencia.
11. El desarrollo operacional de la compañía textiles de Risaralda es similar a la del sector.
12. Se observa que el porcentaje de utilidad bruta/ventas de la compañía textiles de Risaralda (13.5%) es notoriamente mas bajo al promedio porcentual del sector estimado en un 28.7%. esto significa que esta empresa puede estar incurriendo en costos notablemente mas altos en la obtención del producto para la venta que las demás compañías del sector.
13. La habilidad de la compañía textiles de Risaralda para producir utilidades con el desarrollo normal de su objeto social es similar al promedio porcentual estimado para el sector comercial textil conforme a los porcentajes calculados de la utilidad operacional/ventas que arrojaron un estimado 3.49% en el año para textiles de Risaralda, posteriormente la cifra estimada en el sector en el año fue 4.07%.
14. En los que se refiere a la utilidad neta/ventas se observa que, esta vez, el porcentaje de textiles Risaralda (3.16%) es mas elevado que el promedio porcentual del sector (1.74%). Lo anterior podría indicar que los egresos no operacionales afectaron en menor grado a textiles de Risaralda que a las demás empresas del sector, logrando de esta manera presentar una utilidad neta proporcionalmente mayor.

En conclusión podemos decir que la compañía textiles de Risaralda es una empresa de tamaño medio, que tiene su inversión adecuadamente distribuida en los activos propios del negocio. La relación deuda/patrimonio es sana, con un patrimonio sólido que se concentra en su mayoría en los rubros mas estables. Así mismos los pasivos se concentran en obligaciones bancarias que es altamente desfavorable para la empresa por la exigencia de los acreedores.

Las ventas de la empresa no son razonables para el tipo de negocio, teniendo en cuenta que la caída en este ítem pudo ser causada por la crisis económica que atraviesa el país. No obstante la utilidad operacional es muy baja en los dos últimos años, debido a los altos costos de venta en los que ha incurrido la compañía. La utilidad neta es deficiente aunque ha venido en crecimiento debido a la utilidad de los ingresos diferentes de la actividad propia del negocio

que tienden hacer inestables y esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del mismo.

Posteriormente conforme a la situación que presenta la economía se puede establecer que la posición de la empresa textiles Risaralda faculta de aspectos positivos como negativos con respecto a un sector que ha sido uno de los más golpeados por el colapso sufrido recientemente en las distintas economías del mundo. Frente a este suceso podemos decir que la situación de la empresa presenta aspectos positivos que están por encima del promedio regular de cifras que presenta el sector tales como el crecimiento en activos, también podemos destacar el crecimiento en utilidades, como del patrimonio, así también podemos resaltar que los indicadores de rendimiento (ventas, activos, patrimonio) estuvieron por encima del promedio regular de la misma forma que el endeudamiento estuvo por debajo del promedio regular de las empresas que conforman el sector.

Por otro lado también debemos resaltar que la gestión en los inventarios esta por encima del promedio del sector como también cabe destacar aspectos negativos como la utilidad por operación (rentabilidad operativa) estuvo por debajo del promedio sectorial.

10 MATRIZ DOFA TEXTILES DE RISARALDA

DEBILIDADES

- Por cada peso de patrimonio se tiene compromisos por 89 centavos, o sea que por cada peso de los dueños están comprometido en el corto plazo en un 89%.
- Los costos en los que incurre la compañía por las ventas de sus productos son demasiado altos.
- Gastos en los que incurre la empresa administrativos, de ventas y financieros.

OPORTUNIDADES

- las condiciones sanas que presentan los sistemas financieros y bancos comerciales todavía otorgan crédito sin restricciones excesivas ni altos costos.
- Preferencias arancelarias que ha establecido con otras naciones.
- El incremento arancelario para las importaciones.
- Ferias (colombiatex y colombiamoda) desarrolladas con el fin de comercializar los diferentes productos del sector textil y la confección.
- El crecimiento de las ventas de textil y la confección en el exterior en contraste a una crisis económica que se esta viviendo. (aumento de las exportaciones)

FORTALEZAS

- Por cada peso que tiene la empresa invertido en activos se vende 1.68 pesos.
- Las ventas de la empresa generaron un 13.5% de utilidad bruta en el año.
- Por cada peso que tiene la empresa invertido en activos se vende 1.68 pesos.(ventas/total de activos)

- La razón corriente indica que la compañía cuenta de excelente liquidez, por consiguiente por cada peso que debe textiles de Risaralda tiene 2.09 para responder.

AMENAZAS

- El contrabando abierto no reportado y el técnico reportado en la aduana.
- Incremento de la importaciones provenientes del continente asiático.
- El comportamiento negativo que han sufrido las ventas en el sector.
- Menor confianza de empresarios y consumidores.
- La reevaluación.

11 MATRIZ ENTORNO SECTOR CONFECCION.

ASPECTO ECONOMICO	OPORTUNIDAD/AMENAZA	GRADO	JUSTIFICACION
Inflación	Oportunidad	Baja	<p>“Conforme a un debilitamiento de la demanda interna se espera que la inflación para el año en curso presente un declive considerable por debajo del 5% según lo proyectado por el Banco de la republica. Posteriormente esta incide levemente a que se generen menos incrementos en la tasa impositiva y afecta en menor grado en la sensibilidad de los costos financieros.</p>
Renta Per cápita	Amenaza	Alta	<p>El decremento preocupante del PIB o renta Per cápita y su crecimiento en términos negativos en el último año y periodos posteriores en el año en curso, dados por una crisis económica generalizada incide drásticamente en las ventas, el consumo, y la liquidez, la cual repercute negativamente en el rendimiento de la actividad empresarial.</p>
Tasa de desempleo	Amenaza	Alta	<p>Es uno de los factores que incide fuertemente en la capacidad de compra y reducción de consumo de los habitantes.</p> <p>En consecuencia se ve reflejada significativamente en el debilitamiento de la demanda interna.”</p>

Confianza del consumidor	Amenaza	Alta	La expectativas frente a la situación actual no son las mejores para los consumidores, posteriormente el incremento en el índice de desempleo ha sido cuota de gran peso para que desacelere la tasa en el consumo.
Confianza de inversión.	Oportunidad	Baja	Conforme a la ICI según fedesarrollo el 9% de los empresarios ven condiciones favorables para invertir y son optimistas ante la incertidumbre y la especulación.
Niveles del inventario.	Amenaza/Oportunidad	Media	Según el ICI los niveles de existencias han evolucionado en un 2% positivamente dado un incremento considerable del 8% en la tasa de pedidos. Aunque hay que resaltar que las expectativas en la producción siguen cayendo preocupantemente (El 17% de los encuestados para ICI aseguraron que su producción en los próximos 3 meses aumentará, un 28% dijo lo contrario y el 54% restante aseguro que su producción Se mantendrá igual).
Balanza comercial Exportaciones.	oportunidad	Alta	Este sector presento un superávit en el último año. Y aunque se proyecte un decremento o caída en las exportaciones para el 2009, seguimos siendo un país reconocido y atractivo internacionalmente por nuestras fortalezas en el negocio de la confección.

Balanza comercial Importaciones	Amenaza	Alta	<p>“En el último año las importaciones se incrementaron en un 20.6% y aunque en el primer periodo del 2009 hallan caído porcentualmente, sigue preocupando, el incremento de las importaciones asiáticas al país, que coloca nuestra balanza comercial en déficit con respecto a esa parte del mundo”, (sacado de: www.bpr.com).</p>
Balanza de pagos.	Amenaza/oportunidad	Media	<p>-Las estimaciones preliminares hechas por la Sección de Programación Macroeconómica del Banco de la República estiman que Colombia podría financiar de forma sostenible para 2009 un déficit de cuenta corriente de aproximadamente 4,0% del PIB; ello sin descartar movimientos no esperados en la tasas de cambio.</p> <p>-Según la entidad, el desbalance en cuenta corriente del país para 2009, podría fluctuar en un rango entre 3,7% y 4,3%, dependiendo principalmente de cuál sea el impacto de la recesión económica mundial sobre las exportaciones totales colombianas.</p> <p>-Se generó un superávit en la cuenta de capital y financieras de US\$ 7.100 millones (3.9% del PIB).</p>

Balanza de pagos.	Amenaza/oportunidad	Media	-La entrada neta de capitales se origina principalmente en ingresos por concepto de inversiones extranjera directa de US\$ 8.043 millones, compensados en parte por la salida de capitales para constitución de inversiones directas en el exterior, US\$ 1.540 millones y por endeudamiento externo neto se registran entradas de US\$ 632 millones.
Tasa de cambio	Amenaza	Alta	En el último año (2008) la tasa de cambio obtuvo su nivel mas bajo y obtuvo un incremento del 45% en el mismo año para el mes diciembre. Posteriormente de comportarse así y de no reaccionar la tasa de cambio los empresarios vaticinan pérdidas económicas considerables que pueden afectar gravemente los intereses económicos empresariales.
Situación fiscal	Amenaza	Media	Los resultados del balance fiscal del país, es considerado por los expertos como el principal obstáculo para implementar una política contracíclica en los dos próximos años. -Posteriormente le otorga una desventaja a Colombia en términos de la percepción de los inversionistas internacionales sobre la sostenibilidad del gasto público.

Tendencias a futuro	Amenaza/Oportunidad.	Media	
			<p>Para el 2009, ninguna de las proyecciones efectuadas por los investigadores y analistas internos o externos, prevén que la economía del país vaya a entrar en un estado de recesión, es factible que en algún trimestre no se registre crecimiento o en el peor de las situaciones se registre eventualmente un crecimiento ligeramente negativo, pero en el escenario más pesimista se estima un crecimiento positivo anual que puede estar entre el 1% y 3%.</p> <p>-Se espera que la inversión extranjera directa supere los US\$ 7.000 millones, el país cuenta con un nivel apropiado de reservas internacionales, y ya se han obtenido los recursos externos para financiar el déficit fiscal de 2009.</p> <p>-Este escenario en todo caso está condicionado a que el desenvolvimiento de la economía mundial y en particular la de nuestros socios principales, no llegue a condiciones extremas en el 2009, y empiece a darse una recuperación en el 2010.</p>

Tendencias a futuro	Ameyaza/Oportunidad.	Media	<p>-Han cedido las presiones inflacionarias y existe una alta probabilidad del cumplimiento de la meta establecida por el Banco de la República, los analistas internos y externos no proyectan, aún en el peor escenario, una tasa anual de desempleo superior al 14%, que si bien es alta comparada con los países de la región y debe preocupar a las autoridades económicas, es distante de las obtenidas en otros episodios de nuestra economías.</p> <p>-El ajuste de la política monetaria se realizará de forma gradual de acuerdo a la evolución del Crecimiento y de las expectativas de inflación. En este sentido, Investigaciones Económicas (IE) Ratifica su expectativa de estabilidad de tasa de interés de 10% hasta final de año. No obstante, una vez se haya superado la coyuntura de negociación de precios y disminuyan las expectativas de inflación, el menor ritmo de crecimiento llevará al BR a recortar su tasa de interés de forma gradual El próximo año posiblemente hasta una tasa de 8%.</p>

Tendencias a futuro	Amenaza	Media	<p>Dada la fuerte reducción en el ingreso de divisas por exportaciones tradicionales y no tradicionales, menor ingreso de remesas y de inversión extranjera, la tasa de cambio nominal debería continuar en Una senda alcista durante 2009.</p> <p>-En efecto, el menor ritmo de crecimiento económico observado en 2008 continuaría en 2009, año en el que se materializarían Los principales efectos de la crisis financiera. Los supuestos que sustentan el pronóstico del BR son: 1) fuerte deterioro de los términos de intercambio, producido por una reducción en el precio de los commodities tras la fuerte desaceleración de la demanda global (en particular, en Estados Unidos cuya tasa de crecimiento podría ser negativa en 2009); 2) disminución en la entrada de capitales a través de inversión extranjera directa, remesas y menor acceso al endeudamiento externo; y 3) caída en la Confianza de los consumidores y los inversionistas.</p>

Tendencias a futuro	Amenaza	Media	<p>- la crisis financiera internacional en el país se produciría a través de dos canales de Transmisión. El primero, implica una reducción en los ingresos de cuenta corriente por un menor dinamismo de exportaciones tradicionales y reducción de remesas, lo cual redundaría en un mayor Deterioro del ingreso disponible de los hogares. El segundo involucra una menor dinámica de la entrada de flujos de capitales de corto y mediano plazo por restricciones en acceso a crédito y reducción en la Inversión extranjera directa.</p>

12 Estado de fuentes y usos

Tabla 2 Estado de fuentes y usos

TEXTILES RISARALDA				
BALANCES GENERALES COMPARATIVOS				
A Diciembre 31 de 2007 y Diciembre 31 de 2008				
(Millones de pesos)				
	2007	2008	F	U
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y bancos	159	265		106
Clientes	5676	6288		612
Otros deudores	672	406	266	
Inventarios	2,140	2,327		187
TOTAL ACTIVO CTE	8,647	9,286	266	799
ACTIVO NO CORRIENTE				
Activo Fijo	56	68		12
TOTAL ACTIVO FIJO	56	68		12
TOTAL DEL ACTIVO	8,703	9,354	266	811
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones financieras c.p	1132	2241	1109	
Proveedores	1,826	1,395		431
Cuentas x pagar c.p	857	705		152
Impuestos por pagar	278	0		278
Obligaciones laborales	80	77		3
Otros pasivos largo plazo	4	4	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4,177	4,422	1109	864
TOTAL DEL PASIVO	4,177	4,422	1109	864
PATRIMONIO				
Capital	2300	2300	0	0
Superavit de Capital	497	497	0	0
Reservas de capital	134	178	44	
Revalorización del patrimonio	524	449		75
Utilidades retenidas	623	1,008	385	
Utilidad del ejercicio	448	500	52	
TOTAL DEL PATRIMONIO	4,526	4,932	481	75
TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO	8,703	9,354		
TOTAL FUENTES Y USOS			1,856	1,750
			Aumento Efectivo	106

12.1 Análisis de fuentes y Usos

1 GIF (Generación de fondos internos)

GIF = 481

2 KTNO

variación	de	
efectivo		106
c*c		612
inventa		187
proveedores		431
obliga lab cp y lp		≤3≥
total		1333

3 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS= 12

4 PRINCIPIO DE CONFORMIDAD FINANCIERA

fuentes				usos
481	GIF	→	Distrib. D	0
1375	fuentes cp	→	usos cp	1844
0	fuentes lp	→	usos lp	12
1856				1856

Al observar el principio de conformidad financiera se puede apreciar que al no haber una distribución de dividendos la generación de fondos internos en su totalidad es destinada a financiar aplicaciones al corto plazo o usos al corto plazo, posteriormente la diferencia que se obtiene de las fuentes a corto plazo junto a la generación interna de fondos de los usos a corto plazo son destinadas a financiar aplicaciones o usos a largo plazo.

13 GESTION FINANCIERA.

Tabla 3 Costo promedio ponderado wacc

CUENTA	COSTO IDI	VALOR	PONDERACION
obligaciones financiera	15,58%	2241	349,1478
proveedores	17,80%	1395	248,31
otros pasivos	0%	705	0
provisiones y cesantías	7,70%	77	5,929
impuestos por pagar	0%	0	0
capital	10%	2300	230
reservas	10%	177	17,7
U retenidas	10%	1008	100,8
U perdida del ejercicio	0%	500	0
Total		8403	951,8868

WACC	11,33%
-------------	---------------

1 Obligaciones financieras (BNC DTF +14%(DTF=10%))

UNDI= UAI- IMPUESTOS

UNDI= UAI-UAI* TASA IMP

UNDI= UAI (1-TASA)

500= 770(1-TASA)

TASA= 1-0.64

0.64= (1-TASA)

TASA= 0.3507

IAi= 24% anual

IDi= 24%(1-35.07%)

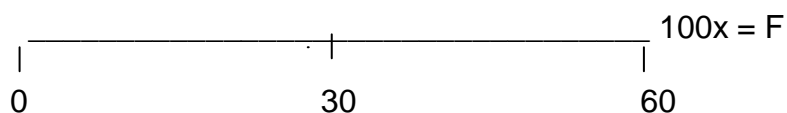
IDi=15.58%

2 Proveedores

2/30: N/60

Si paga antes de 30 días se da 2%

De descuento si no paga el neto de los 60 días.



$$P = 98X$$

$$F = P (1+i)^n$$

n: numero de periodos.
n periodos de 30 días
n = 1

$$100X = 98X (1+ip)^1$$

$$100/98 - 1 = ip$$

$$ip = 2.04\%$$

$$iea = (1+ip)^n - 1$$

$$iea = (1+2.04\%)^{12} - 1 = 27.42\%$$

$$iea = 27.42\% (1 - 35.07\%)$$

$$iea = 17.8\%$$

3 cesantías

$$IA_i = 12\%$$

$$ID_i = 12\% (1 - 35.07\%)$$

$$= 7.7\%$$

Tabla 4 balance (activo, pasivo, capital financiado, capital invertido)

BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
ACTI CORRIENTE	9286	8648	638
ACT DIF CORRITE	68	56	12
TOTAL	9354	8704	650

BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
PASIVO OPERACIONAL	705	1135	-430
PASIVO FINANCIERO	3717	3043	674
PATRIMONIO	4932	4526	406
TOTAL	9354	8704	650

BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
CAPITAL INVERTIDO			
ACTIVO CORRIENTE	9286	8648	638
PASIVO OPERACIONAL	705	1135	-430
KWNO	8581	7513	1068
ACTIVOS DIFE CORRIENTES	68	56	12
TOTAL	8649	7569	1080

BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
CAPITAL FINANCIADO			
PASIVO FINANCIERO	3717	3043	674
PATRIMONIO	4932	4526	406
TOTAL	8649	7569	1080

Tabla 5 UODI captado.

UODI	
UO	552
OI	492
IMPUESTOS	270
UODI	774

$$ROÍ = \frac{UODI}{INVERSION}$$

$$R.O.I = 774/7569 = 10.22\%$$

$$EVA = R.O.I - WACC \quad EVA = 10.22\% - 11.33\% \quad EVA = (1.11\%)$$

$$EVA (\$) = 1.1\% * 7569$$

$$EVA (\$) = (83.259)$$

14 ESCENARIO 1

En diciembre del año 2008 en base a los resultados por la empresa y el sector la empresa textiles de Risaralda estimo y estableció los diferentes objetivos ha alcanzar por la empresa en el nuevo periodo.

14.1 Objetivos alcanzar para el nuevo periodo:

De acuerdo a la información arrojada por la empresa Textiles de Risaralda se plantearon los siguientes objetivos para el nuevo periodo a cursar.

- Objetivos establecidos.
1. Se espera un crecimiento en las ventas cerca de 25 puntos porcentuales de acuerdo a la variación presentada en el último año.
 2. El porcentaje de participación de ventas en el mercado debe ser igual o mayor al 0.30%.
 3. Se espera que la razón corriente sea mayor 1.3 veces.
 4. Se espera una prueba acida $0.5 \leq L2 \leq 1$.
 5. la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo en efectivo debe ser mayor o igual al 15% del total de los pasivos corrientes.
 6. la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo con recursos propios sin tener que recurrir a ventas u otros ingresos, debe ser mayor o igual a 180 días.
 7. Se espera que la relación entre ventas: activos sea 2 a 1.
 8. Se espera una caída en la rotación de cuentas por cobrar de 20 días comparada con el año anterior.
 9. Se espera tener un declive en la rotación de inventarios de 11 días.
 10. El plazo de las cuenta por cobrar debe ser menor al de las cuentas por pagar.
 11. Se espera que el índice de endeudamiento no sea mayor al 50%.
 12. La cobertura de interés debe ser mayor o igual 1.5.

13. Se espera que la concentración en el corto plazo no sea mayor al 80% de los pasivos totales.
 14. Se espera una variación en el margen bruto del 1.4% con respecto al incremento que se obtuvo en el año anterior en el sector.
 15. Se espera una variación en el margen neto del 20%.
 16. Se espera una variación en la rentabilidad sobre la inversión (ROE) del 41% con respecto al incremento presentado en el año anterior en el sector.
 17. Se espera una variación en la rentabilidad sobre el activo (ROI) del 54% con respecto al incremento presentado en el año anterior en el sector.
 18. Se espera una variación en el margen de utilidad operacional del 44% con respecto al incremento presentado en el año anterior en el sector.
- A El Eva sea mínimo del 1%.
- B $ROI > WACC$.
- X El incremento en la variación del gasto de ventas no debe ser mayor al 1%.
- Y El incremento en la variación del gasto administrativo no debe ser mayor al 1%.

El ejercicio efectuado a continuación se desarrollara para la toma simulada de decisiones si se reportara el mismo escenario en el Balance general y Estado de Resultados del año 2008 para el 2009 y si los resultados reportados en el 2007 fueran los dados en el 2008 (ANEXO A, B, C).

Posteriormente se realizara un análisis en base a los resultados del cuadro de mando integral financiero los cuales determinaran que tan lejos o cerca se encuentra la empresa de la meta propuesta para el periodo evaluado, para ello se utilizaran tres clases de alertas; verde, amarilla o roja las cuales en este mismo orden determinar verde si alcanzamos el objetivo, amarilla si no nos encontramos tan apartado de este y roja el no logro del mismo.

14.2 Resultados obtenidos (cmi).

Tabla 6 Objetivo 1 y 2 (cmi)

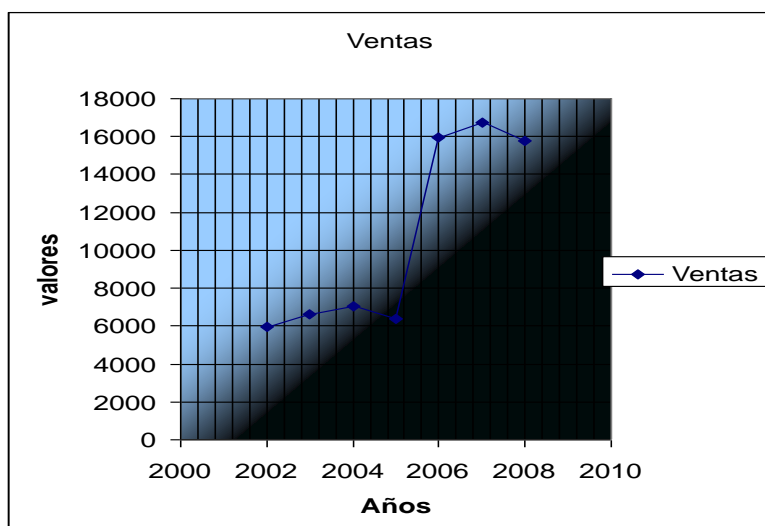
OBJETIVO1	Monitoreo Gestion de ventas					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual	V1	$V_{ventas} = (V_{ventas} - V_{ventas-1}) / (V_{ventas} - 1)$	%	Vventas ≥ 25%	
Variación ventas			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la variación en la gestión de ventas de la empresa de un año a otro.					
					EMISION	-5,70%
OBJETIVO2	Monitoreo Gestion de ventas					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual	V2	$\%P_{mercado} = \text{ventas} / \text{ventas del mercado}$	%	$\%P_{mercado} \geq 0,30\%$	
% participación ventas en el mercado			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar el posicionamiento con respecto al sector en ventas.					
					EMISION	0,32%

14.2.1 Análisis conforme al resultado (cmi) en los índices de ventas

De acuerdo a los resultados arrojados por el cuadro de mando integral y a lo que respecta a los objetivos 1 Y 2 planeados por la compañía en la gestión de ventas y específicamente en el incremento pretendido para el nuevo periodo (variación de ventas) como el %participación en el mercado que se pretende conservar y aumentar podemos decir:

- Que el incremento en el porcentaje pretendido no alcanzo las expectativas concebidas por la compañía.
- Posteriormente fuera de no alcanzar el objetivo en las ventas. se tuvo un decremento alarmante de las ventas del 5.7 % por debajo de la cifra presentadas en el año anterior.

Grafico 1 comportamiento de las ventas textiles de Risaralda



- Aunque la variación en las ventas tuvo un declive alarmante para los intereses de la compañía, se puede rescatar como punto positivo que el porcentaje de participación del mercado de la empresa en el sector presenta condiciones más que aceptables, esta un punto porcentual por encima de las expectativas esperadas por la compañía.

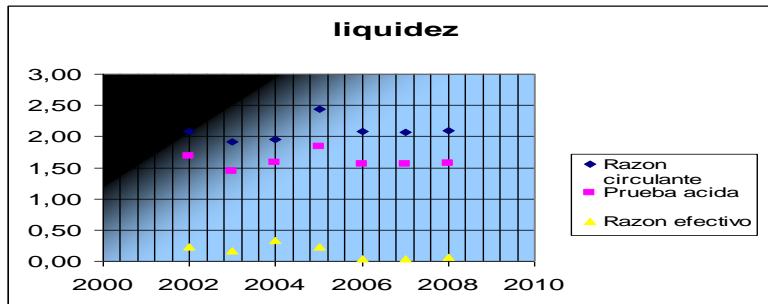
En conclusión conforme al resultado en el cuadro de mando integral es acertado decir que el objetivo en cuanto a la gestión de ventas obtiene un cumplimiento del 50% del 100 por ciento esperado lo cual representa una Preocupante situación en cuanto el desenvolvimiento de la gestión de la empresa en Pro del logro de objetivos.

Tabla 7 (cmi) objetivo 3 -6

OBJETIVO3	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
RAZON CORRIENTE	anual	L1	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE		L1>1,3	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo.					
					EMISION	2,09
OBJETIVO4	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
PRUEBA ACIDA.	anual	L2	PRUEBA ACIDA=(ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO)/(PASIVO CORRIENTE)		0,5≤L2≤1	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo sin tener que vender sus existencias en el inventario.					
					EMISION	1,58

OBJETIVO5	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
RAZON EFECTIVO.	anual	L3	RE= (bancos+ inversiones a corto plazo)/pasivo corriente	%	Re≥15%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo en efectivo.					
					EMISION	6,00%
OBJETIVO6	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
MARGEN DE SEGURIDAD	anual	L4	Ms= (bancos+invtemp+c*c)/costos diarios estimados.		Ms> 180 días	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo con recursos propios sin tener que recurrir a ventas u otros ingresos.					
					EMISION	157

Grafico 2 comportamiento de liquidez Textiles de Risaralda.



14.2.2 Análisis conforme al resultado (cmi) capacidad cp

Conforme al análisis efectuado a la capacidad en el corto plazo Podemos decir:

- Que la razón circulante presentó una buena condición en lo que respecta a lo esperado por la compañía, presentando una alerta verde que da consigna de la buena capacidad que tiene la empresa para responder a sus obligaciones en el corto plazo.
- La prueba acida también dio buenas señales de la capacidad que tuvo la compañía para atender a sus obligaciones sin recurrir a la venta de sus existencias.
- Lo que sí es alarmante según el objetivo propuesto por la compañía, es que no se contó con el efectivo suficiente para atender las obligaciones a corto plazo según las proyecciones de la compañía.
- Por otro lado el margen de seguridad deseado no fue alcanzado, pero presentó un incremento positivo de 26 días comparado con el periodo anterior, en los cuales la empresa puede seguir desarrollando sus operaciones ordinarias con recursos propios en el corto plazo, sin ninguna clase de ingresos provenientes de ventas u otros.

Grafico 3 comportamiento del margen de seguridad textiles de Risaralda.

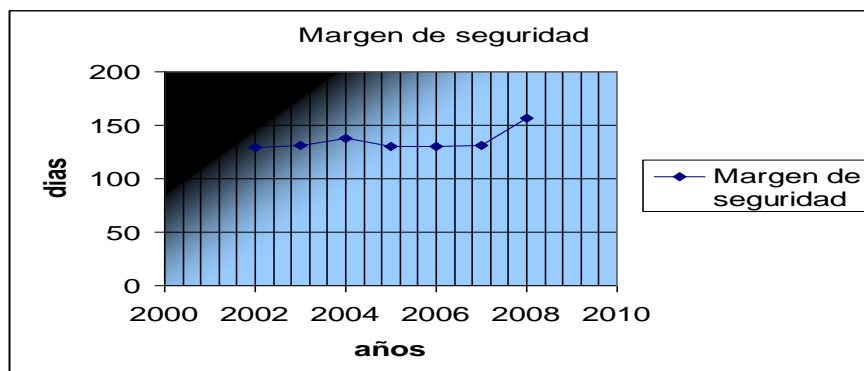


Tabla 8 (cmi) 7-10

OBJETIVO7	Monitoreo de indicadores actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Rotación de activo	anual	A1	RA= ventas/activo		RA>2	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar cuantos ingresos me generan el activo total.					
					EMISION	1,68
OBJETIVO8	Monitoreo de indicadores actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Rotación de cartera.	anual	A3	RT= 360/(VENTAS/CLIENTES)		Rotación C*C≤104 días	
			Semáforo			
DESCRIPCION	permite visualizar la eficiencia en que las cuentas por cobrar son convertidas en efectivo					
					EMISION	145

OBJETIVO9	Monitoreo de Ind. actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Rotación de inventarios.	anual	A2	RI= 360/(COSTOVENTA/INVENTARIOS)		Rotacion invent ≤50 días	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la eficiencia para vender los inventarios de la empresa.					
					EMISION	61
OBJETIVO10	Monitoreo de Ind. actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Plazos ente C*P Y C*C	anual	A4	Rotación c*c ≤ Rotación c*p (DIAS)		RC*C ≤ RC*P	
			Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	145>37

14.2.3 Análisis conforme a los resultados (cmi) índices de actividad.

De acuerdo con el objetivo propuesto de incrementar el Índice de rotación de activos:

- El objetivo propuesto por la compañía no fue alcanzado.
- La relación de dos a uno de las ventas con respecto a los activos esta por debajo 3.2 puntos, lo que puede indicar que no hay un buen diagnostico de la operación de venta.
- También el no logro de este objetivo puede indicar que existen activos ociosos.

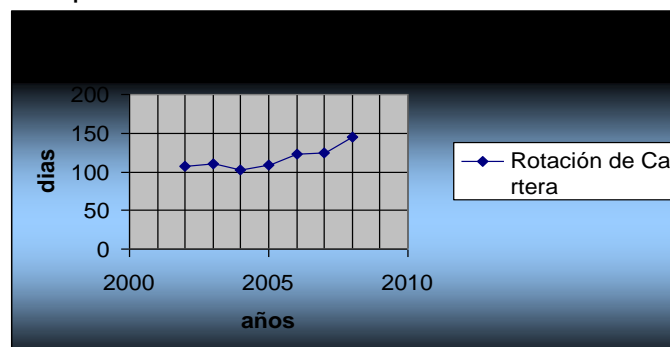
De acuerdo con el objetivo propuesto de disminuir el Índice de rotación de los días de cobro podemos decir:

- Que el objetivo no fue alcanzado
- Además de no ser alcanzado el objetivo, hay que resaltar que hubo un incremento de 21 días comparada con periodos anteriores en convertir las cuentas pendientes en efectivo.
- Las bajísimas rotaciones de las cuentas por cobrar dan una idea de la magnitud en cuanto a excesos de activos corrientes, pues al ser política de crédito de 104 días y estarse demorando 145 implica un exceso de rubros de 21 días de sus ventas a crédito.

De acuerdo con el objetivo propuesto de disminuir el Índice de rotación de los inventarios podemos decir:

- Que el objetivo no fue alcanzado
- Además de no ser alcanzado el objetivo, hay que resaltar que hubo un incremento de 9 días en vender el inventario o las existencias totales en comparación con periodos anteriores que aunque no es preocupante o alarmante a los ojos de la compañía puede ser un indicador de que existe algún problema o con las compras o con las ventas
- Las bajísimas rotaciones de los inventarios dan una idea de la magnitud en cuanto a excesos de activos corrientes, pues al ser política de crédito de 50 días y estarse demorando 61 implica un exceso de rubros equivalente a 11 días de inventario.

Grafico 4 comportamiento Rotación de cartera Textiles de Risaralda.



De acuerdo con el objetivo propuesto de disminuir el Índice de rotación de los cuentas por cobrar por debajo del índice de rotación de cuentas por pagar podemos decir:

- Que el objetivo no fue alcanzado, además hay que resaltar que los plazos por cobrar están por encima de los plazos a pagar los cuales siempre han presentado la misma condición desde seis años atrás, posteriormente esta situación impide que se use ese efectivo en otras operaciones que pueda realizar la empresa en ese lapso de tiempo.

Grafico 5 comportamiento en la rotación de inventarios Textiles de Risaralda.

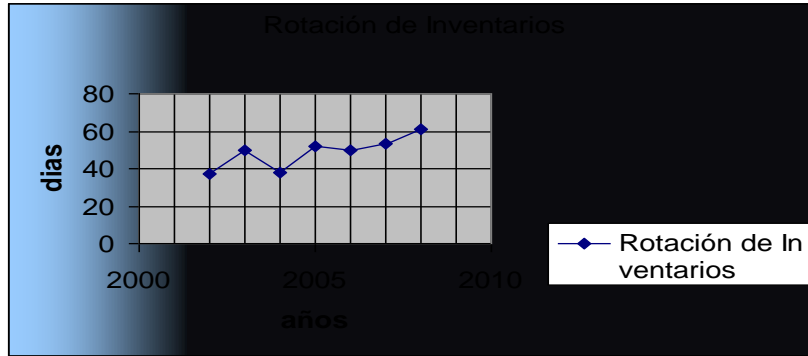


Tabla 9 (cmi) objetivos 11-13

OBJETIVO11	Control y monitoreo del Endeudamiento					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
RAZON DEUDA	anual	E1	RD= $\frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}}$	%	Razón deuda ≤ 50%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la relación entre pasivos y activos. Por cada peso en activos cuantos es de terceros					
					EMISION	47%
OBJETIVO 12	Control y monitoreo del Endeudamiento					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
COBERTURA DE INTERESES	anual	E2	CI= $\frac{\text{utilidad op/gasto financiero}}$		CI ≥ 1,5	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad en cuanto a utilidades para pagar los intereses.					
					EMISION	2.01

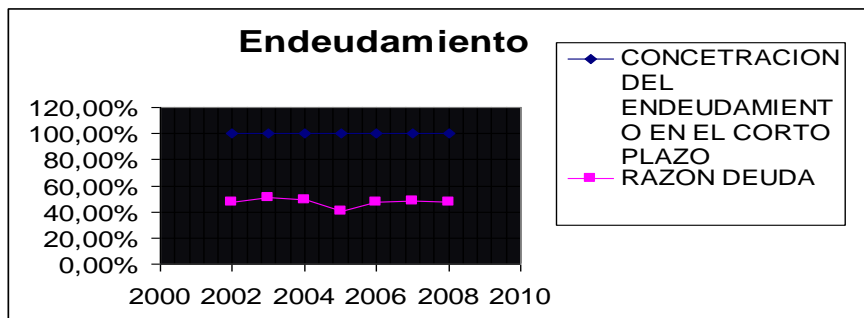
OBJETIVO13	Control y monitoreo del Endeudamiento					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO	anual	E3	EDCP= pasivo corriente/pasivo total	%	ECP≤80%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar el porcentaje de endeudamiento en el corto plazo con respecto al total de pasivos.					
					EMISION	100%

14.2.4 Análisis conforme al resultado (cmi) en los índices de endeudamiento.

Conforme a los objetivos propuestos por la compañía para el periodo en curso, y de acuerdo con lo arrojado por el cuadro mando integral para las metas podemos decir:

- Podemos decir que la relación esperada por los directivos de la compañía entre los pasivos y el patrimonio fue alcanzada en el periodo evaluado, y presenta una condición sana en términos contables.

Grafico 6 comportamiento del endeudamiento Textiles de Risaralda.



- Según el objetivo trazado por la compañía que permite visualizar la capacidad de las utilidades para el pago de intereses, se puede decir que este indicador presento una muy buena emisión en el semáforo que

del tablero de mando integral marcando una alerta positiva para el desempeño de este indicador con respecto a lo planteado al principio del periodo evaluado.

- Conforme al objetivo que involucra al índice de endeudamiento a corto plazo podemos decir que el objetivo no fue alcanzado, y posteriormente hay que resaltar que la meta establecida por las directivas de la empresa fue rebasada un 20% preocupantemente ya que se ha venido presentando la misma condición durante los últimos seis años.

Tabla 10 (cmi) objetivos 14 - 18

OBJETIVO14		incrementar las utilidades				
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación del margen bruto	anual	R1	$VMB = \frac{(Mbrutot - Mbrutot-1)}{(Mbrutot-1)} * 100$	%	VMB ≥ 1.4%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro en el margen de ganancia por cada peso vendido.					
						3.53%
OBJETIVO15		incrementar las utilidades				
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	2010
Variación del margen neto	anual	R2	$VMB = \frac{(Mnetot - Mnetot-1)}{(Mnetot-1)} * 100$	%	VMB ≥ 20%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro de ganancia neta de la empresa sobre el total de sus ingresos.					
						18.47%

OBJETIVO16	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación ROE	anual	R3	$VROE = \frac{(MROEt - MROEt-1)}{MROEt-1} * 100$	%	MROE ≥ 41%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre la inversión de los accionistas.					
					EMISION	2.42%
OBJETIVO17	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
variación ROI	anual	R4	$VROI = \frac{(MROI - MROI_{t-1})}{MROI_{t-1}} * 100$	%	MROI ≥ 54%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre los activos.					
					EMISION	3.85%

OBJETIVO 18	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
variación UO	anual	R5		%	VMUO≥44%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	permite visualizar los cambios de un año a otro en la utilidad devengada de la operación					
					EMISION	10.14%

Tabla 11 incremento EVA (cmi)

OBJETIVO A	Incremento del EVA					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual			%	EVA>1%	
COMPORTAMIENTO EVA			Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	

Tabla 12 control Generación de Rentabilidad (cmi)

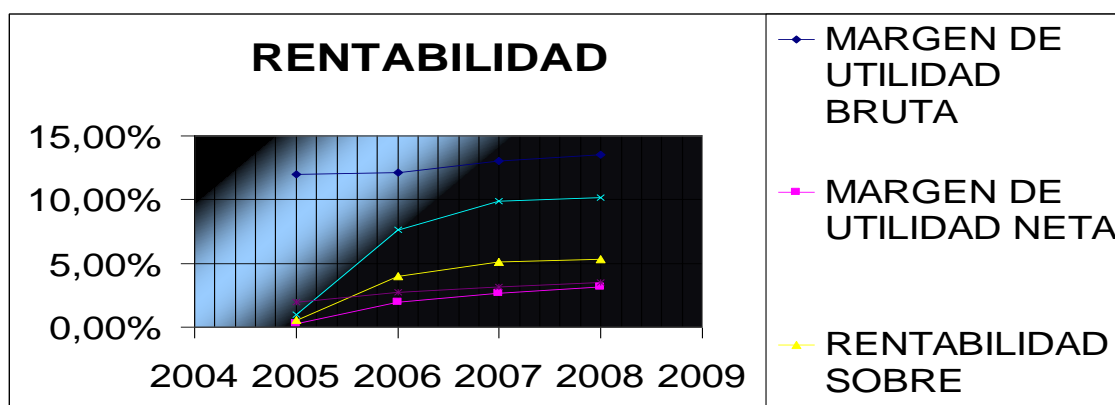
OBJETIVO B	Controlar Generación de rentabilidad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual			%		
	ROI>WACC		Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	

14.2.5 Análisis conforme al resultado (cmi) índices de rentabilidad.

Conforme a las alarmas que arrojo el cuadro de mando integral con respecto al objetivo de rendimientos de los márgenes de rentabilidad podemos decir:

- El objetivo propuesto en incrementar el margen bruto conforme al incremento presentado en al año anterior en promedio por el sector se alcanzo, posteriormente el incremento de este índice de rendimiento se rebaso las expectativas planeadas llegando a subir 3.48 puntos porcentuales.
- Conforme a las expectativas esperadas para el aumento en el margen neto conforme al crecimiento porcentual promedio que tuvo en el periodo anterior el sector, y aunque se presenta un incremento considerable de 18 puntos porcentuales y aunque se alcanzo más de la mitad del crecimiento porcentual esperado por la compañía presenta una alerta amarilla en la emisión del tablero.

Grafico 7 comportamiento rentabilidad dado en los últimos años.



- Posteriormente las variaciones en el ROE y en el ROI no alcanzaron la meta propuesta para el periodo evaluado y aunque presentaron incrementos del 2.42% y 3.85% no alcanzaron la meta propuesta para el periodo del 41% y 54 % basado en el crecimiento que obtuvo el sector en estos índices en los años anteriores a la evaluación de este periodo.
- Por otra parte la variación en el índice de margen de utilidad operacional conforme a los objetivos planteados no se alcanzo la meta perseguida, aunque tuvo un incremento de 10.14 puntos porcentuales no se alcanzo con el porcentaje deseado por parte de las directivas.
- Conforme al objetivo podemos decir que la rentabilidad del activo como pretendía la compañía para el periodo es menor al costo de la deuda arrojando así una alerta roja en el cuadro de mando integral.

Tabla 13 (cmi) Objetivos X y Y

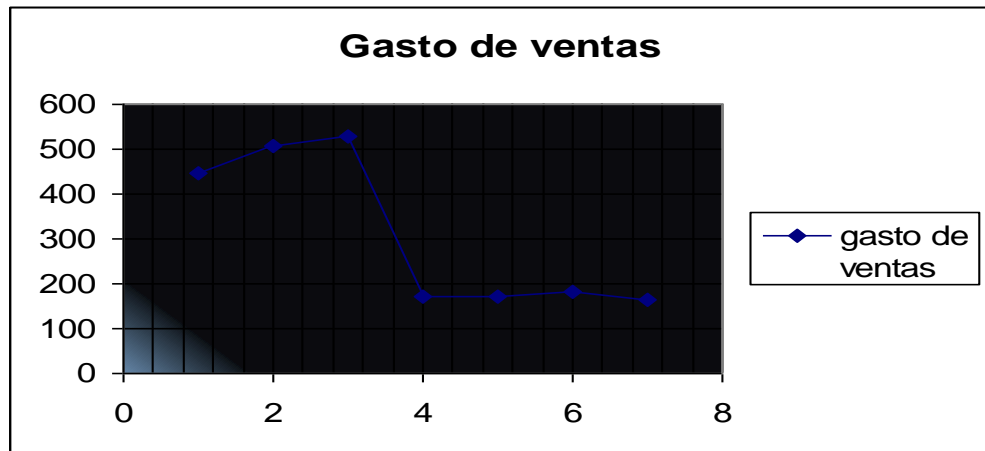
OBJETIVO X	DISMINUIR GASTOS OP					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual	G1	$\text{VariaciónGV} = \frac{((V_{gvt} - V_{gvt-1}) / V_{gvt-1}) * 100}{V_{gvt-1}}$	%	Vgv ≤ 1%	
Evolución del Gasto Ventas			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la variación en el gasto de ventas en comparación con el sector.					
				Emisión		-11%
OBJETIVO Y	DGOP					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual	G2	$\text{VariaciónGA} = \frac{((V_{gat} - V_{gat-1}) / V_{gat-1}) * 100}{V_{gat-1}}$	%	Vav ≤ 1%	
Evolución del Gasto administrativo			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la variación en el gasto administrativo en comparación con el sector.					
				Emisión		-1.3%

14.2.6 Análisis conforme a los resultados (cmi) gastos operacionales

Conforme a los indicadores de evolución de gastos podemos para el nuevo periodo evaluado podemos decir:

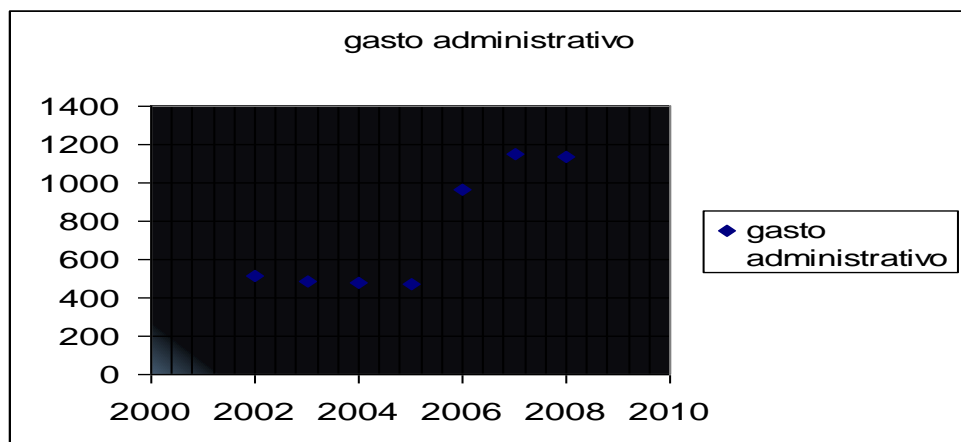
- De acuerdo a la meta trazada en los gastos de ventas por la compañía el objetivo es alcanzado y presenta condiciones muy positivas, cayendo 10 puntos porcentuales del esperado por las directivas de la compañía, posteriormente es un aspecto positivo que colabora a tener una utilidad devengada por la operación mas alta.

Grafico 8 comportamiento del gasto de ventas dado los últimos años.



- Posteriormente con respecto al objetivo podemos decir que la compañía alcanzo la meta trazada en disminuir la variación del gasto administrativo por encima de lo esperado alcanzando un decremento del 1.3% comparado con el resultado que arrojo la evaluación de periodos anteriores.

Grafico 9 comportamiento del gasto administrativo dado los últimos años.



15 Resultados emitidos por el tablero de mando integral.

Tabla 14 Resultados emitidos por el tablero de mando integral.

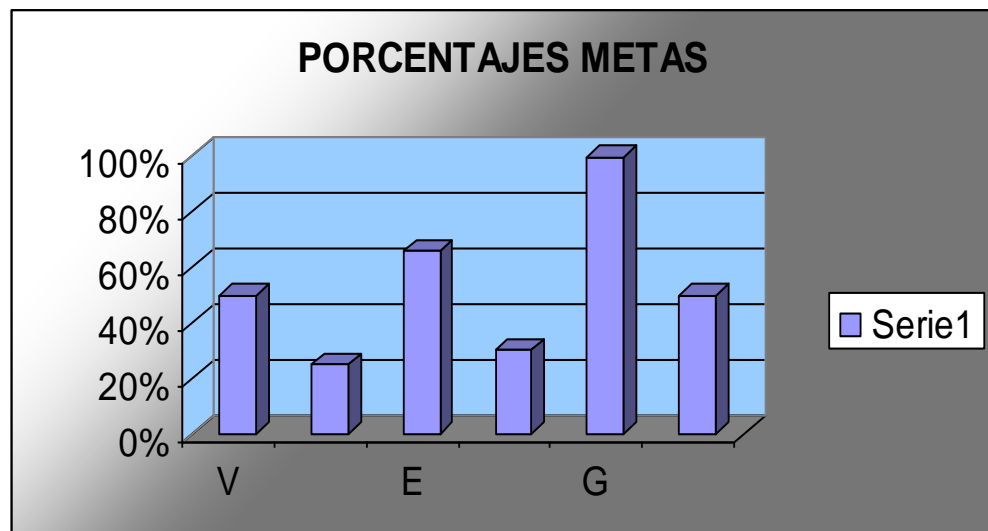
<p style="text-align: center;">Gestion ventas</p> <p>30% 20% 10% 0% -10%</p> <p>variacion de ventas</p> <p>esperado obtenido</p>	<p>Objetivos gestión de ventas.</p> <p>1 variación ventas ■</p> <p>2 % participación ■</p>
<p>margen de seguridad razon efectivo prueba acida razon corriente</p> <p>0 50 100 150 200</p> <p>obtenido esperado</p>	<p>Objetivos capacidad en el corto plazo</p> <p>1 razón corriente ■</p> <p>2 razón efectivo ■</p> <p>3 prueba acida ■</p> <p>4 margen de seguridad ■</p>
<p>rotacion inventarios rotacion cartera rotacion activo</p> <p>0 50 100 150 200</p> <p>obtenido esperado</p>	<p>Objetivos Admon recursos</p> <p>1 rotación activo ■</p> <p>2 rotación cartera ■</p> <p>3 rotación invent ■</p>

<p>A horizontal bar chart comparing 'obtenido' (red) and 'esperado' (blue) values for three categories: 'endeudamiento cp', 'cobertura interes', and 'Razon deuda'. The x-axis ranges from 0 to 100. For 'endeudamiento cp', 'obtenido' is approximately 100 and 'esperado' is approximately 85. For 'cobertura interes', 'obtenido' is approximately 5 and 'esperado' is approximately 2. For 'Razon deuda', 'obtenido' is approximately 50 and 'esperado' is approximately 55.</p>	<p>Objetivos control endeudamiento</p> <p>1 razón deuda ■ 2 coberturas de interés. ■ 3 endeuda al corto plazo. ■</p>
<p style="text-align: center;">RENDIMIENTO</p> <p>A stacked horizontal bar chart showing 'esperado' (blue) and 'obtenido' (red) components for three categories: 'R5', 'R3', and 'R1'. The x-axis ranges from 0% to 100%. For 'R5', 'esperado' is approximately 85% and 'obtenido' is approximately 15%. For 'R3', 'esperado' is approximately 90% and 'obtenido' is approximately 10%. For 'R1', 'esperado' is approximately 35% and 'obtenido' is approximately 65%.</p>	<p>Objetivos de rentabilidad.</p> <p>1 R1 ■ 2 R2 ■ 3 R3 ■ 4 R4 ■ 5 R5 ■</p>
<p style="text-align: center;">DISMINUCION GASTOS</p> <p>A horizontal bar chart comparing 'obtenido' (red) and 'esperado' (blue) values for two categories: 'GASTO ADMINITIVO' and 'GASTO VENTAS'. The x-axis ranges from -15 to 5. For 'GASTO ADMINITIVO', 'obtenido' is approximately 2 and 'esperado' is approximately 1. For 'GASTO VENTAS', 'obtenido' is approximately -10 and 'esperado' is approximately -2.</p>	<p>Objetivos DGOP</p> <p>1 G1 ■ 2 G2 ■</p>

En efecto los resultados arrojados por el cuadro de mando integral si se califica a cada objetivo con igual peso porcentual podemos decir:

- Que el objetivo de maximización de la gestión en ventas cumple el 50% de su cometido.
- El objetivo en la eficiencia de administración de recursos cumple el 25 % del cometido esperado por las directivas.
- El objetivo de endeudamiento cumple el cometido en un 66% algo aceptable para lo esperado por la compañía.
- El objetivo de incremento en la rentabilidad cumple su cometido en 0%.
- Y el objetivo en cuanto a la disminución de gastos cumple el 100% del cometido esperado por la empresa.

Grafico 10 porcentaje de metas cumplidas.



A continuación en base al resultado se efectuarán una simulación de las posibles variables que pudieran influir en el comportamiento de cada uno de los objetivos propuestos para acercarse a los resultados financieros más favorables para los intereses de la compañía conforme a los objetivos planeados para el último periodo evaluado.

16 ESCENARIO 1 MEJORADO

De acuerdo con los resultados emitidos para el año en curso la empresa ha decidido simular una serie de estrategias las cuales con lleven a un incremento en el logro de objetivos propuesto por la compañía e incremento del remanente percibido.

Se espera que la aplicación de estas estrategias incida en la toma de decisión mas idónea conforme al análisis previo sobre el impacto del entorno económico en el sector para el nuevo periodo evaluado

16.1 Estrategias como alternativa de mejoramiento.

1. Objetivo: incremento en la UODI en base:

➤ Plan de acción.

- Aprovechar el descuento de pronto pago de los proveedores.
- Otorgar descuento (igual a la de los bancos) a los clientes para la recuperación de cartera.

2. Objetivo: incremento del UODI en base al incremento de las ventas en un 19% del sector (dado que para las empresas de este tipo la relación entre las ventas y los activos debe ser de 2:1).

➤ Plan de acción.

- Introducción de nuevos productos.
- Penetrar nuevos canales y mercados para nuevos productos.
- Incremento sensible en los precios.
- Decremento sensible en los precios para aumento de los volúmenes de venta.
- Incremento en las exportaciones.

3. Objetivo: incremento del UODI en base a la disminución en un 20% de los gastos operativos según el disminución promedio que ha alcanzado sector del 2002- 2007.

➤ Plan de acción.

- Reducción en los consumos de servicios (agua. Teléfono, energía).
- Reducción en el consumo de papelería.
- Reducción en los costos de muestrarios, propaganda y demás.

16.2 Desarrollo Estrategias.

16.3 Estrategia de mejoramiento 1

Estrategia de pronto pago a proveedores y de recuperación de cartera.

Para iniciar la empresa aprovechara el descuento de pronto pago de los Proveedores se dejara un saldo en la caja del \$ 100.

En segundo lugar la empresa otorgara descuento a los clientes al igual que el descuento que les otorgan los bancos (24%) para la recuperación de cartera.

1 Crédito bancario: 24%

$$I_p = (1 + i_{ea})^{1/n} - 1$$

$$I_p = (1 + 24\%)^{30/360} - 1$$

$$I_p = 1.81\%$$

$$\text{Cuenta por cobrar} = 6288 / 145 = 43.36$$

$$\text{Recuperación en 30 días: } 43.36 * 30 = 1300.9$$

C COBRAR	CAJA		OTROS EGRE	PROVEEDORES		OTROS INGR	
6288	1300.9	265	23.53	1395	1395		492
	23.53	1300.9			85.86		14.96
							20.60
4963.57		100					527.5
OBLIGA FINANC	IMP POR PAGAR						
85.86	2241				54.98		
20.60							
	2134.5				54.98		

2 Descuento de proveedores (30 días limite pago proveedores)

2/30; N/60

$$i = (100/98) - 1 = 2.04\%$$

$$I_p = (1+2.04\%)^{16/30} = 1.08\%$$

$$1395/1+1.08\% = 1380.04$$

$$\text{Caja} = 265+1300.9-1380.04-100= 85.86$$

I banco = 24%

$$85.86*24\% = 20.6064$$

Tabla 15 UNDI mejorado estrategia de mejoramiento numero 1

UNDI	
UO	552
G FINANCIERO	274
OI	527,5
OE	23,53
CM	0
Utilidad antes de imp.	781,97
imp. (41,56%)	324,986732
UNDI	456,983268

Tabla 16 costo de capital wacc mejorado estrategia numero 1

cuenta	costo IDI	valor	ponderación
obligaciones financiera	15,58%	2134	332,4772
proveedores	17,80%	0	0
otros pasivos	0%	705	0
provisiones y cesantías	7,70%	77	5,929
impuestos por pagar	0%	54,98	0
capital	10%	2300	230
reservas	10%	177	17,7
U retenidas	10%	1008	100,8
U perdida del ejercicio	0%	456,98	0
Total		6912,96	686,962

Wacc	9.94%
-------------	--------------

Tabla 17 balance (activo, pasivo, capital financiado, capital invertido) mejorado estrategia 1.

BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
ACTI CORRIENTE	7796,57	8648	-851,43
ACT DIF CORRITE	68	56	12
TOTAL	7864,57	8704	-839,43
BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
PASIVO OPERACIONAL	759,98	1135	-375,02
PASIVO FINANCIERO	2211,5	3043	-831,5
PATRIMONIO	4893,09	4526	367,09
TOTAL	7864,57	8704	-839,43
BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
CAPITAL INVERTIDO			
ACTIVO CORRIENTE	7796,57	8648	-851,43
PASIVO OPERACIONAL	759,98	1135	-375,02
KWNO	7036,59	7513	-476,41
ACTIVOS DIFE CORRIENTES	68	56	12
TOTAL	7104,59	7569	-464,41
BALANCE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	DIFERENCIA
CAPITAL FINANCIADO			
PASIVO FINANCIERO	2211,5	3043	-831,5
PATRIMONIO	4893,09	4526	367,09
TOTAL	7104,59	7569	-464,41

Tabla 18 UODI mejorado estrategia 1

UODI	
UO	552
OI	527,5
OE	23,53
IMP	54,98
UODI	1000,99

$$ROÍ = \frac{UODI}{INVERSION}$$

$$R.O.I = 1000.99/7569 = 13.22\%$$

ROI	0,13224865
------------	-------------------

$$EVA = ROI - WACC$$

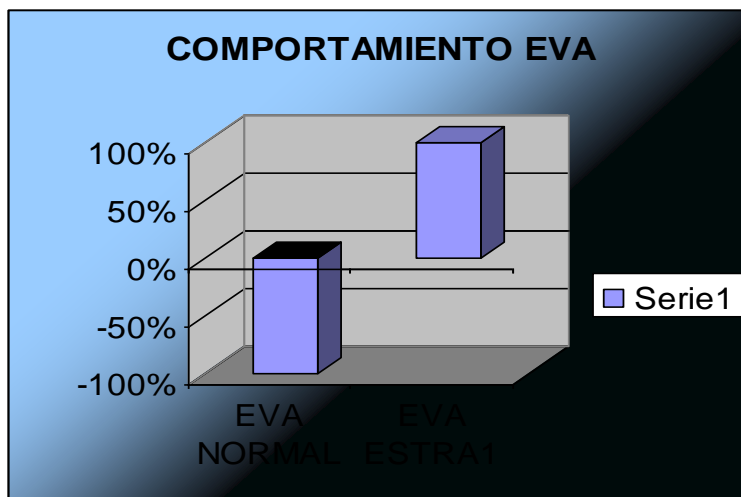
$$EVA = 0,13224865 - 0,0994$$

EVA	3.28%
------------	--------------

$$EVA = 3.28 * 7569 = 248,63105$$

Conforme a la estrategia implementada el wacc cae 1.39 puntos porcentuales, posteriormente el UODI se incremento en \$1000.99, de acuerdo a esto la rentabilidad sobre la inversión muestran una recuperación positiva aumentando en 3 puntos porcentuales, es así como el valor económico agregado (Eva) pasa de -1.11 % a 3.28 %.

Grafico 11 comportamiento EVA antes y después estrategia 1



16.3.1 Resultados (cmi) aplicando estrategia de mejoramiento 1 (Simulación estrategia de pronto pago a proveedores y de recuperación de cartera).

Tabla 19 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo 3-6

OBJETIVO3	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
RAZON CORRIENTE	anual	L1	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE			L1>1,3
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo.					
					EMISION	2.62
OBJETIVO4	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
PRUEBA ACIDA.	anual	L2	PRUEBA ACIDA=(ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO)/(PASIVO CORRIENTE)			0,5≤L2≤1
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo sin tener que vender sus existencias en el inventario.					
					EMISION	1.838

OBJETIVO5	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
RAZON EFECTIVO.	anual	L3	RE= (bancos+ inversiones a corto plazo)/pasivo corriente	%	Re≥15%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo en efectivo.					
					EMISION	3.36%
OBJETIVO6	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
MARGEN DE SEGURIDAD	anual	L4	Ms= (bancos+invtemp+c*c)/costos diarios estimados.		Ms>180	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo con recursos propios sin tener que recurrir a ventas u otros ingresos.					
					EMISION	121

Tabla 20 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo 7 y 8

OBJETIVO7	Monitoreo de indicadores actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Rotación de activo	anual	A1	RA= ventas/activo		RA>2	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar cuantos ingresos me generan el activo total.					
					EMISION	2.007
OBJETIVO8	Monitoreo de indicadores actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Rotación de cartera.	anual	A3	RT= 360/(VENTAS/CLIENTES)		Rotación C*C≤104 días	
			Semáforo			
DESCRIPCION	permite visualizar la eficiencia en que las cuentas por cobrar son convertidas en efectivo					
					EMISION	113

Tabla 21 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo 11

OBJETIVO 11	Control endeudamiento					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
RAZON DEUDA	anual	E1	RD= pasivos totales/activos totales	%	Razón deuda≤50%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la relación entre pasivos y activos. Por cada peso en activos cuantos es de terceros					
					EMISION	37%

Tabla 22 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo 14-17

OBJETIVO14	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación del margen bruto	anual	R1	$VMB = \frac{(Mbrutot - Mbrutot-1)}{(Mbrutot-1)} * 100$	%	VMB≥1.4%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro en el margen de ganancia por cada peso vendido.					
						3.53%

OBJETIVO15	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	2010
Variación del margen neto	anual	R2	$VMB = \frac{(Mnetot - Mnetot-1)}{Mnetot-1} * 100$	%	VMB ≥ 20%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro de ganancia neta de la empresa sobre el total de sus ingresos.					
						8.27%
OBJETIVO16	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación ROE	anual	R3	$VROE = \frac{(MROEt - MROEt-1)}{MROEt-1} * 100$	%	MROE ≥ 41%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre la inversión de los accionistas.					
					EMISION	-5.58%

OBJETIVO17	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
variación ROI	anual	R4	$VROE = \frac{(MROI - MROI_{t-1})}{(MROI_{t-1})} * 100$	%	MROI ≥ 54%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre los activos.					
					EMISION	21.31%

Tabla 23 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo A

OBJETIVO A	INCREMENTO EN EL VALOR ECONOMICO					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual			%	EVA > 1%	
COMPORTAMIENTO EVA			Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	3.28%

Tabla 24 (cmi) mejorado estrategia 1 Objetivo B

OBJETIVO B	Controlar generación de rentabilidad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual			%		
	ROI > WACC		Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	

Conforme a la estrategia numero 1 propuesta y con respecto a los objetivos plasmados para el último periodo evaluado se puede observar el incremento de pie de fuerza en la capacidad para pagar las obligaciones en el corto plazo y aunque no se satisfaga el índice de razón de efectivo podemos apreciar una mejora en el índice de margen de seguridad donde se pasa de 151 días a 121 días en la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo con recursos propios sin tener que recurrir a ventas u otros ingresos .

También es apreciable ver las mejoras que ocurren en el indicador de eficiencia de rotación de activos donde se desarrolla una mejora en la generación de ingresos por utilizar mis activos, lo que quiere decir que por cada peso que la empresa tiene en activos vende 2 lo que es apropiado para empresas comerciales las cuales concentran sus esfuerzos solo en las ventas pero se acerca a lo ideal.

Posteriormente otra mejora que es apreciable e importante enunciar es la mejora en el índice de nivel de endeudamiento con tercero con respecto a los activos que tiene la empresa, lo que quiere decir que por cada peso que la empresa tiene en activos 37 centavos son de acreedores y proveedores, posteriormente con esta estrategia numero 1 se pasa de 47 centavos puesto por proveedores a 37 lo que indica un decremento en 10 centavos con la aplicación de esta maniobra.

Pasando a los índices de rendimiento se puede observar que el margen bruto alcanza el propósito establecido por la gerencia y lo rebasa por más de 2 puntos porcentuales lo cual indica que el margen de ganancia por cada peso vendido rebasa las expectativas esperadas por la compañía.

Por otra parte en la aplicación de la estrategia se puede apreciar que la meta con respecto a la variación del margen neto establecida al 20% no ha sido rebasada lo que demuestra que la estrategia del pronto pago a proveedores y recuperación de cartera no colabora favorablemente a la ganancia neta que la empresa devenga de los ingresos obtenidos.

Posteriormente pasando a otros objetivos como los de la rentabilidad del activo y del patrimonio es acertado enunciar que aunque no fueron alcanzados, estos presentaron en el caso del ROI un considerable incremento del 3.85% al 21.3% que lo deja con una alerta amarilla que indica que aunque o se logra la meta propuesta se intensifica el esfuerzo por alcanzar la misma y se logra un aumento aceptable en el índice.

También es significativamente apreciable como se intensifica el aumento en la rentabilidad del patrimonio que como anteriormente se decía que no se alcanzaba la meta obtiene un decremento preocupante de -5.5 % comparado con el dado el periodo anterior.

De acuerdo a la estrategia aplicada podemos observar que el valor económico agregado pasa de -1.1% estableciendo pérdidas \$ 83.259 a obtener un remanente de \$248.26 y rebasando las expectativas esperadas por la empresa en un 3.28%.

En conclusión al aplicar esta estrategia se puede observar una serie de beneficios los cuales pueden mejorar los intereses que se tienen de la inversión efectuada. Es así como obtenemos un remanente que en cierta medida puede establecer que aunque algunos objetivos propuestos por la empresa no se están alcanzando la empresa en el momento sigue construyendo valor sobre la actividad efectuada.

16.4 Estrategia de mejoramiento 2

Aumento del UODI en base al incremento en ventas.

Si la empresa alcanzara un alza en las ventas en base al incremento promedio esperado en el sector de la confección donde el pie de fuerza de la gestión de ventas estima un alza para el nuevo periodo de 19 puntos porcentuales para el nuevo periodo, manteniendo el peso porcentual de los costos en un 86% ocurriría o se desarrollaría el siguiente ejercicio.

A continuación se presentara el estado de pérdidas y ganancias con la modificación en el ítem de ventas donde se presenta un incremento significativo conforme a lo esperado por el sector de la confección para el nuevo periodo.

Tabla 25 Pérdidas y Ganancias 2009 aumento ventas

Perdidas y Ganancias	2009
Utilidad Operacional	
Ventas	18790.1
Costo de venta	16159.486
Depreciación	9
Utilidad Bruta	2621,614
Gastos de Administración	1137
Gastos de Ventas	448
Utilidad Operacional	1036,614

Tabla 26 UODI mejorado Estrategia numero 2

UODI	
UO	1036,614
OI	492
IMPUESTOS	270
UODI	1258.614

Se puede observar que cuando la empresa obtiene un alza en la gestión de ventas en 19 puntos porcentuales la UODI (comparada con el escenario 1 y el escenario mejorado estrategia 1) alcanza una cifra muy favorable a las intenciones de obtener un alto remanente.

Tabla 27 costo de capital wacc mejorado estrategia numero 2

CUENTA	COSTO IDI	VALOR	PONDERACION
obligaciones financiera	15,58%	2241	349,1478
proveedores	17,80%	1395	248,31
otros pasivos	0%	705	0
provisiones y cesantías	7,70%	77	5,929
impuestos por pagar	0%	0	0
capital	10%	2300	230
reservas	10%	177	17,7
U retenidas	10%	1008	100,8
U perdida del ejercicio	10%	984,614	98,4
Total		8887,614	1050,3482

WACC	11.8%
-------------	--------------

$$ROÍ = \frac{UODI}{INVERSION}$$

$$ROÍ = 1258.614/7569 = 16.6\%$$

$$EVA = ROÍ - WACC \quad EVA = 16.6\% - 11.78\% \quad EVA = 4.8\%$$

$$EVA (\$) = 4.8\% * 7569$$

$$EVA (\$) = 365.47$$

De acuerdo a la estrategia presentada para agregar valor podemos decir que al incrementar el UODI en base a la fuerza de ventas repercute positivamente en el incremento porcentual de la rentabilidad devengada de la inversión en activos totales, dando así una rentabilidad mas alta que el costo del capital que incide de la mejor manera en valor agregado económico conseguido por la organización.

A continuación se observaran los cambios reportados dada la aplicación efectuada donde se aumentara el UODI por parte de la empresa Textiles de Risaralda en base al incremento en el pie de gestión de venta en 19 puntos porcentuales esperados para el nuevo periodo por el sector de la confección.

16.4.1 Resultados (cmi) aplicando estrategia de mejoramiento 2 (Aumentar el UODI en base al incremento en ventas).

Tabla 28 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo 2

OBJETIVO 2	Monitoreo Gestión de ventas					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual	V2	%Pmercado= ventas/ventasd el mercado	%	%Pmercado≥0,30 %	
% participación ventas en el mercado			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar el posicionamiento con respecto al sector en ventas.					
					EMISION	0,39%

Tabla 29 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo 8 y 9

OBJETIVO8	Monitoreo de indicadores actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Rotación de cartera.	anual	A3	RT= 360/(VENTAS/CLIENTES)		Rotación C*C≤104 días	
			Semáforo			
DESCRIPCION	permite visualizar la eficiencia en que las cuentas por cobrar son convertidas en efectivo					
					EMISION	113,56

OBJETIVO9	Monitoreo de Ind. actividad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Rotación de inventarios.	anual	A2	RI= 360/(COSTOVENTA/INVENTARIOS)			Rotacioninvent≤ 50 días
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la eficiencia para vender los inventarios de la empresa.					
					EMISION	48,84

Tabla 30 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo 14 – 18

OBJETIVO14	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación del margen bruto	anual	R1	$VMB = \frac{(M_{brutot} - M_{brutot-1})}{M_{brutot-1}} * 100$	%		VMB ≥ 1.4%
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro en el margen de ganancia por cada peso vendido.					
						6.73%

OBJETIVO15	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	2010
Variación del margen neto	anual	R2	$VMB = \frac{(Mnetot - Mnetot-1)}{Mnetot-1} * 100$	%	VMB ≥ 20%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro de ganancia neta de la empresa sobre el total de sus ingresos.					
						96.04%
OBJETIVO16	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación ROE	anual	R3	$VROE = \frac{(MROEt - MROEt-1)}{MROEt-1} * 100$	%	MROE ≥ 41%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre la inversión de los accionistas.					
					EMISION	83.6**%

OBJETIVO17	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
variación ROI	anual	R4	$VROE = \frac{(MROI - MROI_{t-1})}{(MROI_{t-1})} * 100$	%	MROI ≥ 54%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre los activos.					
					EMISION	94.41%
OBJETIVO 18						
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
variación UO	anual	R5		%	VMUO ≥ 44%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	permite visualizar los cambios de un año a otro en la utilidad devengada de la operación					
					EMISION	73.8%

Tabla 31 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo A

OBJETIVO	INCREMENTO EN EL VALOR ECONOMICO					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual			%	EVA>1%	
COMPORTAMIENTO EVA			Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	4.8%

Tabla 32 (cmi) mejorado estrategia 2 Objetivo B

OBJETIVO	Controlar generación de rentabilidad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual		ROI>WACC	%		
	EVA>WACC		Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	

De acuerdo con la aplicación para aumentar el UODI aumentando la fuerza de venta se puede decir que el incremento en la gestión de ventas incide positivamente en los objetivos trazados de la compañía para este periodo Incidiendo cambiantemente en:

El posicionamiento en el mercado de la empresa se consolida más, conforme al mejoramiento en la gestión de ventas y aunque las ventas con respecto con el objetivo planteado no fueron las esperadas, presentan un incremento considerable del 19%.

Es oportuno decir que conforme al incremento en la fuerza de ventas la variación sobre el margen neto presenta un incremento que cumple con las expectativas que tenían para el año los directivos, posteriormente esta aplicación influye positivamente en la ganancia neta de la empresa sobre el total de sus ingresos.

También es apreciable observar el incremento en el margen bruto rebasa las expectativas esperadas por la empresa dando así un margen de ganancia por cada peso vendido por encima mas de 5 puntos porcentuales de los esperados a principio de periodo.

Por otro lado también se puede observar la cifra dada en el índice de rendimiento del patrimonio donde el cmi reporta conforme a la estrategia 2 aplicada un incremento en el rendimiento obtenido por la gerencia sobre la inversión de los accionistas por encima del 41 % esperado para el año evaluado.

El aumento del 19% de las ventas incide de manera abrupta en el crecimiento de la rentabilidad devengada del patrimonio comparado con el obtenido el año anterior lo cual rebasa las expectativas esperadas por la organización del 41% para el periodo evaluado el cual conforme a la estrategia enfocada aumenta este índice de manera positiva a los intereses de la empresa.

Por otro lado el ROI obtiene un incremento que satisface la meta trazada para el periodo evaluado, además de alcanzar la meta propuesta ha conseguido un incremento altamente apreciable el cual mejora gradualmente el rendimiento obtenido por la gerencia sobre los activos.

Otro aumento que incrementa y es apreciablemente positiva conforme a los objetivos trazados por la compañía es la margen de utilidad operativa logrando y rebasando la utilidad operativa esperada y pasando por encima del incremento presentado en el periodo anterior.

De acuerdo al suceso presentado en el alza de las ventas no aumenta el índice de razón de activo donde la empresa por cada peso invertido en activos vende dos pesos lo que no es adecuado para una empresa de tipo comercial la cual por cada peso invertido debe vender mínimo dos pesos.

Conforme a la aplicación también se puede apreciar el incremento en la variación de la utilidad devengada de la operación rebasando lo esperado por la compañía en más de un 44% efectuado el incremento en el pie de fuerza de ventas de acuerdo al incremento esperado por el sector de la confección para el 2009.

Al efectuar la estrategia dos se consigue una reducción de la rotación de inventarios la cual sobre pasa la deseada a principio de periodo.

Posteriormente también podemos observar que aunque no se satisface el logro del objetivo 8 donde la compañía ha estimado una reducción en la rotación de cartera a 104 días; podemos decir que este índice efectuada la aplicación de la estrategia 2 obtiene una considerable reducción que es favorable a los intereses de la empresa.

Al aplicar el incremento en ventas como estrategia para aumentarle valor agregado a la actividad desarrollada podemos incrementarla a un 4.8% percibiendo cerca \$365.47 incrementado la rentabilidad por encima del costo de la deuda que adquiere la compañía.

16.5 Estrategia de mejoramiento 3

$$ROÍ = \frac{UODI}{INVERSION}$$

$$ROÍ = 1091/7569 = 14,4\%$$

$$EVA = ROÍ - WACC$$

$$EVA = 14.4\% - 11.8\% = 2.61\%$$

$$EVA (\$) = 2.61\% * 7569 = 196.7$$

$$EVA (\$) = 196.7$$

En tales medidas adoptadas obtenemos un incremento del UODI del 33.1%, aumentando en efecto el incremento del valor económico agregado (Eva) del -1.1% al 1.83%.

Aumento del UODI en base a la disminución de gastos operativos.

Si la empresa plantea como objetivo en disminuir en 20 puntos porcentuales el gasto operativo basado en la cifra arrojada en el estado de resultados del periodo anterior

Tabla 33 Pérdidas y Ganancias disminución gastos operativos

Utilidad Operacional	2009
Ventas	15790
Costo de venta	13645
Depreciación	9
Utilidad Bruta	2137
Gastos de Administración	909,6
Gastos de Ventas	358,4
Utilidad Operacional	869
No Operacionales	
Ingresos No Operacionales	492
Gastos Financieros	274
Corrección Monetaria	0
Utilidad Antes de Impuestos	1087
Impuestos y Otros	
Impuesto de Renta	270
UTILIDAD NETA	
Utilidad Neta	817

Se observa un incremento del casi 47% en la utilidad operacional, posteriormente repercutiendo de la mejor forma en el aumento del 51% de la utilidad neta dada anteriormente.

Tabla 34 UODI mejorado Estrategia numero 3

UODI	
UO	869
OI	492
IMPUESTOS	270
UODI	1091

Wacc estrategia 3 se puede observar en el Anexo D

16.5.1 Resultados (cmi) aplicando estrategia de mejoramiento 3 (Simulación Aumentar UODI en base a la disminución de gastos operativos).

Tabla 35 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo 5

OBJETIVOS	Maximizar capacidad cp					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
RAZON EFECTIVO.	anual	L3	RE= (bancos+ inversiones a corto plazo)/pasivo corriente	%	Re≥15%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo en efectivo.					
					EMISION	19.14%

Tabla 36 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo 14-18

OBJETIVO14	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación del margen bruto	anual	R1	$VMB = \frac{(Mbrutot - Mbrutot-1)}{(Mbrutot-1)} * 100$	%	VMB ≥ 1.4%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro en el margen de ganancia por cada peso vendido.					
						3.5%
OBJETIVO15	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	2010
Variación del margen neto	anual	R2	$VMB = \frac{(Mnetot - Mnetot-1)}{(Mnetot-1)} * 100$	%	VMB ≥ 20%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro de ganancia neta de la empresa sobre el total de sus ingresos.					
						93.5%

OBJETIVO16	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
Variación ROE	anual	R3	$VROE = \frac{(MROEt - MROEt-1)}{(MROEt-1)} * 100$	%	MROE ≥ 41%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre la inversión de los accionistas. .					
					EMISION	57.2%
OBJETIVO17	incrementar las utilidades					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
variación ROI	anual	R4	$VROI = \frac{(MROI - MROI_{t-1})}{(MROI_{t-1})} * 100$	%	MROI ≥ 54%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar los cambios de un año a otro del rendimiento obtenido por la gerencia sobre los activos.					
					EMISION	76.3%

OBJETIVO 18						
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
variación UO	anual	R5		%	VMUO≥44%	
			Semáforo			
DESCRIPCION	permite visualizar los cambios de un año a otro en la utilidad devengada de la operación					
					EMISION	73.3%

Tabla 37 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo A

OBJETIVO A	INCREMENTO EN EL VALOR ECONOMICO					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual			%	EVA>1%	
COMPORTAMIENTO EVA			Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	2.61%

Tabla 38 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo B

OBJETIVO B	Controlar generación de rentabilidad					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual		EVA>WACC	%		
	ROI>WACC		Semáforo			
DESCRIPCION						
					EMISION	

Tabla 38 (cmi) mejorado estrategia 3 Objetivo X y Y.

OBJETIVO X	DISMINUIR GASTOS OP					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual	G1	$\text{VariaciónGV} = \frac{((V_{gvt} - V_{gvt-1}) / V_{gvt-1}) * 100}{V_{gvt-1}}$	%	Vgv ≤ 1%	
Evolución del gasto			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la variación en el gasto de ventas en comparación con el sector.					
				Emisión		-20%
OBJETIVO Y	DGOP					
RESPONSABLE						
ACTUALIZACION	mensual					
					META	META
INDICADOR	PERIODO	CODIGO	FORMULA	Unidad	2009	
	anual	G2	$\text{VariaciónGA} = \frac{((V_{gat} - V_{gat-1}) / V_{gat-1}) * 100}{V_{gat-1}}$	%	Vav ≤ 1%	
Evolución del gasto			Semáforo			
DESCRIPCION	Permite visualizar la variación en el gasto administrativo en comparación con el sector.					
				Emisión		-20%

Después de apreciar la aplicación de la tercera estrategia basada en la reducción de los gastos operativos se puede decir:

Que la capacidad que tiene la compañía para atender a sus obligaciones en el corto plazo en efectivo ha rebasado el 15 % esperado al principio del periodo.

Que el incremento en el ingreso percibido del margen neto es muy favorable y alcanza las metas trazadas por la compañía rebasando las expectativas esperadas por la compañía para el periodo evaluado.

El incremento devengado de la rentabilidad del patrimonio cumple con las expectativas pactadas para el nuevo periodo y rebasa las mismas lo cual es muy importante para los intereses de los socios de la compañía,

La utilidad devengada de la operación además de conseguir el objetivo perseguido por la compañía lo rebasa para el nuevo periodo evaluado, favoreciendo así los intereses esperados por las directivas.

El incremento percibido en la rentabilidad devengada del activo también alcanza el objetivo trazado por la compañía además lo rebasa, lo que hace que esta aplica sea conveniente en el proceso de alcanzar las metas presupuestadas por la compañía.

El valor económico agregado obtenido supera las expectativas esperadas, rebasa el 1% propuesto por las directivas y alcanza el 2.6% percibiendo así 196.7 los cuales sin haber aplicado esta estrategia se estaban perdiendo o se estaba destruyendo valor por cerca 83.259 lo cual significaba que el costo de la deuda era mayor al de la rentabilidad.

En conclusión se puede decir que este tipo de alternativa favorece mucho en el proceso ha alcanzar las estrategias propuesta en las empresa estas alternativas son claves en gran medida para incrementar los márgenes de rentabilidad esperados por los socios.

17 TABLA DE RESULTADOS (CMI)

Tabla 40 tabla de resultados (cmi)

ESCENARIOS	NORMAL	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
OBJETIVOS 1				
OBJETIVOS 2				
OBJETIVOS 3				
OBJETIVOS 4				
OBJETIVOS 5				
OBJETIVOS 6				
OBJETIVOS 7				
OBJETIVOS 8				
OBJETIVOS 9				
OBJETIVOS 10				
OBJETIVOS 11				
OBJETIVOS 12				
OBJETIVOS 13				
OBJETIVOS 14				
OBJETIVOS 15				
OBJETIVOS 16				
OBJETIVOS 17				
OBJETIVOS 18				
OBJETIVO A				
OBJETIVO B				
OBJETIVO X				
OBJETIVO Y				
SEMAFORO	NORMAL	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
VERDE	8	11	16	15
AMARILLO	2	3	1	1
ROJO	12	8	5	6

Tabla 41 opciones estratégicas mas idóneas

OPCION	1	ESTRATEGIA 2
	2	ESTRATEGIA 3
	3	ESTRATE 1

Según lo que indica el tablero de resultados, la estrategia mas adecuada para emplear según la simulación efectuada anteriormente podría optar entre la estrategia 2 y la estrategia 3 la cuales con llevan a que la empresa alcancen una gran mayoría de los objetivos propuestos a principio del periodo.

Por otra parte si la empresa decidiera que de acuerdo al tamaño del remanente será escogida la estrategia mas adecuada para mejorar la situación de la empresa para el nuevo periodo que afrontara podemos decir

Que las mas coherente es la que obtiene el mas alto remanente la cual es la estrategia numero dos que se enfoca en aumentar el UODI en base aumento en ventas.

En segundo plano encontramos la estrategia numero uno la cual enfoca ha aumentar el OUDI basado en aprovechar el descuento de pronto pago y de recuperación de cartera.

Y en tercer lugar tenemos a la estrategia enfocada en la reducción del gasto operativo.

Tabla 42 Opciones estratégicas de acuerdo al más alto remanente.

OPCION	ESTRATEGIA	EVA%	CIFRA
1	2	4.8%	365.47
2	1	3.28%	248.63
3	3	2.6%	196.7

Según el cuadro podemos observar que la estrategia mas indicada para aumentar el EVA es la estrategia numero dos pero si la empresa analiza bien, apoya esta reflexión de acuerdo a lo que se señala en la matriz entorno diseñada (tendencias futuras) como análisis para lo deparado en el nuevo periodo que en este caso es el año 2009, podemos decir que el futuro que se prevé o se depara para el sector comercial para el nuevo periodo no es muy prominente. Lo cual indica de que la situación económica no va tener una considerable recuperación que con lleve a que se mejore positivamente las tasas de consumo y demás factores que incidan directamente en un aumento de ventas que encarrilen la empresa ha estar cerca de cumplir objetivos estimados o establecidos.

Posteriormente de acuerdo a lo anteriormente analizado podemos llegar a la conclusión que utilizar la estrategia 2 como la mas adecuada no es la mejor decisión en cuanto a un presente complicado y un futuro no muy prominente.

De acuerdo a esto es pertinente decir de acuerdo a la simulación efectuada la estrategia más idónea por descarte para aplicar y así elevar el remanente podría optar entre la estrategia 1 y la 3 dados el análisis previo elaborado con la matriz entorno. Conforme a esto cualquiera de estas dos estrategias propuestas podría ser la idónea ante la situación afrontada.

De acuerdo a estas posibilidades u opciones que se obtienen como medidas estratégicas claves para afrontar un nuevo periodo lleno de incertidumbres se puede decir que:

Partiendo con la opción numero 1 y basado en la matriz entorno (tendencias futuras y demás) de que la estrategia en cierta medida puede a llegar hacer efectiva conforme a posibilidades que se le dan a los clientes y de los grandes descuento que se pueden obtener al pagar antes de la fecha estipulada por los proveedores, que colabora de manera positiva en Pro de alcanzar un alto remanente sobre la inversión realizada por los dueños de la compañía

Posteriormente conforme a al panorama situacional hay factores externos de gran peso que inciden de manera directa a que ya sea en el mediano o largo plazo pueda llegar a interferir a que la estrategia propuesta numero uno no pueda desarrollar cabalmente su cometido.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y como se afirmaba hay que resaltar que existen variable externas que pueden entorpecer el cometido de las estrategia numero 1 las cuales son; el debilitamiento de la demanda interna, la desconfianza del consumidor, la caída en las exportaciones, el aumento preocupante en la importaciones, la caída en la circulación de efectivo que en cierta magnitud puede llegar a inferir o ser perjudicial en Pro de recuperar cartera o en el proceso de pagar antes de la fecha dada (para no pagar la totalidad de la factura) y así obtener un costo de capital mas bajo que contribuirá ha alcanzar un mejor remanente o valor económico agregado obtenido por el ejercicio realizado por la compañía.

Por esto es acertado enunciar basado en la matriz de entorno (tendencias futuras) que de estas tres propuestas presentadas la más acertada es la estrategia numero 3 a la que se le asigna una bandera verde consignadole a su favor el incremento en el número de logros esperados y de que el cumplimiento de su cometido depende mas de decisiones internas que de variables externas.

Posteriormente en el segundo lugar tenemos la estrategia número 1 a la cual asignamos bandera amarilla la cual puede ser acertada pero que ante el escenario situacional que se reporta en la actualidad y según las tendencias para el nuevo periodo (reducción de ingresos en los hogares, el desaceleramiento del dinamismo de los flujos de capital y las restricciones crediticias) podría ser un impedimento para no cumplir su cometido en Pro de incrementar el logro de objetivos e incrementar el remanente percibido por la empresa.

Y en tercer lugar se tiene señalada con una bandera roja la opción 2 (basada en el aumento en las ventas) pero que se descarto en primer lugar por que la incidencia de las variables externas repercute más fácilmente a que no se cumpla el cometido propuesta por esta estrategia conforme a el panorama situacional económico presentado y que según lo esperado por los expertos no tomara un cambio transcendental que pueda contribuir al desenvolvimiento adecuado de la estrategia que contribuya a que la empresa devengue de acuerdo a la aplicación de la misma un incremento en el remanente obtenido por la empresa.

Así conforme a la matriz entorno y el análisis previo elaborado con este instrumento de control, la empresa puede tomar la decisión más factible para aplicar la estrategia mas idónea que colaborara ha alcanzar metas propuestas o aproximarse a una situación ideal de acuerdo a metas establecidas por la empresa y de acuerdo a situaciones afrontadas o esperadas.

18 CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones empresariales ya que permite al el empresario ejecutar diferentes tipo de situaciones con la información básica que arroja la empresa sobre un año evaluado y mediante la simulación de posibles escenarios o situaciones emitir el criterio para la toma de decisiones que posteriormente encarrilaran a la compañía a encarrilarse por la vía mas adecuada en la búsqueda de los objetivos trazados.

Es importante que las empresas adquieran metodologías que colaboren de manera estratégica a determinar el comportamiento de las situaciones que los rodean.

En estas instancias es importante que los empresarios conozcan y entiendan que mecanismos colaboran y perjudican el desarrollo de su negocio, es muy importante sincronizarse con aquellos indicadores financieros que sirven de directriz para alcanzar unas metas programadas y esperadas ante las expectativas de los inversores.

Es por eso que los distintos escenarios implementados hacen referencia aquellos indicadores que reflejan el comportamiento de la actividad desarrollada en Pro de conseguir metas u objetivos y que al ser alterados con un plan de acción refleja mejoras considerables en el rendimiento de la inversión de la empresa.

Por ello en esta simulación y en los escenarios propuestos para ella hacemos énfasis en ventas gastos operacionales, cuentas por pagar, el ROE, el ROI, en la capacidad en el corto plazo y demás.

Se puede resaltar que mejorar la estructura del a empresa contribuye de gran manera a obtener un remanente mas alto que va acorde a los intereses y expectativas esperadas por los inversionistas.

Para que esto se logre es necesario que se diseñen diversas estrategias las cuales acerquen a la empresa hacia una situación real las cuales se pueden materializar teniendo en cuenta los distintos factores externos e internos que en cierto momento puedan intervenir.

19 RECOMENDACIONES

Si bien el cuadro de mando integral es una herramienta de negocios y es una herramienta que colabora a darles coherencia a los indicadores de rendimiento es importante que las personas que lo operen tengan conocimientos básicos acerca de lo que involucra a lo contable y lo financiero.

Se recomienda que las estrategias en la vía hacia el logro de metas sea un ejercicio profundo que colabore estratégicamente a percibir un mejor rendimiento.

Es importante también que todas las dependencias estén comprometidos a las metas propuestas por la directiva por que la estrategia del negocio esta en que cada miembro de la estructura organizacional sepa que papel desempeña para el cumplimiento de estas metas propuestas.

No siempre la estrategia que arroje un mayor remanente es la mejor hay que resaltar y recordar que toda estrategia va de la mano con factores externos que de ser la mejor puede pasar hacer la peor decisión tomada por los empresarios.

La empresa debe revisar constantemente su estrategia y al mismo tiempo, su relación con las medidas del cuadro de mando integral. Esta discusión debe hacerse por lo mínimo una vez al año.

Otra importante recomendación es que no se deben copiar las estrategias financieras de otras organizaciones ya que toda organización es única.

Es importante también no confundir intenciones con objetivos, ni confundir las estrategias con efectividad operacional por ejemplo decir que nuestra estrategia es una campaña publicitaria cuando una campaña publicitaria la puede realizar cualquier empresa, cuando hay que tener en claro que la estrategia implica algo diferente que se aplica en un momento específico y no es fácilmente copiable.

Es importante que el empresario no se ilusione con un plan de desarrollo demasiado ambicioso, hay que tener siempre en cuenta el lema que un objetivo logrado con eficiencia y eficacia es mejor que tres o cuatro con despilfarro o a medias.

20 BIBLIOGRAFIA

- Héctor Daniel Lerma. “Metodología de la investigación” 2 ED. Universidad Tecnológica de Pereira.1998
- Robert s. Kaplan y David P. Norton “cuadro de mando integral” 2 ED.
- Héctor Ortiz Anaya. “análisis financiero aplicado y principios de administración financiera” 12 edición universidad externado de Colombia.
- Oscar león García. “Administración financiera fundamentos y aplicación” 3 ED.
- infoviews méxico. Concepto de Balance Score card. [En línea]
[Citado el 27 de noviembre de 2009]
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Wikipedia. Cuadro de Mando Integral. [En línea]
[Citado el 7 de noviembre de 2009]
http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral
- Marco legal cuadro de mando integral. [En línea]
[Citado el 7 de noviembre de 2009]
<http://www.bogota.gov.co/secretariageneral>
- EL cuadro de mando integral en el area de mantenimiento de un laboratorio de clase mundial. [En línea]
[Citado el 10 de diciembre de 2009]
<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/955/1>
- SAPPIENS.La mejora continua y el cuadro de mando integral. [En línea]
[Citado el 18 de noviembre de 2009].
<http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/gescalidad/>
- Glosario [En línea]
[Citado el 13 de diciembre de 2009].
<http://www.sipalonline.org/glosario.html>
- Estudio macroeconómico bpr/benchmark del año 2008 y perspectivas año 2009 [En línea]
[Citado el 12 de septiembre de 2009].
www.bpr.com.co
- Introducción al cuadro de mando integral (cmi). [En línea]
[Citado el 18 de abril de 2010].
<http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivoz/publicacionez/>

21 ANEXOS

ANEXO A Balance General modificado Textiles de Risaralda

Balance	2009	2008
Activo Corriente		
Caja y Bancos	265	152
Inversiones Temporales	0	7
Clientes	6376	5774
Deudas de difícil cobro	0	0
Provisiones	88	98
Deudores Comerciales	6288	5676
Inventario	2327	2140
Otros Deudores	406	672
Diferidos	0	0
ACTIVO CORRIENTE	9286	8648
Activo Fijo		
Activos Fijos	68	56
Intangibles (Neto)	0	0
Inversiones	0	0
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	0	0
Deudores LP	0	0
Diferidos	0	0
Otros Activos Largo Plazo	0	0
Valorizaciones	0	0
Total Activos LP	68	56
Total ACTIVO		
TOTAL ACTIVO	9354	8704
Pasivo Corriente		
Obligaciones Financieras	2241	1132
Bonos y Papeles Comerciales	0	0
Deuda Financiera Corto Plazo	2241	1132
Proveedores	1395	1826
Cuentas por Pagar CP	705	857
Impuestos por Pagar	0	278
Obligaciones Laborales	77	80
Estimados y Provisiones	0	0
Pasivos Diferidos	0	0
Otros Pasivos Corto Plazo	4	4
Total Pasivo Corriente	4422	4178
Pasivo a Largo Plazo		
Obligaciones Financieras (LP)	0	0
Bonos y Papeles Comerciales (LP)	0	0
Deuda Financiera LP	0	0
Proveedores L.P.	0	0
Cuentas por Pagar LP	0	0
Obligaciones Laborales LP	0	0

Estimados y Provisiones LP	0	0
Diferidos LP	0	0
Otros Pasivos LP	0	0
Pasivo Largo Plazo	0	0
Total PASIVO		
TOTAL PASIVO	4422	4178
Patrimonio		
Acciones Preferenciales	0	0
Capital	2300	2300
Superavit de Capital	497	497
Superavit de Valorizaciones	0	0
Reservas de Capital	177	134
Revalorización del Patrimonio	451	524
Utilidades Retenidas	1008	623
Utilidades del Ejercicio	500	448
Total Patrimonio Neto	4932	4526
Total PASIVO y PATRIMONIO		
Total Pasivo y Patrimonio	9354	8704

ANEXO B Estado de Resultados modificado Textiles de Risaralda

Perdidas y Ganancias	2009	2008
Utilidad Operacional		
Ventas	15790	16761
Costo de venta	13645	14555
Depreciación	9	15
Utilidad Bruta	2137	2191
Gastos de Administración	1137	1153
Gastos de Ventas	448	506
Utilidad Operacional	552	532
No Operacionales		
Ingresos No Operacionales	492	459
Gastos Financieros	274	286
Corrección Monetaria	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	770	705
Impuestos y Otros		
Impuesto de Renta	270	257
UTILIDAD NETA		
Utilidad Neta	500	448

ANEXO C "Indicadores Financieros modificado Textiles de Risaralda

Indicadores	#	2009	#	2008
BPR Ratings		71.68		70.24
Tamaño				
Ventas	67º	15790	71º	16761
Activos	88º	9354	100º	8704
Utilidad	53º	500	75º	448
Patrimonio	65º	4932	74º	4526
Dinámica				
Crecimiento en Ventas	278º	-5.79	283º	5.18
Crecimiento en Activos	212º	7.47	228º	11.67
Crecimiento en Utilidades	204º	11.56	249º	43.29
Crecimiento del Patrimonio	208º	8.97	261º	10.97
Rentabilidad				
Rentabilidad sobre Ventas	165º	3.16	257º	2.67
Rentabilidad sobre Activos	132º	5.34	176º	5.15
Rentabilidad sobre Patrimonio	199º	10.13	251º	9.90
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	269º	3.50	344º	3.17
Endeudamiento				
Endeudamiento	169º	47.27	179º	48.00
Apalancamiento	201º	89.66	207º	92.31
Pasivo Total / Ventas	122º	28.00	128º	24.93
Eficiencia				
Rotación de Cartera	425º	145	460º	124
Rotación de Inventarios	131º	61	124º	53
Rotación de Proveedores	146º	37	206º	45
Ciclo Operativo	257º	207	255º	177
Liquidez				
Razón Corriente	158º	2.10	187º	2.07
Prueba Acida	118º	1.57	133º	1.56
Capital de Trabajo	44º	4864	62º	4470
Otros				
Rentabilidad Bruta	465º	13.53	525º	13.07
Otros Ingresos/Utilidad Neta	248º	31.60	230º	37.42
Correccion Monetaria/Utilidad Neta	90º	0.00	103º	0.00
Pasivo Corriente/Pasivo Total	261º	100.00	298º	100.00
Import. / Export				
Importaciones – FOB U\$	123º	255931	185º	60388
Exportaciones – FOB U\$	177º	0	202º	0
Nomina				
Total de Empleados	148º	34	154º	34
Hombres	114º	19	117º	19
Mujeres	166º	15	176º	15
Fijos	149º	27	158º	27
Temporales	85º	7	87º	7
Directivos	162º	2	178º	2

ANEXO D

Wacc estrategia de mejoramiento 3

CUENTA	COSTO IDI	VALOR	PONDERACION
obligaciones financiera	15,58%	2241	349,1478
proveedores	17,80%	1395	248,31
otros pasivos	0%	705	0
provisiones y cesantías	7,70%	77	5,929
impuestos por pagar	0%	0	0
capital	10%	2300	230
reservas	10%	177	17,7
U retenidas	10%	1008	100,8
U perdida del ejercicio	10%	984,614	98,4614
Total		8887,614	1050,3482

Wacc= $1050,3482/8887,614= 0.118$

Wacc = 11.8%