

**EVALUACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE CASA CHICO EVENTOS LTDA PARA MEJORAR
SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2010

**EVALUACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE CASA CHICO EVENTOS LTDA PARA MEJORAR
SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2010**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del Director

CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
2. INTRODUCCIÓN	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (Antecedentes y formulación)	12
3.1. Antecedentes de la Empresa	12
3.2. Antecedentes de las empresas familiares en Colombia:	13
3.3. Planteamiento del Problema	16
3.4. Formulación de Pregunta	22
4. OBJETIVOS	23
4.1. Objetivo General	23
4.2. Objetivos Específicos	23
5. RESUMEN EJECUTIVO	24
6. ANÁLISIS DE CASA CHICO EVENTOS LTDA	25
6.1. Análisis Vertical	26
6.1.1. Análisis Vertical Balance General comparativo 2008 – 2009	27
6.1.1.1. Activo	27
6.1.1.2. Pasivo y Patrimonio	28
6.1.2. Estado de Resultados	32
6.1.2.1. Análisis vertical Estado de resultados 2008 CCE	32
6.1.2.2. Análisis vertical Estado de resultados 2009 CCE	33
6.2. Análisis Horizontal	35
6.2.1. Análisis Horizontal Balance General	36
6.2.2. Análisis Horizontal Estado de Resultados	40
7. RAZONES FINANCIERAS	42
7.1. Indicadores de Liquidez	43
7.1.1. Razón Corriente	44
7.1.2. Prueba Acida	45
7.1.3. Capital de trabajo	46
7.2. Indicadores de Endeudamiento	47
7.2.1. Nivel de Endeudamiento	48
7.2.2. Concentración del endeudamiento en el corto plazo	50
7.2.3. Activos fijos / patrimonio líquido	50
7.2.4. Leverage	50
7.2.5. Endeudamiento Financiero	51
7.3. Indicadores de Rentabilidad	52
7.3.1. Margen Neto de Utilidad	53
7.3.2. Rentabilidad del patrimonio	53
7.3.3. Rendimiento del Activo	54
7.3.4. Margen Bruto de Utilidad	54

7.3.5. Rentabilidad del Capital Pagado	56
7.4. Razón Operacional o de Actividad	57
7.4.1 Rotación de activos Operacionales.	57
8. ANÁLISIS DEL SECTOR	58
8.1. Ingresos Operacionales	59
8.2. Utilidad Neta	60
8.3. Indicadores Financieros	61
8.3.1. Endeudamiento	62
8.3.2. Rentabilidad Operacional del Activo	62
9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	63
9.1. Conceptos a tener en cuenta	64
9.1.1. Describir lo esencial de la actividad	64
9.1.2. Indicadores de Resultados	65
9.1.3. Prudencia y flexibilidad	66
9.1.4. Balanced Scorecard de Kaplan y Norton	66
9.1.5. Comprensión de la actividad empresarial	67
9.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral	68
9.2.1. Misión	68
9.2.2. Visión	69
9.2.3. Valores	69
9.2.4. Estrategia	69
9.2.4.1. Estrategia financiera	69
9.2.4.2. Estrategia del Producto	70
9.2.4.3. Estrategia de Precios	70
9.2.4.4. Estrategia de Distribución	71
9.2.4.5. Estrategia de Promoción	72
9.2.4.6. Estrategia de comercialización	72
9.2.4.7. Remuneración	72
10. APORTES PROPIOS	73
11. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO	76
12. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	79
13. ANEXOS	81
14. BIBLIOGRAFÍA	87
14.1. Textos	87
14.2. Infografía	89

LISTA DE GRAFICAS

- Grafica 1:** Sociedades de familia por tamaño
- Grafica 2:** Causas de liquidación de las sociedades de familia.
- Grafica 3:** Causas de la liquidación de empresas en Bogotá
- Grafica 4:** Principales irregularidades de las sociedades comerciales en el periodo 1997 - 2007 Modulo e Investigaciones Administrativas - Superintendencia de Sociedades
- Grafica 5.** Razón Corriente CCE 2009 y 2010
- Grafica 6.** Capital de trabajo CCE 2009
- Grafica 7.** *Razón Corriente CCE 2009 y 2010*
- Grafica 8.** Capital de Trabajo CCE 2009
- Grafica 9.** *Capital de Trabajo CCE 2010*
- Grafica 10.** Nivel de endeudamiento CCE
- Grafica 11.** Nivel de endeudamiento 2010 CCE
- Grafica 12:** Leverage CCE 2009
- Grafica 13..** Leverage CCE 2010
- Grafica 14.** Rentabilidad del Patrimonio CCE 2009
- Grafica 15.** *Rentabilidad del patrimonio CCE 2010.*
- Grafica 16.** Margen Bruto de Utilidad CCE 2009
- Grafica 17.** Margen Bruto de Utilidad CCE 2010
- Grafica 18.** Rentabilidad del Capital Pagado 2009
- Grafica 19.** Rentabilidad del Capital Pagado 2010
- Grafica 20.** Rotación Activos Operacionales 2009.
- Grafica 21.** Rotación Activos Operacionales 2010.
- Grafica 22.** Ingresos Operacionales Sector Real
- Grafica 23.** Variaciones en utilidad neta, sector real 2007 – 2009
- Grafica 24.** Endeudamiento en el corto plazo Sector real
- Grafica 25.** *Rentabilidad Operacional del Activo y Rentabilidad del Patrimonio, Sector Real.*
- Grafica 26** Descripción del cuadro de mando integral, Kaplan y Norton

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1:** Resumen Estado de resultados Casa Chico Eventos Ltda
- Tabla 2.** Comparación indicadores financieros, Sector Hoteles y Restaurantes vs CCE.
- Tabla 3.** Encuesta aplicada Gerente de CCE Ltda.
- Tabla 4.** Análisis Vertical, Activo CCE.
- Tabla 5.** Análisis Vertical, Pasivo y Patrimonio CCE
- Tabla 6.** Resumen Activo 2009 CCE
- Tabla 7.** Resumen Activo 2008 CCE
- Tabla 8.** Resumen Pasivo y Patrimonio 2009 CCE
- Tabla 9.** Resumen Pasivo y Patrimonio 2008 CCE
- Tabla 10.** Análisis Vertical, Estado de Resultados 2008 CCE.
- Tabla 11.** Análisis Vertical, Estado de resultados 2009 CCE
- Tabla 12.** Resumen Estado de Resultados 2008 CCE
- Tabla 13.** Resumen Estado de Resultados 2009 CCE
- Tabla 14.** Análisis Horizontal, Balance General CCE 2008 – 2009
- Tabla 15.** Análisis Horizontal, Balance General, 2008 y 2009 (Pasivo y Patrimonio).
- Tabla 16.** Análisis Horizontal, Estado de resultados 2008 – 2009
- Tabla 17.** Indicadores de Liquidez, División 55
- Tabla 18.** Indicadores de Liquidez, División 55, año 2009
- Tabla 19.** Indicadores de liquidez CCE
- Tabla 20.** Indicadores de Endeudamiento, División 55
- Tabla 21.** Indicadores de Endeudamiento, División 55 año 2009
- Tabla 22.** Indicadores de endeudamiento CCE 2008 – 2009
- Tabla 23.** Indicadores de Rentabilidad División 55.
- Tabla 24.** Indicadores de Rentabilidad División 55 año 2009
- Tabla 25.** Indicadores de Rentabilidad CCE 2008 – 2009
- Tabla 26.** Variación de ingresos operacionales por subsector.
- Tabla 27.** Variación por cuenta, sector real.
- Tabla 28.** Indicadores financieros sector real 2006 – 2009
- Tabla 29.** Matriz Diseño de Estrategias CCE

FUENTES

Fuente: Estados financieros CCE 2007 – 2010

Fuente: Guía Colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, 2009

Fuente: Sociedades de familia en Colombia año 2006

Fuente: Encuesta. Cámara de Comercio de Bogotá - Centro Nacional de Consultoría.2008.

Fuente: Guía Colombiana de gobierno corporativo para sociedades de familia.

Fuente: a Progresar Gestión Empresarial, BANCOLDEX.

Fuente: Estados financieros, Casa Chico eventos Ltda. 2008 y 2009. Análisis vertical (Elaboración propia).

Fuente: Estados financieros, Casa Chico eventos Ltda. 2008 y 2009. Análisis vertical (Elaboración propia).

Fuente: Estados financieros Casa Chico Eventos LTDA. 2009;

Fuente: John Wiley & Sons, Nueva York, 1999

Fuente: Freddy Trujillo, Focused Management de Colombia S.A., Colombia 2006

Fuentes Electrónicas:

Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=5525>

Fuente: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADOS%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>.

GLOSARIO

AGENTES ECONOMICOS: Las unidades de decisión que intervienen en los mercados. En la teoría económica se suelen clasificar en tres grupos: familias, empresas y estado.

APRENDIZAJE MEDIANTE ACCIONES: Aprender mediante la participación en el cambio.

CADENA DE MANDO: Sucesión de mando, que va del mando superior al inmediatamente subordinado, y así sucesivamente.

CAPITAL HUMANO: Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. Valor que tiene el talento de las personas.

CATERING: Servicio profesional que se dedica preferentemente al suministro de comida preparada, pero también puede abastecer de todo lo necesario para organizar un banquete o una fiesta.

COHESIÓN: Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

COMPETIDOR: Se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

CONTROL: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

DIRECCIÓN: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo.

ESTRATEGIA: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ORGANIZACIÓN: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

PLANEACIÓN: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

EVALUACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE CASA CHICO EVENTOS LTDA. PARA MEJORAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El modelo de Empresas Familiares “EF”¹ en Colombia es una de las fuentes primordiales en la generación de “riqueza y empleo”²; sin embargo, su permanencia en los mercados resulta ser compleja, exceptuando los pocos casos que han sabido manejar esta situación para alcanzar el éxito utilizando las ventajas que les caracterizan respecto de otras compañías. Como por ejemplo, la confianza que existe entre los socios y además, la velocidad con la que efectúan sus operaciones.

Actualmente en Colombia no hay claridad en cuanto al verdadero número de empresas pertenecientes a las diferentes categorías: (microempresa, pyme, y grande empresa), pero se conoce que gran cantidad pertenecen al rango de empresa familiar, y que gracias a sus operaciones, generan empleo además de participar activamente en la conformación del PIB. “Es importante la acción de entidades como Fedesarrollo, DANE, Supersociedades, Confecamaras”³; además que las universidades otorguen investigaciones para comprender el contexto que atañe a estas compañías y así poder asimilar su realidad.

Según la encuesta de micro establecimientos elaborada por el DANE, se determina en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que en las áreas metropolitanas principales de 239.000 empresas de servicios creadas, el 36.9% se dedica a la prestación de servicios de hotelería restaurantes, bares y similares. El 19.3% en servicios de esparcimiento culturales y deportivos, el 17.9% funciona en actividades empresariales y de alquiler, el 13.1% en actividades de educación y servicios sociales, y el 12.8% restante en los demás servicios”⁴. Esto refleja la tendencia por parte del público interesado en el sector de servicios, por vincularse más con “catering”⁵ y servicios gastronómicos.

Esta misma encuesta manifiesta que los establecimientos en el sector de servicios lograron ingresos por un valor de “\$2.1 billones para el 2004; siendo restaurantes, centros de eventos y hoteles los encargados de ocupar una buena cantidad de personal (213.000 personas empleadas), los de actividades empresariales y de alquiler (97.000 personas ocupadas), los

¹ Abreviatura para referirse al término de Empresas Familiares en el desarrollo del trabajo.

² Bermejo Julio Empresas familiares en Colombia, Madrid, 2005 Pág. 5.

³ Fernández Gallo. Pablo. ¿Su empresa familiar es micro, pyme o grande?, características para su clasificación actual en Colombia.

⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Encuesta de micro establecimientos, Tercer trimestre de 2004; Pág. 2.

⁵ Se denomina **catering** o **cáterin**, al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.(Diccionario Panhispánico de dudas; R.A.L.E 2005).

demás grupos (57.000 personas)".⁶ Confirmando con estos datos que una empresa como Casa Chico Eventos Ltda. "CCE"⁷ dedicada al "servicio de alimentación bajo contrato *catering*"⁸, tiene grandes oportunidades en su mercado si se preocupa por elaborar la planeación y elegir un modelo de estrategias para entender la manera en que las puede aplicar buscando la forma de generar mayor rentabilidad; además de beneficios en su gestión administrativa encaminándose hacia el cumplimiento de las metas trazadas a partir de dicha planeación originada por el control de variables cuantitativas / cualitativas, utilizando herramientas de análisis bajo conceptos administrativos y financieros.

Entendiendo que en Colombia las EF representan un 68% del total de sociedades nacionales; es importante realizar esfuerzos por fortalecer el tipo de gestión en procura de que puedan superar los conflictos que se generan en su evolución. Como por ejemplo, el desarrollo estratégico en entornos más competitivos; en algunos casos, asimilar inversiones de terceros con el fin de lograr su expansión hacia otros mercados.

Por lo anterior, es primordial que las generaciones implicadas en EF comprendan la manera en que deben ser manejadas, y así mismo, logren las metas esperadas en el respectivo campo. Para lo cual, conviene ubicar métodos previamente establecidos con el fin de poder cumplir las necesidades tanto de la empresa, como las del grupo familiar. La importancia de una planeación futura debe basarse en los objetivos que espera la familia lograr en algún momento, junto con las oportunidades de la empresa, teniendo en cuenta la complejidad de su entorno.

Entendiendo que la actividad empresarial actúa en el marco de un contexto económico social dado para generar una riqueza en forma de bienes o servicios, resulta importante utilizar medios en el funcionamiento del negocio con el propósito de alcanzar ciertos fines evaluando el funcionamiento en sus operaciones. De este modo, dicha actividad deberá priorizar en innovación y adaptación constante enfocándose en metas y objetivos ya establecidos, elementos que serán tenidos en cuenta para proponer el plan de CCE si en el instante no hay un indicio por aplicar un proceso de gestión apropiado. Es conveniente realizar el análisis de la empresa bajo medidas financieras y de procesos administrativos para ir creando su modelo de gestión. Hay que destacar la relevancia de llevar a cabo este proyecto asimilando el desarrollo de la gerencia; que con el tiempo se ha convertido en "el arte de pensar, de decidir y de actuar; de hacer que las cosas se realicen para obtener resultados"⁹.

⁶ *Ibíd.*, DANE, 2004.

⁷ CCE: Abreviatura para Casa Chico Eventos Ltda. en el desarrollo del trabajo.

⁸ Rojas Morales Ernesto, Clasificación internacional uniforme de todas las actividades económicas, tablas correlativas, Revisión 3.1 adaptada para Colombia, DANE 2008, Pág., 41. (*División 5525 sector al que pertenece la empresa*). esta clasificación ha sido modificada a partir de este año la que antes pertenecía a la subdivisión 5529.

⁹ Motta P.R. (1997) La ciencia y el arte de ser dirigente. Editorial Tercer Mundo.

Actualmente los mercados globales se rigen por un comportamiento de constante cambio, las necesidades del consumidor pasan de un extremo a otro por motivo de la innovación que aplica cada compañía a su conveniencia. El entendimiento y la divulgación de la cadena de valor en el interior de CCE establecido en la planeación, tendrá efectos en cuanto a la mejor ejecución de cada operación proponiendo a sus gerentes la importancia de inculcar la innovación a partir del criterio de sus colaboradores quienes forman parte fundamental en el desarrollo de la empresa.

En la implementación de esta investigación se busca transmitir a los empresarios y personas interesadas, una experiencia más en el ámbito de EF en Colombia para destacar la importancia de su permanencia en el mismo; por su generación de riqueza y empleo además de ser una posible solución para soportar esa situación económica que tanto aqueja a la sociedad.

Para este caso, la transformación en los procesos administrativos, contribuye a que CCE pueda ejercer una labor acorde con sus recursos buscando la manera de lograr una eficiencia importante traducida en beneficio para sus accionistas y colaboradores. Además de establecer metas, deben identificar lo que se quiere hacer, ¿cómo lo van a hacer?, asegurarse de que se haga, y entender la manera en que se ha realizado para efectuar un control juicioso sobre esto. Mediante la flexibilidad de este proceso, habrá que tener en cuenta el concepto de mejoramiento continuo para fortalecer su modo de trabajar y que se pueda adaptar en lo que necesite preocupándose por alcanzar sus metas: “En el ejercicio de la profesión de empresario, la productividad, es decir, el mejor empleo y la mejor distribución de recursos disponibles, es la que mide la eficacia en un momento dado”¹⁰.

El manejo de los recursos de la empresa en estudio, se comprenderá a través del análisis en factores significativos que expresan cómo ha sido manejada a partir de su creación, hasta el último periodo consolidado y de esto modo establecer la variable en la que se profundizará por medio del siguiente resumen:

Tabla 1: Resumen Estado de resultados Casa Chico Eventos Ltda.

CASA CHICO EVENTOS LTDA								
	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
INGRESOS	\$ 65.271.420	100%	\$ 227.200.011	100%	\$ 255.050.000	100%	\$ 290.750.000	100%
GASTOS	\$ 30.664.909	47%	\$ 122.906.900	54%	\$ 83.487.600	33%	\$ 97.449.200	34%
COSTOS DE VENTA	\$ 35.822.064	55%	\$ 39.102.100	17%	\$ 115.445.000	45%	\$ 155.672.000	54%
UTILIDAD/PERDIDA	\$ -3.251.600	-4%	\$ 65.191.000	29%	\$ 56.117.400	22%	\$ 37.628.800	13%

Fuente: Estados financieros CCE 2007 – 2010

La información suministrada para los periodos 2007 y 2010 se registra de manera semestral puesto que esta empresa fue creada en el segundo semestre de 2007 y se tuvo en cuenta la

¹⁰ Caude Roland, Enciclopedia de la empresa moderna, 3º Ed. Pág. 39

información que corresponde al primer semestre de 2010, la cual muestra una importante mejora con respecto a los años anteriores en sus ingresos, primer elemento a tener en cuenta. Claramente en este rubro, en el transcurrir del tiempo se evidencia un crecimiento notorio, destacando el considerable aumento que hay para el primer semestre de 2010 en donde el negocio tiene mayor reconocimiento debido a su tradición y clientes fieles otorgados en años anteriores por la calidad del producto ofrecido.

En cuanto a los gastos, nótese que tuvo su mayor variación en el año 2008 representando el 54% del total con respecto a los ingresos, es decir, gran parte del dinero percibido en su momento se gastó con propósitos diferentes a los gastos que se asumen para la realización de su actividad (*costos de venta*) afectando directamente la utilidad. Otra variación importante de este mismo ítem, se está dando para el año 2010; los gastos que van del semestre superan ampliamente a los gastos anuales de 2009 con un 34% y 33% respectivamente, y más importante la variación en estos dos mismos periodos para la cuenta de costos de venta, en la que, como ya se mencionó, es la que especifica el valor al que se acude para la realización de su objeto social teniendo una participación para el año 2010 del 54% con respecto a los ingresos, siendo este monto significativamente mayor al período inmediatamente anterior; aclarando que en la información contable de este último año solo se tiene en cuenta primer semestre.

Por último, las utilidades del ejercicio que se perciben al finalizar el período; conforme al primer año contable de la empresa (2007) han progresado. Inicialmente tuvieron que asumir pérdida en una etapa en el que necesitaban acceder de la mejor manera al mercado. Para los años 2008 y 2009 esta situación mejora con el 29% y 22% respectivamente para cada año; proporción correspondiente al nivel de ingresos indicado para cada momento. En el año 2010 se percibe una utilidad del 13% estimando una cifra similar al finalizar este año con respecto a los años anteriores, en caso de que los gastos y los costos de venta sean gestionados de una manera adecuada; como ya se ha dicho, estas dos cuentas superan sus referentes anteriores. Las relaciones que se pueden dar entre las cuentas del balance general y el estado de resultados, serán agrupadas por medio de razones o indicadores financieros tratando de analizar de forma global, los aspectos más importantes en las finanzas del sector que nos incumbe, junto con datos de la misma magnitud establecidos por CCE, un avance de lo que se va a tratar se ilustra en el siguiente resumen:

Tabla 2. Comparación indicadores financieros, Sector Hoteles y Restaurantes vs CCE.

INDICADOR	SECTOR HOTELES RESTAURANTES Y SIMILARES		CCE LTDA		
	RENTABILIDAD				
	Inferior	Promedio	2007	2008	2009
Rentabilidad Bruta	46,97%	66,29%	45%	75,47%	54,74%
Rentabilidad neta	-2,25%	1,49%	-5%	28,69%	22,00%
Rentabilidad del Activo	-1,49%	4,59%	-3,74%	74,90%	38,73%
Rentabilidad del patrimonio	-1,22%	1,68%	-18,32%	78,60%	39,43%
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de Endeudamiento	26,53%	52,10%	510%	5%	1,79%
Concentr. Endeudamiento en el corto plazo	60,83%	97,30%	100,00%	100,00%	100,00%
Endeudamiento / Ingresos	19,28%	31,96%	26,12%	1,80%	1,02%
Endeudamiento Financiero / Ingresos	2,61%	9,06%	13,79%	0,00%	0,00%
LIQUIDEZ					
Prueba Acida	0,38	0,82	0,87	6,22	19,19
Razón corriente	0,55	1,02	0,99	5,88	2,80

.Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=sector&codigo=H>

El análisis más detallado estará discriminado en el desarrollo del trabajo para tener mayor claridad en cuanto a la situación financiera de la organización y así mismo comprender de modo específico, las variables que sufren cambios importantes en el manejo contable de la misma; utilizando herramientas como el análisis financiero a través de razones e indicadores en este orden de forma más detallada, como también un análisis vertical y horizontal buscando comparar la situación para diferentes periodos.

Este trabajo está dirigido: a los miembros de alguna familia empresaria que puedan estar interesados en abordar esta temática atendiendo una alternativa de gestión como herramienta de planeación. Es útil para estudiantes pertenecientes a esta rama; también, para la empresa en la que está siendo aplicado el estudio en busca de su mejor ejercicio; por otra parte, el aporte personal que la elaboración de este estudio brindará para mi vida profesional se dará por la adquisición de grandes facultades en cuanto a capacidad analítica, síntesis de información, concreción de hechos y motivación por generar una tarea importante de construcción pensando en el futuro que representa esta organización.

Como propósito está la transmisión de valores que permita el desarrollo de cada una de las personas, de manera que se pueda proteger y complementar el sistema, conocer las influencias del entorno, y tener la capacidad para ejercer un análisis de la información que proviene del exterior (sector real de la economía). Por otra parte, es importante vincular a la

compañía con procesos de cambio y mejoramiento continuo; deberá entender que la estructura no debe ser un impedimento en el desarrollo de su función, sino más bien, debe contribuir a que pueda ser ejecutada de manera que los procesos sean hábiles.

Además de tener en cuenta indicadores cuantitativos, la investigación también estará basada en comprender variables cualitativas que influyen en el proceso de gestión administrativa. Esta gestión administrativa será planteada por el diseño del cuadro de mando integral de "Robert S. Kaplan y David P. Norton"¹¹ quienes fueron los autores de esta herramienta para precisar la estrategia y definir mapas estratégicos obteniendo noción en la ejecución de métodos estratégicos propios para la empresa.

¹¹ Kaplan Robert, Norton David; Alingment, como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard; Barcelona 2005.

2. INTRODUCCIÓN

A través de la historia la “empresa familiar”¹² se ha convertido en el eje fundamental para el sostenimiento de la sociedad; su evolución en diferentes campos en cuanto a la producción de bienes y servicios ha logrado satisfacer las necesidades de consumidores que con el tiempo y las tendencias de los mercados, transforman su comportamiento conforme a la creciente oferta y demanda para el caso de los distintos bienes y servicios brindados.

Es importante fortalecer este tipo de empresas por los beneficios que trae para toda la población y el grupo familiar que realiza la gestión de su desarrollo; “En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen *la espina dorsal del desarrollo económico*” (Gómez B. Gonzalo; Enero 31 de 2007).

En este estudio se refleja el comportamiento de una empresa familiar (CASA CHICO EVENTOS LTDA.) con el propósito de mejorar su gestión administrativa y brindarle la oportunidad de mejorar su rendimiento financiero y humano a través de procesos administrativos claros, utilizando herramientas teóricas y prácticas en cuanto a las fases de la administración de empresas: “*Planeación, Organización, Dirección y Control*” (Dale Ernest). Por lo cual se recurrirá a una investigación en su interior generando lazos de comunicación con sus propietarios y comprendiendo la situación de esta compañía para identificar la manera en que dichos procesos pueden ser adoptados por un sistema de gestión, aplicándolos de una manera apropiada para que los resultados que se obtengan sean los convenientes para su permanencia en el mercado.

Se pretende aportar datos acerca de este tipo de empresas para conocer su importancia en las economías mundiales, además de fortalecer la documentación existente en cuanto a empresas dedicadas al catering y servicios gastronómicos; por la cual se generará una guía que busca el mejor desarrollo de las empresas familiares en su operación, ejerciendo reducción de costos y mayores índices de rentabilidad a través de una planeación trazada a partir de resultados accesibles.

¹²Se entiende por empresa familiar aquella que, siendo grande o pequeña, está dirigida por miembros de una familia, con apellido en común, en donde además la propiedad es ostentada por la misma familia en su totalidad o en un importante significado, que le permita ejercer el poder, independientemente de la forma jurídica que adopte la empresa.

3.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.

Antecedentes de la Empresa:

CCE fue creada en mayo 25 de 2007 a partir de la iniciativa y el conocimiento aportado por sus dos socios: Belisario Camelo Torres, Armando Galindo Cruz; quienes vieron la oportunidad de aplicar su saber gastronómico para poder brindarle un servicio a la comunidad. Esta sociedad de carácter limitada, tiene como objeto principal *el servicio de banquetes y elaboración de eventos*. En el inicio tuvieron que hacer grandes esfuerzos por pertenecer al medio; además, entender las que para entonces, eran nuevas tendencias que podrían aplicar para innovar en un mercado tan competitivo como resulta ser el propio.

Han contado con un personal muy reducido y además de servicio temporal; sin embargo, el comienzo fue próspero e ideológicamente proyectado hacia el futuro, el cual, podrían ir construyendo para su propio bienestar incluyendo el de las generaciones sucesoras.

Su constitución se caracteriza por ser una empresa netamente familiar conformada como sociedad de carácter Limitada; registrada y certificada por la Cámara de Comercio de Bogotá el 4 de Junio de 2007 bajo la razón social de *CASA CHICO EVENTOS LTDA con N.I.T: 900153534-2* ubicada en la CR 11B No. 98-62 En Bogotá D.C. Colombia, otorgándoles de esta manera la facultad para celebrar contratos y negocios relacionados con su objeto social. La representación legal de la sociedad estará a cargo del Gerente y Sub gerente. Según el documento privado elaborado por la junta de socios realizada el 25 de mayo de 2007 corresponden a:

- *Camelo Torres Belisario (GERENTE).*
- *Galindo Cruz Armando (SUBGERENTE).*

Quienes asumirán todo tipo de responsabilidad y designarán las funciones que corresponderán a cada uno de los colaboradores, siendo además principales socios capitalistas de la empresa. Para los propietarios, la época de surgimiento, fue el momento oportuno para tomar la decisión de invertir y conformar una organización encargada de prestar estos bienes y servicios a quienes interese, aplicando técnicas actualizadas en su actividad, adquirieron gran experiencia en su momento y progresivamente se preocuparon por ofrecer productos de buena calidad y prestar un servicio más completo con el interés de acoger una cuota fiel de clientes, quienes además, han sido los encargados de darle reconocimiento a la empresa.

Para fortuna de los grupos de interés de esta organización, lo que ayuda a mantenerla, ha sido su impecable servicio, calidad y buen trato al cliente; sin embargo, en la gestión interna se perciben algunos defectos de carácter administrativo que deben ser analizados y replanteados con el propósito de *que* CCE pueda generar mayores beneficios que les permita crecer como empresa familiar. Lo anterior se sustenta en información financiera de los años transcurridos desde su creación, los que claramente expresan la situación pasada y actual de la compañía,

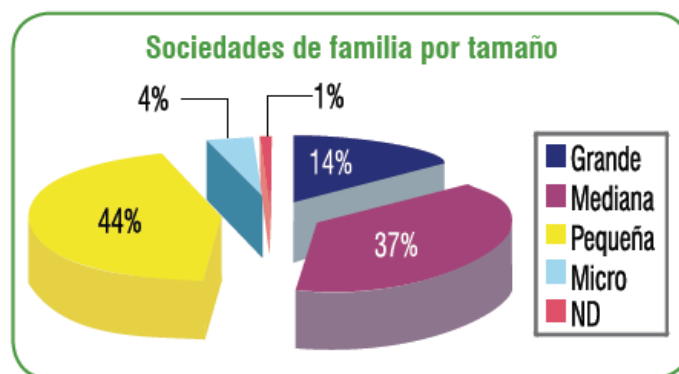
destacando su mejora en el manejo de los recursos pero siendo conscientes de que puede llegar a ser mucho mejor aplicando variables estratégicas que le permitan establecer su planeación.

3.2. Antecedentes de las empresas familiares en Colombia:

Desde los años noventa en nuestro país se reconoció la existencia de la gran mayoría de EF, siendo grandes contribuyentes en la generación de riqueza en el país. “Se estima que hay un número superior al millón de pymes conformadas en su mayoría por EF, las cuales aportan más del 50% del producto interno bruto, y que generan la mayor parte del empleo nacional, más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios”¹³. Este tipo de empresas ha sido participe importante en el crecimiento económico del país, realizando además un aporte a la comunidad ofreciéndole la oportunidad de mejorar su calidad de vida, y así poder acudir a necesidades que van surgiendo a través del aumento en su nivel de ingresos.

Según la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo se da muestra de la “participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la Superintendencia de Sociedades. De las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53,70% corresponde a sociedades de familia”¹⁴. A través de esta encuesta se determina además la conformación de sociedades de familia según su tamaño.

Grafica 1: Sociedades de familia por tamaño



Fuente: *Guía Colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, 2009*

¹³ Cala Hederich Álvaro, Situación y Necesidades de la pequeña y mediana empresa. No 9 Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda.

¹⁴ Ruiz Hernando, Campo S. María, Marulanda G. Eugenio, Guía Colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, Septiembre de 2009

La EF ha tomado una importancia considerable en la economía de cada país, lo que también es reflejado notoriamente en Colombia. “Está documentado el hecho económico que muestra que en todos los países del mundo los mayores porcentajes de la producción y del empleo provienen de las denominadas pymes o mipymes si se incluyen las micro empresas de las cuales un porcentaje cercano al 85% corresponde a empresas familiares”¹⁵.

Según los aspectos jurídicos para la conformación de empresas en Colombia, el tipo de empresa que aplica para este caso forma parte de las denominadas pequeñas empresas por la cantidad de personas que conforman el grupo de trabajo (*Hasta 10 personas*).

Es preciso destacar la función que también cumplen las EF a nivel mundial; “si se hiciera una comparación macroeconómica, las empresas familiares representan alrededor del 80% del total de empresas, el 65% del empleo y el 60% del PIB”¹⁶. Teniendo clara la participación que acude este tipo de empresas a nivel nacional; “Por estudios realizados se considera que más del 95% de las empresas en Estados Unidos son familiares, en España las empresas familiares representan el 65% de las existentes, en Gran Bretaña el 76% y en Colombia se estima que empresas familiares corresponden al 68%; En 2001 en el país existían 8.930 organizaciones empresariales, de las que 6.054 eran EF”¹⁷.

Según la encuesta realizada por la superintendencia de sociedades a los liquidadores, “las principales causas que llevaron a las sociedades a acudir al proceso de liquidación obligatoria son: alto nivel de endeudamiento, disminución en las ventas, pérdidas constantes, deficientes manejos administrativos y falta de preparación para competir, en esta encuesta se encontró que el 61.4% corresponde al elevado endeudamiento siendo el indicador que más influye en las crisis de empresas familiares; en cuanto al 38.6% sobrante este factor no tuvo la misma consecuencia”¹⁸.

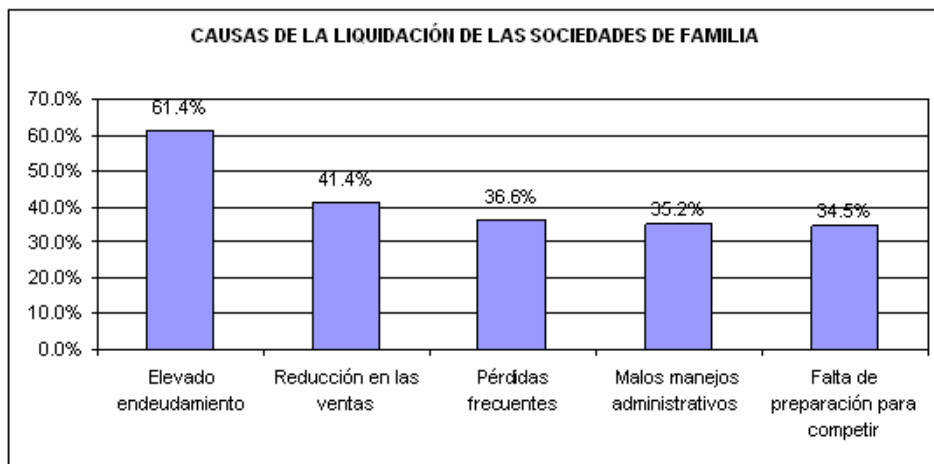
¹⁵ Vélez Montes Diego, FUNDES, Bogotá D.C.

¹⁶ http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/famiempresas_080516.aspx

¹⁷ GAITÁN, Andrés; CASTRO, José Danilo; Sociedades de Familia en Colombia, Superintendencia de Sociedades, 2001, P-21.

¹⁸ Lacouture Danies Rodolfo, Superintendencia de sociedades grupo de estadística, 2006

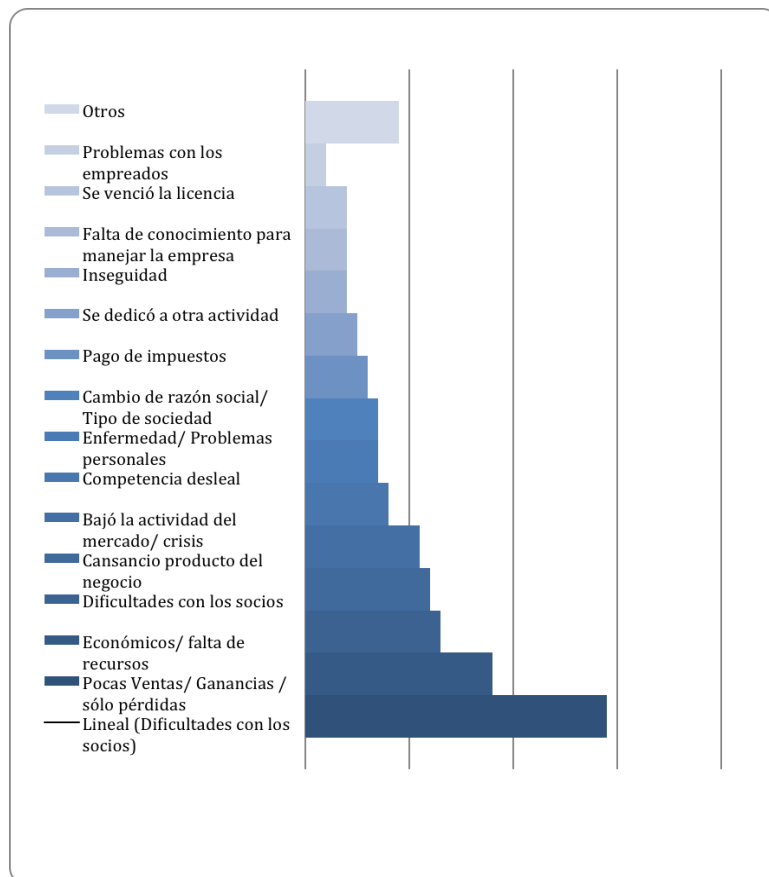
Grafica 2: Causas de liquidación de las sociedades de familia



Fuente: Sociedades de familia en Colombia año 2006

Por otra parte existen otro tipo de causas que influyen en el cierre de empresas; según la encuesta sobre las causas de liquidación de empresas en Bogotá, encontrando en estos datos que el mayor inconveniente tiene relación con el rendimiento de la empresa indicando el 29% en la mayoría de los casos que realizaron la encuesta dirigida por el centro nacional de consultoría y la cámara de comercio de Bogotá.

Grafica 3: Causas de la liquidación de empresas en Bogotá



Fuente: Encuesta. Cámara de Comercio de Bogotá - Centro Nacional de Consultoría.2008.

Como ya se ha visto, la importancia de la EF en la economía mundial incluyendo la Colombiana es muy notoria; sin embargo, ésta no ha tendido el reconocimiento y apoyo suficiente con el cual se pueda ejercer un seguimiento para comprender la razón de su nula o corta proyección, teniendo como referencia las de empresas no familiares. Por esto puede generar incapacidad por parte de la empresa en el momento de afrontar las competencias del mercado actual, y por lo tanto, no se tenga una permanencia duradera culminando con su liquidación.

3.3. Planteamiento del Problema

Por sus características, la EF necesita de una gestión administrativa específica para los problemas que vayan surgiendo en su evolución conforme a unas estrategias que conciben perspectivas de diferente orden, pasando por la gestión financiera hasta la comercial teniendo en cuenta las variables que se presenten en el intermedio de ellas. Para toda organización, los dirigentes en su quehacer diario deben asumir determinados elementos que les brinden garantías en todo sentido, y no únicamente preocuparse por la producción de bienes y servicios conforme a las expectativas de la demanda; además de esto, tienen la responsabilidad de crear procesos con el fin de llevar a la empresa hacia un objetivo previamente establecido mediante una planificación determinada por los propietarios, el gobierno corporativo de momento o la junta directiva de la empresa.

En cuanto al manejo interno de la organización, existen conflictos que no han podido ser resueltos de manera conveniente para el desarrollo de la misma; “Según un estudio realizado por la Universidad de los Andes”¹⁹, el 62% de las empresas familiares colombianas cierran por conflictos internos, el 22% por decisiones estratégicas erróneas y el 16% por factores externos a la empresa; todos estos directamente relacionados con lo que tiene que ver con la planeación empresarial. Situación que será analizada para el caso de CCE con el fin de diseñar un modelo claro de su acción administrativa como negocio familiar.

En este caso existe un problema que ya es común para varias organizaciones del país; la ausencia de una planeación, que además ocasiona la no expansión del negocio en otros mercados, como también la inestabilidad de sus ingresos periodo tras periodo. Por lo cual deberá determinarse cuáles son las actividades relevantes para llevar a cabo el propósito con base en un plan elaborado por sus propietarios quienes en este caso, son a su vez, Gerente y Sub gerente de la compañía; dicho plan debe estar a disposición de la empresa. A través de esta asignación cada uno deberá tomar sus responsabilidades de manera directa llevando en una forma más coordinada el ejercicio total de la compañía en busca del éxito.

¹⁹ Romero Luis Ernesto, Estudio Universidad de los Andes.

Para este caso la planeación “consistirá en la fijación del curso concreto de acción que deberá efectuarse en la compañía, determinando los principios que orientará la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo, estableciendo también “tiempos, cantidad de materia prima y número de personas necesarias para realizarlo”” (Reyes Ponce Agustín). Existe para las empresas familiares un bajo nivel de formalización teniendo en cuenta la encuesta realizada en el estudio exploratorio de Colombia realizado por FUNDES en 2008, el cual muestra que solo en el 51% de las empresas encuestadas existen indicadores que permitan hacerle seguimiento.

Por su parte, las políticas corporativas se han establecido formalmente con base en la experiencia, a pesar de que el 59% de los empresarios reconoce que éstas no han sido aceptadas por quienes están vinculados al negocio, habiendo poca preocupación por elementos que afectan la permanencia del mismo, como lo son: políticas de manejo de capital y utilidad, además de la ausencia de un proceso específico para la toma de decisiones en la resolución de conflictos, lo que en muchas ocasiones se da a través del sentido común del grupo familiar, *sin tener en cuenta algún tipo de mecanismo contingente para reducir el impacto de las situaciones que puedan afectar negativamente a la compañía.*

Los datos ilustrados a continuación fueron elaborados por el módulo de investigaciones administrativas, de la encuesta nacional de gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial además del formulario de prácticas empresariales de la superintendencia de sociedades. Estas estadísticas contienen información desde 1997 hasta 2007 de las empresas que fueron objeto de investigación, reflejando los factores que denotan la deficiencia en los procesos administrativos:

Grafica 4: Principales irregularidades de las sociedades comerciales en el periodo 1997 - 2007 Modulo e Investigaciones Administrativas - Superintendencia de Sociedades



Fuente: Guía Colombiana de gobierno corporativo para sociedades de familia.

En este caso, estas mismas variables no han sido tenidas en cuenta al examinar la situación de CCE con respecto a estos temas; determinando a través de la evaluación si está cumpliendo

con una buena gestión, o por el contrario está sumergida en las mismas irregularidades de las sociedades comerciales de empresas colombianas.

Para un Administrador de empresas lo primero que debe establecerse es un plan de gestión, siendo claro que inicialmente éste irá cambiando conforme a las necesidades de la empresa y sus interesados por lo que será necesario efectuar un ajuste de acuerdo a estos cambios. Hay que procurar que a través de este plan se establezca claramente la tarea que realizara cada dependencia en beneficio de la compañía, con lo cual se busca aprovechar el máximo potencial humano con que cuenta la misma. Es de vital importancia que las empresas adopten modelos de transformación continua como una principal practica económica para establecer su permanencia en el mercado respectivo.

Al no tener un modelo de gestión, no se le permitirá a la empresa ejecutar de forma correcta su función, entendiendo para este caso, que la gestión corresponde a los medios por los que una organización logra construir un sistema abierto e integrado con su medio, teniendo en cuenta variables endógenas y exógenas de la misma. La gestión se considera “como la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes, pero compartidas en su finalidad”²⁰.

El éxito para la consecución de las metas trazadas, estará determinado a partir del funcionamiento que se desarrolle en las etapas del proceso de administración general (Planeación, Organización, Dirección y Control). Para la comprensión de la problemática que manifiesta la empresa en estudio, fue necesario el análisis con base en la experiencia de haber sido participe en la cadena que comprende la labor de esta organización, encontrando defectos que no le permiten desarrollarse en otros mercados, y llegar a más consumidores.

La formalización se convirtió durante los años en las medidas que deben adoptar las organizaciones con el esfuerzo de tener la manera de enfrentar sus compromisos. Aunque esta compañía sustenta indicios de progreso en corto tiempo, no se ha podido encontrar una visión clara de su alcance como empresa. Se realizó la siguiente encuesta al gerente de esta compañía con el propósito de entender más su falta de planeación como negocio familiar, obteniendo los siguientes resultados:

²⁰ Romero R. El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. Revista Innovar, numero 11, Enero – Junio (1998); Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

Tabla 3. Encuesta aplicada Gerente de CCE Ltda.

Actividad a Evaluar		SI	NO	Observaciones
1.	¿Las funciones y responsabilidades de los familiares en la empresa son claras?		X	
2.	¿Los ascensos de puesto de los familiares se hacen por méritos y logros?		X	Los ascensos no se dan debido a la falta de claridad en la definición de cargos..
3.	¿La remuneración de los familiares está acorde con su desempeño?	X		
4.	¿La capacitación de los familiares responde al Plan Estratégico de la empresa?		X	La empresa no cuenta con un plan estratégico de trabajo.
5.	¿La familia participó en la redacción de la Misión y de la Visión para la empresa?		X	La empresa no contiene estos elementos aún.
6.	¿Existe un Plan para el relevo gerencial y generacional en la empresa?		X	De manera documentada no existen protocolos de este tipo, solo indicios verbales.
7.	¿Hay miembros externos, no familiares, en la Junta o Comité Asesor de la Gerencia?		X	Por tradición, los miembros de la familia son mayor autoridad.
8.	¿La familia determina y hace seguimiento a los lineamientos estratégicos?		X	No existen lineamientos estratégicos en la empresa.
9.	¿La familia distingue y respeta los espacios de lo familiar y lo empresarial?		X	Ocasionalmente han habido conflictos familiares por consecuencia de la irregular gestión.
10.	¿La familia tiene un Protocolo que regula su actuación en la empresa?		X	

Actividad a Evaluar		SI	NO	Observaciones
11.	¿La familia dispone de espacios de discusión formales para la toma de decisiones?	X		
12.	¿Se han redactado acuerdos de conducta societaria basados en valores familiares?		X	
13.	¿La familia respeta las jerarquías del Gobierno Corporativo de su empresa?	X		
14.	¿Los procesos decisorios privilegian la transparencia y la generación de confianza entre los familiares socios y entre estos y los demás grupos de interés?	X		

Fuente: a Progresar Gestión Empresarial, BANCOLDEX

Se considera inicialmente que la compañía no identifica unas metas claras ni a corto y largo plazo, lo que viene siendo el resultado de una planeación totalmente difusa en cuanto a que existen unas estrategias desenfocadas por las que se genera una gestión desorientada.

Entendiendo que el fin de una organización con ánimo de lucro es obtener mayores índices de rentabilidad, la empresa debe enfocar sus metas basándose en esta afirmación. Como se busca aumentar esa rentabilidad, es preciso que la asignación de los recursos sea la más adecuada soportándola a través de políticas que sean establecidas con el fin de trabajar sobre directrices que indiquen la manera apropiada de efectuar sus operaciones para cubrir las expectativas de los consumidores; además, procurando una reducción de costos importantes que le ayude a la empresa a obtener ese índice de rentabilidad, el cual estará determinado a partir de unas metas previamente definidas.

En CCE se comprenden los diferentes procesos por los que atraviesa su operación: Desde la obtención de materia prima hasta el resultado del producto final, y desde la petición por parte del cliente hasta el cumplimiento de la misma. Se conocen los intentos por parte de los socios para organizar dichos procesos y así comprender la manera en que financiera y administrativamente, se está desarrollando la compañía; sin embargo, por medio de esta investigación podrán identificarse soluciones que contribuyen a su mejor desempeño y adquisición de mayor renta. Específicamente, esto se refiere a sistemas contables con un mayor orden, además de mejorar su atención con los trabajadores y clientes.

La formalidad debe ser un componente fundamental para la productividad de las empresas familiares puesto que “la informalidad retrasa y limita el desarrollo de actividades con mayor productividad, agravando el problema de bajo rendimiento o de pobreza. La manufactura

informal es mucho menos productiva, pero tiene muchos incentivos por el poco control del gobierno, entre otros factores"²¹

De manera concreta, el problema de CCE se define precisamente por la ausencia de una planeación y/o proyección en procura de un desarrollo operacional mejor enfocado, el cual pueda estar definido a partir de metas y estrategias; estableciendo procesos de direccionamiento coordinado con el control de su actividad, el cual debe ser efectuado para implementar una retroalimentación valiosa, buscando que la empresa en estudio logre desarrollarse a partir de sus expectativas. Pueda ser que la rigidez en los métodos utilizados hasta entonces, sean un inconveniente al momento de establecer un proceso administrativo orientado de manera clara. Por medio del uso de las herramientas formales de gestión se pretende formular un sistema de operación fundamentado en perspectivas de todo tipo asumiéndolas a partir de un de la propuesta de metas acordes con su objeto social.

3.4. Formulación de Pregunta:

¿La implementación de un proceso de gestión administrativa basado en estrategias claras para cada operación, puede mejorar el enfoque de las metas junto con el rendimiento operativo de Casa Chico Eventos Ltda.?

²¹ Ramírez Juan Mauricio, Informe Nacional de Competitividad, Consejo Privado de Competitividad; 2008 Bogotá.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

El objetivo de este trabajo es plantear la implementación de un proceso de gestión administrativa en CCE para que pueda mejorar el rendimiento anual de la empresa bajo la propuesta de estrategias en cada dependencia. Se busca con esto que la organización encuentre la manera de crear y efectuar procesos coherentes con su función, asumiendo el propósito de llevar un control riguroso sobre los recursos aprovechándolos a su máxima capacidad en procura de disminuir costos innecesarios por mal manejo de los mismos; alcanzando mejores índices de rentabilidad además de un mayor reconocimiento en el mercado de catering y servicios gastronómicos por la efectividad de su operación.

4.2. Objetivos Específicos:

- Realizar el análisis financiero de CCE para comprender su situación con base en información financiera y contable.
- Análisis de estadísticas reflejadas por el sector real.
- Comprensión conceptual del cuadro de mando integral ajustando variables estratégicas para CCE.
- Identificar los recursos de la empresa, portafolio de productos o servicios.
- Estrategia de mercadeo, comercialización de la marca.
- Descripción del proceso de venta.
- Enunciación de sistemas de planeación.
- Consolidar los conocimientos adquiridos mediante el desarrollo del proyecto, aplicando las teorías y los procedimientos estudiados, para fortalecer los conceptos y la aplicación de los mismos.

5. RESUMEN EJECUTIVO

Anteriormente al mencionarse el término de empresas familiares se tenía la concepción de pequeñas entidades de negocio, con procesos ineficientes y sin suficientes recursos económicos. Hoy día es evidente que estas especulaciones han cambiado. En la economía global compiten efectivamente con las más grandes firmas tradicionales y hacen que su actividad sea participe en la conformación de los sistemas económicos nacionales; razón por la cual, las entidades que buscan establecerse en el mercado actual, no son ajenas en apropiarse a estructuras de modelo de negocio consistentes para mantenerse competitivamente atractivas para sí y para sus clientes.

La iniciativa de este estudio surge a partir de la necesidad de involucrar conocimientos adquiridos en la academia hacia un medio práctico; el cual, puede verse beneficiado en la implementación de conceptos primordiales a tener en cuenta para la gestión administrativa de una empresa familiar siendo este formato una consecuencia de la labor emprendedora y empresarial del individuo, lo que viene siendo así a partir de los orígenes de la revolución industrial; encontrando en épocas modernas mejoras al modelo de EF debido al planteamiento de nuevos retos, nuevas amenazas y nuevas oportunidades.

Es importante tener en cuenta el surgimiento de las tendencias en el mundo actual como la revolución tecnológica presenciada en todos los campos de la ciencia, lo que es notorio en el reflejo del mundo moderno caracterizado por cambios constantes para los que se debe estar preparado de manera persistente buscando la manera de apropiar procesos sencillos y concretos en el manejo general de un determinado negocio, y a su vez asimilando rápidamente los conceptos subyacentes de un sistema. Para este caso, un sistema organizacional que identifique la forma más conveniente de tener una participación activa en el mercado siendo eficiente y generando rendimientos que soporten su sostenibilidad y cumpla las expectativas de los grupos de interés.

Casa Chico Eventos LTDA, es una organización con ánimo de lucro y de carácter familiar; en su corta trayectoria ha sufrido cambios sustanciales lo que propugna la magnitud de alteraciones considerables dadas en el entorno económico actual, lo anterior será sustentado a partir de información financiera de la empresa y se realizarán contrastes específicos contra el sector al que corresponde con el propósito de entender el manejo de sus recursos y determinar las variables a profundizar para proponer herramientas claras en el manejo adecuado de dichos recursos; a través del uso del cuadro de mando integral el cual se ajustará acorde a las necesidades que surjan en el desarrollo del proyecto incluyendo mapas estratégicos con variables cualitativas para la coherencia de una gestión administrativa completa.

La empresa en estudio, podrá adquirir el beneficio de actualizarse en conceptos de las ciencias administrativas para fortalecer su gestión, tener mayor claridad de su función y procesos en el manejo de recursos, brindarles la posibilidad a los accionistas de adquirir un mejor rendimiento a partir de la reducción de costos y sistemas contables adecuadamente manejados. Por otra parte se identificará su ventaja competitiva de la cual se expresará un planteamiento con el propósito de aprovechar la misma frente a sus competidores.

6. ANÁLISIS DE CASA CHICO EVENTOS LTDA.

Acorde con la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas adaptada para Colombia”, y teniendo en cuenta su asignación en el Registro Único Tributario, esta empresa se encuentra clasificada en la división 5525 denominada como Servicios de alimentación bajo contrato (Catering). En el sector de hoteles restaurantes y similares, el cual es el que nos concierne para este caso, ha venido presentando un crecimiento del cual se puede comprender el gusto por parte del consumidor en adquirir este tipo de bienes y servicios.

Dicho sector fue uno de los que registró mayor crecimiento en el año 2007. “Los indicadores de rentabilidad muestran la capacidad que tiene este sector excepto porque tiene una concentración de endeudamiento con el sector financiero levemente superior al promedio nacional y la rotación de deudores clientes es menor; por tanto indica una liquidez baja”²². Teniendo en cuenta los indicadores obtenidos para cada una de las variables en el desarrollo de esta empresa, se perciben que los resultados para cada periodo sufren cambios considerables; aunque su nivel de endeudamiento y de liquidez esté mejor, comparado con el del sector, sí se presentan porcentajes de variación considerables tomando como referencia la información entre dos períodos 2007 y 2009 situación que refleja sobremanera la falta de planeación de la compañía, lo que también es consecuencia de no mantener una estabilidad en el manejo de sus recursos.

El surgimiento de una empresa se da a partir de la obtención de beneficios, por lo que se espera extraer un fruto del capital invertido. Es importante contar con los datos adecuados que permitan conocer la suma que se ha ido adquiriendo, o en otro caso, si el negocio viene mal, saber cuál es la causa de la pérdida. La información contable además de mostrar ganancias o pérdidas evidencia datos importantes como la composición del capital invertido donde a su vez se extraen elementos para juzgar el grado de liquidez o de inmovilización del capital, la solvencia de la empresa, la proporción de los costos en relación con las ganancias, etcétera. Por otro lado, gracias al análisis contable se podrá identificar algunos datos útiles para efectuar cálculos de conveniencia, y así establecer datos sobre la actividad futura, calcular los beneficios que pueden ser distribuidos entre quienes han aportado el capital.

²² Análisis Económico y Financiero, Camacho Ríos María, Castro Velasco José, Supersociedades 2008.

Las anotaciones financieras referenciadas en esta sección, reflejan resultados generales del ejercicio de la empresa y en parte, están sujetas a incertidumbres, estimaciones y aproximaciones más o menos grandes. Sin embargo, estas anotaciones son insuficientes para suministrar toda la información necesaria para una gestión consciente. “La contabilidad sistemática, da de hecho, y sólo puede dar, una representación parcial y unilateral de las operaciones de la empresa”²³. Refleja tan sólo los hechos que influyen directamente en la situación financiera o en la situación económica de la empresa.

En el transcurso de este capítulo, se detectarán los rubros a los cuales debe prestarse mayor atención y así poder hacer un juicio sobre la calidad de la liquidez y la calidad de las utilidades. A partir de estos datos se podrá emitir un diagnóstico sobre la situación financiera de la empresa, necesario para despejar las dudas que se presenten en la lectura de dicha información.

A continuación se desarrollará el análisis financiero con respecto a los estados financieros de los años 2008 y 2009 para determinar la situación de la empresa tomando como referencia, se recurrirá al análisis vertical y horizontal, como también el análisis a partir de indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento expuestos a continuación:

6.1. Análisis Vertical:

Esta técnica consiste en tomar un estado financiero y relacionar cada una de sus partes tomando como base un total determinado dentro del mismo estado. Con este análisis se pretende estudiar la situación financiera en un momento específico sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Al establecer la participación de cada partida frente al total del rubro, podrá realizarse la comparación entre un periodo y otro si se quiere; esto con el objetivo de revisar las variaciones que se han presentado y así determinar lo que puede ocurrir con las finanzas de la compañía.

En primera instancia, se tomará el balance general de CCE de los años mencionados; para cada caso se revisará tanto la parte del activo como la del pasivo y patrimonio. En el activo se tomará cada rubro de manera individual determinando el cálculo al que corresponde sobre el total del activo; como también el porcentaje que representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. Lo mismo se hará para el lado derecho del balance estableciendo porcentajes de participación de la misma manera.

En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias, se aplicará de igual forma el análisis vertical tomando como base el valor de los ingresos (ventas netas) y hallando el porcentaje que a los demás rubros corresponde con respecto a esta base.

²³ D'Ippolito, La rilevazione e previsione a ziendale, pág. 14.

A continuación se presenta el análisis vertical completo de la empresa CASA CHICO EVENTOS LTDA para los años 2008 y 2009.

6.1.1. Análisis Vertical Balance General comparativo 2008 – 2009

6.1.1.1. Activo:

Tabla 4. Análisis Vertical, Activo CCE.

CASA CHICO EVENTOS LTDA					
900.153.534-2					
Régimen Común					
BALANCE GENERAL COMPARATIVO CONSOLIDADO					
(Expresado en pesos colombianos)					
ACTIVO	31 de Diciembre 2.009	%	31 de Diciembre 2.008	%	
CORRIENTE					
EFFECTIVO	\$				
Disponible Cajas y Bancos	7.289.900	14%	15.492.900	57%	
Inversiones certificado de depósito a término	25.000.000	49%	0	0%	
Deudores	17.603.600	34%	10.000.000	37%	
Anticipos y Avances	1.275.300	2%	1.644.500	6%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.168.800	35,31%	27.137.400	31,18%	
FIJO	\$				
Muebles y Enseres	13.700.000	17%	13.700.000	33%	
Lencería	7.200.000	9%	0	0%	
Máquinaria y Equipo	18.000.000	22%	21.000.000	50%	
Equipo de Computo	1.500.000	2%	0	0%	
Equipo de Sonido	5.000.000	6%	0	0%	
Flota y Equipo de transporte	45.250.000	55%	7.200.000	17%	
ACTIVO FIJO BRUTO	90.650.000		41.900.000		
Depreciación Acumulada	(8.910.000)	-11%	0	0%	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	81.740.000	56,41%	41.900.000	48,14%	
OTROS ACTIVOS	\$				
Diferidos	12.000.000	100%	18.000.000	100%	
TOTAL OTROS ACTIVOS	12.000.000	8,28%	18.000.000	20,68%	
TOTAL ACTIVO	\$ 144.908.800	100%	87.037.400	100%	

Fuente: Estados financieros, Casa Chico eventos Ltda. 2008 y 2009. Análisis vertical (Elaboración propia).

6.1.1.2. Pasivo y Patrimonio:

Tabla 5. Análisis Vertical, Pasivo y Patrimonio CCE.

CASA CHICO EVENTOS LTDA 900.153.534-2 Régimen Común BALANCE GENERAL COMPARATIVO CONSOLIDADO (Expresado en pesos colombianos)				
PASIVO	31 de diciembre 2.009		31 de diciembre de 2008	
CORRIENTE	\$			
Obligaciones Financieras	0	0%	0	0%
Proveedores	0	0%	0	0%
Retencion en la fuente por pagar	351.000	13%	94.000	2%
IVA por pagar	2.027.600	78%	1.884.000	46%
ICA por pagar	221.800	9%	2.120.000	52%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.600.400	100%	4.098.000	100%
			0	
A LARGO PLAZO	\$			
Pasivos Laborales	0	0%	0	0%
Préstamos de socios	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVO	\$ 2.600.400	1,79%	4.098.000	4,71%
PATRIMONIO				
Cuotas o partes de intereses social	21.000.000	15%	21.000.000	25%
Utilidad (Perdida) ejercicios anteriores (año 2007)	65.191.000	46%	(3.251.600)	-4%
Utilidad (Perdida) del ejercicio	56.117.400	39%	65.191.000	79%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 142.308.400	98,21%	82.939.400	95,29%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 144.908.800	100%	87.037.400	100%

Fuente: Estados financieros, Casa Chico eventos Ltda. 2008 y 2009. Análisis vertical (Elaboración propia).

A través de este análisis se determina entonces, que para el año 2009 hubo alta participación en el rubro de activos fijos debido a las inversiones que vienen realizando por motivo de la adquisición y equipamiento de la compañía para un mejor funcionamiento. Estas inversiones no han sido aprovechadas en su máxima capacidad; frente al ingreso no se tiene una retribución conforme a las inversiones realizadas; teniendo en cuenta que en 2009 se realiza una inversión

importante concerniente a la cuenta denominada "Flota y Equipo de transporte", aunque es de destacar la labor que se realiza en inversión como propósito de ejercer una mejor operación. Importante resulta la variación que se presenta en la partida "disponible" puesto que disminuye considerablemente de 2008 a 2009, aunque para este último periodo aparece un aporte de \$25.000.000 correspondiente al 17% frente al total del activo. Así la liquidez disminuya se percibe una capitalización de la empresa conforme a lo que se muestra en el total del activo aumentando de un año a otro significativamente.

Tabla 6. Resumen Activo 2009 CCE

ACTIVO 2009		
DISPONIBLE	\$ 7.289.900	5%
INVERSIONES	25.000.000	17%
DEUDORES	17.603.600	12%
ANTICIPOS Y AVANCES	1.275.300	1%
ACTIVOS FIJOS	81.740.000	56%
DIFERIDOS	12.000.000	8%
TOTAL ACTIVO	\$ 144.908.800	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Resumen Activo 2008 CCE

ACTIVO 2008		
DISPONIBLE	\$ 15.492.900	18%
INVERSIONES	-	0%
DEUDORES	10.000.000	11%
ANTICIPOS Y AVANCES	1.644.500	2%
ACTIVOS FIJOS	41.900.000	48%
DIFERIDOS	18.000.000	21%
TOTAL ACTIVO	\$ 87.037.400	100%

Fuente: Elaboración propia

El análisis del pasivo y patrimonio muestra la siguiente composición para los periodos trabajados:

Tabla 8. Resumen Pasivo y Patrimonio 2009 CCE

PASIVO Y PATRIMONIO 2009		
<i>TOTAL PASIVO</i>	\$ 2.600.400	2%
<i>TOTAL PATRIMONIO</i>	\$ 142.308.400	98%
<i>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</i>	\$ 144.908.800	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Resumen Pasivo y Patrimonio 2008 CCE

PASIVO Y PATRIMONIO 2008		
<i>TOTAL PASIVO</i>	\$ 4.098.000	5%
<i>TOTAL PATRIMONIO</i>	\$ 82.939.400	95%
<i>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</i>	\$ 87.037.400	100%

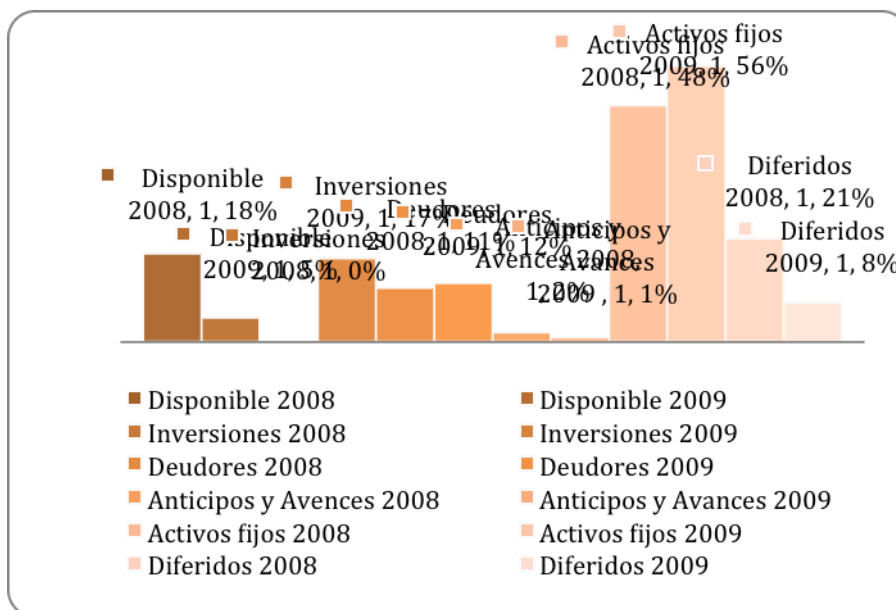
Fuente: Elaboración propia.

Se observa un predominio sobresaliente del patrimonio, pueda ser que la empresa no maneje aun fuertes políticas de financiamiento por lo que se deduce que los acreedores para el año 2009 son tan solo dueños del 2% de la empresa, y los accionistas por su parte, poseen el 98%. Como se observa en la descripción detallada de la parte superior en el balance general correspondiente a los dos periodos, existe para CCE un control de acreedores conveniente por parte de la empresa, lo que significa, un manejo de cartera adecuado, llevando todas sus cuentas completamente al día.

En síntesis, es claro que la compañía ha realizado importantes inversiones para mejorar su infraestructura y brindar un servicio de mayor calidad. Además de esto, los fondos a los que acude para el financiamiento de la empresa provienen directamente de sus accionistas; aunque durante el año pudieron haberse presentado financiaciones por parte de terceros que posiblemente fueron cumplidas antes de finalizar el periodo sin prolongar estas obligaciones. Por esta razón vemos como su patrimonio aumento de \$87.037.400 en 2008 a \$144.908.800 para el 2009 debido en mayor parte al ingreso registrado en este último. Teniendo en cuenta la información anterior se procederá a revisar los datos que corresponden a los estados de resultados conforme a los periodos que se vienen trabajando en el análisis:

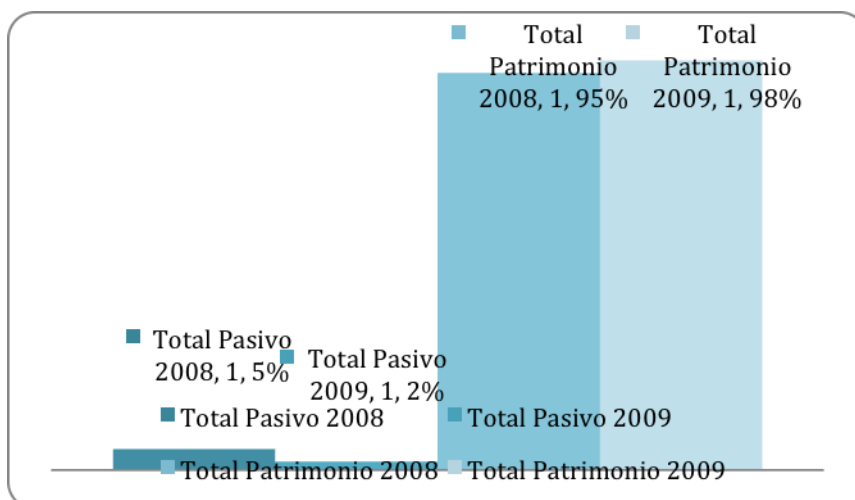
Grafica 5 Resumen Activo CCE 2008 – 2009

Fuente:



Elaboración Propia.

Grafica 6 Resumen Pasivo y Patrimonio CCE 2008 – 2009



Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Estado de Resultados:

6.1.2.1. Análisis vertical Estado de resultados 2008 CCE:

Tabla 10. Análisis Vertical, Estado de Resultados 2008 CCE.

CASA CHICO EVENTOS LTDA 900.153.534-2 Régimen Común ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO CONSOLIDADO (Expresado en pesos colombianos)		
		A 31 de diciembre 2008
VENTAS NETAS:		
Actividades Conexas-Salones para Eventos	\$ 227.200.000	100,00%
Costo: Actividades Conexas-Salones para Eventos	55.730.000	24,53%
UTILIDAD BRUTA	\$ 171.470.000	75,47%
Gastos de operación	\$ 98.427.000	43,32%
<i>Gastos de Ventas</i>	<i>54.345.000</i>	<i>23,92%</i>
Sueldos	5.905.000	2,60%
Comisiones	100.000	0,04%
Temporales (Mano de Obra Directa)	36.540.000	16,08%
Transporte Urbano	2.550.000	1,12%
Elementos de Aseo y Cafetería	-	0,00%
Utiles de Papelería y Fotocopias	1.250.000	0,55%
Implementos de aseo y Cafetería	8.000.000	3,52%
<i>Gastos Administrativos</i>	<i>44.082.000</i>	<i>19,40%</i>
Construcciones y Edificaciones (Arrendamientos)	30.960.000	13,63%
Acueducto y Alcantarillado	437.600	0,19%
Combustibles y Lubricantes	-	0,00%
Energía Eléctrica	336.600	0,15%
Servicio de Teléfono	347.800	0,15%
Otros Gastos (Telmex)	12.000.000	5,28%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 73.043.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 73.043.000	32,15%
<i>Provision para impuesto</i>	<i>7.852.000</i>	<i>3,46%</i>
Industria y Comercio	1.036.000	0,46%
Impuestos asumidos	6.816.000	3,00%
Deprecación Acumulada	-	0,00%
Amortización Cargos Diferidos	-	0,00%
UTILIDAD (PERDIDA) NETO DEL EJERCICIO	\$ 65.191.000	28,69%

Fuente: Estados financieros Casa Chico Eventos LTDA. 2008;

6.1.2.2. Análisis vertical Estado de resultados 2009 CCE:

Tabla 11. Análisis Vertical, Estado de resultados 2009 CCE.

CASA CHICO EVENTOS LTDA 900.153.534-2 Régimen Común ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO CONSOLIDADO (Expresado en pesos colombianos)			A 31 de Diciembre de 2009
VENTAS NETAS:			
Actividades Conexas-Salones para Eventos	\$ 255.050.000		100,00%
Costo: Actividades Conexas-Salones para Eventos	115.445.000	45,26%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 139.605.000	54,74%	
Gastos de operación	\$ 59.250.000	23,23%	
<i>Gastos de Ventas</i>	21.035.000	8,25%	
Sueldos	2.750.000	1,08%	
Comisiones	250.000	0,10%	
Temporales (Mano de Obra Directa)	11.705.000	4,59%	
Transporte Urbano	3.450.000	1,35%	
Elementos de Aseo y Cafeteria	-	0,00%	
Utiles de Papelería y Fotocopias	2.040.000	0,80%	
Implementos de aseo y Cafeteria	840.000	0,33%	
<i>Gastos Administrativos</i>	38.215.000	14,98%	
Construcciones y Edificaciones (Arrendamientos)	12.175.000	4,77%	
Acueducto y Alcantarillado	2.760.000	1,08%	
Combustibles y Lubricantes	17.280.000	6,78%	
Energía Eléctrica	2.160.000	0,85%	
Servicio de Teléfono	2.160.000	0,85%	
Otros Gastos (Telmex)	1.680.000	0,66%	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 80.355.000	31,51%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 80.355.000	31,51%	
<i>Provision para impuesto</i>	24.237.600	9,50%	
Industria y Comercio	2.427.600	0,95%	
Impuestos asumidos	6.900.000	2,71%	
Deprecación Acumulada	8.910.000	3,49%	
Amortizacion Cargos Diferidos	6.000.000	2,35%	
UTILIDAD (PERDIDA) NETO DEL EJERCICIO	\$ 56.117.400	22,00%	

Fuente: Estados financieros Casa Chico Eventos LTDA. 2009;

Tabla 12. Resumen Estado de Resultados 2008 CCE.

RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS 2008		
	\$	%
VENTAS NETAS	227.200.000	100,00%
COSTO DE VENTAS	55.730.000	24,53%
UTILIDAD BRUTA	171.470.000	75,47%
GASTOS OPERACIONALES	98.427.000	43,32%
UTILIDAD OPERACIONAL	73.043.000	32,15%
PROVISION IMPUESTO	7.852.000	3,46%
UTILIDAD NETA	65.191.000	28,69%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13. Resumen Estado de Resultados 2009 CCE

RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS 2009		
	\$	%
VENTAS NETAS	255.050.000	100%
COSTO DE VENTAS	115.445.000	45,26%
UTILIDAD BRUTA	139.605.000	54,74%
GASTOS OPERACIONALES	59.250.000	23,23%
UTILIDAD OPERACIONAL	80.355.000	31,51%
PROVISION IMPUESTO	24.237.600	9,50%
UTILIDAD NETA	56.117.400	22,00%

Fuente: Elaboración Propia.

Con estos resultados es importante destacar la variación que se presenta en el costo de ventas que pasa de un 24.53% a 43.32% por lo que se deduce que hubo *incremento en los costos* de ventas en aproximadamente el doble con respecto al 2008, y aunque el ingreso también haya aumentado, no lo hizo en la proporción que sucede con los costos de ventas. Teniendo en cuenta el progreso de la empresa esto pudo darse por las mejoras en la calidad del producto final.

El margen bruto de utilidad que para este caso corresponde al 74.47% y 54.74% para 2008 y 2009 respectivamente, se encuentran entre las cifras manejadas por el sector el cual registra para el 2009 un rango entre "45.84% y 85.44%"²⁴ por lo que se percibe un buen resultado en estos dos años siendo la disminución que presenta el 2009 una variable a tener en cuenta.

Con este indicador se especifica lo que las ventas generaron para cada año obteniendo como ya se ha dicho el 74.47% en 2008 y 54.74% en 2009 lo que quiere decir que por cada peso (\$1) vendido en 2008 se generó 74.47 centavos y en 2009 54.74 centavos.

²⁴ <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=division&codigo=55>

En cuanto a los gastos operacionales, su magnitud es menor en el año 2009 teniendo una participación sobre las ventas del 23.3% y 2008 con 43.32% los cuales disminuyen en 2009 en un 20% como consecuencia de la mejor gestión en sus gastos administrativos por la baja que se da en los gastos por personal lo que corresponde al aprovechamiento de su capital humano e infraestructura, sin embargo, el ahorro no se determina en servicios públicos únicamente en el caso específico de la cuenta denominada “otros gastos”; la disminución corresponde al abandono de un dominio en página web atribuido por la empresa TELMEX S.A el cual fue adquirido en 2008 y por falta de conocimiento en su manejo fue suspendido temporalmente. De otro modo lo que concierne al servicio de energía eléctrica acueducto y teléfono se revisará con mayor énfasis en el análisis horizontal para establecer el comparativo.

El margen operacional de utilidad que indica la empresa en estos dos períodos corresponden a un 32.15% de las ventas en 2008 y 31.51% en 2009; lo que quiere decir que por cada peso (\$1) vendido en 2008 se reportaron 32.15 centavos de utilidad operacional y en 2009, 31.51 centavos. El sector refleja unas cifras promedio ubicadas entre “-2.40 y 23.38”²⁵ para los últimos 10 años por lo que se entiende en este sentido que la empresa tiene un margen operacional de utilidad superior al manejado por el sector. Información que se muestra en el cuadro anexo en el próximo capítulo correspondiente al análisis del sector.

Por último tenemos el margen neto de utilidad: es el indicador que muestra lo que corresponde de utilidad neta a las ventas netas, el que para este caso corresponde en 2008 a un 28.69% y 22.00% para el 2009, lo que equivale a decir que por cada peso (\$1) vendido se generó 28.69 centavos en 2008 y 22.00 para el 2009; realizando la comparación con el sector, las cifras que se tienen del margen neto de utilidad se encuentran entre -2.25 y 4.79. Es evidente que la empresa en estudio supera esta estadística lo cual es motivo de que en la rentabilidad neta de la empresa no existen ni ingresos ni egresos como concepto de actividades por fuera de su función por lo que se percibe una rentabilidad propia del negocio; lo que para las compañías tenidas en cuenta en el análisis del sector, estos ingresos van incluidos en sus utilidades netas lo que hace que se vuelvan inestables o esporádicos y no reflejen los rendimientos propios de la empresa.

6.2. Análisis Horizontal

Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase teniendo en cuenta períodos diferentes. Con esto se pretende ver el cambio o movimiento de cada cuenta tomando como base los mismos años hasta el momento trabajados teniendo como referencia la información financiera de la empresa, anteriormente expuesta. Los cuadros anexos en esta sección tendrán: la cifra correspondiente a cada rubro para el 2008 y 2009 en millones de pesos. En la tercera se

²⁵ <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=division&codigo=55>

encuentra el aumento o disminución de cada cuenta en términos absolutos; en la cuarta columna aparecerá la variación relativa o porcentaje de variación, el cual es el resultado de la división entre la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna).

Tabla 14. Análisis Horizontal, Balance General CCE 2008 - 2009

CASA CHICO EVENTOS LTDA 900.153.534-2 Régimen Común ANÁLISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL (Expresado en pesos colombianos)				
ACTIVO	2.008	2.009	Variacion Absoluta	Variacion relativa
CORRIENTE				
Disponible Cajas y Bancos	15.492.900	7.289.900	- 8.203.000	-52,95%
Inversiones certificado de deposito a término	-	25.000.000	25.000.000	*0*
Deudores	10.000.000	17.603.600	7.603.600	76,04%
Anticipos y Avances	1.644.500	1.275.300	- 369.200	-22,45%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	27.137.400	51.168.800	24.031.400	88,55%
FIJO				
Muebles y Enseres	13.700.000	13.700.000	-	0,00%
Lencería	-	7.200.000	7.200.000	*0*
Máquinaria y Equipo	21.000.000	18.000.000	- 3.000.000	-14,29%
Equipo de Computo	-	1.500.000	1.500.000	*0*
Equipo de Sonido	-	5.000.000	5.000.000	*0*
Flota y Equipo de transporte	7.200.000	45.250.000	38.050.000	528,47%
ACTIVO FIJO BRUTO	41.900.000	90.650.000	48.750.000	116,35%
Depreciación Acumulada		- 8.910.000		
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	41.900.000	81.740.000	39.840.000	95,08%
OTROS ACTIVOS				
DIFERIDOS	18.000.000	12.000.000	- 6.000.000	-33,33%
TOTAL OTROS ACTIVOS	18.000.000	12.000.000	- 6.000.000	-33,33%
TOTAL ACTIVO	87.037.400	144.908.800	57.871.400	66,49%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 Análisis Horizontal Balance General:

La variación que se presenta en el disponible entre los dos periodos es de -2.95% en términos relativos y la del activo fijo fue de 95.08%. Esta situación muestra el afán por la compañía en la adquisición de activos fijos lo que le permitirá brindar un servicio más eficiente. En términos absolutos se refleja dicha enunciación en la cuenta de disponible con la disminución entre 2008 y 2009 de \$8.203.000 y un aumento en activos fijos de \$39.840.000 específicamente por la adquisición de un vehículo de transporte para atención domiciliaria.

Por otra parte, las inversiones de 2008 a 2009 aumentan por concepto de la inversión realizada en un Certificado de depósito a término fijo, realizando un aporte inicial de 25.000.000. Su liquidez se reduce; sin embargo, acuden al ahorro.

La cuenta de deudores presenta una variación del 76.04% dada por los contratos que estén por realizarse y financiaciones que la empresa haya otorgado con los mismos. Conforme a dicho aumento es conveniente que la empresa tome políticas de financiamiento estándar con sus clientes siempre y cuando se establezcan las medidas necesarias para adoptar este tipo de sistemas. Para los clientes es conveniente revisar la alternativa de pagos a crédito amortizando los costos ocasionados por acceder al servicio solicitado.

Como ya se ha dicho, la empresa entiende la importancia de aumentar sus activos fijos y como se ve en la tabla 14, han realizado inversiones que tienen que ver con su objeto social en su afán de prestar un mejor servicio. Sin embargo, habrá que determinarse la justificación del aumento de la planta y si se ha hecho un estudio serio al respecto; si los incrementos que esto genera en la prestación del servicio están justificados por la capacidad del mercado, etc.

A continuación se muestra el análisis horizontal de la segunda parte del balance general correspondiente a las partidas de pasivo y patrimonio:

Tabla 15. Análisis Horizontal, Balance General, 2008 y 2009 (Pasivo y Patrimonio).

CASA CHICO EVENTOS LTDA				
900.153.534-2				
Régimen Común				
ANÁLISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL				
(Expresado en pesos colombianos)				
PASIVO	2008	2.009	Variacion Absoluta	Variacion relativa
PASIVO CORRIENTE	4.098.000	2.600.400	- 1.497.600	-37%
CUENTAS POR PAGAR	-	-	-	*0*
Obligaciones Financieras	-	-	-	*0*
Proveedores	-	-	-	*0*
OTROS PASIVOS	4.098.000	2.600.400	- 1.497.600	-37%
Retencion en la fuente por pagar	94.000	351.000	257.000	273%
IVA por pagar	1.884.000	2.027.600	143.600	8%
ICA por pagar	2.120.000	221.800	- 1.898.200	-90%
TOTAL PASIVO	4.098.000	2.600.400	- 1.497.600	-37%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO				
Cuotas o partes de intereses social	21.000.000	21.000.000	-	0%
Utilidad (Perdida) ejercicios anteriores	- 3.251.600	65.191.000	68.442.600	2105%
Utilidad (Perdida) del ejercicio	65.191.000	56.117.400	- 9.073.600	-14%
TOTAL PATRIMONIO	82.939.400	142.308.400	59.369.000	72%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	87.037.400	144.908.800	57.871.400	66%

Fuente: Elaboración propia

En el pasivo corriente se muestra un buen manejo de pagos con entidades financieras y con proveedores teniendo para cada año saldos de cero (0) en estas dos cuentas; los pasivos a corto plazo existentes, corresponden a impuestos y retención en la fuente por pagar. Para el patrimonio se registran dos aportes iguales en estos dos años; una notable recuperación en sus utilidades teniendo en cuenta la pérdida que se registra en 2007 de \$3.251.600 junto con la utilidad de 2008 correspondiente a \$65.191.000 en términos absolutos, a su vez resultando una cifra importante en la variación relativa. Aunque para la cuenta de “utilidad (perdida) del ejercicio”, este margen se reduce en un 14% comparando 2008 y 2009.

La última parte en esta sección destaca la participación del patrimonio en esta empresa, por lo que se concluye que han manejado bien sus formas de pago sin conocer el uso de determinados parámetros formales para ello, resulta importante que al final de los dos periodos no tengan cuentas pendientes con sus proveedores ni con entidades financieras; más bien ha sido una gestión buena del capital por lo que acorde a los aportes realizados para estos dos años, se perciben buenos rendimientos.

6.2.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados:

Tabla 16. Análisis Horizontal, Estado de resultados 2008 – 2009

CASA CHICO EVENTOS LTDA				
900.153.534-2				
Régimen Común				
ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS				
(Expresado en pesos colombianos)				
	2008	2009	Variacion Absoluta	Variacion relativa
VENTAS NETAS:	227.200.000	255.050.000	27.850.000	12,26%
COSTO DE VENTAS	55.730.000	115.445.000	59.715.000	107,15%
UTILIDAD BRUTA	171.470.000	139.605.000	- 31.865.000	-18,58%
Gastos de operación	98.427.000	58.250.000	- 40.177.000	-40,82%
<i>Gastos de Ventas</i>	54.345.000	23.035.000	- 31.310.000	-57,61%
Sueldos	5.905.000	2.750.000	- 3.155.000	-53,43%
Comisiones	100.000	250.000	150.000	150,00%
Temporales (Mano de Obra Directa)	36.540.000	15.705.000	- 20.835.000	-57,02%
Transporte Urbano	2.550.000	2.450.000	- 100.000	-3,92%
Utiles de Papelería y Fotocopias	1.250.000	1.040.000	- 210.000	-16,80%
Implementos de aseo y Cafeteria	8.000.000	840.000	- 7.160.000	-89,50%
<i>Gastos Administrativos</i>	44.082.000	35.215.000	- 8.867.000	-20,11%
Construcciones y Edificaciones (Arrendamientos)	30.960.000	17.655.000	- 13.305.000	-42,97%
Acueducto y Alcantarillado	437.600	1.560.000	1.122.400	256,49%
Combustibles y Lubricantes	-	12.000.000	12.000.000	*0*
Energía Eléctrica	336.600	1.140.000	803.400	238,68%
Servicio de Teléfono	347.800	1.180.000	832.200	239,28%
Otros Gastos (Telmex)	12.000.000	1.680.000	- 10.320.000	-86,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	73.043.000	81.355.000	8.312.000	11,38%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	73.043.000	81.355.000	8.312.000	11,38%
<i>Provision para impuesto</i>	7.852.000	24.237.600	16.385.600	208,68%
Industria y Comercio	1.036.000	2.427.600	1.391.600	134,32%
Impuestos asumidos	6.816.000	6.900.000	84.000	1,23%
Depreciación Acumulada	-	8.910.000	8.910.000	*0*
Amortizacion Cargos Diferidos	-	6.000.000	6.000.000	*0*
UTILIDAD (PERDIDA) NETO DEL EJERCICIO	65.191.000	57.117.400	- 8.073.600	-12,38%

Fuente: Elaboración propia

La variación en las ventas netas obedece a cambios en el volumen de ventas sin ser en mayor cuantía, además, teniendo en cuenta el cambio en los niveles de precios para el 2009. El costo de ventas por su parte, presenta un aumento considerable con relación al asumido en 2008,

cabe anotar que este costo corresponde a las compras que se hacen para la realización del objeto social, tal es el caso de los alimentos no perecederos, bebidas, compras de implementos para la decoración, flores, postres, ponqué, servicio de fotografía, filmación, subcontrataciones y materia prima en general, etc. Acorde con la variación absoluta, para el 2009 se *dejaron de percibir \$31.865.000 de utilidad bruta con respecto al periodo anterior.*

Los gastos operacionales disminuyen, entiendo que estos gastos difieren de los que se asumen en el costo de ventas, pues estos gastos corresponden más con la operación diaria de la empresa como lo son: sueldos, transportes, implementos de uso diario junto con papelería y demás; agregando Servicios públicos, arrendamientos y otros gastos administrativos de la compañía; por ejemplo, en los gastos ocasionados por sueldos y la mano de obra directa temporal se reducen notoriamente en 2009 acorde con la variación relativa en un 53.43% y 57.02% respectivamente, esta situación ocurrió como consecuencia del recorte de personal que hubo; considerando que podría prestarse el mismo servicio pero haciendo un ahorro importante en la contratación de personal ya sea por sueldos fijos o prestación de servicio temporal. Ahorro que también es percibido en la cuenta de gastos por transporte urbano, que a su vez es reducida como consecuencia del activo fijo adquirido, expresado en el rubro de flota y equipo de transporte.

En términos relativos para la cuenta de comisiones se presenta una variación importante del 150% lo cual expresa el aumento para el año 2009; aunque, revisando la cifra que muestra la variación absoluta, da cuenta del valor en pesos para 2009 pagada a comisiones es de \$150.000 más que el año anterior lo que equivale a el reconocimiento para el asesor comercial en su labor desempeñada para este último año; sin llegar a ser una cifra que preocupe puesto que el pago realizado se asume como concepto de mayor fuerza de ventas.

El subgrupo dependiente del gasto operacional total denominado *gastos administrativos* fue el que sufrió cambios más drásticos; por ejemplo, el caso de construcciones y edificaciones baja considerablemente en el último año por motivo del acuerdo que se realizó en 2008 de abonar una gran parte para el arrendamiento de 2009 buscando reducir este gasto y así mismo disponer del dinero percibido para realizar inversiones en el aumento de planta. Sin embargo hay un incremento exagerado en la parte de servicios públicos con la cual no se tuvo el debido cuidado y estas cuentas superan un incremento lógico *llegando a más del 200% derivado del mal uso y desperdicio de los mismos.* Por su parte en la cuenta de otros gastos, la cual disminuye notoriamente, acorde con el manejo que se le ha dado a esto, como ya se explicó, fue por motivo de suspensión temporal en un servicio prestado por la compañía TELMEX S.A. con la que se llevaba un dominio con página web de la compañía pero esto se consideró innecesario en su momento pues no se le daba el uso y la actualización conveniente como medio de información.

La variaciones que se presentan por medio de este análisis, muestran cambios considerables entre un periodo y otro. Se destaca la labor que la compañía ha realizado por aumentar su capacidad conforme a las variaciones dadas en el activo fijo, sin embargo, estas variaciones, pueden ser asumidas por la empresa, pero es conveniente la creación de parámetros de investigación con el propósito de establecer las inversiones que se van a realizar conforme a estudios previos para determinar su viabilidad en el tiempo y así evitar fluctuaciones que a futuro jueguen en contra de la empresa.

7. RAZONES FINANCIERAS:

Las razones o indicadores financieros son otra forma de análisis financiero, “se conoce con el nombre de razón el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades”²⁶, para este caso se tomarán dos cuentas diferentes del balance general y del estado de resultados. Por medio de esta herramienta se identificará de manera concreta los puntos fuertes y débiles del negocio indicando sus tendencias.

Se pueden establecer relaciones en todas las cuentas de los estados financieros; sin embargo no todas tendrían un sentido lógico; por ese motivo se escogen una serie de indicadores que pueden ser utilizados como propósito de la evaluación que está siendo ejecutada comprendiendo la organización a partir de distintos puntos de vista en este campo.

Las relaciones financieras expresadas en este capítulo muestran los indicadores financieros de la empresa, los cuales tienen poco significado por sí solos. Por consiguiente, para determinar si indican situaciones favorables o desfavorables se escogerán los que se consideran de mayor relevancia en el análisis haciendo una comparación con los datos reflejados por el sector al que pertenece; a su vez, por medio de la ilustración gráfica de los índices correspondientes al año 2009 y primer semestre de 2010 con el propósito de comprender la situación actual de CCE.

7.1. Indicadores de Liquidez:

Esta clase de indicadores “surgen por la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo”²⁷. Es decir, buscan determinar qué pasaría si a la empresa le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones en menos de un año, por lo que la empresa se evalúa desde un punto de vista de liquidación, en vez de tomarla como una empresa aún en ejercicio; tomando como referente que los pasivos no se pagarían con el producto de la liquidación del activo corriente, sino con los ingresos obtenidos por ventas.

²⁶ Héctor Ortiz Anaya, Análisis financiero aplicado, Universidad Externado de Colombia 2002, Pag 109

²⁷ Ibid, Héctor Ortiz Anaya Pág 110.

Tabla 17. Indicadores de Liquidez, "División 55"²⁸

Indicador	Estándar (últimos 10 años)			
	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana	Cuartil Superior
Razón Corriente	279	1.00	1.48	2.33
Prueba Acida	252	0.85	1.30	1.96

Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=5525>

Tabla 18. Indicadores de Liquidez, División 55, año 2009

Indicador	2009			
	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana	Cuartil Superior
Razón Corriente	40	1.19	1.51	2.10
Prueba Acida	40	0.90	1.31	1.93

Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=5525>

Tabla 19. Indicadores de liquidez CCE

CASA CHICO EVENTOS LTDA		
Indicador	2008	2009
Razón Corriente	5.88	2.80
Prueba Acida	6,22	19,19
Capital de trabajo	23.039.400	48.568.400

Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Razón Corriente:

"Verifica la disponibilidad de la empresa en el corto plazo para afrontar sus compromisos en la misma unidad de tiempo"²⁹. La interpretación de este indicador para la información

²⁸ SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN BAJO CONTRATO (CATERING), CIIUU DIVISI

correspondiente a los cuadros anteriores se interpreta del siguiente modo: El sector tiene una razón corriente que oscila entre 1.00 y 2.33 con un promedio de 1.48 para los últimos 10 años. En cuanto al año 2009, presenta una razón corriente entre 0.90 y 1.93 con promedio de 1.31; para el caso de CCE este indicador se establece para el año 2008 y 2009 en 5.88 y 2.80 respectivamente.

De lo anterior se deduce que, en general para el sector por cada peso (\$1.00) que la empresa debe en el corto plazo ha contado con un promedio de (\$1.48) en los últimos 10 años y (\$1.51) en el 2009 para respaldar esta obligación. En el caso específico de la empresa, es notorio que supera altamente dichos promedios señalados, expresando una razón corriente de (\$6.62) para el año 2008 y (\$2.80) para el 2009 lo cual demuestra la gran capacidad de la compañía en poder pagar sus obligaciones en el corto plazo; tal vez considerando el supuesto de que todos los activos corrientes puedan convertirse en efectivo por el valor que aparece en los libros en un lapso de tiempo relativamente corto.

Dentro de las razones de liquidez, la razón corriente es la más conocida, la cual está determinada por la siguiente fórmula³⁰:

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

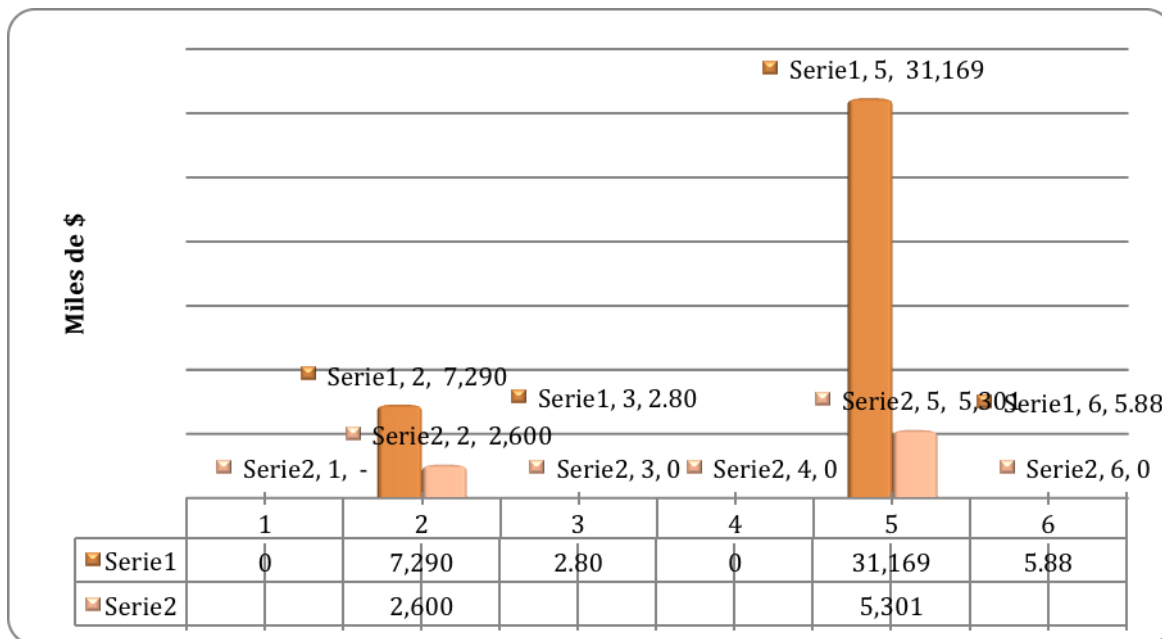
$$\text{Año 2009} \quad \frac{7290}{2600} (=) \quad 2,8 \quad \text{Año 2010} \quad \frac{31169}{5301} (=) \quad 5,88$$

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$2.80 y \$5.88 de respaldo en el activo corriente, para los años 2009 y 2010 respectivamente.

²⁹ Anaya Ortiz Héctor, Análisis financiero aplicado, Universidad Externado de Colombia, Bogotá 2002. Pág 111.

³⁰ Carrillo de Rojas Gladys, Análisis y Administración Financiera, 3ª. Ed. 1994.

Grafica 7. Razón Corriente CCE 2009 y 2010



Fuente: *Elaboración Propia.*

7.1.2. Prueba Ácida: Con esta herramienta se pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de sus existencias como por ejemplo: el producido de sus cuentas por cobrar inversiones temporales u otro activo de fácil liquidación. Para este caso, el sector presenta una prueba ácida en promedio de 1.30 para los últimos 10 años y 1.31 en 2009, comparando junto con la prueba ácida de la empresa se obtuvo la cifra de 6.22 para el año 2008 y 19.19 para 2009 lo cual evidencia la amplia diferencia existente comparada con la del sector. Ésta empresa contiene alta disponibilidad de dinero en efectivo favorable al momento de querer cancelar sus obligaciones corrientes.

7.1.3. Capital de trabajo: Más que un indicador, la interpretación de esta cifra muestra de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Es decir, expresa en valores lo que la razón corriente presenta como una relación; la cual resulta de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Para el año 2008 contó con un capital de trabajo de 23.039.400 y en 2009 aumenta a 48.568.400 expresando un gran recurso para su propio manejo en el largo plazo lo que facilita a la empresa una mayor tranquilidad en el manejo de su liquidez ayudando a la cancelación de deudas que vayan apareciendo en el largo plazo.

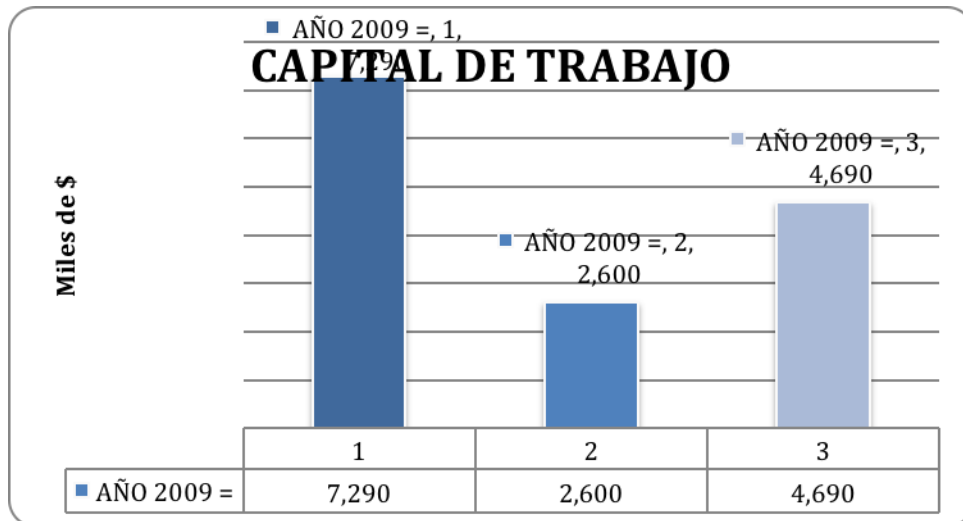
Debido a que los activos corrientes son aquellos que la empresa espera convertir en efectivo a corto plazo, se entiende que su realización proveerá los recursos de

tesorería, con los cuales la empresa contará en el futuro inmediato, tanto para el pago de sus obligaciones a corto plazo, como para hacer las compras y gastos propios de sus operaciones normales.

Bien se sabe que el grupo de los pasivos corrientes del balance general se clasifican las obligaciones que la empresa debe pagar a corto plazo, es decir, en un lapso no superior a un año, a partir de la fecha del balance. Comparando los activos corrientes con los pasivos corrientes, se podrá tener una idea de las expectativas de liquidez que pueda tener la empresa en el inmediato futuro. Esta comparación está determinada por medio de la resta determinando así el capital de trabajo:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

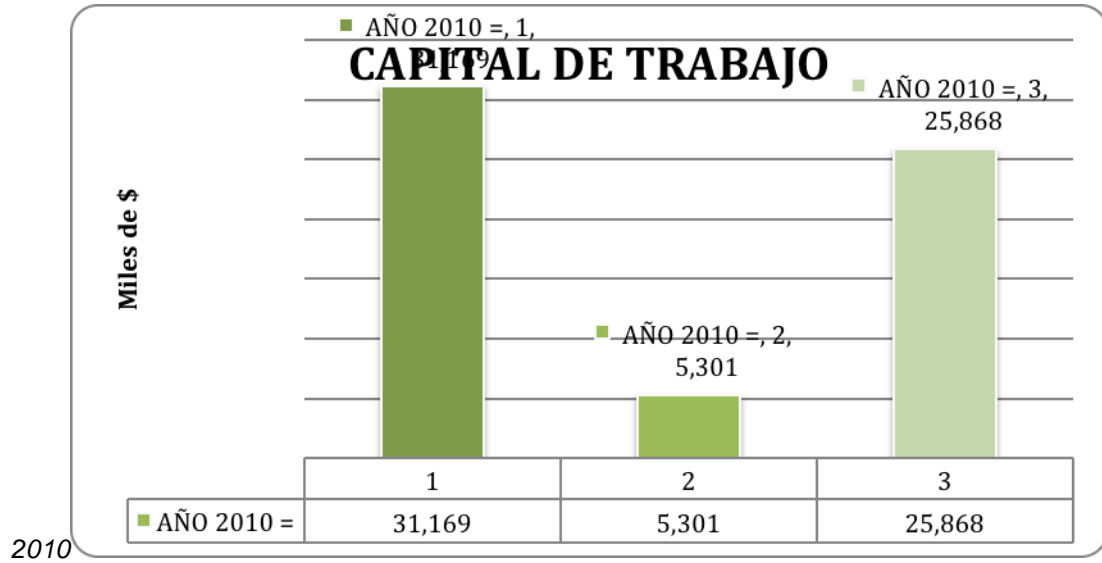
Grafica 8. Capital de trabajo CCE 2009



Fuente: Elaboración Propia.

$$\text{Año 2009} = 7290 - 2600 = 4690$$

Grafica 9. Capital de Trabajo CCE



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Indicadores de Endeudamiento: Estos tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.) dentro del financiamiento de la empresa; a su vez, trata de medir el riesgo que corren dichos acreedores y los dueños para determinar el grado de conveniencia con cierto nivel de endeudamiento para la empresa dependiendo en gran medida de la rentabilidad que esta misma genere.

Tabla 20. Indicadores de Endeudamiento, División 55

Indicador	Estándar (últimos 10 años)			
	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana	Cuartil Superior
Nivel de Endeudamiento	280	39.31	56.68	75.25
Concentración Endeudamiento Corto Plazo	279	69.07	95.46	100.00
Activos Fijos / Patrimonio Líquido	276	0.20	0.39	0.97
Endeudamiento / Ingresos	278	16.46	22.11	36.76

Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=5525>

Tabla 21. Indicadores de Endeudamiento, División 55 año 2009

Indicador	2009			
	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana	Cuartil Superior
Nivel de Endeudamiento	40	38.91	57.49	77.75
Concentración Endeudamiento Corto Plazo	40	66.42	100.00	100.00
Activos Fijos / Patrimonio Líquido	39	0.17	0.34	0.86
Endeudamiento / Ingresos	39	17.46	22.63	34.20

Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=5525>

Tabla 22. Indicadores de endeudamiento CCE 2008 - 2009

CASA CHICO EVENTOS LTDA		
Indicador	2008	2009
Nivel de endeudamiento	0,23	0,02
Concentración Endeudamiento Corto Plazo	1,00	1,00
Activos fijos / Patrimonio líquido	0,51	0,57
Endeudamiento/ Ingresos	0,02	0,01
leverage a corto plazo	0,05	0,02

Fuente: Elaboración propia

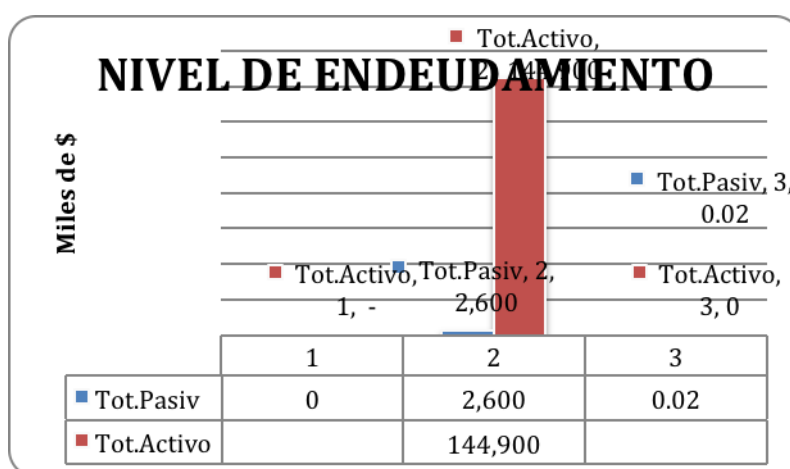
7.2.1 Nivel de Endeudamiento: Establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa, al ser aplicado para determinar el nivel de endeudamiento del sector, se determina una cifra promedio de 56.68 ubicándose en un rango entre 39.31 y 75.25. Para el 2009 las cifras no varían significativamente de las cuales se tiene un promedio de 57.49 oscilando entre 38.91 y 77.75; teniendo en cuenta las cifras que le corresponden a CCE se encuentra un nivel de endeudamiento muy bajo con respecto a los del sector con un 0.23 para el 2008 y con un 0.02 para el 2009.

La información anterior se interpreta de la siguiente manera: por cada peso (\$1.00) que esta invertido en activos, corresponden para el sector en promedio 56.68 centavos y

solo para el año 2009 se tiene una media de 57.49 centavos los cuales han sido financiados por acreedores; es decir, en los últimos diez años los acreedores vienen siendo dueños del 56.68% y para el año 2009 del 57.49% correspondiéndole a los accionistas de las compañías el 43.32% y 42.51% respectivamente. En el caso de CCE se percibe un nivel de endeudamiento considerablemente bajo en donde se tiene un 23% y 2 % para 2008 y 2009 siendo los accionistas dueños únicos de la inversión realizada como producto del capital aportado de lo que se concibe una participación patrimonial importante.

Nivel de endeudamiento: Total pasivo / Total Activo

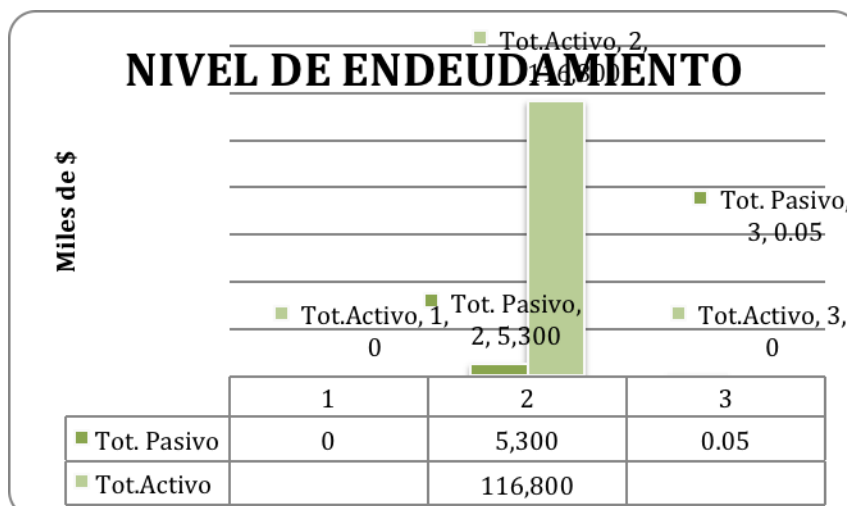
Grafica 10. Nivel de endeudamiento CCE



Fuente: Elaboración propia.

$$\text{AÑO 2009} = 2.600 / 144.900 = 0.02$$

Grafica 11. Nivel de endeudamiento 2010 CCE.



Fuente: Elaboración Propia

$$\text{AÑO 2010} = 5.300 / 116.800 = 0.05$$

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$0.02 para 2009, y \$0.05 centavos para 2010, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa; tomando como referencia el 2008 esta situación ha tenido un drástico cambio como consecuencia de las gestión realizada en el nivel de endeudamiento.

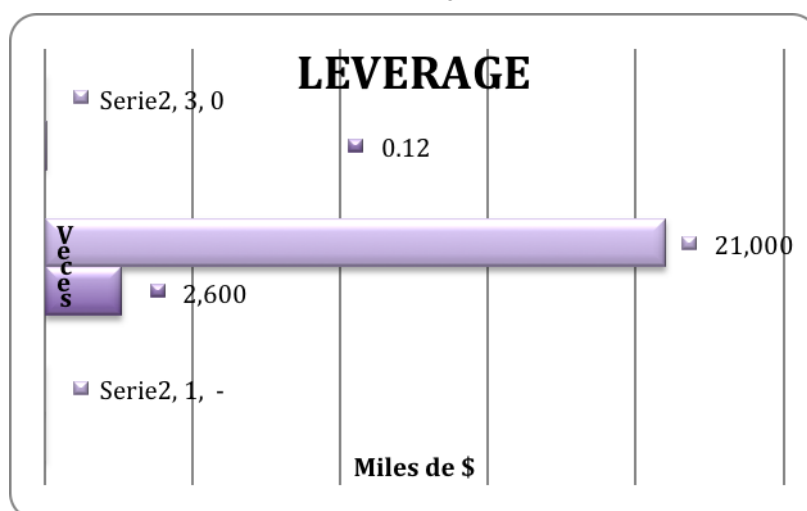
7.2.2 Concentración del endeudamiento en el corto plazo: Establece qué porcentaje del total de pasivos tiene vencimiento en el corto plazo (menos de un año).su interpretación consiste en que por cada peso (\$1.00) de deuda que la empresa tiene con terceros él 95% en promedio para el sector y el 100% para el año 2009 de los pasivos que existen con terceros tienen vencimiento corriente; para el caso de casa chico se deduce que la empresa no tiene deudas a corto plazo o sus deudas se prolongan en un periodo superior al mencionado.

7.2.3 Activos fijos / patrimonio líquido: en la medida en que este porcentaje sea más alto, la empresa será más sensible a imprevistos y cambios inesperados en el entorno al que pertenezca. Para la interpretación de los datos suministrados por el sector y CCE se encuentra un promedio en los últimos diez años de 0.39 y para el año 2009 uno de 0.34, casa chico expresa un 0.51 y un 0.57 en 2008 y 2009 lo que puede ser producto de un manejo de recursos extralimitado en cuanto a maquinaria y equipo por motivo de la expansión de su servicio lo que reduce a su vez el margen de generación de capital de trabajo que afecta la realización de sus actividades diarias.

7.2.4 Leverage: Otra forma de determinar el endeudamiento, es frente al patrimonio de la empresa para establecer el grado de compromiso de los accionistas, con los acreedores.

$$\text{LEVERAGE (\%)} = \text{TOTAL PASIVO} / \text{TOTAL PATRIMONIO}$$

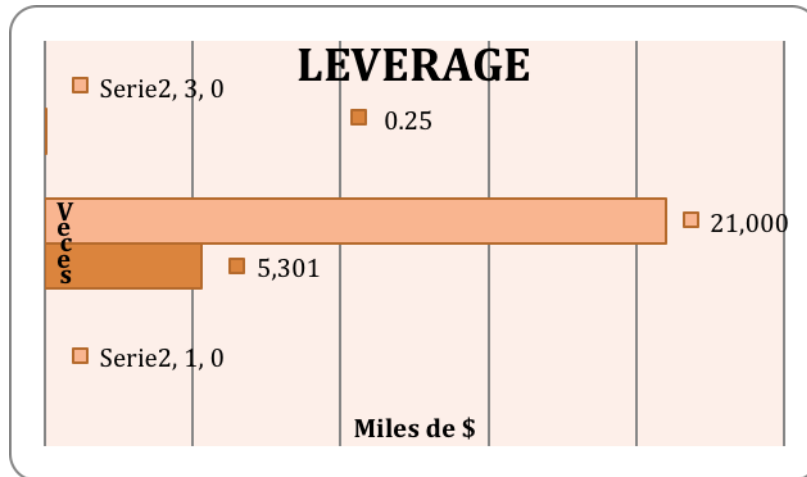
Grafica 12: Leverage CCE 2009



Fuente: Elaboración Propia

AÑO 2009 = 2.600 / 21.000 = 0.12

Grafica 13.. Leverage CCE 2010



Fuente: Elaboración Propia

AÑO 2010 = 5.301 / 21.000 = 0.25

De los resultados anteriores se concluye que la empresa tiene comprometido su patrimonio \$0.12 veces para el 2009 Y el año 2010 \$0.25.

7.2.5 Endeudamiento Financiero: Establece la proporción del nivel de endeudamiento tanto en el corto como en el largo plazo, contra su nivel de ventas correspondientes a un año. Para este indicador se presenta un promedio en el sector de 22.11 y 22.63 en los últimos diez años y para el 2009. Mientras que a la empresa en estudio le concierne un 0.02 y 0.01 para 2008 y 2009 respectivamente. “para empresas comercializadoras es preferible que el resultado de este indicador no sobrepase el 0.10, so pena de que no se puedan atender por completo los gastos financieros..”³¹ que se producen.

Teniendo en cuenta lo anterior, se interpreta lo siguiente: las obligaciones con entidades financieras para el sector corresponden a un 22.11% y 22.63% para los dos periodos previamente señalados y en CCE se tienen unas obligaciones financieras mínimas tomando como referente las estadísticas del sector de 2% y 1% lo cual es mucho más bajo y se demuestra con esto el manejo apropiado de su capital el cual subyace de aportes netos de los accionistas sin necesidad de recurrir a terceros.

7.3 Indicadores de Rentabilidad:

Estos indicadores se utilizan para medir la efectividad de la administración empresarial, así como su control sobre los costos y gastos, con el fin de poder convertir las ventas en utilidades. Tal vez lo más importante de revisar estos indicadores es encontrar la manera en que se

³¹ Héctor Ortiz Anaya, Análisis financiero aplicado, Universidad Externado de Colombia 2002. Pág 155.

produce el retorno de los valores invertidos en la compañía (rentabilidad del activo total y rentabilidad del patrimonio).

Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad División 55.

Indicador	Estándar (últimos 10 años)			
	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana	Cuartil Superior
Margen Neto de Utilidad	277	-0.50	1.60	5.00
Rentabilidad del patrimonio (ROA)	278	2.13	9.86	26.33
Rendimiento del activo total (ROE)	278	-1.35	3.35	9.87

Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=5525>

Tabla 24. Indicadores de Rentabilidad División 55 año 2009

Indicador	2009			
	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana	Cuartil Superior
Margen Neto de Utilidad	39	0.42	1.47	5.71
Rentabilidad del patrimonio (ROA)	39	3.12	11.35	25.41
Rendimiento del activo total (ROE)	39	1.39	3.57	9.31

Fuente: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=5525>

Tabla 25. Indicadores de Rentabilidad CCE 2008 - 2009

CASA CHICO EVENTOS LTDA		
Indicador	2008	2009
Margen Neto de Utilidad	28.69	22.00
Rentabilidad del patrimonio (ROA)	78.60	34.43
Rendimiento del activo total (ROE)	74.90	38.75

Fuente: Elaboración propia

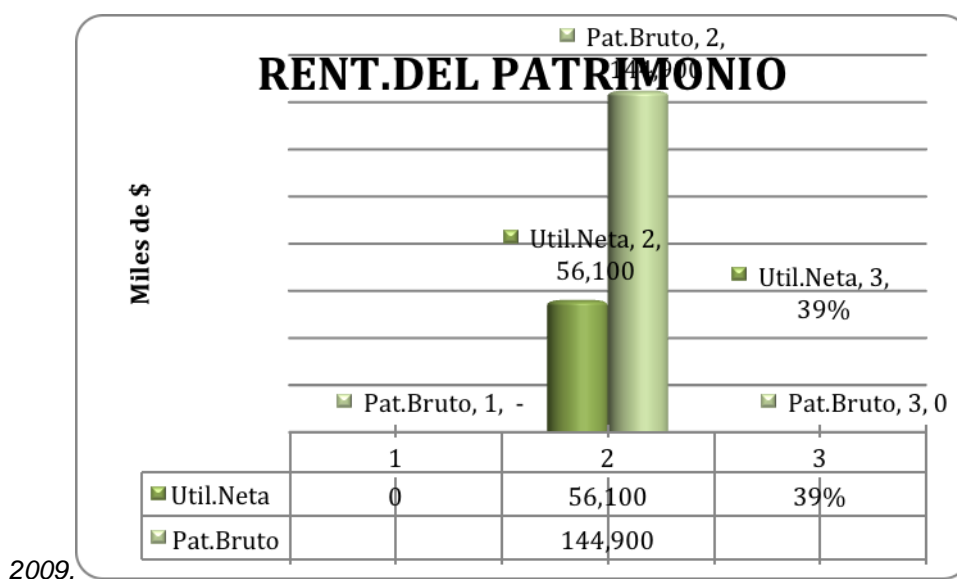
7.3.1 Margen Neto de Utilidad: Con este indicador se busca medir la rentabilidad después de impuestos en todas las actividades de la empresa. Para este caso, los valores que

se le atribuyen en las dos fracciones de tiempo trabajadas hasta el momento (10 últimos años y 2009) la mediana corresponde a 1.60 y a 1.47 en su orden, lo que representa para casa chico para 2008 y 2009 cifras de 28.69 y 22.00 Lo anterior equivale a decir que cada peso (\$) vendido generó en el sector 1.60 centavos en promedio para los últimos diez años y 1.47 para el 2009 de utilidad neta obteniendo Casa Chicó en 2008 una utilidad neta de 28.69 y en 2009 una cifra de 22.00 centavos por peso vendido; siendo la rentabilidad de la empresa más alta que la registrada por el sector.

7.3.2 Rentabilidad del patrimonio: De acuerdo a la revisión de las cifras manejadas por el sector, los accionistas en los últimos diez años obtuvieron un rendimiento sobre la inversión en promedio del 9.86 % y en 2009 de 11.35%; para CCE en los dos años analizados se tiene un rendimiento de 79% y para el 2009 este rendimiento disminuye a un 39%, sin embargo estas cifras superan los pronósticos del sector.

$$\text{RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{PATRIMONIO BRUTO}$$

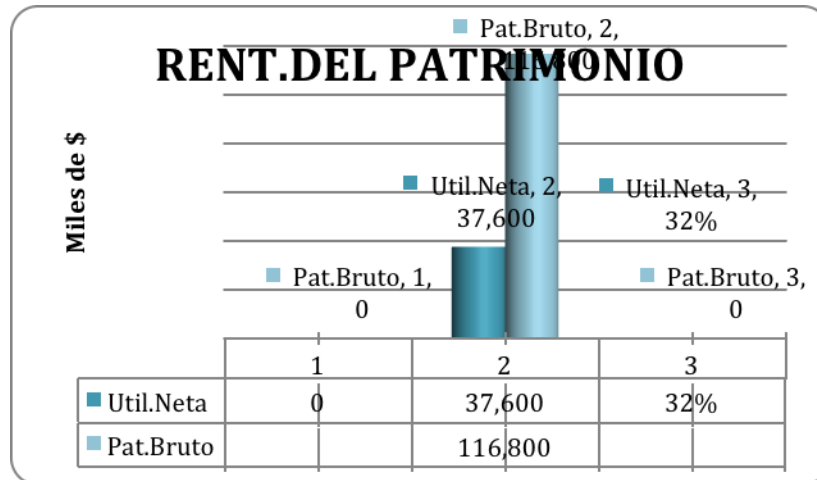
Grafica 14. Rentabilidad del Patrimonio CCE



Fuente: Elaboración propia

$$\text{AÑO 2009} = 56.100 / 144.900 = 39 \%$$

Grafica 15. Rentabilidad del patrimonio CCE 2010.



Fuente: Elaboración propia

$$\text{AÑO 2.010} = 37.600 / 116.800 = 32\%$$

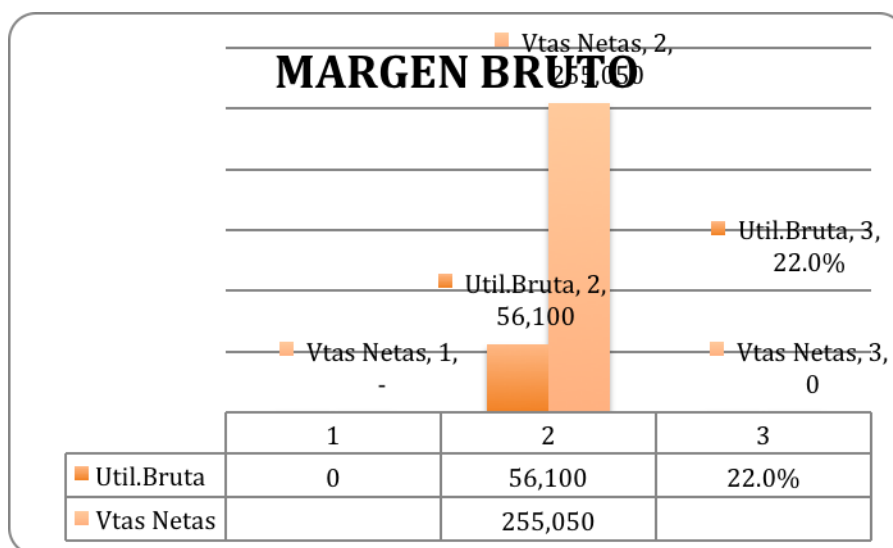
Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue para el año 2009 del 39% y del 32% para 2010. Esta rentabilidad se puede calcular sobre el patrimonio neto tangible, esto es restándole al patrimonio bruto la revalorización patrimonial y valorizaciones, obteniendo los siguientes resultados, para los dos años.

7.3.3 Rendimiento del Activo: Los indicadores aquí calculados significan que la utilidad neta, con respecto al activo total, correspondió para el sector en promedio a un 3.35% y en 2009 al 3.57% frente a las cifras encontradas en la empresa en estudio con valores de 74.90% y 38.75%, de lo que puede entenderse que por cada peso (\$) invertido en activos se genera 3.35 centavos y 3.37 centavos en el sector para los periodos mencionados. 74.90 y 38.75 en 2008 y 2009 para la compañía. Con esta razón se muestra la capacidad del activo para producir utilidad independiente de la forma en que haya sido financiado; como se puede ver, el de la empresa ha sido superior en mayor cuantía frente a las del sector por lo que puede ocurrir que los activos adquiridos estén otorgando el rendimiento esperado, tal vez por el buen funcionamiento de estos aprovechado en su máxima capacidad.

7.3.4 Margen Bruto de Utilidad: Nos indica, cuánto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa.

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD = UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS

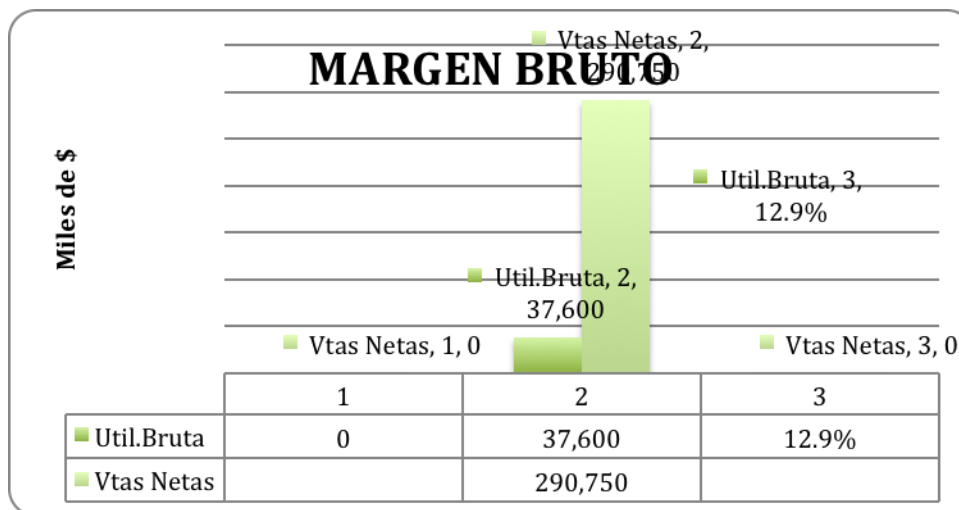
Grafica 16. Margen Bruto de Utilidad CCE 2009.



Fuente: Elaboración propia

$$\text{AÑO 2009} = 56.100 / 255.050 = 22\%$$

Grafica 17. Margen Bruto de Utilidad CCE 2010



Fuente: Elaboración propia

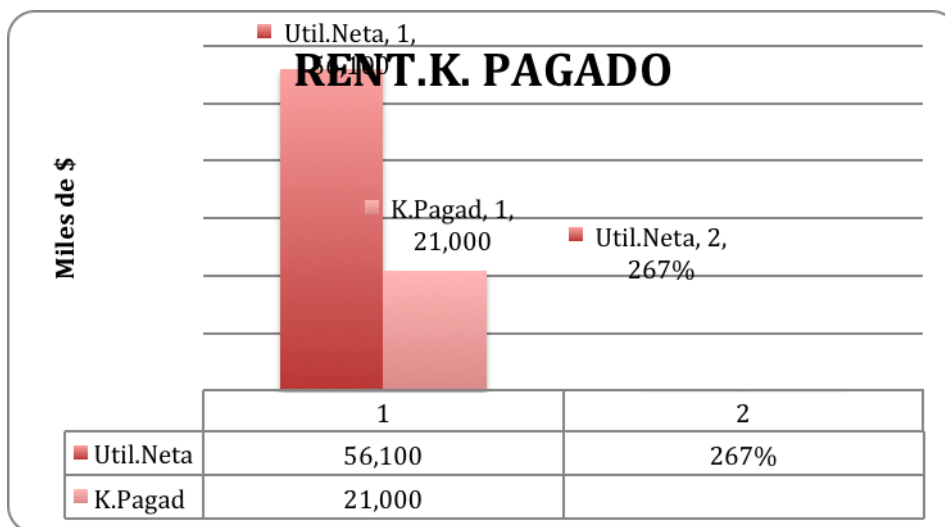
$$\text{AÑO 2010} = 37.600 / 290.750 = 12.9\%$$

El resultado anterior, significa que por cada peso vendido, la empresa genera una utilidad bruta del 22% para 2009 y del 12.9% para 2010. Como se aprecia el margen bruto disminuyó del año 2009 a 2010, lo cual nos lleva a concluir que los costos de ventas fueron menores para el año 2010, con relación al anterior.

7.3.5 Rentabilidad del Capital Pagado: Es establecer el grado de rendimiento del capital pagado, esto es los recursos aportados por los socios.

$$\text{RENTAB. DEL CAPITAL PAGADO} = \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Pagado (K.P)}$$

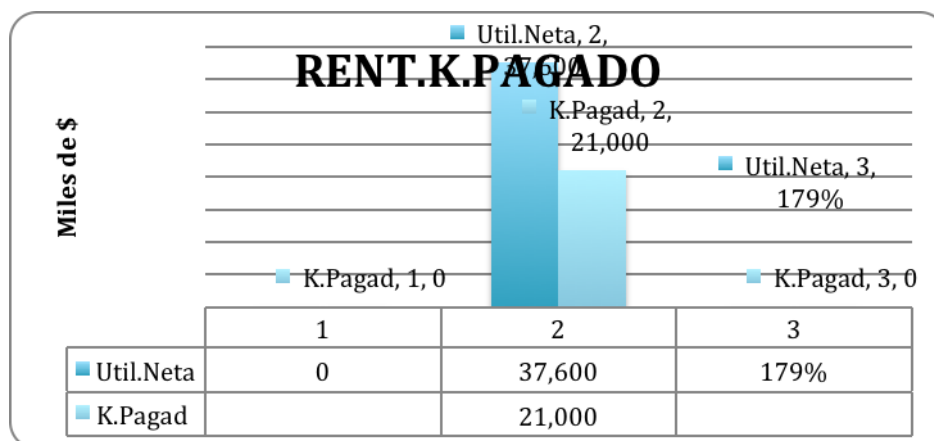
Grafica 18. Rentabilidad del Capital Pagado 2009



Fuente: Elaboración propia

$$\text{AÑO 2009} = 56.100 / 21.000 = 267\%$$

Grafica 19. Rentabilidad del Capital Pagado 2010



Fuente: Elaboración propia

$$\text{AÑO 2010} = 37.600 / 21.000 = 1.79\%$$

Su interpretación, nos dice que el rendimiento del capital pagado para el año 2009, del 267% y para 2010, del 179%.

7.4 Razón Operacional o de Actividad:

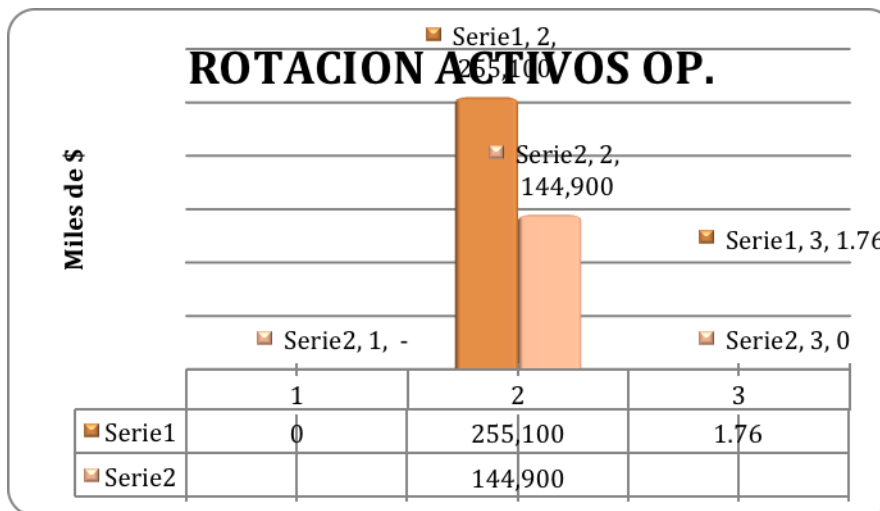
7.4.1 Rotación de Activos Operacionales:

Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en los activos operacionales entendiendo como tales los que tienen una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen, las Cuentas comerciales por cobrar, los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones.

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

Rotación de Activos Operacionales: Ventas Netas / Activo Operacional Bruto

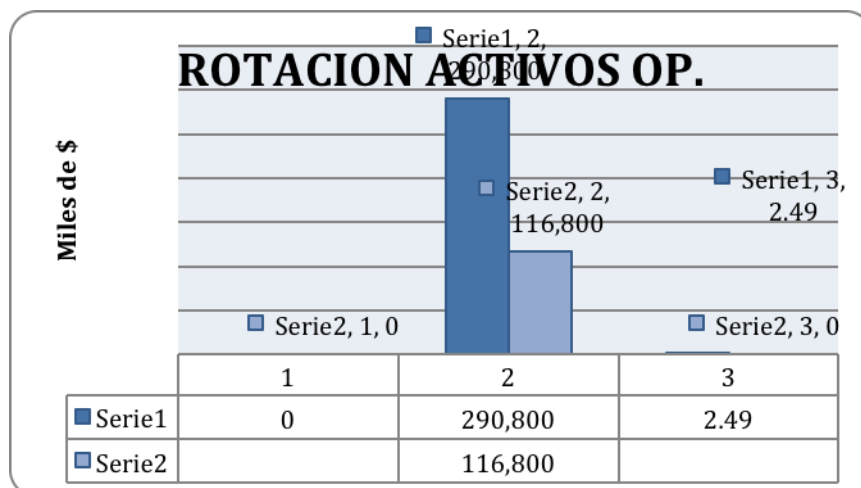
Grafica 20. Rotación Activos Operacionales 2009.



Fuente: Elaboración propia

$$\text{AÑO 2009} = 256.000 / 145.000 = 1.76$$

Grafica 21. Rotación Activos Operacionales 2010.



Fuente: Elaboración propia

$$\text{AÑO 2010} = 290.800 / 90.650 = 3.21$$

Los resultados anteriores, dicen que la empresa logró vender en el año 2009 \$1.76 pesos y en el año 2010 \$2.49 pesos respectivamente, por cada pesos invertido en activo.

8 ANÁLISIS DEL SECTOR

En el presente capítulo se hará énfasis en información correspondiente al sector real en la economía colombiana con el propósito de realizar una comparación de la situación por la que atraviesa la empresa en estudio junto con los promedios manejados por la empresa con corte a 2009; para este caso también se tendrán en cuenta los mismos indicadores que fueron analizados en la sección anterior para obtener un análisis más preciso y determinar cuál es la variable en la que presenta mayor variación y poder tomar las medidas pertinentes.

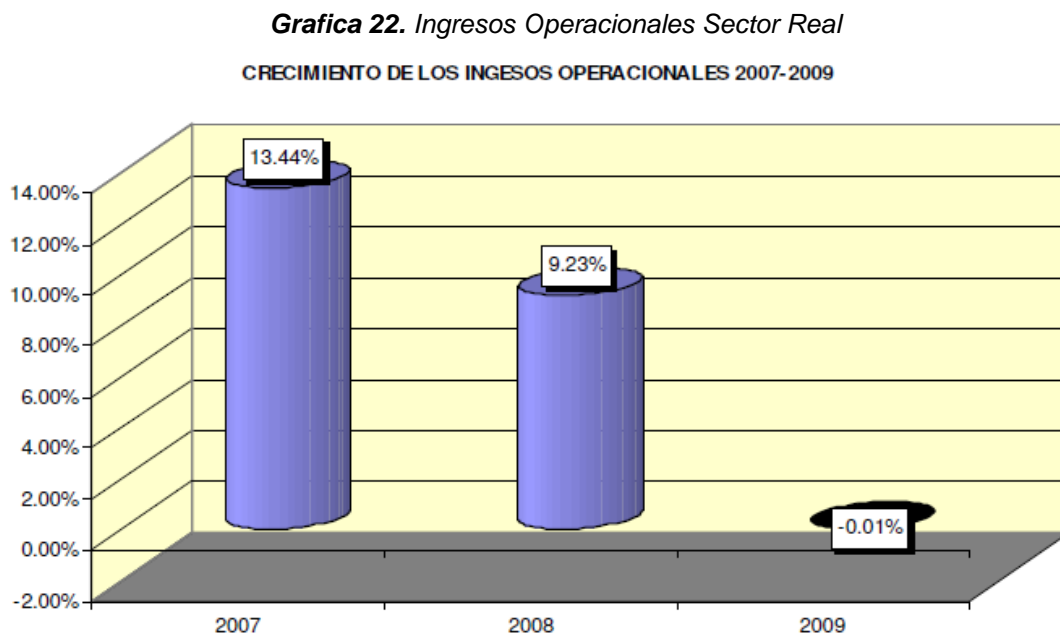
Los siguientes datos han sido suministrados por la superintendencia de sociedades en el “informe de desempeño de las empresas del sector real 2009”³² con base en Índices financieros sectoriales, los cuales, además de brindar por el diagnóstico realizado, también permiten apreciar un panorama a nivel empresarial lo que ayuda a establecer el desempeño de una compañía frente a la competencia incentivando de esta manera la autorregulación del mercado a través de la información.

Los siguientes datos han sido expresados de manera cuantitativa con base en el comportamiento o desempeño de toda una organización o alguna de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se realizará una propuesta de manera correctiva, analítica y crítica para acudir a las medidas preventivas según sea el caso.

³²<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADOS%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

La información suministrada a continuación contiene datos generales clasificados según los subsectores que comprenden al sector real, tratándose específicamente de los siguientes: Construcción, comercio, **hoteles y restaurantes**, agropecuario, manufactura, Explotación minera y servicios. Por lo anterior cabe resaltar que los datos a tener en cuenta únicamente corresponden a los que se atribuyen en el subsector de hoteles y restaurantes; clasificación en la que se encuentra la empresa CCE; en otros casos se exhibe la información del sector en a nivel global.

8.1 Ingresos Operacionales: Para el 2009 los ingresos operacionales representados por las ventas de “16.946”³³ empresas disminuyeron -0.01% lo que significa una estabilidad del rubro aclarando que no se tuvo en cuenta la inflación del 2% de este mismo año, la tendencia de ingresos operacionales se muestra en el siguiente grafico:



Fuente:<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADO%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

En detalle la composición de esta ilustración está reflejada por un decrecimiento notorio de ingresos operacionales en el sector de hoteles y restaurantes como se muestra en la siguiente tabla:

³³ Ibid, Supersociedades

Tabla 26. Variación de ingresos operacionales por subsector.

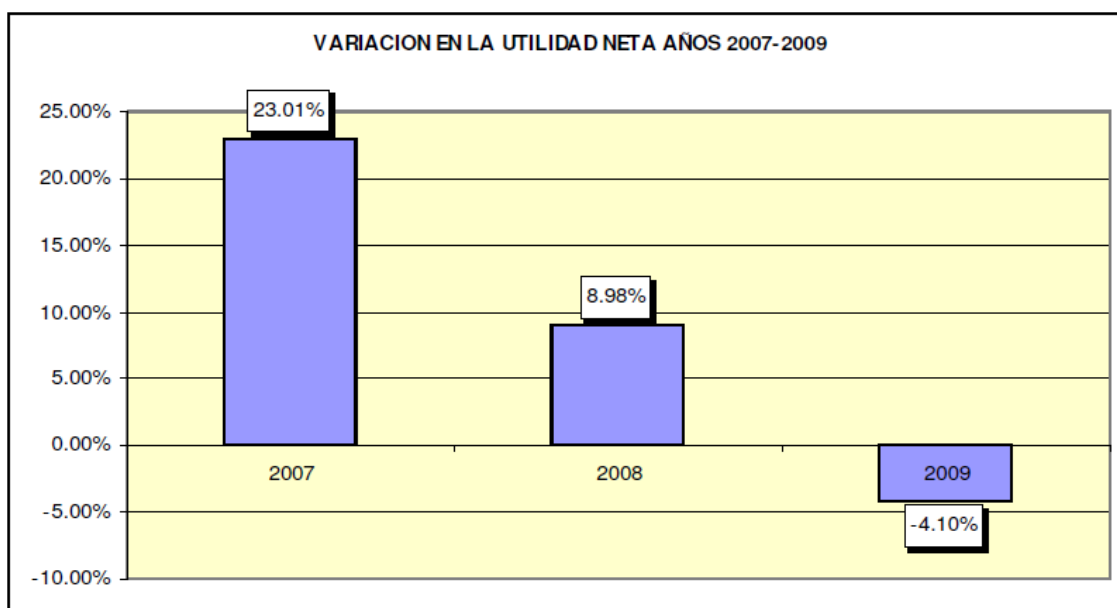
MACROSECTOR	2007	2008	2009
CONSTRUCCION	30.93%	21.79%	11.80%
SERVICIOS	13.89%	10.84%	5.44%
AGROPECUARIO	10.50%	14.21%	4.40%
HOTELES Y REST	15.51%	12.09%	3.48%
COMERCIO	14.08%	5.92%	2.64%
MANUFACTURA	12.12%	3.83%	-3.24%
EXPL.DE MINAS	9.31%	41.94%	-13.54%
Total general	13.44%	9.23%	-0.01%

Fue

nte:<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADOS%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

8.2 Utilidad Neta: en este partida también se observa una tendencia decreciente para el año 2009 correspondiente al 4.1%, con respecto a los dos años anteriores tuvieron una variación decreciente, teniendo para el 2007 23.01% y en 2008 8.98%.

Grafica 23. Variaciones en utilidad neta, sector real 2007 - 2009



Fuente:<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADOS%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

Por lo anterior se deduce que la operación de las empresas tuvo su mejor gestión en el 2008 con respecto al 2009, puesto que los ingresos solo disminuyeron para el último año en un -0.01% cayendo la utilidad operacional en -10.5% reduciendo la utilidad neta a -4.1%. Para el caso de las variaciones en las diferentes cuentas de estados financieros en el sector real se tiene la siguiente información:

Tabla 27. Variación por cuenta, sector real.

TOTAL CUENTAS	2007	2008	2009
ACTIVO_CORRIENTE	13.64%	12.01%	-2.21%
PROPYEQUIPO	11.78%	12.77%	6.20%
TOTAL_ACTIVIVO	10.34%	9.93%	10.79%
OBLIGACIONES FINANCIERAS T	15.28%	24.52%	-9.60%
PROVEEDORES TOTALES	12.17%	9.79%	-5.15%
PASIVO_CORRIENTE	10.16%	14.67%	-7.99%
TOTAL_PASIVO	10.28%	15.19%	-2.08%
TOTAL PATRIMONIO	10.41%	6.83%	18.86%
INGRESOS_OPERACIONALES	13.44%	9.23%	-0.01%
UTILIDAD_OPERACIONAL	13.26%	7.21%	-10.54%
UTILIDAD_NETA	23.01%	8.98%	-4.10%

Fuente: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADOS%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

La anterior tabla muestra variaciones negativas en cuanto al manejo de cada cuenta en el año 2009; sin embargo, ocurre lo contrario en las cuentas de total activo y total patrimonio, estas dos cuentas tienen un aumento positivo respecto de los años anteriores lo que muestra la inversión que realizan las empresas para aumentar el valor de las mismas a través de activo como también los aportes por patrimonio y mejor rendimiento el cual es reflejado en esta misma cuenta.

8.3 Indicadores Financieros: En este caso se muestran los indicadores que fueron trabajados para CCE , pero se establecerán los porcentajes correspondientes al sector real y la situación que corresponde a cada indicador desde el año 2006 hasta el 2009 para revisar el comportamiento que se le atribuyo a cada uno de estos:

Tabla 28. Indicadores financieros sector real 2006 – 2009

	2006	2007	2008	2009
RENTABILIDAD				
Margen operacional	9.34%	9.33%	9.15%	8.19%
Margen neto	6.04%	6.55%	6.54%	6.27%
Rentabilidad operacional del activo	7.40%	7.60%	7.41%	5.98%
Rentabilidad neta del patrimonio	7.58%	8.44%	8.61%	6.95%
ENDEUDAMIENTO				
Razón de endeudamiento	36.80%	36.78%	38.54%	34.07%
Concentr. Endeudamiento en el corto plazo	70.76%	70.68%	70.36%	66.12%
Concentración de endeudamiento con el sector financiero	32.41%	33.88%	36.62%	33.81%
Concentración de endeudamiento con proveedores	20.46%	20.81%	19.84%	19.22%
LIQUIDEZ				
Rotación de activos	0.79	0.81	0.81	0.73
Razón corriente	1.36	1.41	1.37	1.46

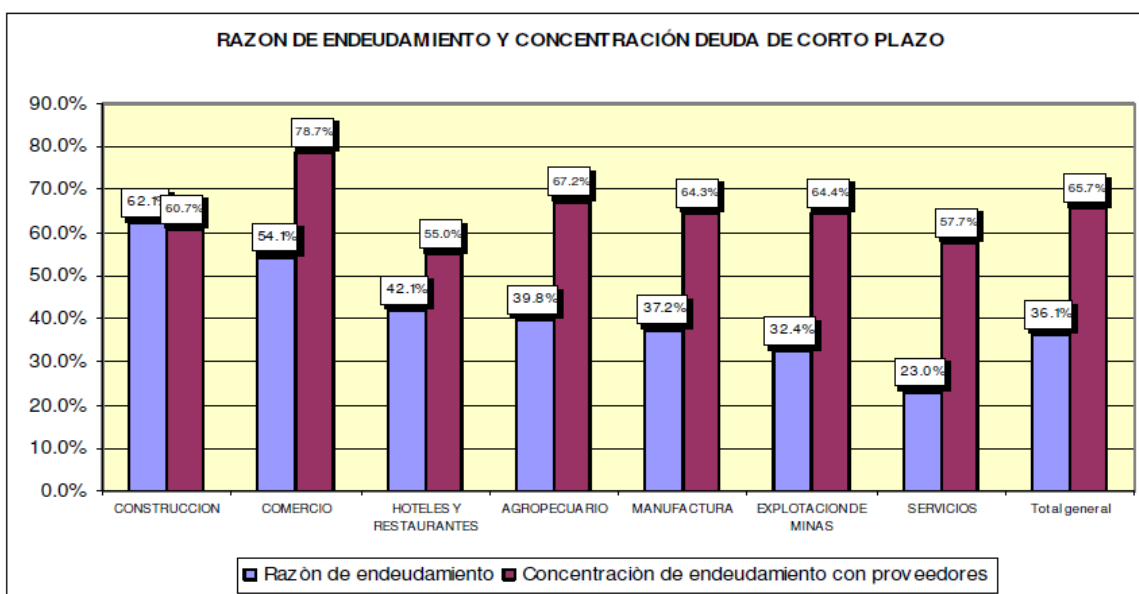
Fuente: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADOS%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

En cuanto a los indicadores de rentabilidad se ilustra la tendencia a decrecer en el transcurso de los años, en términos generales teniendo la más baja participación en el año 2009. Con respecto a los indicadores de endeudamiento es importante destacar el mayor compromiso que adquieren las empresas con sus acreedores, específicamente del sector financiero, por lo que

se deduce la dependencia que asumen para fortalecer su capacidad, teniendo en cuenta que adquieren una obligación más en su pasivo lo que reduce la utilidad percibida. La liquidez sí permanece en un nivel sostenible para los cuatro años trabajados en la anterior tabla, atribuyéndole a esto una situación normal en el indicador; para este caso si las empresas llegasen a depender de su liquidez en el corto plazo.

8.3.1 Endeudamiento:

Grafica 24. Endeudamiento en el corto plazo Sector real



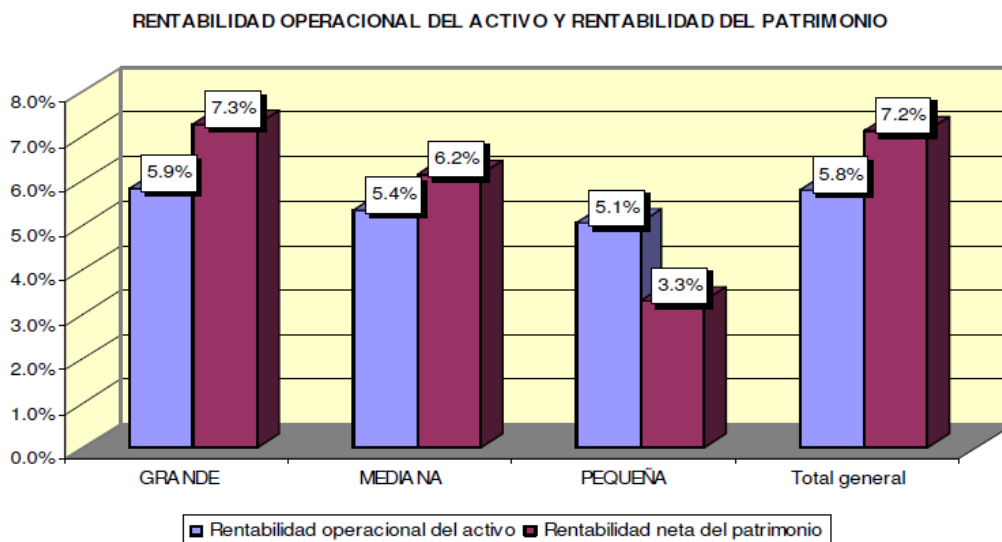
Fuente: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADO%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

La deuda del sector hoteles y restaurantes como se puede ver en el gráfico tiene una proporción importante en el largo plazo, lo que permite una mayor flexibilidad en los flujos de caja y por tanto mayor liquidez.

8.3.2 Rentabilidad Operacional del Activo: Teniendo en cuenta el tamaño de las empresas definido por la ley 905 de 2004³⁴, se observa que las empresas grandes fueron las más rentables con el 7.3% de rentabilidad del patrimonio. Seguido de las medianas con el 6.2% y las pequeñas con el 3.3%. Esta tendencia es razonable por cuanto las empresas grandes dado su tamaño de mercado y de producción, pueden generar economías de escala que les permiten reducir costos fijos, lo que se traduce en mayor rentabilidad.

³⁴ Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Grafica 25. Rentabilidad Operacional del Activo y Rentabilidad del Patrimonio, Sector Real.



Fuente: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/ANALISIS%20GENERAL%20RESULTADO%20SECTOR%20REAL%202009.pdf>

9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En este capítulo se hará la propuesta del cuadro de mando integral, un concepto y un método que apoya el análisis y la toma de decisiones sobre el camino que puede escoger la empresa. La comprensión de un sistema organizacional debe darse a través del uso de otros recursos y no solo basándose en informes limitados temporalmente sino que también se necesita algo más como soporte para dicha toma de decisiones. El planteamiento estará basado en tres principios básicos expuestos a continuación:

Antes de analizar un nuevo modelo de gestión es importante comprender las razones que justifican el cambio. Por lo tanto, el cuadro de mando integral en este contexto, se muestra como un planteamiento el cual requerirá de tiempo y recursos por parte de la organización, de este modo solo es recomendable en la medida que brinde las herramientas claras para la reestructuración que debe asumir la empresa; es claro que no se trata de cambiar por cambiar.

9.1 Conceptos a tener en cuenta

9.1.1 Describir lo esencial de la actividad: La responsabilidad y la confianza son fundamentos básicos en la empresa moderna. Lo importante es entender ¿en qué consiste la responsabilidad para un directivo? Años atrás se ha hablado sobre la “responsabilidad descentralizada de las dependencias”³⁵ en donde generalmente se miden los resultados en términos monetarios, y las cuentas de resultados que se desglosan de cada dependencia, están en función del rendimiento global de la misma. Sin embargo, ¿todo esto es suficiente?, ¿La misión de las distintas partes de la empresa es simplemente generar beneficios y lograr buenos rendimientos por concepto de las inversiones realizadas? Puede ser que en varios casos este postulado no aplique siendo claro en que los rendimientos si forman parte de la sostenibilidad del sistema; pero también los directivos de las empresas deben entender que se tienen que desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, como también deben saber que hacer tal cosa no producirá el rendimiento esperado para el año en curso sino que tan solo generara gastos, un gasto que debe asumirse con miras a un futuro que les otorgue continuidad en el mercado.

Prepararse para el futuro significa entonces, invertir en formación y capacitación, cultivar las relaciones con los clientes generando las bases de datos pertinentes, modificando las metas de beneficio para reflejar de manera adecuada lo que es realmente importante para la organización, realizando esta proposición de manera colectiva generando el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores comprometiéndolos con los objetivos trazados, lo que pueda resultar para ellos más convincente y significativo conforme a la labor realizada. Por ende, el cuadro de mando integral se muestra como la guía que debe seguir la empresa y una herramienta de poder asegurar el curso de sus actividades.

Para este análisis no se acudirá a términos monetarios para explicar lo que se está haciendo. Es importante centrarse en un grupo de medidas seleccionadas deliberadamente sin llegar a la exageración de estos términos para poder controlarlos y así mismo poder aplicarlos con el objeto de alcanzar y comunicar la visión compartida de la estrategia que se planteará para su futuro desarrollo.

Los indicadores que serán seleccionados para esta sección son un complemento a los financieros anteriormente vistos, y también serán un medio para reducir el peligro de un enfoque en el corto plazo, mientras que los empleados de la empresa adquieren consciencia de su trabajo y de los supuestos que se asumen hacia el futuro con respecto a la empresa y su función en ella. Es importante aclarar que la cuestión económica no se omitirá y solo se tendrá en cuenta el enfoque estratégico; en realidad se trata de un control económico en un sentido más profundo que el simplemente monetario que habitualmente es el único a tener en cuenta

³⁵ Implantando y gestionando el cuadro de mando integral

“Una buena economía significa una gestión eficiente de los recursos, y las empresas de hoy en día son algo más que una simple inversión de capital”. Casi de manera equitativa, vale destacar la función que cumple la forma en que se gestiona el talento, posición en el mercado y el conocimiento acumulado.

De modo concreto, se entiende que el cuadro de mando integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa lo que quiere decir que la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones del hoy porque afectan al desarrollo del mañana teniendo en cuenta que los indicadores básicos no financieros adquieren relevancia, tal es el caso del manejo en la perspectiva por parte del cliente y del aprendizaje que se le pueda atribuir al crecimiento de la compañía por motivo de su mejor operación.

9.1.2 Indicadores de Resultados: Lo que tendrá mayor influencia sobre los futuros resultados se dará a partir de la medición en aprendizaje y crecimiento por medio del cuadro de mando, lo que a su vez puede determinarse en la gestión de procesos internos como el marketing y la producción. Para este caso el planteamiento de un sistema administrativo se basará en el control de la gestión por parte de los directivos concentrándose en resultados de toda índole. En primera instancia es preciso tener en cuenta un modelo de “input-output”³⁶ ilustrando el lugar que ocupan los objetivos e indicadores en una cadena usual, desde los recursos hasta los efectos obtenidos, estos efectos se pueden traducir en términos de beneficios, un mayor reconocimiento por parte de los clientes, o en algún caso el impacto ambiental reducido. A su vez estos efectos también tendrán influencia sobre las operaciones futuras de CCE lo que se convierte en una especie de retroalimentación para las operaciones futuras con el fin de reducir tiempos con la misma Eficiencia.

Lo anterior puede verse reflejado también para resultados a futuro dados por la adquisición de nuevos conocimientos, mejores procesos, enriquecimiento en las bases de datos. En términos generales es importante saber medir los efectos causados por el ejercicio realizado conociendo la influencia del input y si es planificado de manera inteligente y si la operación bien gestionada ha tenido éxito o no.

Si por ejemplo se busca que los clientes satisfechos sean fieles a la empresa deberán buscarse parámetros para tener esta certeza, o por otro lado si se toma el supuesto de que una rápida entrega signifique cliente satisfecho se necesitará de un periodo de observación para conocer cuál es la conexión existente entre ambos aspectos; por lo tanto es importante la gestión adecuada de recursos conforme a una operación efectiva mejorándolos a través del tiempo de manera que se consigan mejores resultados en el futuro.

³⁶ Input: Los recursos como profesionales (know-how), medios financieros, personal, inventarios, etc. que son necesarios para los resultados del proyecto.
Output: Los resultados que se desprenden directamente de las actividades del proyecto.

Con el planteamiento del cuadro de mando integral para CCE se espera expresar resultados en todo sentido de la organización; entendiéndose que en un grado cada vez mayor, este cuadro de mando expresara que el negocio se basa en supuestos sobre conexiones entre distintos indicadores, supuestos que serán usados para justificar la forma de trabajar.

9.1.3 Prudencia y flexibilidad: La época en la que vivimos está llena de cambios rápidos que influyen de manera drástica en la vida diaria, los mercados se fragmentan cuando los clientes aprenden la forma de satisfacer sus demandas lo que además presenta el reto para medir la capacidad de adaptación de la empresa. La comunicación con los clientes debe adaptarse prácticamente a cada uno de ellos, dicha comunicación estimula las crecientes expectativas del cliente de que los productos se adapten especialmente a sus necesidades e incluso de que sean enfocados hacia ellos. Por medio de un marketing adaptado individualmente y basado en la relación con el cliente resultará la habilidad que se tiene para gestionar el producto y los clientes conforme a sus necesidades específicas. Por ende es importante contar con sistemas de información además de la formación y experiencia de los empleados para ser más precisos al momento de entender al cliente y cumplir de la manera más satisfactoria con sus expectativas.

La autonomía que se le otorgue a cada funcionario, tomará un papel importante explotando su dinamismo e iniciativa hacia la superación de dichas expectativas. Es claro que la información financiera puede orientar hacia la toma de decisiones pero por momentos hay desfases e imprecisiones por lo que usarla como base de las acciones sobre clientes y productos no resulta del todo conveniente, por su parte, al otorgarle autonomía a los trabajadores, éstos necesitarán metas e incentivos diferentes a los tradicionales, como guías adecuadas a la visión o concepto global de la empresa; la organización debe comprenderse como un todo, por lo tanto tiene que ser conscientes de las estrategias generales y de las reglas que se manejan para su cumplimiento las cuales deben basarse sobre la prioridades para cada uno y saberlas cumplir sin que afecte a los demás.

9.1.4 Balanced Scorecard de Kaplan y Norton: Kaplan y Norton son los autores más representativos del modelo de cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* como se le denomina en el idioma inglés, quienes en su momento trabajaron como consultores e investigadores preocupándose por desarrollar modelos que les permitieran medir resultados para las empresas del futuro, su modelo básico se centra en cuatro perspectivas:

1. *Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas?*
2. *Para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?*

3. *Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?*
4. *Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?*

(Performance drivers. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard
John Wiley & Sons, Nueva York, 1999.

Por medio de cada una de las cuatro perspectivas se formulan metas estratégicas, indicadores, objetivos específicos y planes de acción, en donde cada una de estas deben estar relacionadas teniendo como referente las metas trazadas. Esto mismo se determina a partir del cuadro de mando en donde se combinan las cuatro perspectivas teniendo como función enfatizar en las que se consideren sean fortalezas de la empresa. Los autores conciben el modelo como un ciclo en el cual la visión se hace compartida; se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar las operaciones, asignar recursos y fijación de objetivos. Un control de seguimiento determinaría resultados con miras al aprendizaje que en su momento llevará hacia una exanimación de la visión.

Al asumir el proceso de aprendizaje hay una concentración especial en la forma en que diferentes indicadores se relacionarán. Por ejemplo si se es rentable, es importante contar con la fidelidad de los clientes; si tienen que ser fieles hay que proporcionar un buen servicio. Por esto, se necesitan procesos adecuados que funcionen bien, lo que involucra la implementación de capacitaciones para los empleados.

“Así un cuadro de mando construido adecuadamente debe reflejar la historia de la estrategia de una determinada unidad. Debe identificar, de forma explícita, la secuencia de la hipótesis sobre las relaciones causa- efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un cuadro de mando integral debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda organización” (Kaplan y Norton, P. 31).

9.1.5 Comprensión de la actividad empresarial: El cuadro de mando integral tiene como fundamento la descripción de los elementos importantes para el éxito empresarial. Siendo que los indicadores financieros son para muchas empresas de máxima importancia entre otros indicadores que se pueden convertir en señales anticipadas a factores que no estarán reflejados en los resultados financieros, sólo a través del tiempo podrán expresarse en términos financieros; dichos factores son: “gestión de la estrategia y el cambio, mejora de la efectividad y eficacia, refuerzo de la propiedad, las acciones; el servicio a clientes y nuevos mercados”³⁷

³⁷ You are what you measure, manufacturing Europe. Christopher Adams - Peter Roberts P. 505

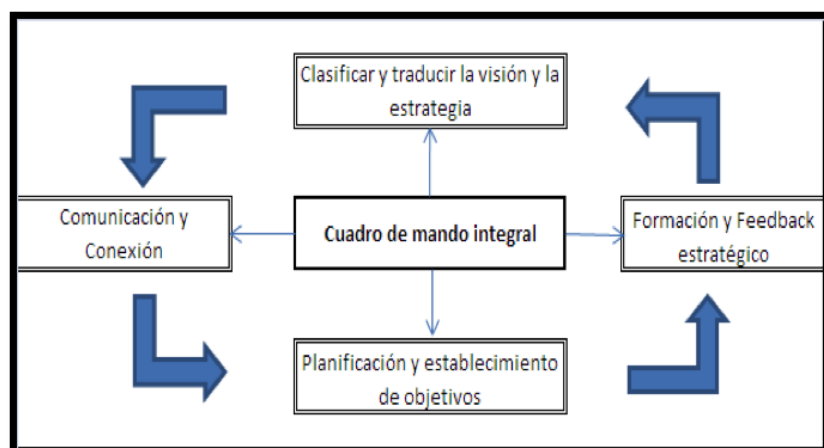
Como pudo verse en el análisis financiero de la sección pasada, los indicadores financieros de la empresa en términos generales se encuentran bien con respecto a los que refleja el sector al que corresponde, además que es posible mejorarlos si se establecen metas claras reflejando la forma en que la empresa gestiona a sus clientes, desarrolla nuevos productos, etc. Estas mejoras internamente podrán considerarse parte del activo y verse como inversiones “blandas” pero habrá que esperar los resultados en el futuro para concebirlas como activos de suma importancia.

El enfoque del cuadro de mando integral resalta que la misión de la empresa debe ir más allá de los términos monetarios, en la misión también se incluye el conocimiento y la confianza de clientes y empleados en términos futuros. Si esto no se tiene presente, posiblemente los beneficios con los que cuente la empresa no tendrán mucho valor; es importante tener en cuenta las diferentes facetas que reúne el negocio.

El interés de realizar este planteamiento se centrará en el control interno; en identificar las habilidades y competencias por parte de los operarios y concebir el valor que se está generando para la empresa, entendiéndola como la suma de componentes complejos pero que comparten objetivos entre sí.

9.2 Elementos del Cuadro de Mando Integral: En la aplicación del cuadro de mando integral se comienza con la definición de la Misión, Visión y valores de la organización. Es importante optar por el buen planteamiento de estos elementos iniciales, pues de aquí parten los pilares fundamentales para la consistencia de la estrategia. A continuación se realiza el planteamiento de los elementos anteriormente mencionados teniéndolos como una posible referencia sujeta a cambios conforme a las consideraciones por parte de los accionistas y dueños de la empresa; a quienes va dirigida esta investigación:

Grafica 26 Descripción del cuadro de mando integral, Kaplan y Norton.



Fuente: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Robert S. Kaplan y David P. Norton 1996 P.77

9.2.1 Misión: Por medio de la realización de eventos y ceremonias bajo el concepto de servicios gastronómicos y catering, brindarle la oportunidad al cliente de disfrutar con su grupo de invitados atendiendo sus expectativas entregándoles un servicio de alta calidad coordinado a través del trabajo en equipo por el cual pueda ser reconocido la empresa.

9.2.2 Visión: Consolidarse en el sector de servicios gastronómicos y catering como una importante compañía del sector con el propósito de tener un mayor reconocimiento por la calidad de su servicio; esperando generar mayores oportunidades de empleo y una mejor calidad de vida para clientes internos, clientes externos; como también, el de sus accionistas y grupos de interés.

9.2.3 VALORES:

- Honestidad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Cortesía.
- Servicio.
- Rapidez.

Tomando como referencia dichos elementos se procede a desarrollar la estrategia para lo cual se hará uso de un mapa estratégico el que llevara adjunto conceptualizaciones para comprender su diseño y modo de aplicación, el siguiente planteamiento obedece a la estructura básica en el cuadro de mando integral el cual se concibe como el planteamiento de objetivos estratégicos teniendo en cuenta las perspectivas de orden financiero, perspectiva del cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento los cuales estarán definidos en la estrategia que abarca todos estos aspectos, expuesta de manera conceptual de la siguiente manera:

9.2.4 Estrategia:

9.2.4.1 Estrategia financiera: los puntos comprendidos en el análisis financieros reflejan un estado de la empresa confortable sin ser el mejor, el más claro y adecuado. Es importante que la empresa aplique procesos estandarizados en cuanto al manejo de su contabilidad además de establecer políticas claras en cuanto al la administración del efectivo y de recursos basada en una cultura del ahorro; para los accionistas siempre va a surgir la necesidad de aumentar el valor que invierten como capital para que la empresa siga su curso normal, por lo tanto, deben ser conscientes de estimular el área financiera, pues ésta juega un papel importante en la gestión de dichos aportes y aun así, se logren evitar conflictos que le surjan a partir de las épocas en que los ingresos descienden

adjuntándole a sus estados financieros cuentas por reservas por las cuales accedan a una provisión en circunstancias adversas.

Los intereses de las compañías en su mayor parte estarán enfocados en percibir mayor capital a través de su objeto social, es aquí en donde el crecimiento de las ventas determina la continuidad de la empresa para lo que debe haber una conexión circular entre las estrategias generales de la empresa por lo que permitirá al aumento de sus ventas conforme a un comportamiento global en todos los sistemas que subyacen de la compañía. Es claro que hay preocuparse por establecer las metas dentro de los parámetros establecidos por el sector de servicios gastronómicos bajo contrato (catering) y si es posible mantenerlos en un nivel superior al que éste manifiesta.

9.2.4.2 Estrategia Producto: El paquete de servicios ofrecidos será propuesto para cada una de las etapas por las que atraviesa el evento como lo son: idealización, planeación y ejecución. Para cada una de ellas se requiere un tiempo específico como también una toma de decisiones para llevarlo a cabo de la mejor manera. El propósito de CCE debe ser facilitarles la labor a sus clientes en este proceso, pues ellos por su parte deberán entretenerse, disponiendo de la labor de la empresa para que puedan disfrutaran del tiempo invertido en la ceremonia. Dicha labor será el valor intangible que se le atribuye al cumplimiento de las expectativas de los clientes ofreciendo de esta manera un servicio personalizado a través de buenas prácticas ejecutadas, utilizando productos de buena calidad y generando ofertas llamativas al mercado, garantizando el aumento de su rentabilidad.

Las variables que se tendrán en cuenta en el desarrollo de esta estrategia, se pueden dar, inicialmente, por el ofrecimiento de servicios innovadores para que CCE obtenga una participación amplia en el mercado de catering bogotano, es importante la parte comercial de la compañía para establezca metas claras en el corto plazo; una de ellas puede ser el logro de atención a mínimo 7 eventos por mes. De otro modo la retroalimentación juega un papel importante al momento de querer mejorar el servicio de la empresa, por este motivo, los clientes deben estar involucrados en el desarrollo del evento factor que además tiene una relación directa con el cumplimiento de su satisfacción. Se recomienda que exista una planeación de por lo menos 4 meses de anticipación para prevenir eventualidades que dañen la imagen corporativa de CCE. Ofrecer a los clientes un valor agregado identificado por la comodidad, el estatus, a partir de precios razonables lograra un impacto positivo para la empresa y su intervención en el mercado.

9.2.4.3 Estrategia de Precios: La política de precios se fundamentará en el valor percibido por parte de los clientes, el cual estará determinado por los costos asumidos para realización del evento tales como: Transporte en caso de que lo requiera, papelería,

elaboración de platos especiales, diseño acorde a la ocasión otorgando un valor agregado en la parte de gestión logística del evento. Para fijar estos precios debe identificarse el nicho específico a quienes va dirigido el servicio ofrecido, dichos precios serán proyectados anualmente con un incremento del 10.5% como propósito de garantizar la estrategia planteada en esta sección y que a su vez pueda mejorar la imagen de la empresa por su calidad de servicio y altos rendimientos percibidos.

La forma de pago que se viene trabajando, reflejada en el análisis financiero como “anticipos y avances” parece conveniente, a la luz de un servicio eficiente prestado por CCE; consiste en el anticipo 50% sobre el total cotizado y el 50% el día y la hora señalada para el cumplimiento del contrato.

Es importante establecer una tabla de precios estándar conforme a cada paquete ofrecido para las distintas ceremonias, estos valores deben actualizarse conforme a las medidas adoptadas por la competencia.

9.2.4.4 Estrategia de Distribución: a través de esta estrategia es posible brindar un mayor valor agregado en el servicio que ofrece la empresa, por lo cual debe tenerse en cuenta la labor ejecutada cada vez en menor tiempo, se trata de que la empresa asuma una respuesta inmediata a las necesidades del cliente en cada una de las etapas previamente mencionadas; además de las mencionadas etapas; también es preciso implementar un sistema de servicio al cliente por el cual se logre establecer una comunicación constante con las personas que solicitan de su labor. Una atención personalizada por medio de un contacto directo con el cliente o también por medios electrónicos realizar la retroalimentación correspondiente.

La marca CCE debe contar con medio de promoción y publicidad que ayuden a mejorar su reconocimiento en el sector, lo cual puede hacerse a través de ferias involucradas en el tema, trabajos de campo, capacitaciones y retomar la labor que se venía haciendo en un portal de internet por ser este medio, uno de los más importantes y visitados en todo el mundo como herramienta de consulta y orientación.

Por otra parte, hay que plantear un cronograma de actividades por el cual el tiempo pueda ser mejor aprovechado actualizándolo cada 3 meses por motivo de los cambios existentes en las distintas épocas del año, se sabe que para ellas las festividades cambian lo que altera su labor en gran medida. En este cronograma debe ir planteamiento y descripción de propuestas innovadoras, aclaraciones en cuanto a las políticas de pago, elaboración del presupuesto para los eventos a desarrollar, definición de las propuestas más convenientes y selección de proveedores, seguimiento y control a los parámetros escogidos y la planeación logística de los eventos a realizar.

9.2.4.5 Estrategia de Promoción: Debe considerarse la posibilidad de recuperar el dominio en internet con el que contaban antes, es importante que por este medio se puedan hacer consultas de los servicios que ofrecen habilitando la función de hacer cotizaciones en línea, transacciones y asesoramiento. Por medio de una base de datos mantener informados a los clientes acerca de las actualizaciones que se han presentado de todo tipo, para que así puedan conocer cambios en el producto y estén al tanto de las actividades en las que participe la empresa.

Es importante que continúen impulsando los medios tradicionales que venían manejando como: las tarjetas comerciales, correos electrónicos, volantes, avisos en medios impresos como diarios, revistas y la publicación anual en el directorio de páginas amarillas.

9.2.4.6 Estrategia de comercialización: En este caso es importante asignar a un grupo de personas que cumplan funciones en cuanto al mercadeo de la empresa, el presupuesto destinado para esta dependencia debe acudir las necesidades de la compañía para tener un desempeño comercial óptimo por el cual pueda lograr la fidelización de sus clientes. La fuerza de ventas estará coordinada por medio los socios de la compañía teniendo a su vez asesores comerciales y también quienes atiendan la parte de servicio al cliente. En esta ultima debe desarrollarse una buena labor de mercadeo la cual garantice una notable cuota de referidos para especializarse en el gusto de cada uno de ellos.

Se propone la creación de un plan post venta el cual se centre en el seguimiento y en atenciones posteriores al cumplimiento del contrato para conocer la labor realizada, mejorando en el futuro los puntos básicos señalados en este servicio post-venta, además de mejorar también el cliente sentirá la calidad del servicio prestado por la preocupación hacia él, manifestado por la compañía con este método. A través de este mismo proceso deben tenerse en cuenta la creación de bases de datos y todo registro histórico que se pueda obtener a partir de los servicios contratados para que por medio de ella, se pueda dar a conocer información de la empresa.

9.2.4.7 Remuneración: Este factor jugará un papel importante dentro del aumento de rendimiento de la empresa, estos por su parte, deben comprender el respeto que existe hacia el retorno del capital en su ejercicio, deben asumir una remuneración al igual que sus empleados o por el contrario un reparto de utilidades equitativo conforme a los aportes realizados, hacer la división correspondiente a cada uno y evitar el manejo de dineros pertenecientes a la empresa como gastos personales o sin justificación razonable alguna. Sabiendo diferenciar con los gastos de representación que se asuman por concepto dependiente de la empresa.

La síntesis de todo lo que comprenden las estrategias propuestas, reúnen lo que se denominan como sistemas de planeación los cuales están dados por: administración de bases de datos, cronograma de actividades estableciendo periodos determinados (corto, mediano y largo plazo), seguimiento a cotizaciones, servicio post-venta de contratos ya cumplidos y un control interno de actividades.

10. APORTES PROPIOS:

En general la empresa ha presentado buen funcionamiento en el transcurso del tiempo, su forma de actuar frente a la labor desempeñada otorga resultados confortables; a pesar de esto, carece de factores importantes que debe considerar una organización actual en todas sus etapas: desde la definición de metas en el largo plazo, pasando por la planeación, hasta el control de todo lo establecido en estos parámetros.

Los socios deben preocuparse por indicar metas y objetivos para diferentes instancias en el tiempo. Es claro que la planeación se convierte en la base fundamental para mayores logros y el éxito permanente de las empresas. Metas y objetivos que deben perseguir con el ánimo de buscar el progreso y la expansión del negocio, además de ir creando las bases para su planeación estratégica, manejo de recursos y control de su funcionamiento.

En esta sección se pretende concretar mediante la tabla anexa, una propuesta en cuanto a los objetivos que debe establecerse la empresa, entendiéndolos como un elemento de punto de partida para replantear sus procesos internos y por el cual entenderá unos objetivos claros, aclarando que en la primera sección se trabajaran objetivos correspondientes a lo que se propone a través de la investigación realizada con el propósito de obtener eficiencia en su gestión administrativa a partir de la asimilación y adaptabilidad con los cambios a que hayan lugar para su mejor ejercicio; es importante diseñar procesos de medición y análisis de indicadores continuos que permitan ejercer un mejor control asumiendo el concepto de mejoramiento continuo³⁸.

Las siguientes dos secciones de la matriz de diseño de estrategias, están enfocadas al planteamiento de metas en cuanto a ventas lo que está directamente relacionado con el ingreso percibido por parte de la empresa; esta sección se determina a partir de la estrategia comercial anteriormente expuesta por la cual se establece la manera de ejecutarla y las tácticas a utilizar para que se cumpla. Además de esto se plantea una estrategia de mercadeo enfocada a la recordación de marca por medio de estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente y buena relación con los proveedores.

³⁸ Implementación permanente de muchas mejoras pequeñas e incrementales en todas las áreas de una empresa. (Gestión de la calidad empresarial; Francisco Javier Lloréns Montes , y María del Mar Fuentes Fuentes; 2005).

La implementación de un taller creativo al interior de la empresa el cual tenga como función estar al día en cuanto a las propuestas generadas en el mercado internacional para implementarlas y ofrecerlas a los clientes con las mejoras y adaptaciones pertinentes en el contexto bogotano, esto en cuanto al diseño, decoración y todo factor concerniente en la logística, dependiendo de la ceremonia a realizar.

Es importante que CCE mediante la investigación realizada, pueda acercarse a definir su misión, visión y perspectivas. Deben ser conscientes del capital invertido por el cual se espera una ganancia que les permita cumplir sus metas, junto con las expectativas de sus clientes. Por esto deben tenerse en cuenta unas medidas que ayuden a tomar decisiones más acertadas sobre el manejo de los recursos, apoyándose en el capital humano con el que cuentan y motivándolo para que el alcance de la compañía sea el esperado, esperando que sus grupos de interés estén satisfechos para que sigan confiando en la organización.

La implementación de esta propuesta, llevaría a que la empresa desarrolle su gestión en una forma más responsable, organizada y coordinada con la labor de sus funcionarios. Siendo el grupo familiar la base sostenible de la organización; por medio de este texto podrán comprender algunas características principales para la evolución competitiva de la compañía:

- *Cohesión de la familia.*
- *Introducción de sistemas de perfeccionamiento de la dirección.*
- *Formación de la familia acerca de derechos y deberes de los propietarios.*
- *Fuerte sentido de responsabilidad hacia los clientes.*
- *Interés en ofrecer calidad.*
- *Rápida toma de decisiones porque se sabe dónde reside el poder.*
- *Conservación del espíritu innovador y emprendedor*

Tabla 29. Matriz Diseño de Estrategias CCE

OBJETIVOS	DISEÑO ESTRATEGIAS			TÁCTICAS
	QUÉ	CÓMO	QUIÉN	
Alcanzar un 90% de eficacia en la gestión administrativa y de transformación durante los siguientes dos años de operación de CCE LTDA como empresa consolidada por medio de la aplicación de planes de seguimiento a la gestión.	Desarrollo e implementación de sistemas de medición y análisis de indicadores	Diseño de plan estratégico de la compañía	Todos los socios de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Asignación de coordinaciones a cada área. * Diseño y aplicación de formatos de registro y seguimiento de la gestión
<ul style="list-style-type: none"> * Cumplir en un 90% de las ventas propuestas durante los dos primeros años de incursión en el mercado por medio de la aplicación de estrategias de comercialización expuestas en el plan estratégico de la compañía. * Lograr un 90% de recordación de marca través de la implementación de estrategias de mercadeo relacional que reflejen sus resultados en encuestas de satisfacción del cliente y calificación a proveedores 	<p>Aplicación de estrategias de comercialización aptas para el producto y el público objetivo</p> <p>Crear estrategias de mercadeo relacional</p>	<p>Diseño y desarrollo de planes para captación de clientes objetivos</p> <p>Establecer un CRM con la demanda nuclear</p>	<p>Coordinación creativa, administrativa, y de ventas.</p> <p>Todas las áreas de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Base de datos • Telemercadeo con clientes nucleados • Servicio Post venta: • Show room para presentar nuevos desarrollos. • Diseño pagina web interactiva • Manejo de medios de promoción • Circulación de piezas promocionales y correos directos • Alianzas estratégicas con empresas de catering.
Lograr un promedio del 80% de aceptación del total de las propuestas presentadas por el taller creativo.	Asignar recursos del presupuesto anual de la compañía a nuevos desarrollos	Planeación y disposición de dinero para el taller creativo.	Departamento Financiero y Gerencia General.	<ul style="list-style-type: none"> Créditos de corto/largo plazo • Aporte socios en capital

Fuente: Elaboración propia.

11. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que las organizaciones están conformadas como un sistema, el cual debe buscar la manera de establecer una relación con el ambiente para que le permita su sostenibilidad, asimilando todo tipo de variables “contextuales y estructurales”³⁹, las que implican atender este tipo de organismos desde la adquisición de recursos, hasta el proceso de transformación para que posteriormente resulte el producto o servicio deseado. Se entiende que debe prestarse importante atención en la adopción de políticas y comportamientos basados en **metas claras** y desarrollando estrategias que contribuyan a la eficiencia de la compañía.

A lo largo de la historia, en la humanidad la facultad estratégica ha sobresalido entre muchas otras, la estrategia con base en un plan puede permitir el “ejercicio requerido de situaciones complejas como es el caso de las organizaciones modernas”⁴⁰.

Existe una herramienta importante que ayuda a la formulación estratégica en las organizaciones entendida como “la planeación, junto con otros conceptos se podrán desarrollar habilidades que permitirán que las compañías se desarrollen en forma más conveniente obteniendo las metas que sean propuestas según sus necesidades”⁴¹ o por lo menos guiándolas en el camino hacia la comprensión de los objetivos a tener en cuenta, bien es el caso de una interesante herramienta vista en el desarrollo de esta investigación denominada cuadro de mando integral.

La visión, la percepción, la clarividencia, que se adquiere a través de la experiencia vivida en los mercados correspondientes; todos estos reúnen elementos importantes al momento de definir la estrategia corporativa que además de involucrar los siguientes conceptos:

- *Misión: La razón de ser de la empresa, el código genético de la organización.*
- *Visión: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo*
- *Valores: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.*
- *Perspectivas: Tiene relación con la identidad Corporativa. La forma particular, táctica de adelantar el proceso empresarial; la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.*

Fuente: Freddy Trujillo, *Focused Management de Colombia S.A., Colombia 2006*

En la dirección estratégica de la organización se conforman elementos que al momento de interactuar entre sí, determinarán el “marco de referencia que orienta a la compañía hacia el

³⁹ Richard L. Daft, *Teoría y Diseño organizacional*, Universidad de Vanderbilt, Thomson 2005

⁴⁰ Trujillo Freddy, *Direccionamiento Estratégico CMPAS*, Focused Management de Colombia S.A. 2006

⁴¹ Cuevas Fournier Rosalía, *La planeación Estratégica Gerencial*

cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales”⁴². Los lineamientos que se establezcan en la dirección estratégica definirán la ruta organizacional que se debe perseguir para el logro de sus objetivos; es importante que sea periódicamente para poder ajustarlo a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la compañía.

Para la ejecución del direccionamiento estratégico se tendrán en cuenta parámetros como “la calidad, la eficiencia y eficacia según las necesidades para los distintos grupos de interés, teniendo en cuenta también parámetros de control y evaluación a realizar en la empresa para determinar las reformas necesarias según su composición bajo tres elementos: Planes, Modelo de operación, Estructura Organizacional”⁴³.

Para la organización debe ser importante preguntarse acerca de su alcance, usualmente en las empresas familiares se trabaja según los criterios asumidos por fundadores lo que viene siendo la consecuencia de una visión y un proyecto compartido entre cada uno de los participantes, en muchas ocasiones por desacuerdo entre las partes implicadas en lo que tiene que ver con el futuro de la empresa y de la función que corresponderá a cada uno para afrontar los conflictos que vayan surgiendo en su entorno. De lo anterior se sustenta la importancia de que la “empresa familiar pueda adoptar un modelo de planeación estratégica empresa – familia como un proceso fundamental para identificar las posibilidades de continuidad en la empresa”⁴⁴.

Es necesario que el empresario y su familia conozcan su grado de evolución respecto a dos problemáticas fundamentales: “la primera, relacionada con la profesionalización de los procesos de gestión, y la segunda, relacionada con el avance en materia de acuerdos de gobierno familiar para la empresa”⁴⁵. Existen dos instrumentos que vienen coadyuvando para el mejoramiento de las prácticas de gobierno en las empresas familiares. “Estos son el (Protocolo de familia) y el (Consejo de familia). El primero, aclarando las reglas del juego entre los familiares, y el segundo, ampliando y formalizando el espacio de diálogo familiar respecto a la reflexión sobre el desempeño de la familia en la empresa. Estos dos elementos se vienen constituyendo en recursos muy valiosos para preservar la armonía societaria que debe existir entre los familiares, aspecto clave en la perdurabilidad de la empresa familiar”⁴⁶.

La planeación estratégica “establece el fundamento para el resto de la planeación de la empresa, este proceso de planificación consiste en desarrollar la misión, los objetivos y las

⁴²[http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_con trol%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm](http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_con%20trol%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm).

⁴³ El componente de direccionamiento estratégico 2007.

⁴⁴ A mejorar la competitividad de las mipymes, Bancoldex, Universidad Externado de Colombia

⁴⁵ aProgresar gestión empresarial, BANCOLDEX

⁴⁶ BANCOLDEX programa “aProgresar Gestión Empresarial”. Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

metas, la cartera de negocios y los planes funcionales de la compañía⁴⁷. Para el desarrollo previo de un plan, hay que tomar en cuenta una serie de pasos que ayudaran a determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas con respecto a las metas enmarcadas por la organización tomando como referencia el modelo de planeación estratégica diseñado a través del cuadro de mando integral

A lo largo de esta investigación se propuso un plan estratégico que permita elevar la productividad en CCE y de esta manera garantizar un buen funcionamiento de la empresa y lograr ubicarse con alto valor en el mercado bogotano. La planificación estratégica “no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas⁴⁸”.

Por otra parte se destaca la importancia de inducir a estas empresas a adoptar prácticas convenientes con su función para que pueda tener un crecimiento sostenido y logren mejorar su participación en el mercado. Buscando una marcha apropiada para la empresa, deben destacarse dos elementos principales como lo son: *la aportación financiera y de material*, lo que quiere decir que la inversión que se realice en primera instancia debe tomarse como un tipo de ahorro que inicialmente limitará el consumo de los accionistas; además, deben asumir un riesgo que con el paso del tiempo irán obteniendo una rentabilidad conforme a las decisiones tomadas. Por otra parte, está el *aporte humano* que consiste en el dinámico espíritu de la compañía, procurando utilizar métodos para dar buen funcionamiento en los procesos de fabricación, aporte de innovaciones y desarrollo de planes buscando la manera de ejecutar bien su función. Dichos elementos tienen un vínculo estrecho; la empresa debe encargarse de que su capital sea fructífero a través de la dotación de actitudes para la dirección y el sentido de los negocios en su personal.

Todo el análisis de la empresa versus prácticas administrativas también fue documentado a partir de instrumentos de la academia como lo son: trabajos de grado, artículos elaborados por investigadores en este campo, y todo aquel estudio que concierne a la mejora en la rentabilidad de empresas familiares con base en el diseño de procesos administrativos. Entendiendo que las principales causas de la crisis que afrontan las EF en nuestro país son el elevado nivel de endeudamiento, la no definición de políticas claras de permanencia y la falta de direccionamiento estratégico⁴⁹ lo que en síntesis es producto de la falta de definición de un plan. Por lo anterior será importante que la organización conozca de manera detallada las influencias del entorno así como sus condiciones internas para pueda establecer las metas a seguir junto con sus objetivos y estrategias.

⁴⁷ Carranza Ortegón Gabriela, El papel de los recursos humanos en la planeación estratégica de una mediana y grande empresa ante la nueva cultura laboral, Universidad Autónoma de Guadalajara.

⁴⁸ López de rivera Aurora; Hacia una cultura de planeación.

⁴⁹ Gaitán Roza 2005

12. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Haciendo uso de los conocimientos adquiridos en la academia, se pudieron aplicar herramientas en el procesos de administración de empresas para el caso de Casa Chicó Eventos limitada, la cual es una empresa familiar que como la mayoría en este gremio, muestran falencias en sus procesos internos así como el manejo de registros contables claros y proyecciones a través de una planeación estructurada conforme a sus recursos. Se logró una aproximación al planteamiento de los objetivos estratégicos que le pueden surgir a la empresa con el propósito de ceñirse más a los procedimientos adoptados por el sector al que pertenece.

La función que cumplen las empresas familiares en el desarrollo económico de un país debe tenerse en cuenta y así mismo brindarles el apoyo necesario para mejorar su proceso y que puedan asimilar procesos formales para que logren su sostenibilidad en el mercado correspondiente, para ello existen varias herramientas a disposición del grupo familiar que permiten observar los principios básicos en la gestión de este tipo de negocios con vocación de liderazgo.

Seguir protocolos de composición y funcionamiento de las dependencias empresariales como el consejo de administración debe ser comprendido a partir de un punto de vista dinámico y por lo tanto sujeto a una evolución en la medida en que cambien las prioridades de la familia y la empresa. Estas medidas servirán para originar una cultura empresarial abierta y constructiva comprendiendo la separación de los diferentes ámbitos que se combinan en las empresas familiares propiedad, familia y empresa.

Los negocios de la actualidad deben adoptar modelos de innovación en los productos y procesos ofreciendo de este modo, atractivas propuestas al mercado estableciendo una ventaja competitiva sobre los demás. Es claro que las personas son parte fundamental en dicha ventaja, estas se encargaran de llevar al éxito los nuevos proyectos empresariales por lo que deben comprenderse las capacidades que demanda el mercado para cumplir con sus expectativas.

La estrategia de negocio debe establecerse de manera flexible por los cambios constantes que caracterizan la sociedad contemporánea, esto exige una preparación importante, profunda reflexión de las implicaciones que esto supone y una hábil negociación que permita satisfacer los intereses de la familia.

La necesidad que le surge a la familia a través de la compañía, es poder ser transmitida a la generación proveniente. La motivación de los empresarios se relaciona con el impulso hacia el deseo de obtener para sí (para su familia o descendientes), una riqueza basada en las ganancias que le permita aumentar su competitividad y además, que cada uno de los miembros pueda acceder a un mejor nivel de vida.

13. ANEXOS:

A. CALENDARIO: Modelo que se puede tomar como referencia para el calendario de actividades a realizar en la parte administrativa

Casa Chico *Reservaciones* **AGOSTO 2010**

	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	GRACIA VALENTINA	LEONISA 2 CONFERENCIA	3	4	5	6	7
2			R.C.N.	R.C.N.			
3	GRACIA VALENTINA	9	10	11	LEONISA 12 CAMBIOS	13	14
4				R.C.N.	R.C.N.		WATERMULLO CARLOS CUBIDES PATRICIA UGUA 3:00 PM
5	GRACIA VALENTINA	16	17	18	19	20	21
6							GRACIA VALENTINA LAVAR SUELOS LAVAR SUELOS
7							MODELIA 3:00 AM 2:00 PM
8	22	LEONISA 23 CONFERENCIA	24	25	26	27	28
9	MARTIN DE JUAN FELIX DE 1:00pm - a D 6:00 pm.						GRACIA VALENTINA PINTAR COMEDOR JUAN DIEGO GRACIA VALENTINA GRACIA VALENTINA 8:30pm - 3:00AM

B. LOGISTICA Y DECORACIÓN





C. Registro Único Tributario

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001																																					
Espacio reservado para la DIAN 		2. Concepto: <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="2"/> Actualización		4. Número de formulario 																																					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 1 5 3 5 3 4 - 2		6. DV: 2		12. Administración: Bogotá Pers Jurídicas																																					
				14. Buzón electrónico: 3 0																																					
IDENTIFICACION																																									
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: <input type="text" value="1"/>		26. Número de identificación: <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/>																																					
27. Fecha expedición: <input type="text"/>		Lugar de expedición:		29. País: <input type="text"/>																																					
29. Departamento: <input type="text"/>		30. Ciudad/Municipio: <input type="text"/>		31. Primer apellido: <input type="text"/>																																					
32. Segundo apellido: <input type="text"/>		33. Primer nombre: <input type="text"/>		34. Otros nombres: <input type="text"/>																																					
35. Razón social: CASA CHICO EVENTOS LTDA.																																									
36. Nombre comercial: <input type="text"/>																																									
37. Sigla: <input type="text"/>																																									
UBICACION																																									
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="9"/> Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/> Bogotá, D.C.																																					
41. Dirección: CR 11 B 98 62 CA BRR CHICO-RESERVADO																																									
42. Correo electrónico: cccasachico@yahoo.es.		43. Apartado aéreo: <input type="text"/>		44. Teléfono 1: <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="8"/>																																					
45. Teléfono 2: <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="1"/>																																									
CLASIFICACION																																									
Actividad principal		Actividad económica		Ocupación																																					
46. Código: 5 5 2 9		47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 7 0 5 3 0		48. Código: <input type="text"/>																																					
49. Fecha inicio actividad: <input type="text"/>		50. Código: <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/>		51. Código: <input type="text"/>																																					
52. Número establecimientos: <input type="text"/>																																									
Responsabilidades																																									
53. Código: <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td> </tr> <tr> <td>5</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>1</td><td>1</td><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	5	7	8	9	1	1	4											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																								
5	7	8	9	1	1	4																																			
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario		14- Informante de exogena																																							
07- Retención en la fuente a título de renta																																									
08- Retención libre nacional																																									
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v																																									
11- Ventas régimen común																																									
Usuarios aduaneros			Exportadores																																						
54. Código: <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											55. Forma: <input type="checkbox"/>		56. Tipo: <input type="checkbox"/>																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																
Servicio:		1	2	3																																					
57. Modo: <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
58. CPC: <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					

D. Ejemplo, Contrato de Prestación de Servicios.

**CASA CHICO
CONTRATO DE SERVICIOS**

Entre los suscritos **CASA CHICO EVENTOS LTDA** con Nit No. 900.534.132-2 y/o **BELISARIO CAMELO TORRES** con c.c. 19.125.*** de Bogotá, representante legal de **CASA CHICO EVENTOS LTDA Y _____** con cedula como aparece al pie de la firma, convienen un contrato de prestación de servicios el cual presenta las siguientes características:

Celebrar unos **QUINCE AÑOS** en un horario de 7.p.m. – 2 a.m., del 14 de marzo del 2009, para un número de invitados de 70, en el salón social ubicado en la Cra 11B No. 98-62.

SERVICIO A LA MESA

Menú: Pechuga rellena en salsa estragón

Lomo de res en salsa alvino

Arroz Imperial

Papa parisién

Ensalada Waldorf

Gaseosa

Postre Ponqué

PONQUE, cuatro tortas de las tres leches

LICOR: 10 Botellas de whisky

7 Botellas de Champaña

3 Botellas de Vodka

MINITEKA con carnavalito

VIDEO EN D.V.D 60 FOTOS Y FOTOREGISTRO

DECORACION

Montaje del salón. MANDARINA, AMARILLO, FUCCIA, AZUL y VERDE CON TAPA BLANCA

Lluvia de bombas y estrellas de colores

7 centros de mesa en flor natural

Candelabro con 15 velas

Columpio

Urna para los sobres

El valor del siguiente contrato es de TRES MILLONES CIENTO VEINTE MIL PESOS (3.120.000)

CONTRATANTE

CASA CHICO EVENTOS LTDA

E. Tarjeta Profesional Contador,

CERTIFICADO DE VIGENCIA DE INSCRIPCIÓN Y DE ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS

Certificado Digital N° 458461



REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO
LA JUNTA CENTRAL DE CONTADORES
CERTIFICA A

1278516_PN:458461

Que el Contador Público ENRIQUE ARNULFO SALAMANCA CAMPO identificado con la cédula N° 12141051 de SAN AGUSTIN (HUI) y Tarjeta Profesional N° 44176-T SI tiene vigente su inscripción en la Junta Central de Contadores y en los últimos 5 años

NO REGISTRA ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS

Dado en BOGOTÁ a los 16 días del mes de Marzo de 2010 con vigencia de tres (3) meses, contados a partir de la fecha de su expedición.
Es válido para posesionarse en cargos que NO exijan para su desempeño AUSENCIA DE SANCIONES.

Para confirmar la validez de este certificado consulte la siguiente página:
<http://www.jccconta.gov.co/certificadodigital>


DIRECTOR GENERAL



ESTE CERTIFICADO DIGITAL TIENE PLENA VALIDEZ DE

ACUERDO A LA :
LEY 527 DE 1999
(agosto 18) Art. 28

DIRECTIVA PRESIDENCIAL 02 DEL 2000
DECRETO 1747 DEL 2000
LEY 962 DEL 2005 ANTITRAMITES



14. BIBLIOGRAFÍA

14.1 Textos:

- Amat Joan, Control de gestión: una perspectiva de dirección, 2000.
- A mejorar la competitividad de las mipymes, Bancoldex, Universidad Externado de Colombia.
- Bermejo Manuel, Hacia la Empresa Familiar Líder, Prentice Hall 2008.
- Cala Hederich Álvaro, Situación y Necesidades de la pequeña y mediana empresa. No 9 Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda, 2005.
- Camacho Ríos María, Castro Velasco José, Análisis Económico y Financiero, Supersociedades 2008.
- Caude Roland, Enciclopedia de la empresa moderna, 3º Ed.
- Cuevas Fournier Rosalía, La planeación Estratégica Gerencial.
- Daft Richard L., Teoría y Diseño organizacional, Universidad de Vanderbilt, Thomson 2005.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Encuesta de micro establecimientos, 2004.
- Diccionario Panhispánico de dudas; R.A.L.E 2005.
- El componente de direccionamiento estratégico 2007.
- Feleiran Abreu Milena, Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar, Omnia, Col. 11 No. 003, Maracaibo Venezuela 2005.
- Fernández G. Pablo. ¿Su empresa familiar es micro, pyme o grande?, características para su clasificación actual en Colombia.
- Fundamentos de Marketing 2004.
- GAITÁN, Andrés; CASTRO, José Danilo; Sociedades de Familia en Colombia, Superintendencia de Sociedades, 2001.
- Informe Nacional de Competitividad 2007; Consejo Privado de Competitividad.
- Los nuevos retos de la empresa familiar, Congreso internacional patrimonio, desarrollo rural y turismo en el siglo XXI, 2004.
- Lozano Posso Melquidecec, La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos Colombianos, Estudios Gerenciales – Vol. 24 No. 109, Octubre 2008.
- Maseda García Amaia, Arosa de la Torre Blanca. Características y Estructura de Gobierno de la Empresa Familiar; 2006.

- Motta P.R. (1997) La ciencia y el arte de ser dirigente. Editorial Tercer Mundo.
- Romero R. (1998) El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. Revista Innovar, numero 11, Enero – Junio; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
- Trujillo Freddy, Direccionamiento Estratégico CMPAS, Focused Management de Colombia S.A. 2006.
- Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry, Dinámica de la Empresa familiar PYME, Estudio Exploratorio en Colombia, 2008.

14.2 Infografía

- <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=ORGANIZACIÓN>
- http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/famiempresas_080516.aspx.
- http://centrodeescritura.javerianacali.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=84:norma-icontec&catid=45:referencias-bibliograficas&Itemid=66.
- http://www.inalde.edu.co/inalde/english/investigacion/e_familiar/pdf/familia01.pdf.
- <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm.
- <http://www.wordreference.com/definicion/catering>