ANÁLISIS FINANCIERO Y PROPUESTA ECONOMICO FINANCIERA PARA LA EMPRESA KAMOTA S.A.

ANDRÉS FELIPE MONTOYA FLÓREZ
MARIA ISABEL GIRALDO OVIEDO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
MEDELLÍN
2011

ANÁLISIS FINANCIERO Y PROPUESTA ECONÓMICO FINANCIERA PARA LA EMPRESA KAMOTA S.A.

ANDRÉS FELIPE MONTOYA FLÓREZ
MARIA ISABEL GIRALDO OVIEDO

Trabajo presentado para optar el título de Especialista Finanzas

Asesor Metodológico:
Gonzalo Jaramillo Hernández

Asesor Temático:
Santo Alfonso Hinestroza Palacio
Economista
Especialista en Gerencia de Proyectos

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
MEDELLÍN
2011

TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN 5
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 7
4. JUSTIFICACIÓN 8
5. OBJETIVOS 9
5.1 OBJETIVOS GENERALES 9
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 9
6. MARCO REFERENCIAL 10
6.1. ANTECEDENTES 10
6.2. REFERENTES TEORICOS 10
6.2.1. Información de Kamota S.A. 11
6.2.2. Indicadores financieros. 11
6.2.4. Análisis de aspectos internos y externos 13
6.2.3. Diagnostico económico financiero 15
6.2.4. Propuesta Económico financiera e Instrumentos financieros 15
6.3. VARIABLES O CATEGORIAS DE ANÁLISIS 18
6.4.1. Estados Financieros 18
6.4.2. Herramientas Financieras 18
6.4.3. Aspectos Cualitativos Internos 19
6.4.4. Aspectos Cualitativos Externos 19
6.4.5. Aspectos Cuantitativos Interno 20
6.4.6. Instrumentos Financieros 21
7. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR 22
7.1. TIPO DE ESTUDIO 22
7.2. FUENTES DE INFORMACIÓN 22
7.2.1. Fuente primaria 23
7.2.2. Fuente secundaria 23
7.3. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTOS DE LA INFORMACIÓN 23
8. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO 25
9. . RECURSOS DISPONIBLES 26
10. CRONOGRAMA 27
11. RESULTADOS ESPERADOS 28
11.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO 28
11.1.1 Análisis de los Estados financieros 28

11.1.2. Análisis comparativo con el sector de autopartes 46

11.1.3. Análisis de otros indicadores 55

11.2 PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESA: KAMOTA S.A. 56

11.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CUMPLIMIENTO. 62

11.4. DESPLIEGUE ESTRATEGICO. 63

12. BIBLIOGRAFIA 65

1. PRESENTACIÓN

Las exigencias del entorno buscan que las empresas sean más competitivas no solo produciendo, sino generando mejores condiciones sociales y ecológicas. Los requerimientos frente a la globalización y la apertura de los mercados son innumerables, la eficacia y eficiencia de los procesos productivos deben ser palpables en todos los aspectos y en cada área de la organización. Las cifras son entonces la prueba fehaciente de que las organizaciones generan riqueza y que están contribuyendo a generar mejores condiciones de vida en una sociedad.

Sin importar o discriminar el tamaño de la empresa todas deben de revelar información basada en análisis a los estados financieros, no solo cumpliendo con la normatividad, o las exigencias estatales, departamentales, distritales y/o municipales; la información que las empresas generan deben agregar valor para la misma organización, para los usuarios externos, y para el estado que no solo vigila y controla, sino que también vela por que las empresas crezcan y fomenten su actividad económica por el bien de toda la sociedad.

Colombia alberga en su mayoría pequeñas y medianas empresas, en gran parte de ellas informales, pues no cumplen con los requisitos mínimos exigidos de constitución, por lo tanto son empresas que generan empleo pero no dignas condiciones a sus empleados; manejan información manual y desconocimiento a la rentabilidad del negocio, trabajan al día a día, y no conocen las diversas formas de apalancarse y diferenciar sus productos y servicios para ser competitivos y posicionarse en el mercado.

Kamota S.A. es una mediana empresa Colombiana que agrupa la operación en 3 aéreas básicamente producción, mercadeo y ventas, gestión administrativa y contable. Como cualquier empresa busca generar valor y riqueza, apuntándole a el análisis de los estados financieros y a variables micro y macro económicas que influyen en la toma de decisiones.

En un entorno económico dinámico, donde están cambiando las condiciones externas que rodean a las compañías, y frente a una apertura de mercados Kamota S.A. Busca alternativas donde pueda ser más competitivo y diversificar su objeto social, mejorando los métodos de obtener rentabilidad.

2. TÍTULO

Análisis financiero y propuesta económica financiera para la empresa Kamota S.A.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Kamota S.A. es una empresa dedica a la importación, distribución y comercialización de repuestos y partes de moto a nivel nacional. En el mercado lleva 3 años y medio desarrollando su actividad económica. Está ubicada en la ciudad de Medellín en el sector de Laureles.

Los repuestos son Importados por un socio estratégico, traídos desde China y Japón, y comercializados y distribuidos en todo el territorio nacional, buscando ser otra opción de negocio para los almacenes dedicados a la venta de estos productos, con la finalidad de obtener un posicionamiento en el mercado.

La empresa está conformada por tres (3) áreas: Área de producción, Área de ventas y Área administrativa. De esta última dependen las decisiones financieras como pagos a proveedores, recaudo de cartera, contratos de servicios con terceros (transporte), pago de nomina, contratos de aprovechamiento con entidades financieras, etc.

La empresa en el cumplimiento de las normas colombianas solo emite específicamente los estados financieros de obligatorio cumplimiento, analizándolos desde el punto de vista de sobrevivencia en el mercado, es decir, dando cumpliendo a la obligación inmediata. Kamota ha realizado convenios con entidades financieras obteniendo beneficios relacionados con la disminución de los costos.

La administración de la empresa interesada en facilitar la gestión financiera está implementando estas herramientas bancarias, consciente de que debe mostrar la situación real de la empresa y el comportamiento desde que se constituyó; además se pueden corregir errores e intentar mejorar los procedimientos actuales. Con la propuesta económico financiera podrá tener una visión en la proyección de la empresa para los próximos años.

Por lo anterior nos lleva a formula los siguientes cuestionamientos.

¿Cuál es la situación financiera de Kamota S.A.?

¿Qué propuesta económico financiera debe hacerse para mejorar la situación actual de Kamota S.A.?

4. JUSTIFICACIÓN

El análisis financiero y la propuesta económico financiera, para la empresa Kamota S.A., presentan una herramienta fundamental dentro de una economía dinámica como lo es la Colombiana. Las razones por las que está implementación se hace importante son las siguientes:

Las justificaciones son argumentos bien realizados del por qué se debe realizar este trabajo, desde la empresas, la institución y los futuros especialistas.

3.1. El análisis financiero o diagnostico financiero permitirá tener un conocimiento más amplio de la realidad financiera de Kamota S.A. ya que se utilizará la información contable que muestra los hechos históricos y al compararlos con las cifras del sector de autopartes, podremos establecer una situación que facilite corregir los errores que se estén presentando y mejorar los procedimientos actuales.

3.2. El trabajo le permitirá a la administración de la empresa sentar un precedente, en la utilización del análisis financiero, para seguir implementándolo y así tener información básica e importante, para presentar a las entidades financieras y otros acreedores que lo soliciten, con el fin de requerir la utilización de un servicio financiero o la posibilidad obtener o ampliar cupos de créditos y plazos.

3.3. Una propuesta económico financiera para Kamota S.A. le permitirá tener una visión de parámetros, que se deben modificar con el fin de mejorar la situación actual con vista hacia el futuro, que facilitara el cumplimento de las expectativas de los acreedores y de los socios al cumplir el objetivo básico financiero.

3.4. Esta información le permitirá tener un plan estratégico más impactante para el futuro en busca de cumplir sus políticas internas, metas y objetivos.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVOS GENERALES

- Realizar un Diagnostico financiero de la empresa Kamota S.A. que permita conocer la realidad financiera de la empresa.

- Plantear una propuesta económica financiera para Kamota S.A., que le permita optimizar el manejo de los recursos y aprovechar otros instrumentos financieros.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los Estados Financieros e identificar la situación actual de la empresa.

- Analizar los indicadores Financieros.

- Evaluar la estructura financiera.

- Hacer un análisis comparativo entre los indicadores del sector y los indicadores de Kamota S.A., evaluando el crecimiento de la empresa con respecto al sector.

- Proponer las herramientas, instrumentos financieros y planteamientos que conlleven a cumplir eficientemente el objeto del negocio para mejorar la situación financiera de la empresa.

- Presentar la propuesta de mejoramiento a la situación financiera para que la empresa.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. ANTECEDENTES

La empresa Kamota S.A. no presenta ningún antecedente de un diagnostico financiero desde la implementación del análisis financiero, que se proporciona por los informes contables como son los estados financieros, porque no aplica ningún indicador e informes que analicen los aspectos internos y externos que permitan tener una visión amplia de la empresa, debido a que en la actualidad todos sus esfuerzos están enfocados a ampliar el mercado y tener una participación considerable y posicionamiento de sus productos, bajo estrategias netamente de mercado y del sobrevivir el día a día con el cumplimiento de sus obligaciones mediante el objeto principal de comercialización de los repuestos y partes de moto.

Los estudios que se pueden destacar, se enfocan en el análisis financiero, considerando que es una herramienta de aplicación general, apta para que todo tipo de empresa la implemente; las limitaciones están ligadas a las comparaciones entre empresas de diversos sectores en los resultados, que son arrojados por la implementación de indicadores y se diferencia por sector, marco legal y aspectos internos y externos que rodean a cada empresa. Esto es determinante en la variación del análisis financiero. Sin embargo pueden servir de referencia algunos estudios ya realizados para que proporcionen una amplia visión de análisis e interpretación de cifras que servirán de guía al saber adaptar y adoptar ya investigaciones realizadas.

6.2. REFERENTES TEORICOS

Para realizar el análisis financiero de una empresa hay varios aspectos que se deben tener en cuenta; el tipo de empresa en la que se va a realizar el análisis, si es industrial, comercial o de servicio; también el considerar su entorno, aquellos aspectos y circunstancias externas; el mercado el posicionamiento y demás elementos cualitativos, que llevan a conocer lo que la empresa está esperando y cuáles son las expectativas de los socios. Si el campo financiero es capaz de hacer que estos objetivos se cumplan de manera más cómoda o más fácil.

Como no lo ha planteado la teoría, el realizar un análisis financiero es un proceso en donde intervienen las funciones de recopilación, interpretación, análisis, comparación y estudio de la información que facilita el área de contabilidad, como los estados financieros y los datos operacionales del negocio. En busca del desarrollo de este trabajo vamos a ver lo siguiente:

6.2.1. Información de Kamota S.A.

Empezamos a desarrollar lo que exige en un principio la teoría, que es la recolección de información de la empresa. De primera mano se cuenta con la información contable con los estados financieros, con el inconveniente que lo que están mostrando son unas cifras de hechos ya ocurridos, que permitirán saber cómo se ha comportado la empresa y como se encuentra en el momento. Pero para desarrollar un análisis financiero integral esto no es suficiente, debemos de recurrir a otro tipo de información de carácter cuantitativo y cualitativo; buscar conocer el futuro de la empresa y hacia donde está encaminada es determinante en el diagnóstico financiero, de esta manera se empiezan a utilizar cifras ya proyectadas, para este caso son presupuestos y proyecciones de los informes necesarios, e información cuantitativa interna como costo de capital, relación entre el costo, volumen y utilidad “Beneficio – Costo”; también se necesita de la información cualitativa tanto interna como, estructura de la empresa, ventajas competitivas, recurso humano, procedimientos, políticas internas; e información cualitativa externa relacionada con el sector donde se mueve, políticas del gobierno al sector, situación social, situación económica, oportunidades o amenazas.

6.2.2. Indicadores financieros.

Los indicadores financieros constituyen la forma más común que conlleva a un análisis financiero, estos se desprenden generalmente de los informes que se emiten de una compañía desde el área contable, como el Balance General y el Estado de Resultados, informe que son de obligatorio cumplimiento, según las normas contables Colombianas. Estos dos informes conllevan a establecer una relación numérica entre dos cifras y/o cantidades.

Según Héctor Ortiz Anaya en su libro “Análisis financiero aplicado” 9na edición, el resultado de los indicadores, señalan unos puntos fuertes y otros débiles de las

empresas, donde se están implementando, además indican unas probabilidades y tendencias que se están generando en el desarrollo normal de la empresa.
Un índice financiero se define como la relación de cifras extractadas por lo general de los estados financieros (Balance General y/o Estado de resultados) o de cualquier otro informe que genera la empresa de carácter interno, que arroja resultados los que son interpretados basados en parámetros establecidos, para analizar el comportamiento del sector o área de una empresa.

Algunos de los indicadores con una leve explicación de lo que se desarrollará, en este trabajo:

a. Razón corriente: Es un indicador que permite conocer, la capacidad que tiene el activo corriente para cubrir y cumplir con el pasivo corriente. Permite medir las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones a corto plazo existentes en la fecha de emisión de los estados financieros. En su defecto no refleja por sí solo, la capacidad que se tiene para atender las obligaciones futuras, ya que esto también depende de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes.

b. Prueba acida: Este indicador al no incluir el valor de los inventarios que se tienen en la empresa, permite señalar con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para cubrir los pasivos corrientes y/o deudas a corto plazo.

c. Índice de solidez: Es un indicador que muestra con cuanto cuenta la empresa en el total activo para cumplir con el total del pasivo.

d. Índice de endeudamiento: Es un indicador que muestra que participación tiene el pasivo total en los activos totales e la empresa.

e. Índice de propiedad: Este indicador muestra que participación tienen socios en el activo de la empresa.

f. Razón de protección al pasivo total: Este indicar representa la relación entre la participación de los dueños y la participación de acreedores externos.

g. Razón de protección a la inversión: Este indicador muestra la participación del pasivo total con respecto al patrimonio.

h. Índice de cobertura de Interés: Este indicador muestra las veces que la utilidad operativa puede cubrir con los intereses de las deudas.

i. Índice de cobertura del servicio de la deuda: Este indicador muestra la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa, al establecer una relación de cubrimiento de los flujos de caja libre y el compromiso de la deuda.

j. Índice de cobertura del activo fijo: Es un indicador que permite conocer las veces que el patrimonio cubre los activos fijos de la empresa.

k. Margen de utilidad bruta: Es un indicador que muestra el porcentaje de ganancias de la empresa sin tener en cuenta los gastos operacionales.

m. Margen de utilidad operacional: Es un indicador que muestra el porcentaje de ganancia operacional de la empresa por las actividades.

n. Porcentaje costo venta sobre ingresos operacionales: Es un indicador que permite conocer el porcentaje del costo de la mercancía vendida.
o. Porcentaje gastos operacionales sobre ingresos operacionales: Este indicador muestra el porcentaje de gastos que sean causado y pagado en un periodo para obtener los ingresos.

p. Rentabilidad sobre el activo total: Este indicador muestra la rentabilidad del capital propio, además muestra el grado de eficiencia en la administración de la empresa.

q. Rentabilidad de las acciones: Este indicador permite conocer la rentabilidad producida de la acciones de los socios.

Desde este enfoque, se pretende implementar unos indicadores en la empresa Kamota S.A. que garanticen conocer la empresa desde el punto de vista financiero y el desarrollo general de esta, para estudiar y revisar las variaciones que se presentaron por las decisiones.

6.2.4. Análisis de aspectos internos y externos

Otro tipo de información que se deben de tener encuentra, para poder realizar un análisis financiero y una propuesta económica financiera, es realizar un estudio y

un análisis de aquellos aspectos tanto internos como externos, que den una perceptiva dinámica y concreta de la realidad de la empresa, no solo afectada por su actividad normal sino también por su entorno.

a. **Aspectos externos:** entres estos aspectos se encuentran los siguientes parámetros:

- La situación económica del país. Este aspecto afecta directamente e indirectamente a la empresa, aspectos como la inflación, el marco legal reglamentario al sector económico al que pertenece la empresa, medidas monetarias, marcha de planes de desarrollo de cada administración tanto de entes municipales, departamentales como nacionales, políticas de crédito y medidas de protección ante el contrabando.

- La situación del sector. Hacer comparaciones de la situación que presentan varias empresas del sector. Al agrupar compañías de características similares, y determinar cuales decisiones se verán reflejadas en el desarrollo normal de la empresa referencia de este trabajo, Kamota S.A.

- Instrumentos financieros. Representa los servicios y portafolio de productos que el sector financiero puede ofrecer con el fin de mejorar el manejo de los recursos. Agentes de negocio o acreedores, se incluyen en instrumentos financieros, y las oportunidades se plasman en los plazos otorgados, créditos de compra, descuentos, socios estratégicos de negocio, etc.

b. **Aspectos internos:** entre los aspectos internos se encuentran los siguientes parámetros:

- La influencia de la administración en el desarrollo del objeto social de la empresa, permitirá determinar cuál es la estrategia que utilizan y la eficiencia de las decisiones como resultado en el crecimiento de las ventas.

- Las ventajas competitivas, analizando las relaciones laborales de la empresa con los trabajadores, la interpretación de las políticas de la empresa su compromiso por parte tanto de los trabajadores hacia la empresa como de la empresa con los trabajadores. Se tendrán en cuenta otras políticas en el manejo de compra de activos, sistema de inversión, método de depreciación, método de amortización, relaciones de beneficio costo,...

6.2.3. Diagnostico económico financiero

Ya realizadas todas las reflexiones anteriores de: Indicadores, aspectos internos y externos, tanto cuantitativos como cualitativos, ya se puede entrar a realizar el diagnostico o análisis financiero, que es basado en la interpretación de toda la información como lo son los estados financieros básicos, la aplicación de diferentes técnicas como son las de los indicadores, los análisis horizontales y verticales, la elaboración de otros estados financieros derivados como Flujo de caja, capital de trabajo.

Hay una cuestión muy importante de entender que "el análisis financiero en sí no es un fin, es un medio"[1] es un proceso que le permitirá a la administración tomar decisiones y nosotros como asesores solo haremos estudios y recomendaciones.
Para el desarrollo del trabajo como lo dice la teoría se debe utilizar el máximo de técnicas aplicables en cada caso analizado, con el fin de tener mayor exactitud en los resultados, por eso se analizaran los indicadores financieros, flujos de caja y presupuesto de caja, entre otros que permitirán conocer la información financiera de la empresa. Otro aspecto muy importante es saber combinar las herramientas utilizadas para no llegar a resultados contradictorios, debido a que estas técnicas de análisis no son completamente independientes, muchas se relacionan entre sí y son complementarias, lo que facilita tener mayor claridad, y poder hacer que estos resultados se interrelacionen para lograr la visión global de la empresa.

6.2.4. Propuesta Económico financiera e Instrumentos financieros

La propuesta económico financiera está conformado por: plan comercial, plan de operaciones y plan financiero, profundizando en este último.

El plan comercial que consiste en explicar las estrategias que debe utilizar la administración, enfocándose principalmente en la gestión de ventas y la gestión de clientes.

El plan de operaciones presenta la forma y los recursos que utiliza la empresa para producir, además las herramientas que se utilizan para obtener datos alimentan el plan financiero. El plan se enfoca en la gestión de inventarios, recursos humanos, estrategia de procesos y gestión de calidad.

---

[1] Análisis Financiero Aplicado. Héctor Ortiz Anaya. 9na edición.

El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas.etc.

La estrategia económica financiera es una estrategia funcional que está ligada a las decisiones de la administración y a la suma de las estrategias de cada área de la organización que deben trabajar y enfocarse por lograr un objetivo común.

El plan financiero se compone de los siguientes aspectos:

Estimación de ventas.
Plan de inversión.
Proyección y optimización de gastos.

El planteamiento de la propuesta económico-financiera está enfocada a realizar , una modificación a las metas, políticas, estrategias, objetivos de la empresa, ya que en este capítulo se pretenden hacer proyecciones, generando resultados desde la conveniencia de la empresa; con la elaboración de Flujos de Caja Libre, Valor Presente Neto, Valor Económico Agregado y otros informes que permitirán planear bien el futuro de la empresa; estas proyecciones estarán afectadas por el análisis de instrumentos financieros que son demandados en el mercado como crédipagos, factoring, tipos de créditos y otros aprovechamientos e inversiones que generan rendimientos de los recursos de la empresa.

Con las proyecciones financieras se realizara una planificación sistemática de acontecimientos y acciones que se tomaran desde la administración de la empresa y se espera examinar con anticipación, los efectos financieros del los cambios de las políticas y el rumbo de la empresa.

Las ventajas de realizar proyecciones financieras son las siguientes:

a. “Permite la comprobación previa de la posibilidad financiera de distintos programas, antes que se den pasos difíciles y se tenga que retroceder.”
b. “Sirve como herramienta de control para descubrir y corregir las desviaciones de los planes y programas.”
c. “Ayuda a prever la manera de obtener fondos adicionales, si se requieren.”[1]
d. “Brinda confianza a las entidades financieras y demás acreedores y facilita las negociaciones de créditos con la debida anticipación.”

e. “En épocas de expansión económica, cuando las empresas presentan excedentes de efectivo, se puede prever la forma más rentable de utilizar dichos fondos.”
f. “En épocas de recesión, cuando las empresas requieren replanteamientos de sus pasivos, las proyecciones financieras permiten prever la manera como salir adelante, mediante diversas alternativas de refinanciación y/o capitalización.”[2]

Para plasmar el plan financiero económico se tendrán en cuenta las siguientes herramientas:

a. Flujo de caja libre: Es un informe que permite conocer el efectivo disponible a finalizar cada periodo, con que la empresa cuenta para cumplir sus compromisos con terceros: Acreedores (Pasivos), Socios (Patrimonio).

b. Costo de capital (WACC): Es un informe que permite conocer cuál es el rendimiento requerido del capital empleado por la empresa para cumplir con sus obligaciones, en otras palabras es lo que le cuesta la empresa la inversión de los terceros.

c. Valor económico agregado (EVA): Es un resultado que permite conocer cuál es el valor agregado al capital invertido, muestra una rentabilidad neta operativa respecto al costo de los recursos invertidos por los terceros.

d. Valor presente neto (VPN): El un valor que permite conocer si la empresa está cumpliendo con las expectativas de los inversionistas.

e. Crédipagos: Es una herramienta financiera que prestan las entidades financieras como un medio de pago que facilita la financiación de las compras, y a la empresa el cobro inmediato de sus ventas.

f. Factoring: Es una herramienta financiera que le permite a la empresa obtener capital de trabajo (efectivo), lo que proporciona liquidez inmediata, mediante la negociación de otros activos como son las cuentas por cobrar.

[2] Análisis Financiero Aplicado. Héctor Ortiz Anaya. 9na edición. Capítulo VI

6.3. VARIABLES O CATEGORIAS DE ANÁLISIS

6.3.1. Estados Financieros

La contabilidad define los estados financieros como “el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros, con el fin que éstos sirvan a los diferentes estamentos interesados en las operaciones de la empresa”.

Estos informes son de carácter periódico, donde se refleja la situación de la empresa y su desenvolvimiento en un periodo de tiempo especifico, es una combinación de hechos registrados. En esta variable tendremos los siguientes indicadores:

a. **Balance general:** Muestra la situación de los activos y pasivos de una empresa como también el estado en que se encuentra el patrimonio.

b. **Estado de Resultados:** Este estado financiero muestra el resultado que se generó por la actividad económica de la empresa al registrar todos los ingresos, los costos y gastos durante un periodo de tiempo determinado. Es un estado dinámico, al reflejar una actividad.

6.3.2. Herramientas Financieras

Son todos aquellos aspectos que sirven de medio para realizar comparaciones cifras y ecuaciones financieras que permiten emitir una situación actual de la empresa**.** En esta variable se tendrán los siguientes indicadores:

a. **Análisis Vertical:** Es una técnica sencilla que consiste en tomar un solo estado financiero, y relacionar cada una de sus cifras con un total u subtotal determinado, permitiendo conocer un porcentaje de participación de un valor respecto del otro. Es un análisis estático, ya que se interpretan las cifras en un momento determinado y no tiene en cuenta los cambios y variaciones ocurridas durante ese periodo de análisis.

b. **Análisis Horizontal:** Es una técnica sencilla de análisis, ya que va permitir ver los cambios de un periodo a otro, de los estados financieros que se estén analizando, por lo que es un análisis dinámico, porque ve el cambio o movimiento de la misma cuenta en dos periodos diferentes y consecutivos. Se analizarán las variaciones que sean más representativas.

c. **Análisis de Liquidez:** Es una serie de indicadores que permiten conocer la capacidad que tiene la empresa, para cancelar las obligaciones a corto plazo, establecer la facilidad o dificultad que se tiene para pagar los pasivos corrientes con el resultado de convertir en efectivo los activos corrientes.

d. **Análisis de Endeudamiento:** Estos indicadores tiene por objeto ver, en qué grado de participación se encuentran los acreedores, dentro del financiamiento de la empresa. De igual manera se establecerá el riesgo que tienen los acreedores y los dueños de la empresa, en el nivel de endeudamiento.

e. **Análisis de Rentabilidad:** Estos indicadores permiten conocer la efectividad de la administración para controlar los costos y gastos, y convertir las ventas en utilidades.

6.3.3. Aspectos Cualitativos Internos

Son aquellos aspectos de tipo informativo y documental, que permiten observar, como es la forma de actuar de la compañía y las características desde su interior. En esta variable tendremos los siguientes indicadores:

a. **Estructura de la Empresa:** Se analiza la estructurada de la empresa, es decir, que áreas la conforman y hasta donde llega su participación dentro de la misma; cuál es su grado de compromiso para con esta, y como es el desarrollo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

b. **Tecnología:** Se analizan los aspectos tecnológicos que la empresa puede utilizar o que implementa que mejoren la eficiencia de la productividad.

c. **Ventajas Competitivas:** Toda empresa cuenta con unas ventajas competitivas que la hace que se diferencie de las demás empresas del sector, es aquí donde se analizarán que características tiene Kamota S.A. que la distinga y pueda aprovechar.

6.3.4. Aspectos Cualitativos Externos

Son todas las circunstancias y aspectos externos que afectan directamente o indirectamente el desarrollo del objeto social de la empresa. En esta variable se analizaran los siguientes indicadores:

a. **Sector Económico:** Este es un aspecto importante de identificar, porque es fundamental saber si la empresa es de carácter industrial, comercial o de servicio, y así saber cuál debería ser la estructura organizacional, y cuales serian sus objetivos.

b. **Situación Social:** Toda empresa se desenvuelve dentro de un sector social, estado de desarrollo cultural y ubicación geográfica, que le permite interactuar de cierta manera; lo que se busca es saber cuál es la forma de actuar ante la situación social que lo rodea.

c. **Situación Económica:** Estudiaremos la situación económica que enmarca a Colombia para sus empresas y también los competidores, acreedores, entidades financieras, y como está kamota S.A. con respecto a este campo.

d. **Marco Legal:** Corresponde a todas aquellas leyes, decretos, normas, acuerdos, de carácter nacional, departamental y municipal que rige y controla a este tipo de empresa y sector económico.

6.3.5. Aspectos Cuantitativos Interno

Corresponde a todo tipo de información cuantificable. Y presenta cifras que permiten conocer otros aspectos importantes de la empresa. En esta variable se analizaran los siguientes indicadores:

a. **Depreciación:** Es el lanzamiento del costo de la inversión de los activos fijos de la empresa, es bueno conocer cuál es el tipo de depreciación que utiliza, para saber si es el más conveniente y el que más se ajuste a la realidad de la empresa.

b. **Amortización:** Es la forma de lanzar al gasto otros activos de acuerdo a su utilización o periodo en el que se van a consumir, es importante conocer el valor de inversión en este tipo de inversión y si la forma de amortizar es la más conveniente.

c. **Costo de Capital:** Es un informe que nos permite conocer cuál es el rendimiento requerido del capital empleado por la empresa para cumplir con sus obligaciones, en otras palabras es lo que le cuesta la empresa la inversión de los terceros.

d. **Flujo de caja libre:** Es un informe que nos permite conocer el efectivo disponible a finalizar cada periodo, con que la empresa cuenta para cumplir sus compromisos con terceros: Acreedores (Pasivos), Socios (Patrimonio).

e. **Valor económico agregado (EVA):** Es un resultado que permite conocer cuál es el valor agregado al capital invertido, muestra una rentabilidad neta operativa respecto al costo de los recursos invertidos por los terceros.

f. **Valor presente neto (VPN):** Es un valor que permite conocer si la empresa está cumpliendo con las expectativas de los inversionistas.

6.3.6. Instrumentos Financieros

Corresponde a aquellos instrumentos que ofrece el sector financiero como oportunidades de negocio, estrategias de mercado y convenios que le permiten optimizar los recursos de la empresa. En esta variable se analizaran los siguientes indicadores:

a. **Crédipagos:** Es una herramienta financiera que prestan las entidades financieras como un medio de pago que facilita la financiación de las compras y a la empresa el cobro inmediato de sus ventas.

b. **Factoring:** Es una herramienta financiera que le permite a la empresa obtener capital de trabajo (efectivo), lo que proporciona liquidez inmediata, mediante la negociación de otros activos como son las cuentas por cobrar.

7. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

7.1. TIPO DE ESTUDIO

El trabajo a desarrollar, es un estudio de tipo evaluativo, en el que tomaremos diferentes tipos de información que suministrará la empresa, documentos de tipo cuantitativo, como cualitativo, históricos y de proyecciones, para realizar comparaciones de cifras que permitirán realizar estudios y análisis, para que al final evaluada la situación financiera de Kamota S.A. se presente una propuesta de mejoramiento a la misma.

7.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

En la ejecución del trabajo la información que se proporcionara para el análisis, no la empresa facilitará el acceso a la información con los libros y otros registros detallados de la compañía y en el ámbito no solo del cálculo de indicadores o de interpretación de cifras, deberá ser enmarcado en un conjunto de hechos y situaciones que reflejen la realidad de la empresa, que forma parte de una economía dinámica y de constantes cambios, que conllevan ir a la par con las condiciones del mercado para no desaparecer.

Kamota S.A. en lo que tiene que ver con el manejo de los recursos económicos y en su estructura financiera, cuenta con un socio estratégico el cual le proporciona aproximadamente el 80% de la mercancía que distribuye y comercializa, el otro 20% es proporcionado por proveedores nacionales, que son empresas industriales que fabrican los repuestos y partes de motos.

Entre los contratos y/o convenios que tiene con entidades financieras se encuentra Bancolombia, a pesar de que Kamota S.A. es un distribuidor a nivel nacional, los pagos que recibe en muchas ocasiones son en cheque o en efectivo, los que son consignadas en las cuenta de la empresa, siendo estas transacciones costosas por ser de otras plazas, lo que generó el convenio de que los cheques y las consignaciones, las hace efectiva unos días después dejando que la entidad trabaje con el dinero, lo cual le trae como beneficio una disminución en la tarifa que le cobran por estas transacciones, además le genera un rendimiento. Este mismo convenio lo tiene con el Banco de Bogotá, con la diferencia que con esta entidad no se genera ningún tipo de rendimiento.

Por lo anterior las fuentes de información con la que contara este trabajo son las siguientes:

7.2.1. Fuente primaria

Se recurre a esta fuente de recolección, ya que se tendrá la información de primera mano y de forma directa con la empresa Kamota S.A. al facilitar la información necesaria para el desarrollo del trabajo, tales como: Estado de resultados, Balance general, Políticas de crecimiento de la empresa, objetivos organizacionales, metas de corto plazo y las expectativas internas y externas de la empresa.

7.2.2. Fuente secundaria

Se recurre a esta fuente de información, ya que se acudirá, a la información de los libros y documento escritos de las investigaciones y conceptos de la información que se está manejando, con el fin de obtener una información que sirva de base para el desarrollo del trabajo, se basará en libros que sean reconocidos en el sector de las finanzas y que sus actores tengan un reconocimiento de aporte significativo y crecimiento conceptual del área. Se tendrán en cuenta también páginas de internet que sean de información fidedigna y reconocida en el sector financiero como apoyo para resolver inquietudes y realizar consultas. Entre las fuentes secundarias que nos servirán de apoyo para el desarrollo de este trabajo encontramos el libro de Héctor Ortiz Anaya “Análisis Financiero Aplicado” 9na edición, el libro de Oscar León García “Administración Financiera” 3ra edición, entre otros, que se irán investigando según las exigencias del trabajo y de profundidad de la investigación.

7.3. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTOS DE LA INFORMACIÓN

El trabajo de investigación se realizará en la empresa Kamota S.A., Es una empresa mediana con un enfoque de crecimiento y de estabilidad en el mercado, la cual se ha mostrado interesada en conocer más a fondo los conceptos y aplicaciones financieras, por lo que permitirá y facilitará la información que sea necesaria para la realización del trabajo de investigación, siempre y cuando no sea utilizada para perjuicio propio, y conservando el carácter de reservado para cierta documentación.

La empresa facilitara los informes financieros de obligatorio cumplimiento de diferentes periodos fiscales, el acceso a información administrativa como; las políticas, los objetivos, metas y expectativas de la empresa.
Para la recopilar la información, se realizará bajo la técnica de observación directa de la fuente y también mediante el análisis de documentos.

8. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO

- Ana María Henao, Contadora pública y especialista en finanzas.

Servirá de apoyo en el estudio de estrategias para el área financiera y aportara conceptos en todo el desarrollo del trabajo.

- Juan Carlos Ocampo, Administrador de empresas y especialista en finanzas.

Facilitará documentación de estudios ya realizados en otras empresas y será guía en el desarrollo del trabajo de grados

- Asesor asignado (La universidad lo asignará)

Será el acompañante en todo el desarrollo del trabajo de grados, sirviendo de guía, Asesor sirviendo de apoyo y orientando el trabajo de grados.

9. . RECURSOS DISPONIBLES

RECURSOS DISPONIBLES		
Descripción	**Valor**	**%**
Papelería General	40.000	5,5%
Fotocopias	20.000	2,7%
Transporte	120.000	16,4%
Servicio de transcripción	200.000	27,4%
Servicio de impresión	50.000	6,8%
Asesoría externa	200.000	27,4%
Otros gastos	100.000	13,7%
Total general	**730.000**	**100,0%**

10. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

	ago-10				sep-10				oct-10				nov-10				dic-10				ene-11				feb-11			
ACTIVIDADES	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Planteamiento del trabajo de Grados																												
Recopilación de la Información Interna y externa																												
Comparación de cifras y análisis																												
Analizar información de los instrumentos financieras que se van a implementar.																												
Realización del Diagnostico Financiero																												
Reuniones con el asesor para revisar el avance																												
Diseño de propuesta económico financiera																												
Presentación del informe final																												

11. RESULTADOS ESPERADOS

11.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

De acuerdo a la información suministrada en los estados financieros se realizó el análisis, donde se confrontaron las cifras obtenidas, para cada uno de los indicadores con la situación actual de cada periodo, con el fin de analizar las variables económicas externas que también son determinantes a la hora de realizar un diagnóstico financiero y que en el sector de autopartes influye para saber en qué momento importar y vender a precios de competencia.

11.1.1 Análisis de los Estados financieros

Los estados financieros son la acumulación de cifras o valores que a través de la contabilidad y teniendo en cuenta unas normas y fundamentos su propósito es atender a las necesidades de los usuarios para tomar decisiones, es este caso específico de tipo financiero.

a. **Estados de Resultados:** Es la confrontación de ingresos y gastos y la obtención de utilidad ó perdida; su conformación depende de la empresa que se esté analizando. Para empresas comerciales como Kamota uno de los aspectos más importantes tiene que ver con el tratamiento de los gastos en que incurre la empresa, gastos de administración y de ventas para la obtención de la utilidad operativa con la que se puede evaluar una empresa como negocio dedicado a una actividad específica.

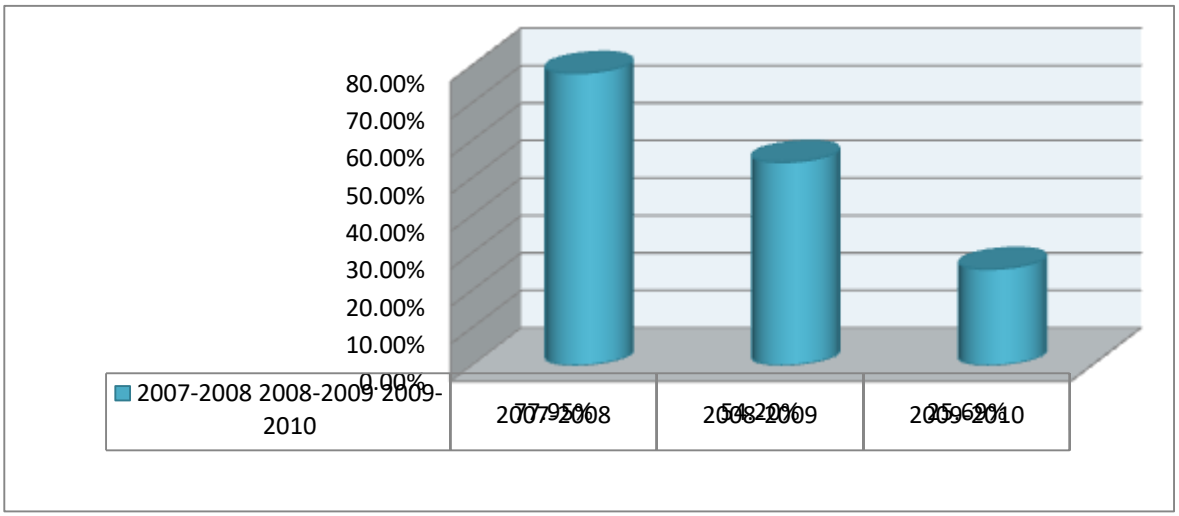
- Ventas

Kamota ha tenido un crecimiento muy significativo en ventas y esto se debe a las políticas internas de penetración del mercado, que debe tener una empresa en sus condiciones de iniciación de operación de su objeto social; entre el año 2007 y 2008 el incremento en ventas fue de un 77.95% y esto se presenta por que los periodos de comparación no son los mismos, debido a que en el 2007 la empresa no ejerció su objeto principal durante todo el año si no una parte de este. Vemos que para la comparación del crecimiento en ventas para los periodos 2008-2009 y el periodo 2009-2010, su crecimiento ha presentado una disminución en un 54.20% y un 25.69%, respectivamente; esto se presenta durante estos años,

mientras el crecimiento de las ventas de la empresa se ajustan a la realidad del crecimiento económico del país y del sector. Esta situación obligará a cambiar las políticas de ventas de la empresa, que busca un crecimiento moderado pero sostenido en el mercado.

Un aspecto externo que también afectó el crecimiento de las ventas, son las condiciones climáticos que se han presentado en el país en los últimos años, los periodos extensos de invierno son un factor que afecta las ventas del sector en el campo de las motocicletas, esto se presenta porque las personas no utilizan sus vehículos tan frecuentemente y como consecuencia no se realizan arreglos, mantenimiento, ni mejoras a los automotores, afectando las ventas de los comerciantes de estos productos.

Gráfico 1. Comportamiento de las ventas



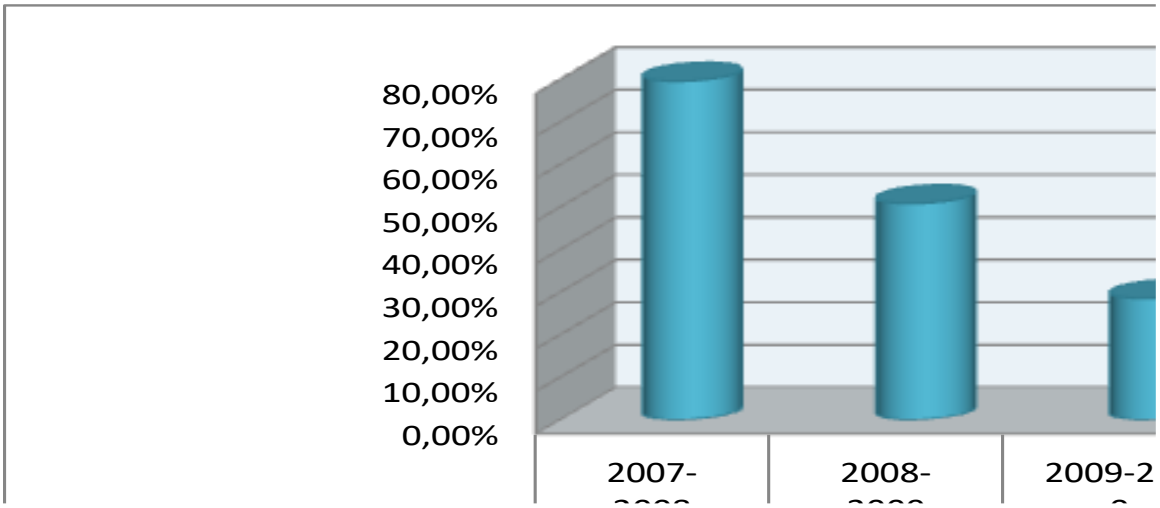
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Costos de Mercancía vendida

El costo de la mercancía vendida tiene una variación en el crecimiento muy similar al comportamiento de las ventas, y es porque son unas variables correlacionadas; lo que ocurre en las empresas comercializadoras, es que ante mayor nivel ventas el crecimiento del costo de la mercancía vendida va de la mano, lo que se intenta controlar mediante políticas de manejo de costos es que no aumente en mayor proporción que las ventas.

Entre los aspectos externos que se debe controlar para este rubro, está el comportamiento de la TRM, porque los productos ofrecidos en su mayoría son importados aunque no los importe directamente la empresa y esto lo realiza mediante el socio estratégico, esta variable que en los últimos años ha sido muy inestable se puede convertir en una oportunidad e igualmente sino se tiene un control de ella se puede convertir en una amenaza, que afecta considerablemente las finanzas de la empresa.

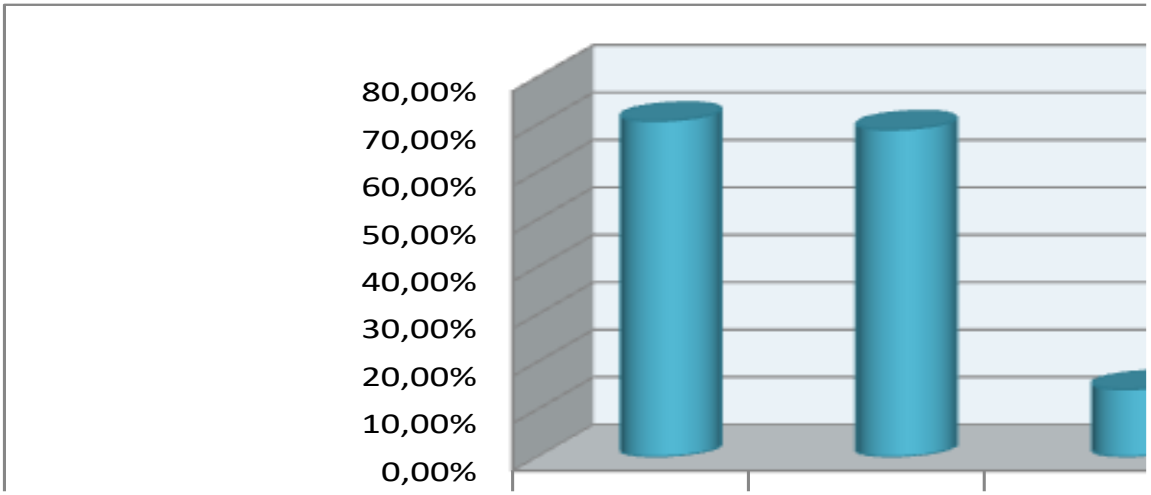
Gráfico 2: Comportamiento de los Costos de Mercancía Vendida



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Utilidad Marginal (Bruta)

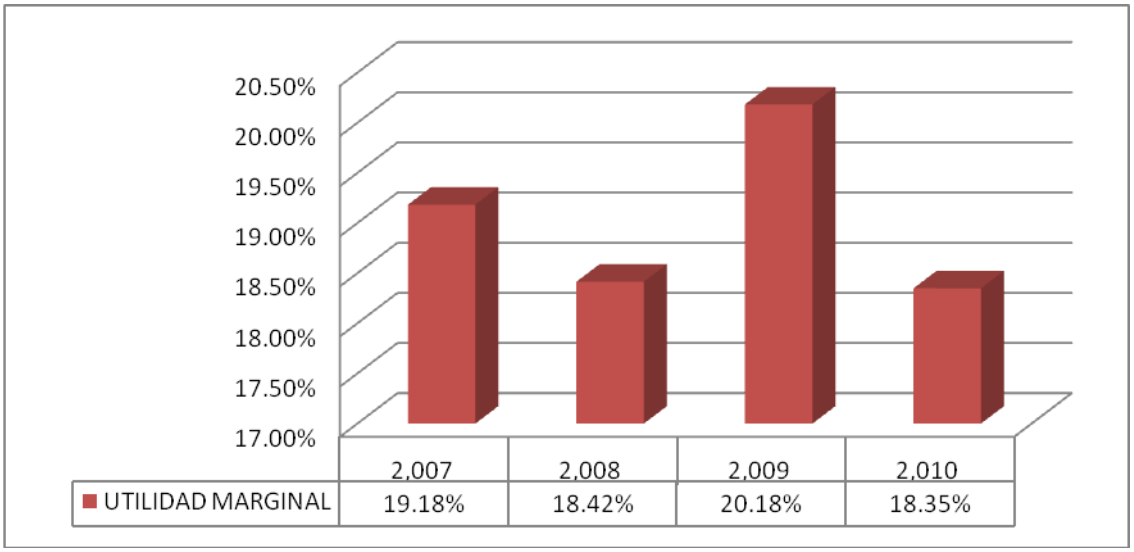
Gráfico 3: Comportamiento utilidad marginal (Bruta)



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

El comportamiento de la variación de la utilidad bruta refleja la gestión administrativa de la empresa. Se observa para los periodos 2007-2008 y 2008-2009, que el crecimiento en la utilidad bruta es considerable. Adicionalmente, la empresa implementó políticas comerciales basadas en el posicionamiento, crecimiento, participación en el mercado y en el control de los costos generando buenos resultados, que se aprecian en la utilidad bruta. Para estos años la empresa a pesar de tener que recurrir a promociones y descuentos para que sus productos fueran atractivos para los clientes y rentables.

Gráfico 4: Participación de la Utilidad Marginal (Bruta) / Ventas Netas



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Aunque las variaciones entre los años han sido de manera creciente, como se ve en la grafica No 3, vemos que para los años en los cuales se hizo el análisis, han tenido un comportamiento muy parejo respecto la participación de la Utilidad Marginal en las Ventas Netas, lo que muestra una tendencia a mantener esta participación cerca del 20%. Lo que indica que si las ventas incrementan o disminuyen, los costos van a tener un comportamiento similar, en busca que el Margen Operacional tienda al 20%, que es uno de los objetivos establecidos por la empresa.

- Gastos Operacionales de Administración y Venta

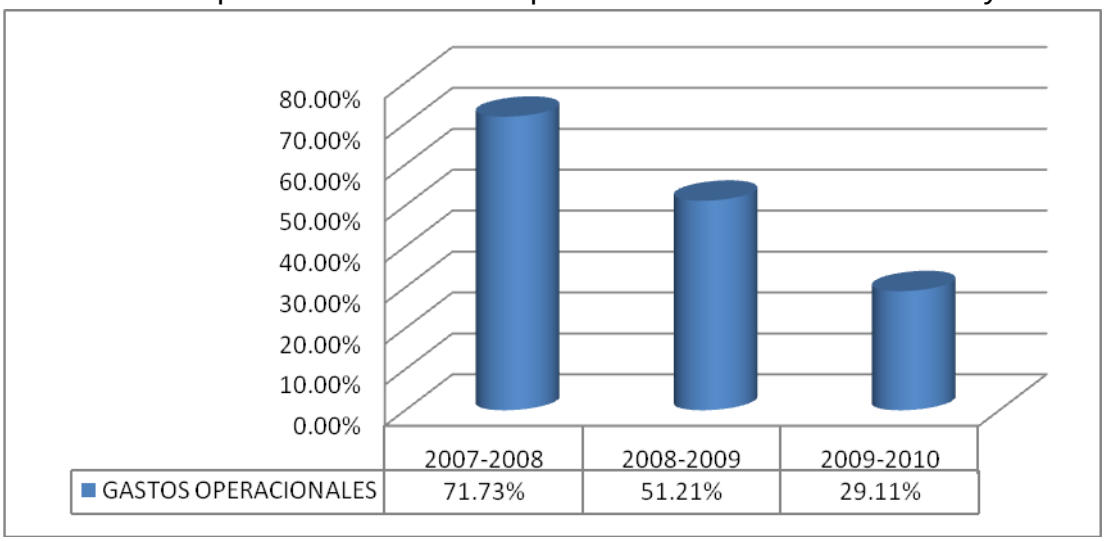
Los gastos operacionales que se componen de los gastos de administración y de ventas, han tenido un comportamiento similar a las ventas netas, a pesar de que estos rubros no siempre coinciden. Los gastos administrativos a diferencia de los

gastos de ventas, tienen un comportamiento muy estable y su variación de un periodo fiscal a otro debe ser mínima. Por ejemplo para el análisis de Kamota, los cambios que se han presentado entre los periodos 2007 al 2010, se debe a que la empresa está en proceso de consolidación y esta tiene que ir acomodándose a las condiciones del mercado.

El equilibrio de los gastos administrativos se verá reflejado con el paso de los años. Por el momento la gerencia de la empresa controla que estos gastos no sean muy altos ni muy traumáticos en el cumplimento del objeto principal de la organización. Para los gastos en ventas, donde tenemos principalmente rubros como comisiones, nominas del personal de ventas, publicidad, etc.

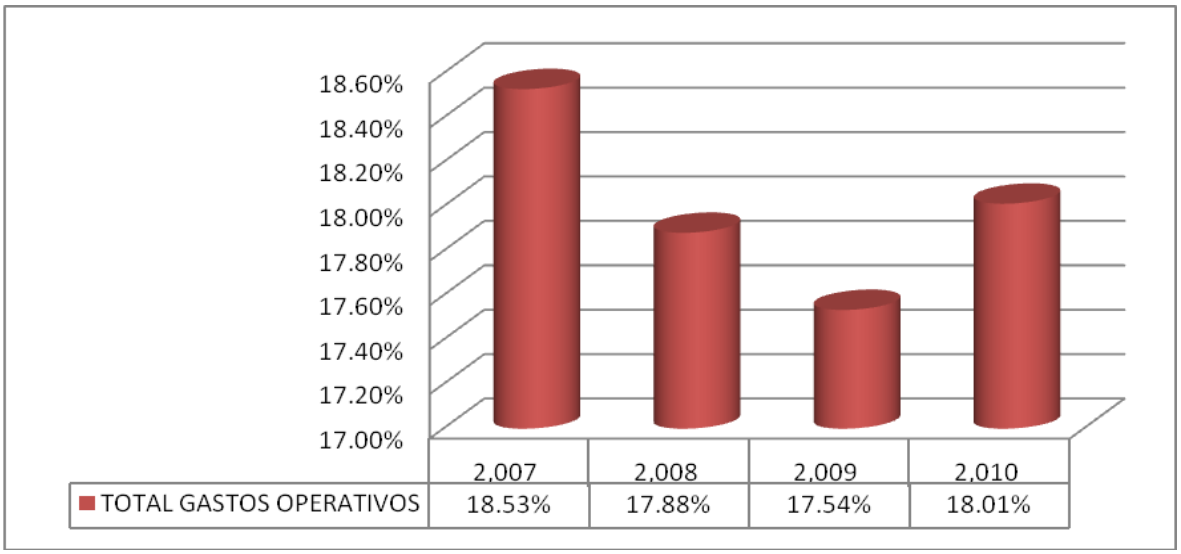
- El crecimiento de los gastos operacionales de ventas está ligado al aumento en las ventas, es decir, que hay una relación directa y como las cifras lo muestran frente a un crecimiento en las ventas del 54% hay un aumento en los gastos de ventas de 71.73%. Cuando estas variaciones vayan a la inversa del crecimiento de las ventas se deben analizar las políticas comerciales de ventas y que se están tomando por que habrá que reestructúralas, porque no es normal que los gastos de ventas crezcan de manera considerable y no se vea reflejado este esfuerzo de la empresa en el crecimiento de las ventas y recaudos del año que se esté analizando.

Gráfico 5: Comportamiento Gastos Operacionales de Administración y Ventas



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Grafico 6: Participación de los Gastos Operacionales / Ventas Netas



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

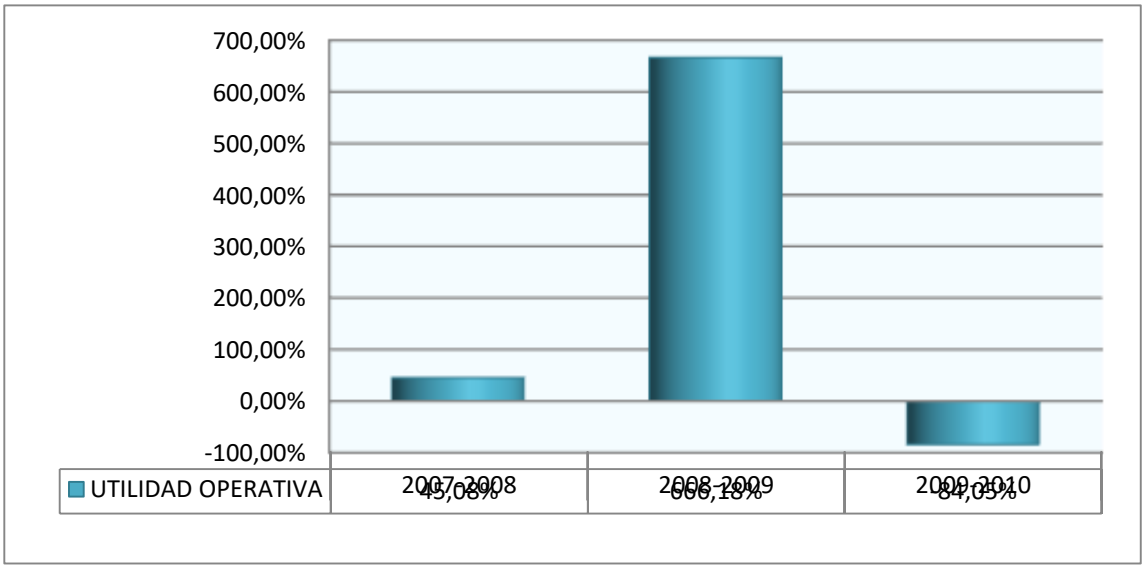
Los Gastos Operacionales aunque han tenido una variación creciente de un año a otro en menor cuantía, la empresa presenta para cada año analizado que la participación de los gastos operacionales respecto a las ventas netas es muy alto, lo que lleva a replantear y tomar decisiones contundentes que lleven a la disminución de este rubro y sea menos representativo en la participación de las ventas netas, teniendo como precaución que no se vea afectado la atención al cliente ni disminución de la calidad de servicio y también las condiciones de nuestros empleados.

- Utilidad Operativa

En los primeros años de ejercer una actividad económica la tendencia es a obtener pérdidas, mientras gana participación en el mercado, esto no es una ley que se tenga que cumplir pero es un aspecto que se evidencia en la consolidación de una empresa. La utilidad operativa muestra una volatilidad en los resultados, obsérvese que en el periodo 2007-2008 se obtuvo un crecimiento del 45.08%, y del periodo 2008-2009 un crecimiento del 666.18%, posteriormente una disminución en el periodo 2009-2010 llegando a una variación negativa del 84.05%.

Esto permite analizar más lo que ha sucedido con las variaciones de la utilidad bruta, porque para el periodo 2009-2010 solo tuvo un crecimiento del 14.27% en la utilidad bruta, pero el comportamiento para estos mismos años de los gastos operacionales tuvo una variación en el crecimiento de 29.11%. Esto muestra que los gastos operacionales están afectando la utilidad operativa de manera considerable, en especial los gastos administrativos, que pasaron de tener una disminución en la variación entre los años 2008-2009 de $-32.798, a tener un crecimiento en la variación para los años 2009-2010 de $60.367, que se ve reflejado directamente en la utilidad operacionales de la empresa, como se mencionó en el principio este aparte.

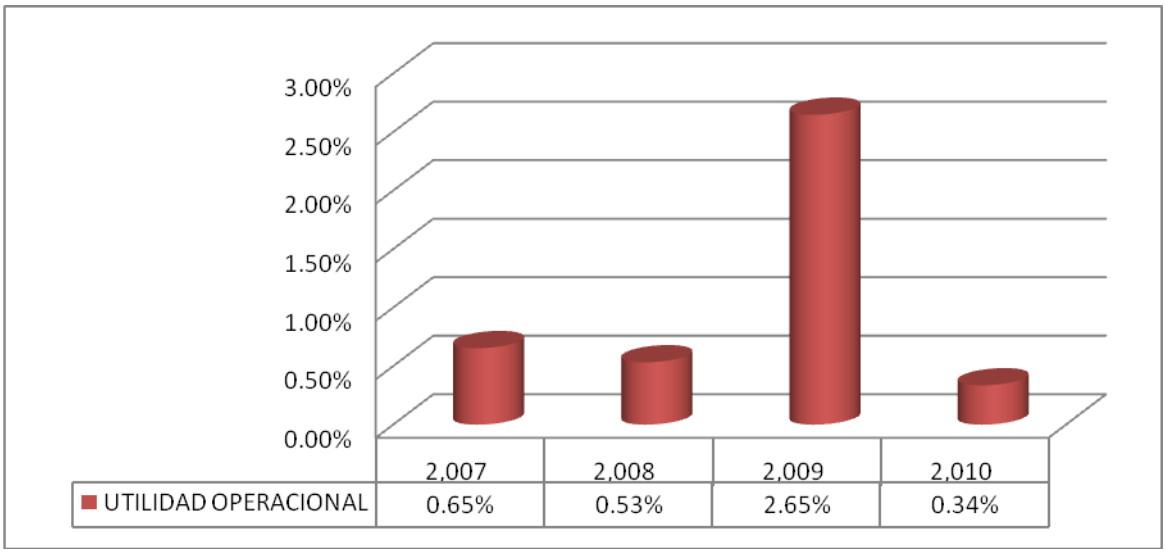
Gráfico 7: Comportamiento Utilidad Operativa



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

La Utilidad Operativa es un rubro que ha sido muy inestable al presentar una variaciones muy significativas en los años analizados, pero la participación que tiene la Utilidad Operativa en las Ventas Netas es muy baja, y se presenta porque los gastos operacionales tiene una participación muy alta que hacen que este rubro sea muy bajo y para poder mejorar este indicador se deben tomar decisiones en los Gastos Operacionales ya que los costos están en un margen normal para el sector.

Gráfico 8: Participación de la Utilidad Operativa / Ventas Netas



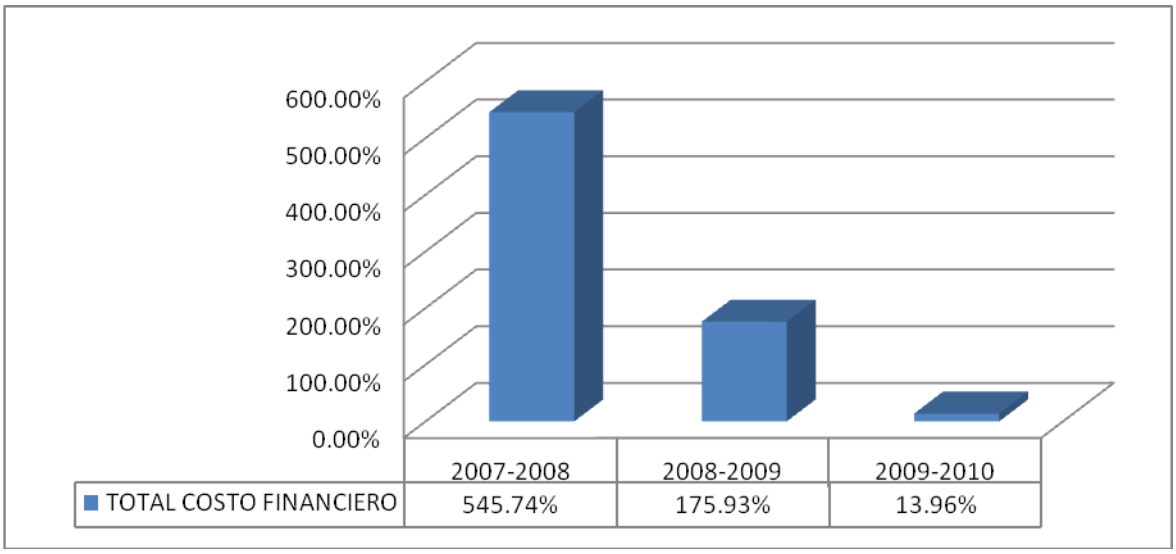
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Total costos financieros (Ingresos Financieros – Gastos Financieros

Los costos financieros están creciendo de un año a otro, aunque cada vez en una menor proporción. Los otros ingresos financieros no alcanzan a compensar los otros gastos financieros, considerando que la empresa no tiene inversiones que generen rendimientos financieros.

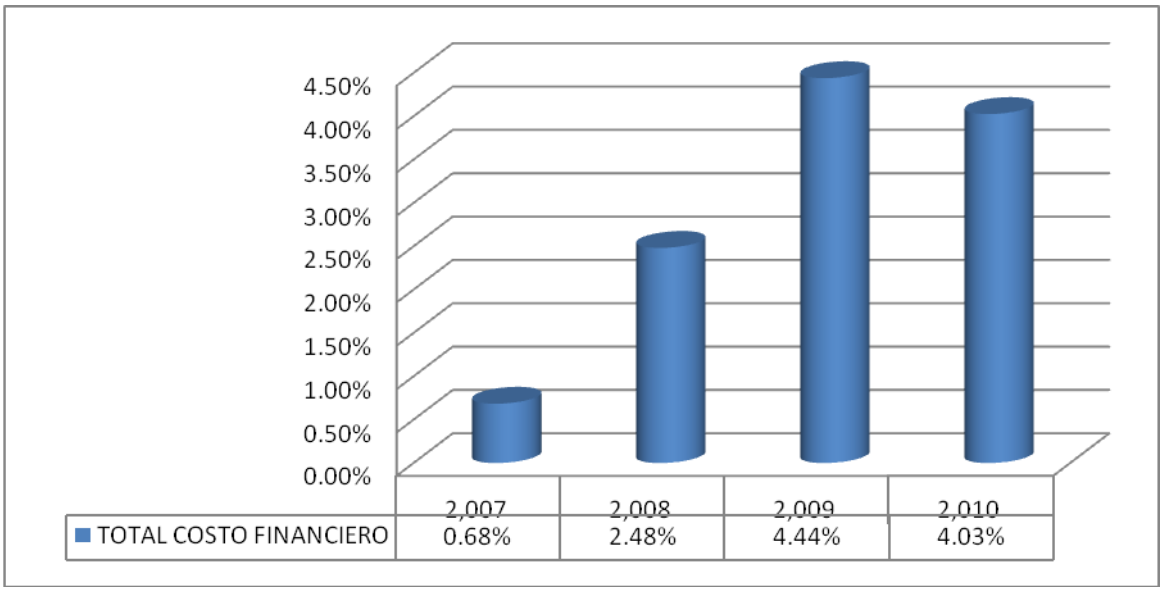
Los descuentos comerciales a los clientes son el rubro más representativo de los gastos financieros, dado que la empresa para mejorar su situación de liquidez ha tenido que recurrir al descuento de las facturas por pronto pago, Haciendo que no estén compensados estos dos rubros y se dé un costos en vez de un beneficio, ante esta desigualdad la empresa debe plantear políticas que busquen que esta relación tienda a cero y no afecte de manera considerable el resultado de la empresa.

Gráfico 9: Comportamiento total costos financieros



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Gráfico 10: Participación del costo financiero / ventas netas



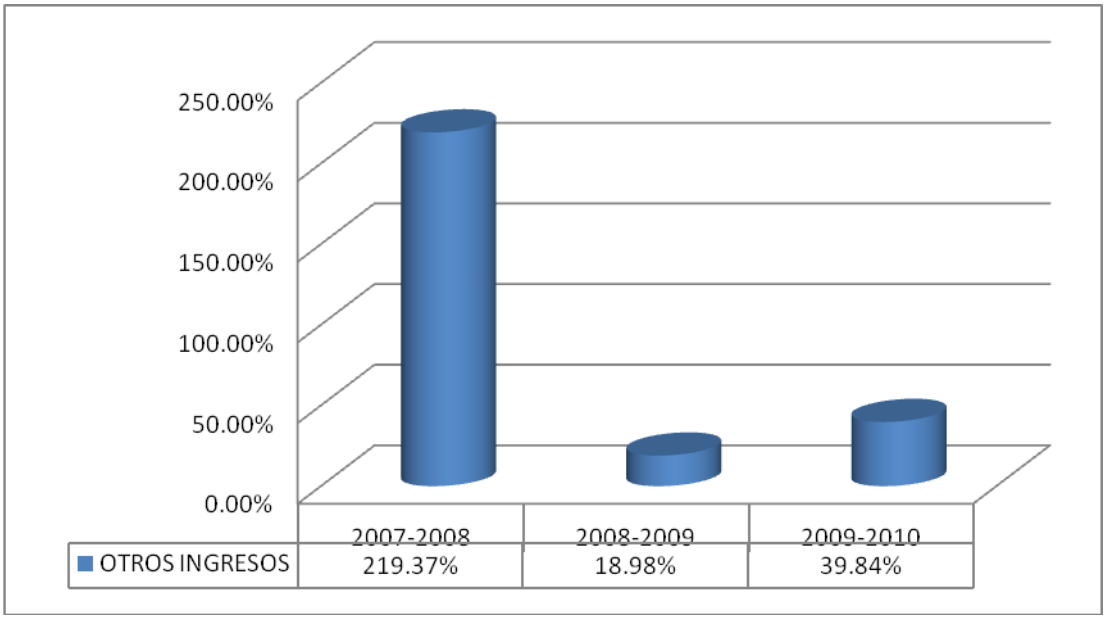
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Los costos financieros han tenido crecimiento de un periodo a otro en una menor proporción, pero al mirar su participación en las Ventas Netas estos valores son superiores a la participación de la Utilidad Operativa “Grafico 8”. Mostrando así una deficiencia en estos rubros, se debe tener cuidado porque la Utilidad Operacional no está dando el resultado suficiente para cubrir los Costos Financieros Netos, debido a que este rubro la empresa tiene un manejo que no ha

sido el adecuado, se platearan políticas y objetivos que disminuyan esta participación de los costos financieros o que ellos se compensen, para que la utilidad operacional cubra dichos costos.

- Otros Ingresos

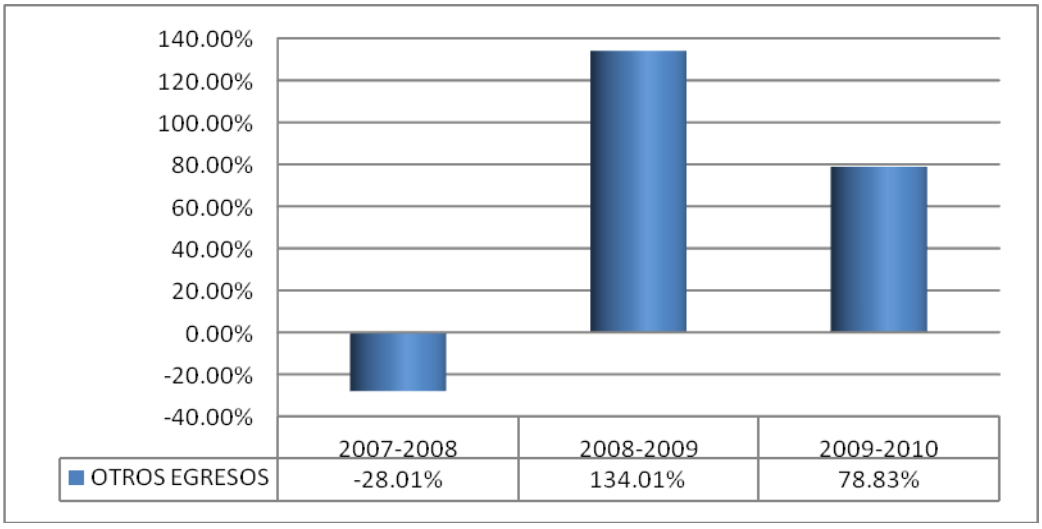
Gráfico 11: Comportamiento Otros Ingresos



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Otros Egresos

Gráfico 12: Comportamiento Otros Egresos

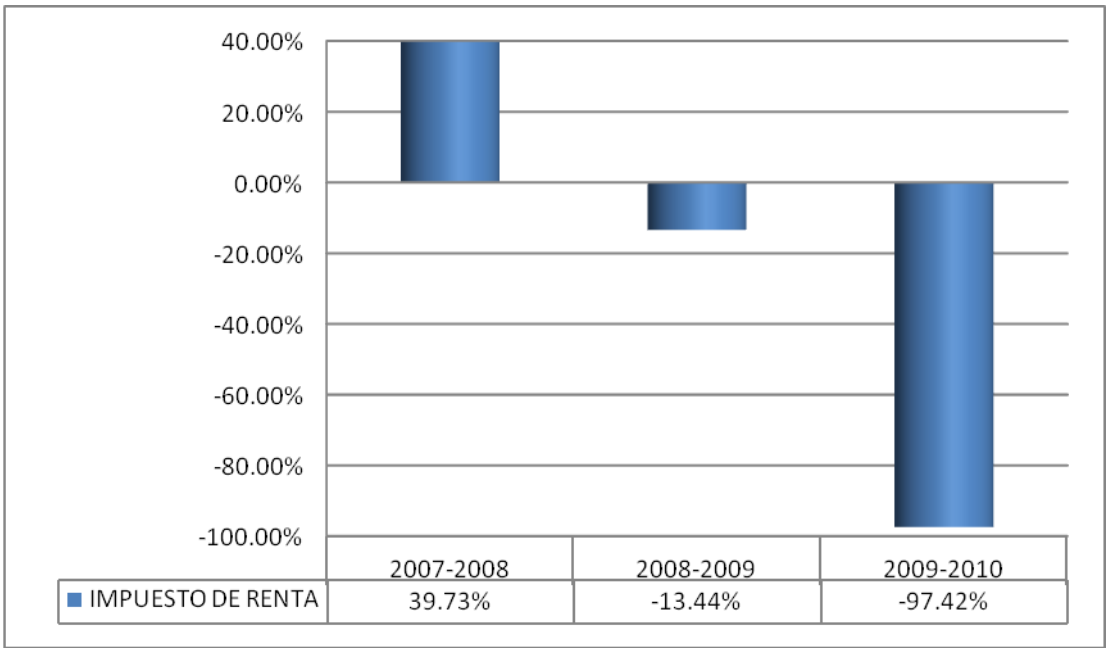


Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Dentro del giro normal de la empresa se requiere incurrir en gastos que no están relacionados directamente, sin embargo que son necesarios y que contribuyen a desarrollar la actividad del negocio; Kamota S.A. Incurre en gastos como los financieros, los que representan un rubro de baja cuantía pero que son determinantes para evaluar un planteamiento de mejora a la situación financiera de la empresa.

- Impuesto de Renta

Gráfico 9: Comportamiento Impuesto de Renta



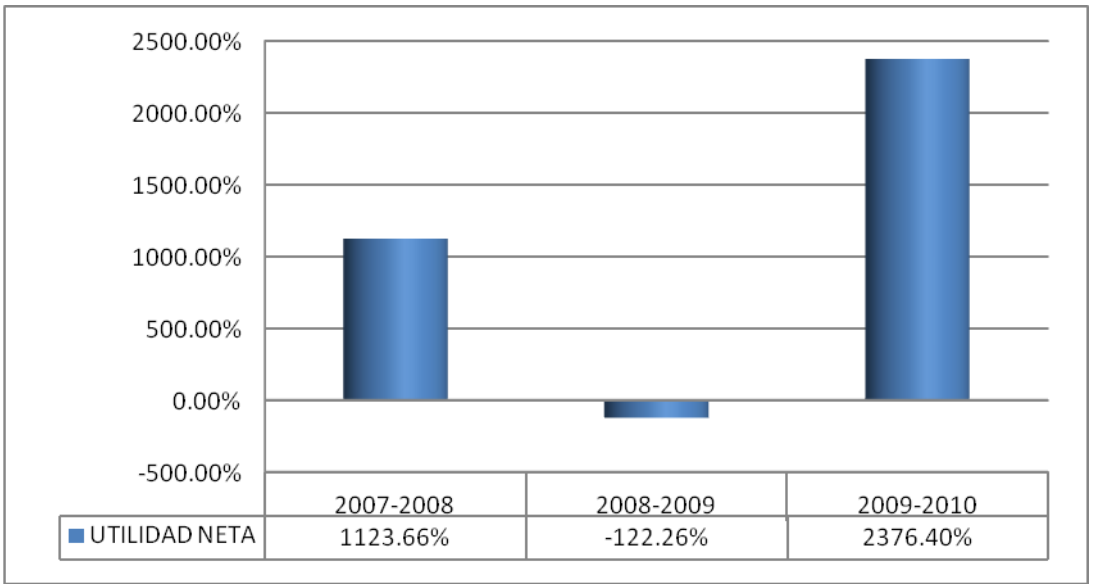
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

El impuesto de renta ha estado disminuyendo en la variación de los diferentes años. Pero esto no es conveniente, por que la empresa está obteniendo perdidas, en este caso la liquidación de este impuesto no es por utilidad si no por renta presuntiva, lo cual hace que se afecte más el resultado de la empresa y el flujo de caja.

- Utilidad Neta

La utilidad neta de la empresa ha estado disminuyendo, llegado a obtener perdidas durante los años de 2009 y 2010. Las pérdidas para los años 2009 - 2010 fueron $2.280 y $56.462 millones de pesos respectivamente.

Gráfico 10: Comportamiento Utilidad Neta

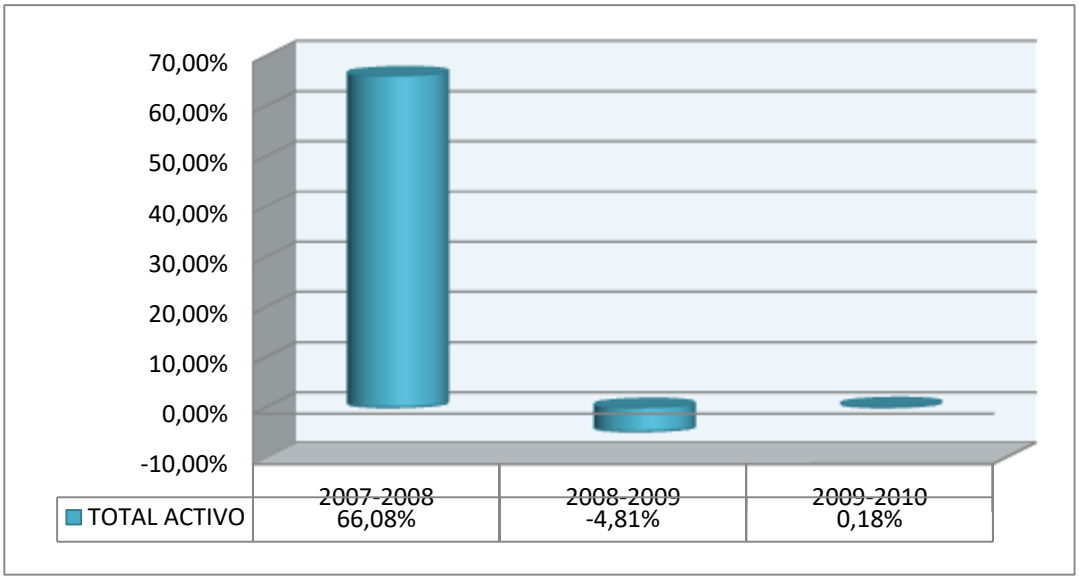


Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

b. Balance General

- Total Activo

Gráfico 11: Comportamiento del Activo



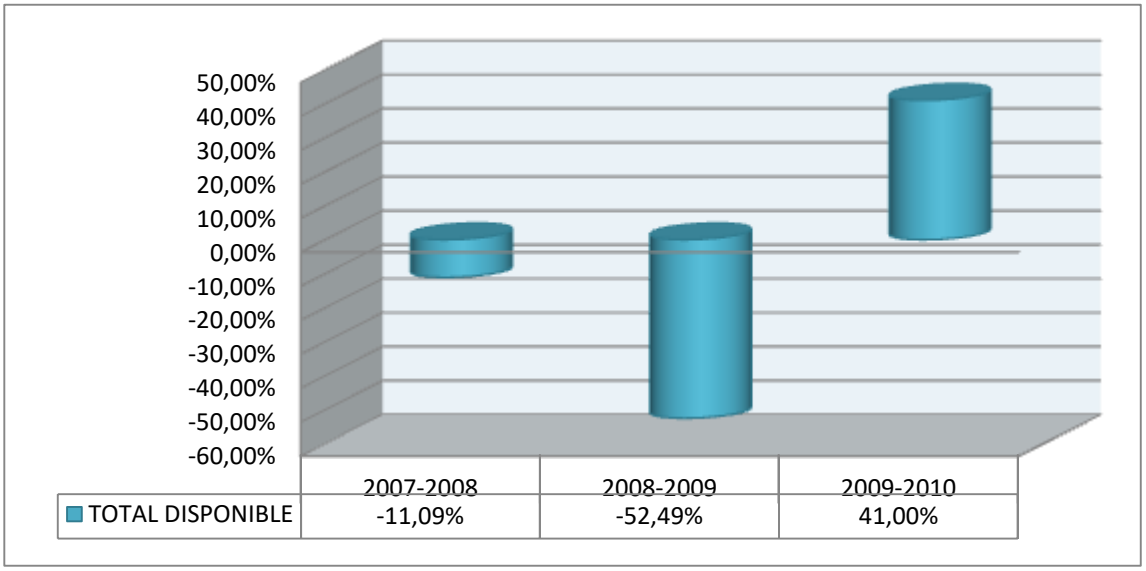
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios.

Los activos presentan una variación considerable en el periodo 2007-2008 dado que es el periodo inicial donde comienza la operación comercial de la empresa y

se efectuaron adquisiciones de activos fijos buscando incrementar el inventario requerido de la empresa para satisfacer las necesidades de los distribuidores.
Paro los años 2008-2009 y 2009-2010 se implementaron estrategias de crecimiento sostenido en la adquisición de activos, ya que con la infraestructura que se tiene se puede atender las necesidades del mercado nacional, cumpliendo así con los requerimientos de los clientes.

- Activo Corriente Disponible

Gráfico 12: Comportamiento Activo Corriente Disponible



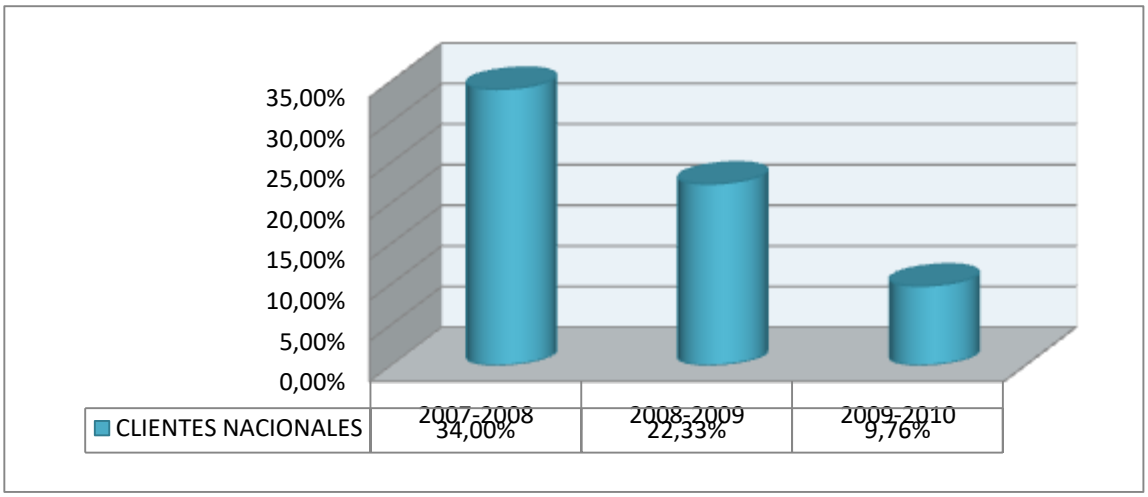
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Las variaciones en el disponible solo muestran un saldo al final del año y, no reflejan lo que ha pasado con la liquidez de la empresa en un periodo fiscal.

- Clientes Nacionales

De acuerdo a las políticas de penetración en el mercado se observa que el rubro de los clientes nacionales ha tenido un crecimiento en menor proporción de un periodo a otro. Esto se presenta porque la empresa ha venido ganado participación en el mercado y reconocimiento ante los clientes. Además se puede reconocer que el sector de autopartes es de gran reconocimiento en el país.

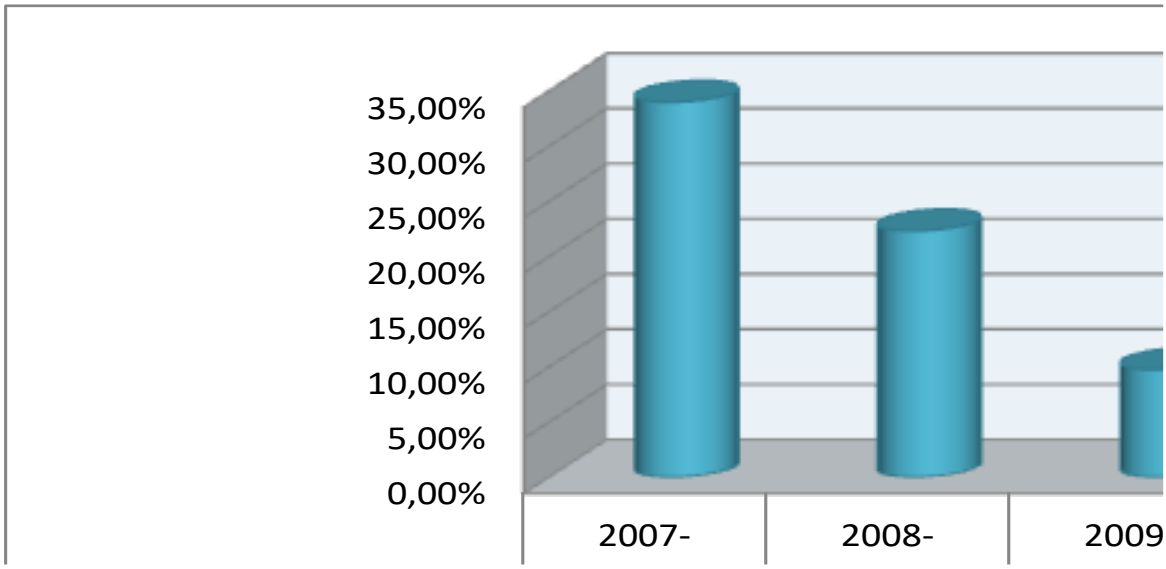
Gráfico 13: Comportamiento Clientes Nacionales



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Total Cuentas por Cobrar

Gráfico 14: Comportamiento Total Cuentas por Cobrar



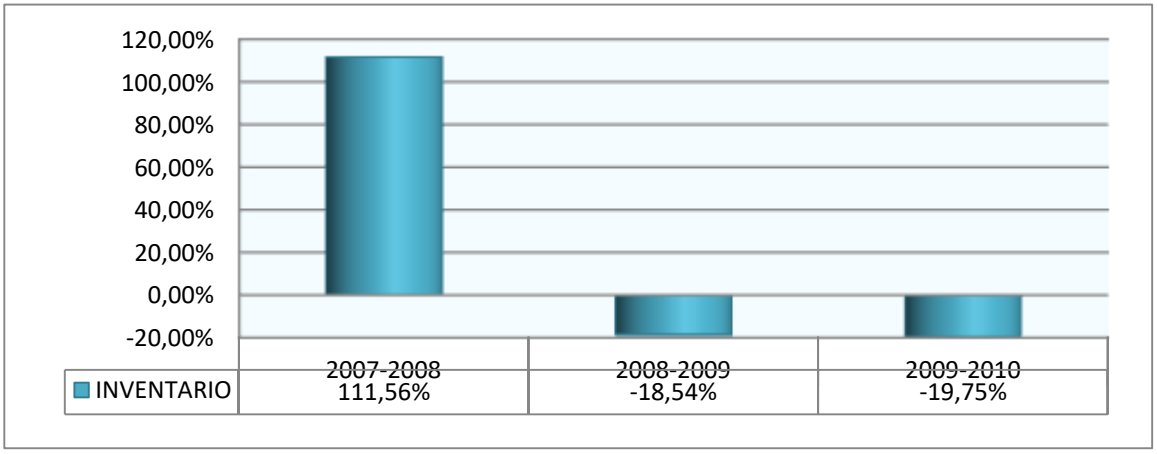
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Las cuentas por cobrar muestran que para la gestión empresa es necesario tener políticas de recaudo bien establecidas, ya que, aunque las cuentas por cobrar han ido aumentando de un periodo a otro, están han sido en menor proporción, haciendo que la empresa no se vea tan afectada en el flujo de caja.

- Inventario

El comportamiento del inventario, en el periodo 2007-2008, muestra un incremento significativo, dado que la empresa necesitaba incrementó el inventario para poder cumplir con las exigencias del mercado y satisfacción de los clientes, que en este medio necesitan la mercancía lo antes posible, debido a que los almacenes que son los clientes de esta importadora y distribuidora, manejan stock mínimos en el inventario para la venta al público, al solicitar un pedido pesa mucho la disposición inmediata de la mercancía.

Gráfico 15: Comportamiento Inventario

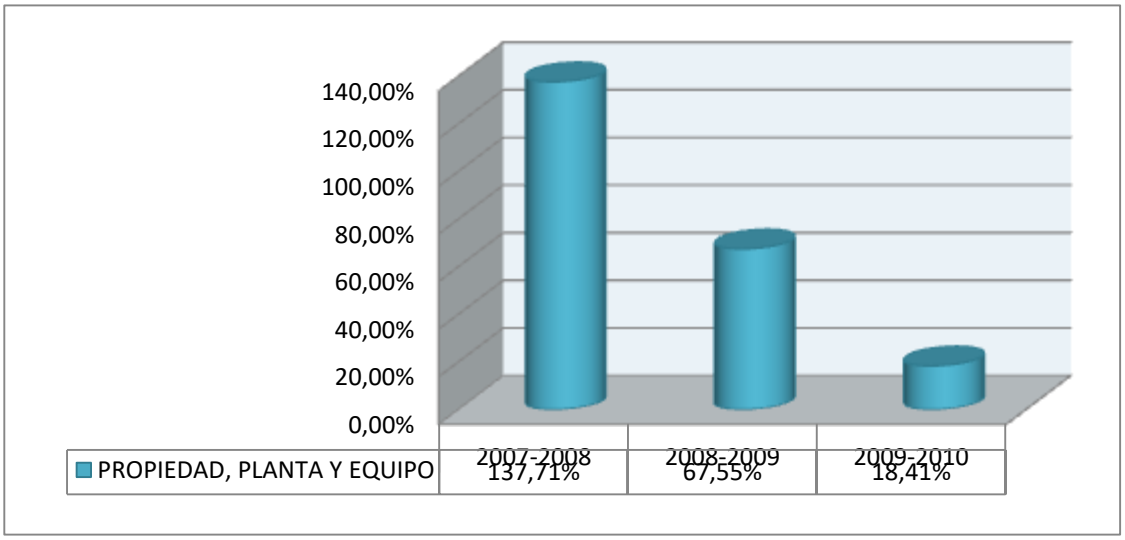


Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Propiedad, Planta y Equipo (Sin Depreciación Acumulada)

Los rubros más representativos de la propiedad planta y equipo son el equipo de oficina y el equipo de computo, ya que no tiene maquinaria y equipo, ni tampoco es prioridad adquirir vehículos, ya que todo se basa en el inventario y el proceso que tiene en la producción es de separar la mercancía y el empaque para el envío, lo que muestra que los activos son el personal humano de producción. El incremento que se ha presentado en los activos fijos es el normal y ha ido acorde al crecimiento de la empresa.

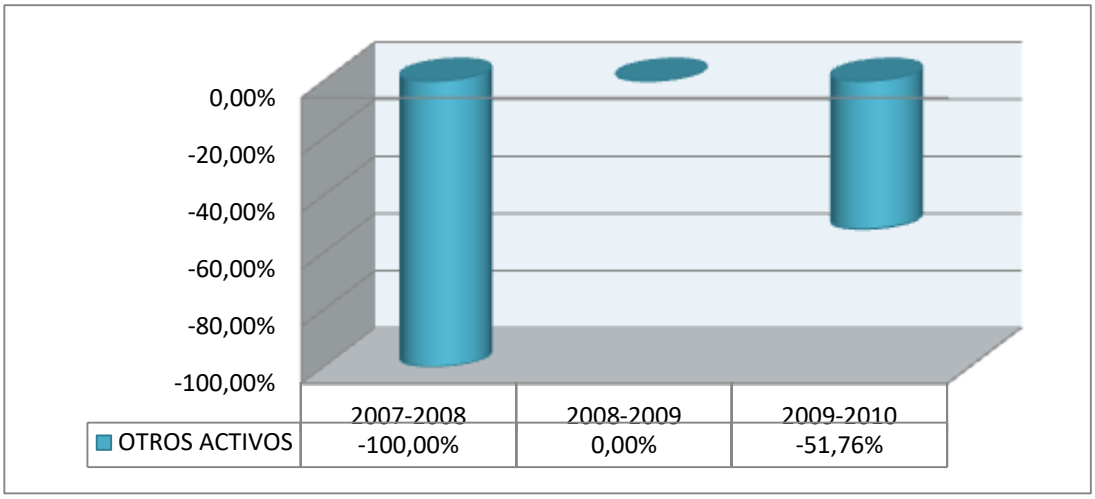
Gráfico 16: Comportamiento Propiedad, Planta y Equipo



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Otros Activos

Gráfico 17: Comportamiento Otros Activos



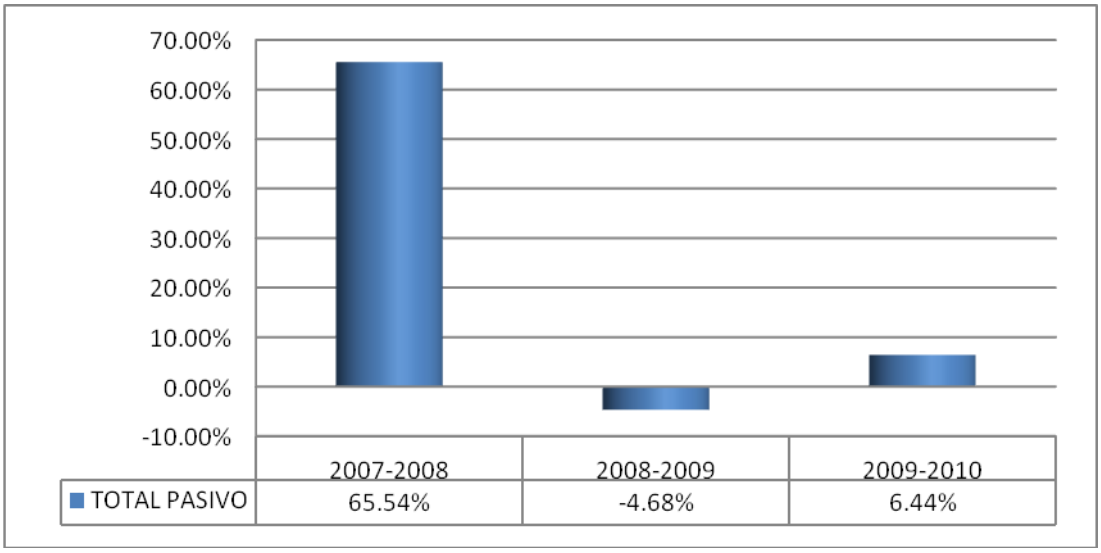
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

El manejo de los gastos pagados por anticipado y de diferidos, son los normales para la necesidad de la empresa como seguros, programas software, licencias, etc. y están en los valores tolerables y controlados por la empresa.

- Total Pasivo

Vemos que la variación de los pasivos entre los años 2007-2008 tuvo un aumento considerable, porque como hemos visto son periodos disparejos, el año 2007 solo fue para unos meses, además se está con la política de adquisición de inventarios, para tener el nivel optimo, se ve un cambio de tendencia para los años 2008-2009, ya que se estaba cancelando proveedores para aprovechar algunos descuentos comerciales e intentar no incurrir en sobre costos de intereses de mora en el pago de proveedores. Utilizar los flujos de caja que en su momento se estaban presentando.

Gráfico 18: Comportamiento Total Pasivo



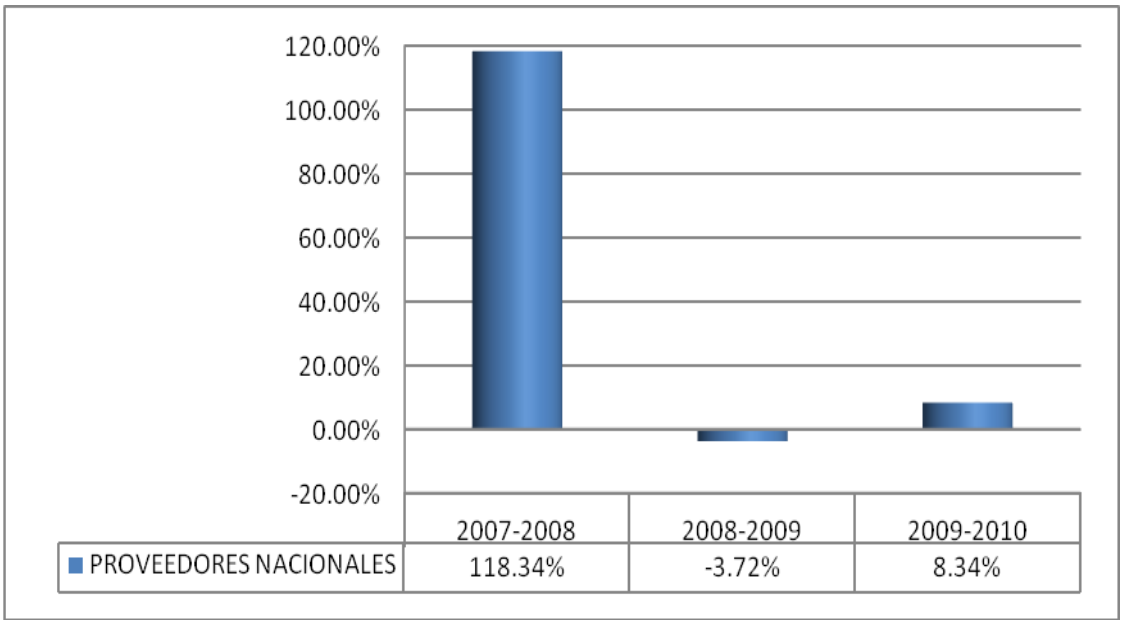
Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Proveedores Nacionales

Proveedores nacionales es el rubro más representativo en la composición los pasivos, porque su porcentaje normalmente corresponde a más del 90% de valor total de estos, lo que nos muestra donde se está destinando la mayor parte de los flujos presentados por la empresa.

Los proveedores nacionales para la empresa se deben ver como una oportunidad para aprovechar de manera considerable, ya que su mayor proveedor es un socio económico estratégico del sector, dedicado al mismo objeto social, que provee a la empresa alrededor del 80% del inventario, siendo útil para el apalancamiento financiero de la empresa.

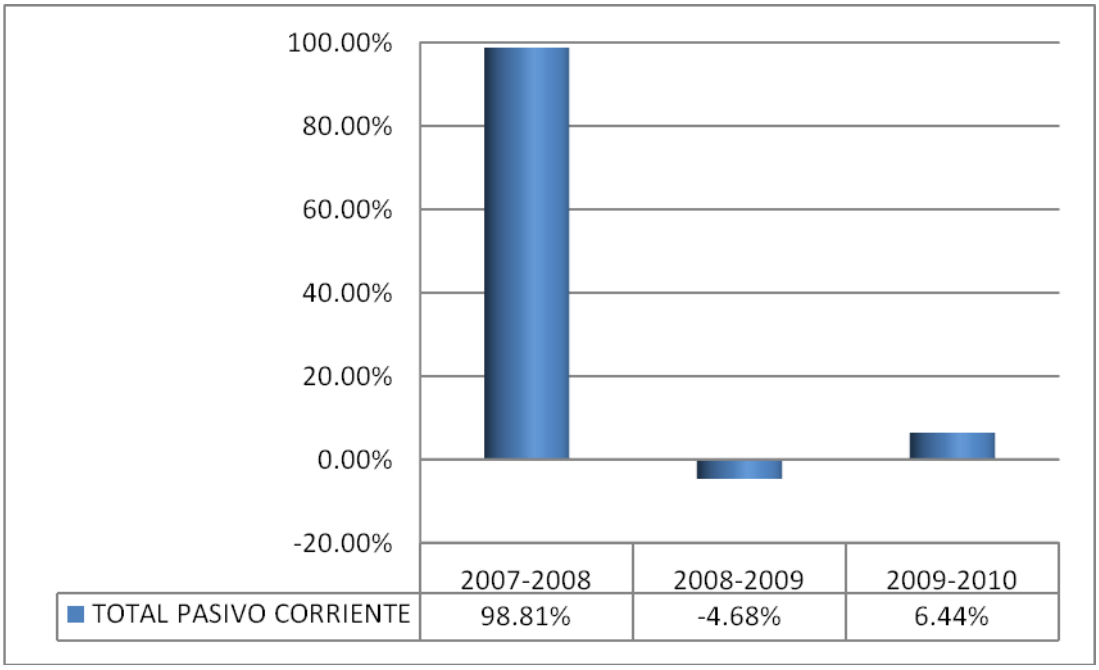
Gráfico 19: Comportamiento Proveedores Nacionales



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

- Pasivo Corriente

Gráfico 20: Comportamiento Pasivo Corriente



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

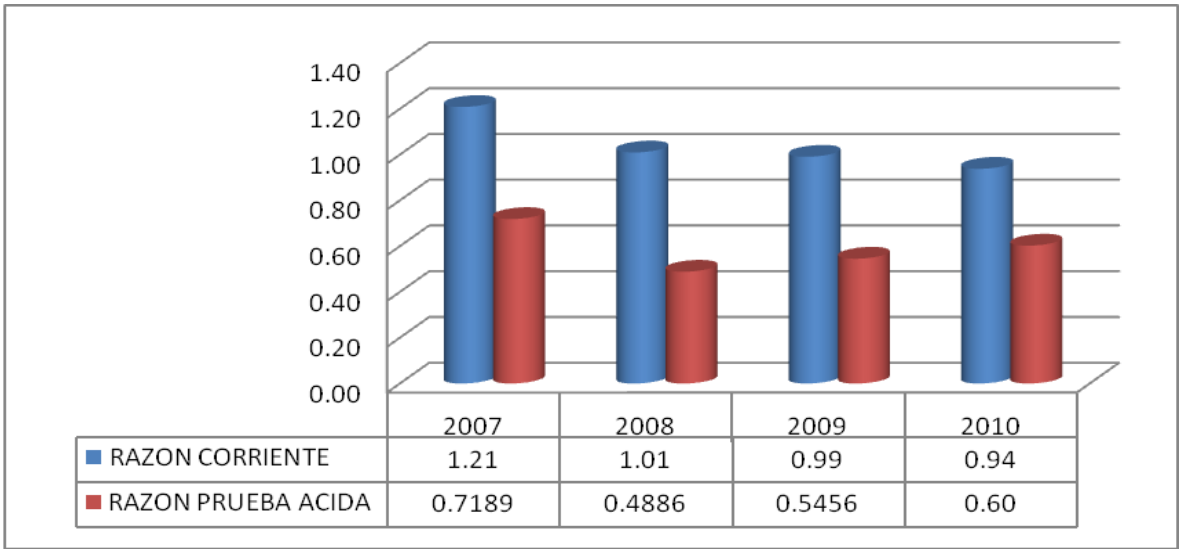
11.1.2. Análisis comparativo con el sector de autopartes

a. Indicadores de liquidez

- **Razón corriente y prueba acida**

Kamota S.A.

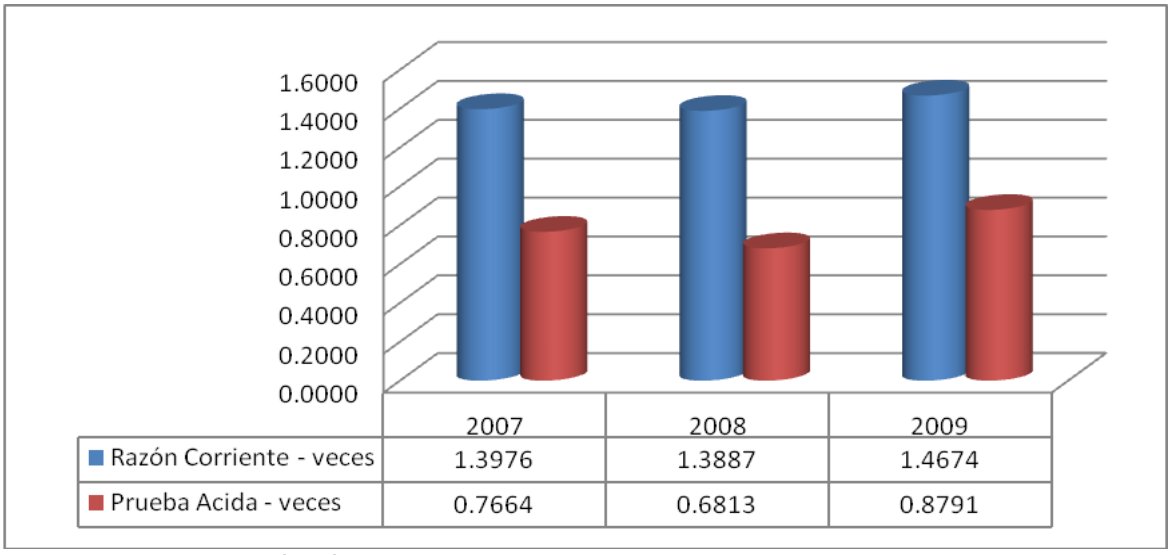
Gráfico 21: Comportamiento de indicadores de liquidez



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Sector

Gráfico 22: Comportamiento de indicadores de liquidez.



Fuente: Datos extractados de SIREM

Kamota S.A. presenta un comportamiento similar en los indicadores de liquidez al sector en los periodos 2007, 2008. En el año 2009 los recursos líquidos disminuyen, con respecto a los años anteriores y al mismo periodo en el sector, esto por el plan comercial de la compañía, con la implementación de políticas que buscan incrementar el nivel de ventas con grandes descuentos, con el fin dar a conocer los productos y atraer cantidad de clientes para ir posicionando la empresa en el mercado.

La liquidez es uno de los principales factores que determina la permanencia de una empresa. Situaciones de iliquidez la enfrentan a diario empresas como Kamota que concentran su plan de mercadeo en aumentar el volumen de ventas, sacrificando rentabilidad, y descuidando la liquidez, para asistir de manera inmediata sus obligaciones.

Hay factores que contribuyen a generar en las organizaciones problemas de liquidez como:

La crisis económica del país, que origina el estancamiento de las ventas.
El aumento de la cartera, por la poca gestión de cobranza.
El incremento de los inventarios y por ende el aumento de su costo
El aumento de gastos no operacionales, es decir, aquellos que no están relacionados con el giro normal del negocio, representados en la sobrevivencia familiar de los dueños de las empresas.

La capacidad ociosa de la empresa con inversiones que no generan rentabilidad para la compañía, o la falta de inversiones que jalonen el negocio y proporcionen reducciones en costos y gastos financieros.

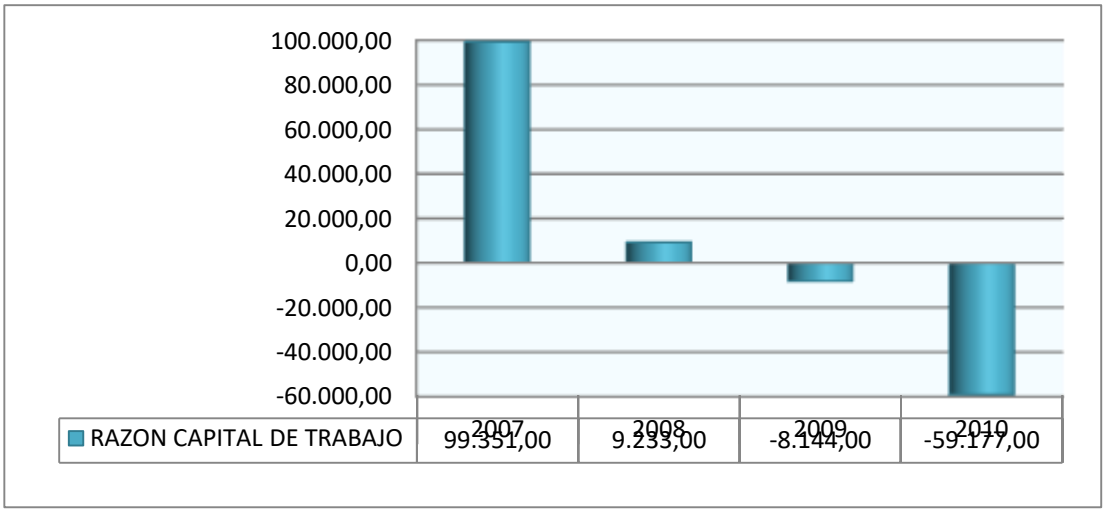
La distribución de utilidades a los accionistas originando disminuciones en el capital de trabajo.

Estos factores determinan que la compañía tenga que recurrir a fuentes externas de financiación y por tanto a incurrir en costos financieros que generan un efecto negativo en el margen de utilidad.

- **Capital de trabajo**

Kamota S.A.

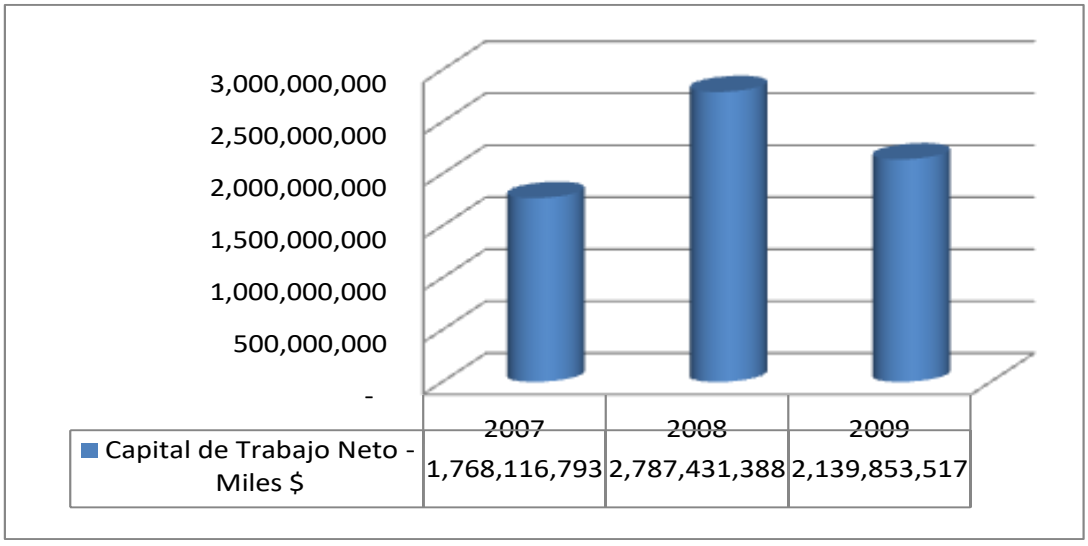
Gráfico 23: Comportamiento del Capital de trabajo



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Sector

Gráfico 24: Comportamiento del Capital de trabajo



Fuente: Datos extractados de SIREM

El capital de trabajo de Kamota presenta una disminución en los años 2008 con respecto al 2007; en el sector se presenta todo lo contrario. Esto porque Kamota inicia su actividad finalizando el año 2007, es decir que no hay homogeneidad en

estos periodos para hacer un comparativo, sin embargo con respecto al sector hay una gran diferencia, la que podemos justificar basado en los siguientes ítem que resumen los hechos que generaron tal efecto:

La inversión que hizo la empresa en activos fijos, considerando que iniciaba actividades, y que como cualquier negocio requiere desembolsar recursos en activos que más adelante generaran rentabilidad sobre los mismos.
Los inventarios tiene incidencia también en las disminución del capital de trabajo, esto como consecuencia del aumento de las ventas a precios de competencia, es decir, sacrificando rentabilidad pero generando en el mercado atracción de nuevos clientes.

Para el año 2009 los generadores de que el capital de trabajo presentara disminución son:

El aumento del pasivo laboral, con motivo de la contratación de personal nuevo para el área administrativa.

El aumento de la TRM, que acrecentó el valor de la mercancía por tanto de los inventarios, por esto el inventario también presenta una disminución, a pesar del aumento de las ventas, por los altos descuentos que la compañía otorgó a sus clientes. Sin embargo la crisis del 2008 ha contribuido a las fluctuaciones del mercado.

b. Indicadores operacionales

Según los gráficos de los indicadores operacionales, las cuentas por cobrar para Kamota tienen un incremento en la rotación de un periodo a otro, esto como consecuencia de los descuentos otorgados a los clientes con dicha finalidad. El sector en este sentido presenta una mayor rotación que puede explicarse por la misma situación. Las políticas internas de cada empresa determinan el pago de los proveedores, es decir, los plazos establecidos descuentos por pronto pago, hacen parte de las políticas que se pueden establecer para crear en el cliente el pago oportuno.

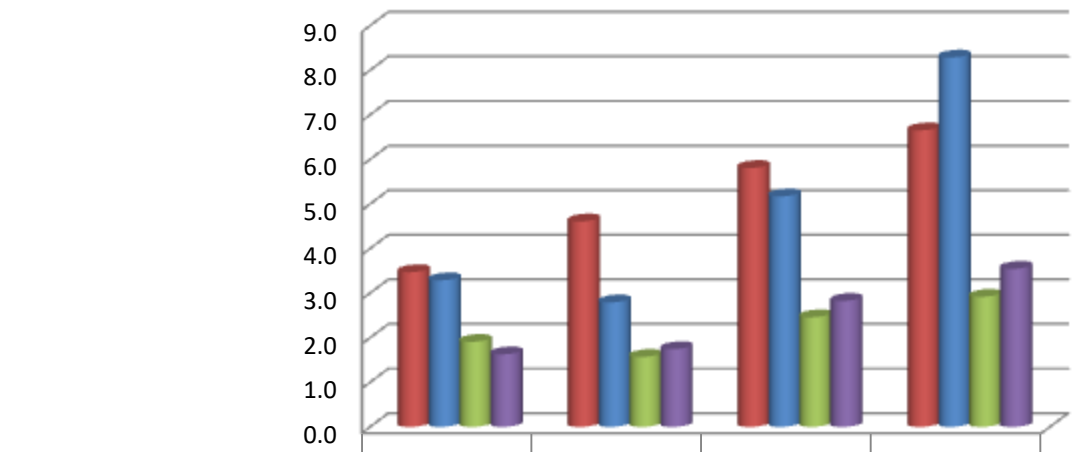
El incremento en las venta no se explica entonces con plazos amplios otorgados a los clientes, ya que la rotación de cuentas por cobrar es eficiente y esto se determina con los resultados también de la rotación de cuentas por pagar para Kamota S.A., donde según los resultados, es baja, es decir, que los plazos

asignados para pagar a los proveedores son largos, por tanto la empresa cuenta con este modo de financiar sus operaciones, permitiéndole a la empresa de tener recursos suficientes para invertir.

Los inventarios presentan en Kamota una rotación más alta que la del sector dando evidencia del incremento de las ventas que Kamota ha generado y de los resultados que se presentan cuando se otorgan descuentos, sacrificando claro esta rentabilidad, por lo tanto lo ideal es trabajar con la minimización de los costos, dándole el uso adecuado a los recursos y evitando operaciones ociosas.

Kamota S.A.

Gráfico 25: Comportamiento de indicadores operacionales

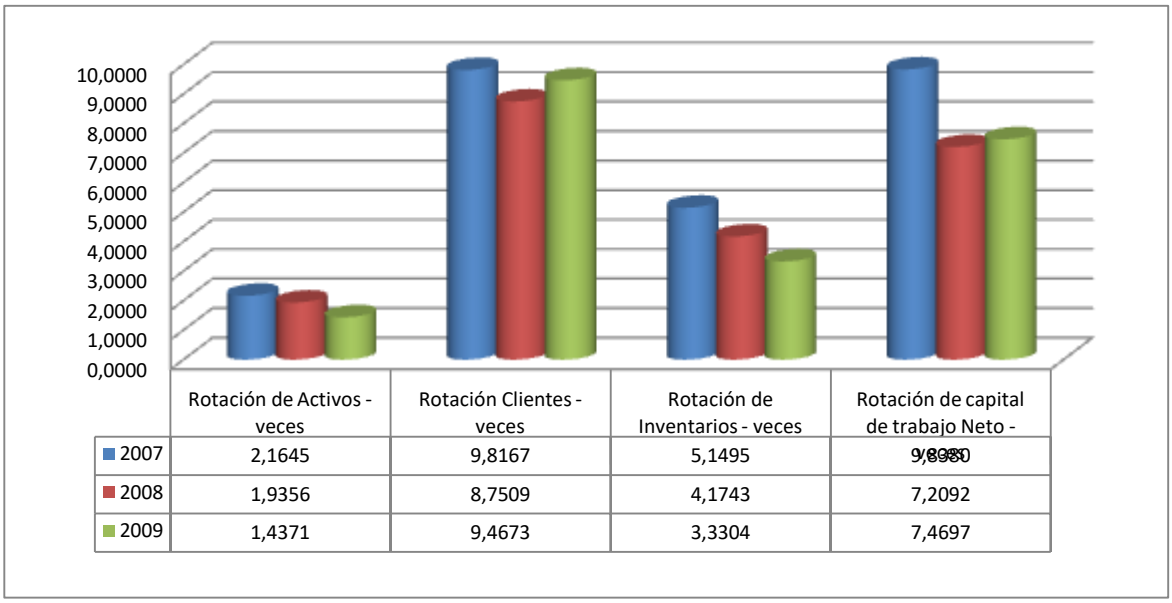


	2007	2008	2009	2010
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	3.5	4.6	5.8	6.7
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	3.3	2.8	5.2	8.3
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	1.9	1.6	2.5	2.9
ROTACIÓIN DE ACTIVOS	1.6	1.7	2.8	3.5

Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Sector

Gráfico 26: Comportamiento de indicadores operacionales.



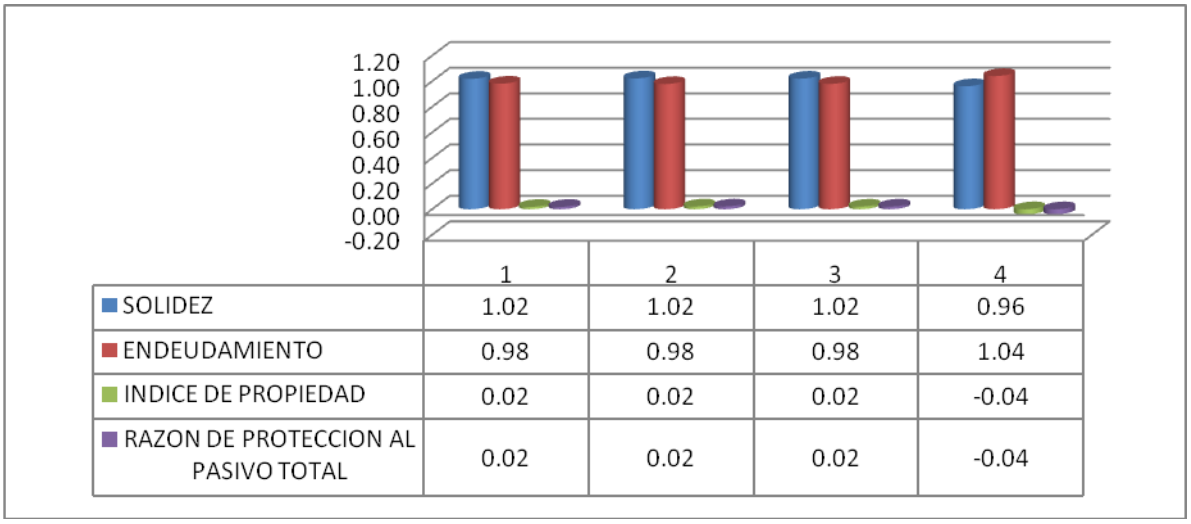
	Rotación de Activos - veces	Rotación Clientes - veces	Rotación de Inventarios - veces	Rotación de capital de trabajo Neto -
2007	2,1645	9,8167	5,1495	9,8980
2008	1,9356	8,7509	4,1743	7,2092
2009	1,4371	9,4673	3,3304	7,4697

Fuente: Datos extractados de SIREM

c. Indicadores de endeudamiento

Kamota S.A.

Gráfico 27: Comportamiento de indicadores de endeudamiento.

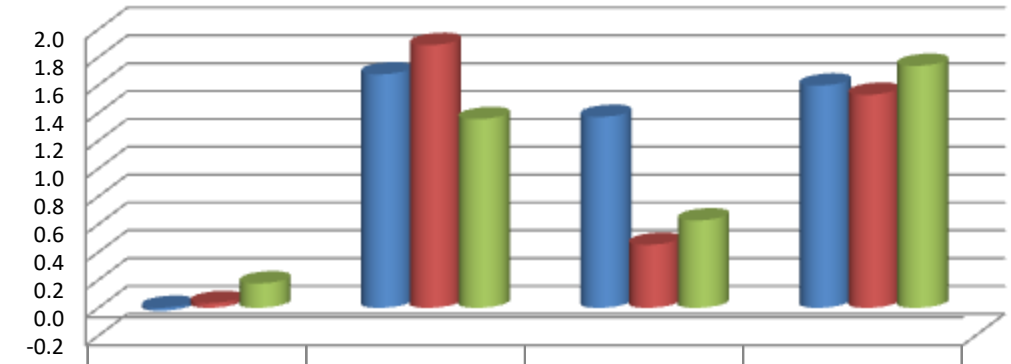


	1	2	3	4
SOLIDEZ	1.02	1.02	1.02	0.96
ENDEUDAMIENTO	0.98	0.98	0.98	1.04
INDICE DE PROPIEDAD	0.02	0.02	0.02	-0.04
RAZON DE PROTECCION AL PASIVO TOTAL	0.02	0.02	0.02	-0.04

Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Sector

Gráfico 28: Comportamiento de indicadores de endeudamiento.



	Capacidad operativa de pago de Obligaciones a C.P.	Apalancamiento Financiero	Cobertura Operacional Gasto Financiero	Solvencia
2007	0.0	1.7	1.4	1.6
2008	0.0	1.9	0.5	1.5
2009	0.2	1.4	0.6	1.7

Fuente: Datos extractados de SIREM

Las obligaciones de Kamota S.A. están representadas en las deudas con los proveedores y las obligaciones laborales, por lo tanto el resultado de los indicadores muestra un escenario donde aparentemente la empresa no presenta problemas de endeudamiento y que todo lo contrario podría responder el pago de una obligación financiera. La empresa contaría con la opción de financiar un proyecto de expansión que le permita ser más competitiva en el mercado y optimizar recursos que agilicen la gestión de cada área y trabajen por un bien común que fortalezca el objetivo básico financiero.

Los indicadores de endeudamiento de Kamota con respecto al sector desigual, primero porque como se evidencia en las graficas Kamota sus obligaciones están representadas en las deudas con los proveedores, en especial con el socio estratégico Paremos S.A. quien el mayor proveedor, mientras que el sector buscó como estrategia la financiación no solo con los proveedores, sino también con entidades que entregaran recursos para financiar el negocio.

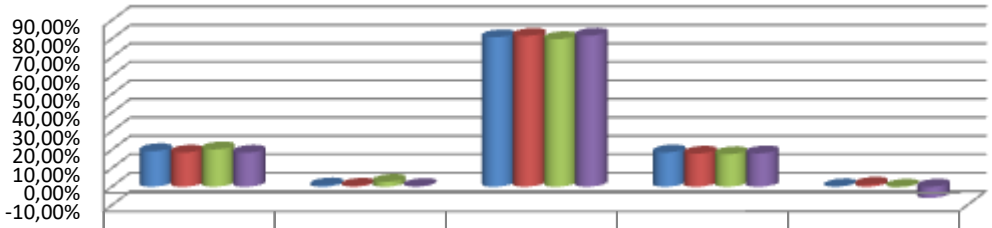
El indicador de solvencia o solidez para Kamota, tiene tendencias que reflejan que el activo puede cubrir las deudas; con el sector sucede lo mismo, aunque con un

margen mayor, teniendo en cuenta que en el sector se generalizan la información de todo el sector.

d. Indicadores de rentabilidad

Kamota S.A.

Gráfico 29: Comportamiento de indicadores de rentabilidad.

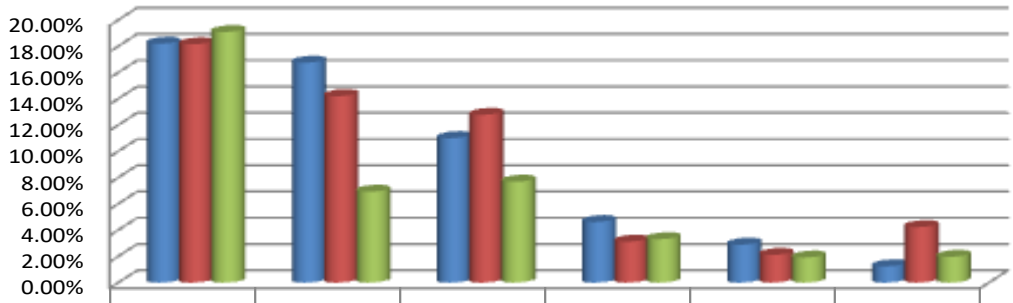


	MARGEN UTILIDAD BRUTA	MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL	%COSTO VENTA / INGRESOS O.	GASTOS O. / INGRESOS O.	RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL
2007	19,18%	0,65%	80,82%	18,53%	0,14%
2008	18,42%	0,53%	81,58%	17,88%	1,06%
2009	20,18%	2,65%	79,82%	17,54%	-0,25%
2010	18,35%	0,34%	81,65%	18,01%	-6,12%

Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Sector

Gráfico 29: Comportamiento de indicadores de rentabilidad.



	Margen Bruto	Retorno sobre el Patrimonio	Retorno Operacional sobre los Activos	Margen Operacional	Margen Neto	Rentabilidad del flujo operacional
2007	18.20%	16.76%	11.00%	4.62%	2.89%	1.24%
2008	18.15%	14.21%	12.78%	3.12%	2.12%	4.24%
2009	19.09%	6.93%	7.68%	3.32%	1.91%	1.96%

Fuente: Datos extractados de SIREM

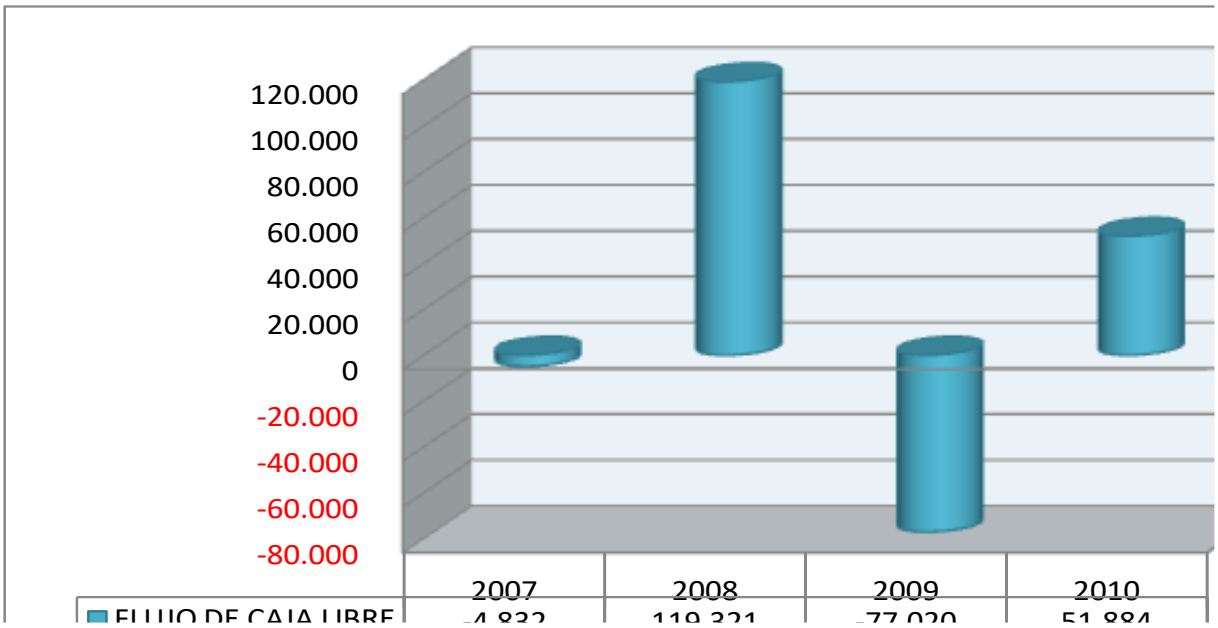
El comportamiento de los indicadores de rentabilidad no se aleja mucho de los resultados que el sector arrojó, lo que indica que a pesar de que la empresa es nueva en el mercado, con estrategias claras y objetivos alcanzables la compañía puede generar más beneficios y lograr incrementar sus rendimientos. Sin embargo la empresa debe reevaluar los gastos de administración y ventas los que están quitando rentabilidad a la empresa. Estos se justifican por que la empresa apenas inicia la actividad en el mercado, y se puede presentar por ejemplo con los gastos de ventas ver viable un sector o nicho de la economía que no lo sea finalmente, y se replantee esta introducción al mercado, por tanto que se haga un gasto o erogación que no genere beneficios.

Durante los últimos años el sector automotor ha sido uno de los más dinámicos de la economía nacional, debido especialmente a las bajas tasas de interés, al incremento en la demanda, tanto interna como externa y a la revaluación del peso frente al dólar que ha hecho bajar los precios. Las dos actividades fundamentales del sector automotor son la fabricación y comercialización de vehículos y la fabricación y comercialización de piezas y autopartes, las cuales están directamente relacionadas.

10.1.3. Análisis de otros indicadores

a. Flujo de caja libre

Gráfico 30: Flujo de caja libre

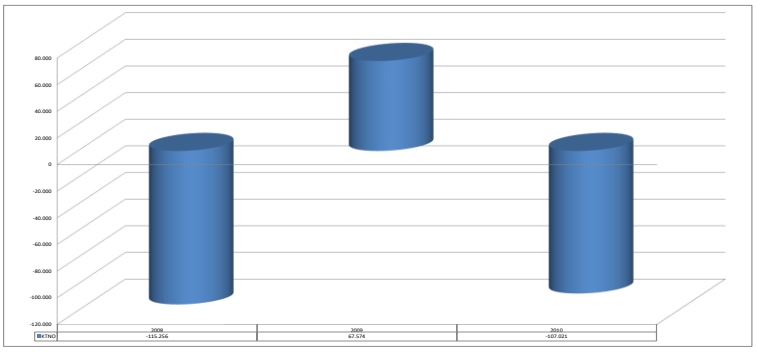


Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

El análisis del FCL es un indicador muy importante porque nos muestran el efectivo disponible con el que cuenta la empresa para poder operar y cumplir con su objeto financiero, la empresa presenta unos cambios muy bruscos en este indicador e inestabilidad, la empresa debe buscar un nivel optimo para este indicador debido a que a valores muy bajos y negativos puede generar que la empresa no va ser viables en el futuro pues no tiene la capacidad suficiente para cumplir con su operación y cumplir con su objeto social, y un valor alto nos muestra una mala gestión en la utilización y aprovechamiento de los recursos.

b. Capital de trabajo

Gráfico 31: Capital de trabajo



Fuente: Estados Financieros Kamota y Cálculos Propios

Es un indicador importante que muestran como se está manejando los elementos más importantes en la operación de la empresa como son; el Inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Lo que muestra como se está aplicando los recursos generados por la empresa a su vez cuando esta variación es positiva es una forma de generar efectivo, porque en algún momento la empresa lo había requerido, en kamota hay varios cambios irregulares, lo que muestra que en momentos la empresa, sacrifico la generación de efectivo y lo aplico en rubros con el fin de mejorar otros resultados como las ventas o expansión del inventario.

11.2 PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESA: KAMOTA S.A.

Fecha de elaboración**:**

Empresa: A todas áreas involucradas de la Empresa					
Objetivo: Proponer una serie de mejoras que permitan al Empresa cumplir con su objeto principal de generar riqueza a los socios, en un menor tiempo posible, debido a que es una empresa joven con una gran proyección.					
FUENTES DE VERIFICACIÓN: **CARPETA DE LA EMPRESA.** La carpeta de plan de mejoramiento debe contener: - Informe del cumplimiento de las propuestas realizadas - Informe del seguimiento a las mejoras realizadas - Plan de mejoramiento continuo e informe de calidad de los aspectos internos y externos de la empresa - Tiempo estimando para la implementación del plan de mejoramiento: 3 meses					
Debilidad	**Acciones**		**Indicadores**	**Fecha**	**Responsables**
	Actividades	**Tareas**			
1. Establecer un procedimiento de posicionamiento de la empresa en el mercado mediante al abarcar nuevo mercado y entrar en el ya existente.	1. Establecer estrategias claras de crecimiento donde se tengan en cuenta aspectos de ubicación, ruta, accesibilidad, competencia y credibilidad. 2. Elaborar cuadro de control de cumplimiento de metas en los sectores donde ya se incursiono.	1.1Definir estrategias claras y precisas de crecimiento y posicionamiento del mercado. 1.2 Definir aspectos relevantes que pueden afectar e impulsar la toma de decisiones. 1.3 Definir metas claras y alcanzables para que el personal no pierda la motivación 2.1 Evaluar el cumplimiento de las metas 2.2 Replantear en el curso estrategias que se puedan implementar.	1.1. Documento: Políticas de crecimiento en mercado 1.2. Documento: Manuales de funciones y procedimientos del área 1.3. Documento: Cuadros de control y mejoramiento continuo 2.1. Documento: Cuadros de cumplimiento 2.2. Estados de resultados de cada sector, lugar, donde se esté ofreciendo los productos. 2.3. Manejo de		1. Gerente General. 1. Grupo de empleados del área.

		2.3. Estructurar plan de incentivos al cumplimiento de metas más acorde a la realidad de la empresa y el sector sin perjudicar las finanzas de la empresa. 2.4. Evaluar y mejorar planes de sostenimiento de mercados ya incursionados. 2.5. Elaborar planes de emergencia que le permitan a la empresa cambiar de curso en el andar ante el no cumplimiento de metas.	gráficos que muestren el comportamiento de cada nicho del mercado.		
2. Establecer un manejo y estudio de las herramientas financieras que ofrece el sector para un mejor aprovechamiento de los recursos.	1. Identificar instrumentos financieros que ofrezca el sector. 2. Analizar los instrumentos financieros y evaluar cuales se pueden implementar en la empresa.	1.1. Definir los beneficios y costos que se pueden generar de la implementación de un instrumento financiero. 1.2. Evaluar las opciones que ofrece el mercado financiero para el aprovechamiento de los recursos o disminución de costos de operación. 2.1. Realizar cuadros comparativos y proyecciones, donde se cuantifique los beneficios y	1. Documentar todos los instrumentos financieros del mercado, tal como; contratos futuros, Factoring, Crédipagos, repos, mercado de valores, etc. 2. Actualizar los instrumentos financieros de acuerdo a las condiciones cambiantes de la economía Colombiana y se acomoden a las prioridades de la empresa.		1. Gerente General. 1Grupo de Asesores externos.

		desventajas de la utilización de los instrumentos financieros. 2.2. Establecer prioridades esperadas de cada instrumento financiero entre otras si se espera mejorar procesos, mejorar el flujo de caja o se espera disminuir los costos.			
3. Replantear una estructura de políticas de descuentos comerciales condicionados para proveedores y deudores, que no afectan la operación de la empresa	1. Revisar las políticas actuales de descuentos comerciales, ya que no están generando valor a la empresa. 2. Realizar estudios que lleven a la empresa a estructurar una política de descuentos que le permitan generar ingresos y mejorar los flujos de efectivo.	1.1. Modificar la estructura actual de políticas de descuento para proveedores y deudores. 1.2. Evaluar periódicamente que los descuentos tomados y asumidos están generando valor a la empresa o en su defecto que su efecto sea cero. 2.1. Replantear las decisiones que permitan modificar el rumbo de la empresa en los descuentos comerciales condicionados sin afectar el grado de satisfacción de los clientes y sin afectar el crecimiento de ventas.	- Realizar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las políticas de descuentos comerciales. - Cuantificar los beneficios y pérdidas de los descuentos, que permitan tomar decisiones antes de decremento de la operación de la empresa.		

		2.2. Elaborar cuadros de comportamiento de los descuentos por sectores del mercado, para fomentar el cremento en ventas en los diferentes sectores de Colombia.			
4. Dar a entender a los empleados de manera clara y concisa los objetivos y metas de la empresa, para que todos se vean involucrados y con sentido de pertenecía y no perder la orientación.	1. Elaborar manuales de funciones y procedimientos para que cada área, con el fin de que cada empleado tenga idea clara de sus actividades dentro de la empresa. 2. Capacitar el personal en cada dependencia para que cumpla con sus objetivos de manera eficiencia. 3. Hacer talleres de motivación y crecimiento personal, con el fin de que los empleados devuelvan en forma de	1.1. Documentar de manera clara cuales son los procedimientos de cada área. 1.2. Documentar de manera clara las funciones de cada empleado, para que conozcan cuáles son sus metas y objetivos dentro de la empresa. 2.1. Realizar eventos y reuniones para capacitar a los empleados de acuerdo a los cambios estructurales y de objetivos que se tomen en la empresa. 2.2. Realizar talleres de retroalimentación y mejoramiento continuo de las funciones y procedimientos de la empresa, con los aportes de los empleados.	-Hacer documentos e indicadores que nos permitan ver el grado de satisfacción de los empleados mediante el mejoramiento del desempeño personal y grupal. - Documentar las recomendaciones y opiniones que realicen los empleados, las que sea adoptadas por la empresa para mejorar los procedimientos y funciones. - Evaluar periódicamente los cumplimientos de los objetivos y metas establecidos a cada trabajador o área de la empresa.		1.Gerente General 1.Grupo Comercial

	trabajo este beneficio.	3.1. Realizar los talleres que sean enfocados al crecimiento de las personal y el mejoramiento del cliente interno a satisfacción de ellos mismos y de la empresa. 3.2. Hacer cuadros de motivación y satisfacción de los empleados con la empresa donde se exprese el nivel de pertenecía de este hacia la empresa.			
3. Implementar la utilización de indicadores Financieros y de Gestión	1. Elaborar indicadores de que le permitan conocer el desempeño de la gestión y financiera que la empresa tiene	1.1. Analizar e interpretar la información financiera de la empresa 1.2. Elaborar documentos donde se establezcan los indicadores de Gestión y Financieros que se van a implementar para conocer como se está desempeñando la empresa. 1.3. Analizar e interpretar los resultados arrojados por los indicadores seleccionados y ver como estos se interaccionan con las demás áreas de la empresa.	1. Documentos soporte de los resultados por los indicadores 2. Documentar las medidas tomadas para mejorar estos indicadores. 3. Recopilar toda la información de los indicadores con el seguimiento que se les ha realizado y procesos de retroalimentación		1.Gerente General

10.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CUMPLIMIENTO.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICE DE GESTION	COSTOS	2011	2012	2013	2014	2015
Expandir el mercado con la ampliación de nuevos clientes y el fortalecimiento de los clientes actuales	Analiisis de sectores a los cuales se puede penetrar y establecer estrategias que permitan la fidelización de los clientes actuales	A.Realizar un diagnostico de las áreas del mercado y clientes objetivo de la empresa.	Gerente General y Area Comercial	Plan de mercadeo documentado	Costos incurridos al penetrar nuevos mercados y cosots asociados con a la fidelización de los clientes.					
		B. estructurar políticas de mercado que permitan la fidelización de los clientes	Gerente General y Area Comercial	Seguimiento del cumplimiento de los Objetivos y Metas de Mercadeo						
		C. Realizar planes de acción a seguir para lograr conservar un crecimiento en las ventas agresivo.	Gerente General y Area Comercial	Plan de acción documentado						
Implementar instrumentos financieros que permitan la optimización de los recursos de la empresa.	Identificar y analizar los instrumentos financieros ofrecidos por el sector y que permitan la optimización de los recursos.	A. Identificar los Instrumentos financieros ofrecidos por el sector.	Gerente General y Asesores del sector	Documentar y actualizar los instrumentos financieros	Tiempo dedicado de la Gerente General y costos de incidencia por la adopción de los instrumentos financieros.					
		B. Analizar cada Instrumento financiero si se adapta a los intereses esperados por la empresa.	Gerente General	Cuadros de comparación, interpretación y adapatación a objetivos de la empresa.						
		C. Elaborar cuadros y estadisticas que permitan cuantificar la implementación de los instrumentos financieros.	Gerente General	Cuadros de resultados optenidos y proyectados						
		A. Evaluar y revisar los instrumentos fiancieros que se adopten y conocer su verdadero efecto sobre la empresa.	Gerente General	documentar el seguimiento y la retroalimentación de los instrumentos financieros adoptados.						
Fomentar el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa y dar a enternder su rol dentro de la empresa.	Realizar talleres y capacitaciones donde se promueva el crecimie to personal y se de a entender que los empleados son parte fundamental de la empresa y que su opinion y voto se tienen en cuenta.	Realizar capacitaciones parta que los empleados cumplan con sus funciones de manera eficiente	Gerente General y Personal Adiministrativo	Documentar los capacitaciones ofrecidos con los temas correspondientes	Tiempo disponible de los empleados en los momentos de los talleres y capacitaciones y costos del personal externo contratado para dictar los talleres y capacitaciones					
		Realizar talleres de movación personal que permitan un crecimiento moral, esperitual e intelectual de cada persona	Gerente General y Personal Adiministrativo	Documentar los talleres ofrecidos con los temas correspondientes						
		Elaborar manuales de funciones y procedimientos a cada área de la empresa	Gerente General y Personal Adiministrativo	Documentar los manuales de funsiones y procedimientos y cuadro contro de su cumplimiento						
		Evaluar y retroalimentar los resultados que se ven reflejados en el desempeño de los empleados	Gerente General y Personal Adiministrativo	Cuadros de resultados optenidos y proyectados						

11.4. DESPLIEGUE ESTRATEGICO.

							Revisó:			CÓDIGO:	
							Aprobó:			Fecha de vigencia:	
No.	**Proceso**	**OBJETIVO Estratégico**	**Nombre del Indicador**	**Qué mide**	**Fórmula de cálculo**	**Unidad de medida**	**Meta**	**Frecuencia de evaluación**	**Registro de datos usado**	**Responsable**	**Método de seguimiento**
1	Comercialización	Ampliar el mercado de clientes nuevos	Nivel de Crecimiento en mercado nuevo	El crecimiento de mercado nuevo y nuevos clientes por la políticas de penetración	Gráficos donde se muestra el Mercado actual y el mercado futuro y el variación que este ha tenido	%	15% Anual	Mensual	Documentar todos los registros de clientes nuevos	Gerente General y área de mercadeo y ventas	Evaluación del Gerente General
2	Comercialización	Nivel de fidelización de los clientes actuales	Nivel de fidelización	Nivel de los clientes que nos tienen como proveedores frecuentes y permanecen en un nivel de pedidos por mes.	Cuadros estadísticos con los clientes actuales y que permanecen con nosotros en el mismo nivel de compra o la superan	%	95% de los clientes actuales	Mensual	Documentar todos los registros de los clientes actuales	Gerente General y área de mercadeo y ventas	Evaluación del Gerente General
3	Financiera	Implementar Instrumentos financieros que le permitan a la empresa la optimización de los recursos	Beneficios obtenidos por la implementación de los instrumentos financieros.	Cuantificar los beneficios y costos que se tienen de la implementación de los instrumentos financieros.	Cuadros de actuales y de proyección de los beneficios y costos que cada instrumento financiero nos ofrece.	$	Permitir la optimización de los recursos	Trimestral	Cuadro estadístico por cada instrumento financiero	Gerente General y personal Administrativo Capacitado	Evaluación del Gerente General
4	Comercialización	Replantear las políticas de descuento comerciales por pronto pago, por proveedores y para clientes.	Descuentos comerciales condicionados	Compara el nivel de los descuentos adquiridos respecto a ofrecidos	Cuadros numéricos que permitan ver la diferencia entre los descuentos adquiridos y los ofrecidos	$	Mínimo 0, se espera una rentabilidad por este rubro	Mensual	Cuadros estadísticos comparando los dos descuentos	Gerente General	Presentación de resultados en los estados financieros.
5	Gestión Humana	Realizar capacitaciones y talleres al personal de la empresa	Preparación y Motivación de los empleados de la empresa	La capacidad para desempeñase en cada cargo los empleados y el nivel de motivación y sentido de pertenencia con la empresa.	Cuadros estadísticos y graficas que muestran la capacidad de los empleados en cada cargo y la forme de resolver problemas. El nivel de pertenencia de los trabajadores con la empresa.	$, No	Mejorar las condiciones laborales en la empresa	Semestral	Cuadros estadísticos con el desempeño y nivel de satisfacción de los empleados	Gerente General y todos los empleados de la empresa	Evaluación del Gerente General

6	Financiera	Implementar los indicadores Financieros y de Gestión	Indicadores Financieros y de Gestión	El comportamiento de la empresa en los aspectos financieros y la Gestión de la administración.	Cuadros Numéricos de los datos necesarios para los indicadores Financieros y de Gestión	%, No y $	Mejoramiento de los indicadores cada vez que se realice una evaluación	Trimestral	Datos estadísticos dados por los informes financieros	Gerente General	Evaluación del Gerente General

12. BIBLIOGRAFIA

- DE CASTRO, Luis Diez y MASCAREÑAS, Juan. Ingeniería financiera, la gestión en los mercados financieros internacionales, Madrid, Editorial Mcgraw Hill Interamericana de España S.A., 1991. p 149 – 159, 203 – 215, 369 – 371.

- GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración financiera, fundamentos y aplicación, Cali – Colombia, Impreso por: Prensa Moderna Impresores S.A., Tercera edición, 1999.

- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado, Universidad Externado de Colombia 9na edición, Editorial Panamericana formas e impresos S.A., noviembre 2006.

- SALIH N., Neftci. Ingeniería financiera, Editorial Mcgraw Hill Interamericana de España S.A., 1ra edición 2008. p 35 – 69.