

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS SITUACIONAL BAJO EL MMGO DEL COMPONENTE
ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y GESTIÓN
FINANCIERA PARA EXPOCRISTALES S.A., EMPRESA CON SEDE EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ**

**PAULO CÉSAR PÁEZ PÁEZ
JULIO CÉSAR CARREÑO CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD EAN
BOGOTÁ D. C., 2012**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS SITUACIONAL BAJO EL MMGO DEL COMPONENTE
ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y GESTIÓN
FINANCIERA PARA EXPOCRISTALES S.A., EMPRESA CON SEDE EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ**

**PAULO CÉSAR PÁEZ PÁEZ
JULIO CÉSAR CARREÑO CARVAJAL**

**Tutor
GERARDO AUGUSTO DE LA HOZ PINZÓN**

**UNIVERSIDAD EAN
BOGOTÁ D. C., 2012**

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente informe expresan sus agradecimientos a los docentes de la Universidad EAN por todas las enseñanzas sabiamente impartidas, y especialmente al Dr. Gerardo Augusto de la Hoz por su acertada orientación y colaboración en el desarrollo del trabajo que hoy se materializa así como por sus aportes y apoyo permanente.

De igual manera a la empresa Expocristales S. A. por su colaboración desinteresada sin la cual este trabajo no vería la luz y en especial a Gerente General y la Coordinadora Administrativa quienes siempre estuvieron dispuestos a nuestros requerimientos.

DEDICATORIA

A Dios por darme el don de la vida, a mis padres por su ejemplo, dedicación y amor, a mi esposa Eliana y a mi hijo Nicolás por ser la fuerza que me renueva cada día y la bendición más grande que he recibido.

Paulo César

A mi familia, que con su ejemplo ha sido parte fundamental de mi formación; a Martha Isabel, mi esposa, quien además de apoyarme en todos los proyectos, es fuente permanente de inspiración; a Dios que me ha cubierto con todas estas bendiciones.

Julio César

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	8
	CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES GENERALES Y DEL CONTEXTO.....	10
1.1	Situación económica de Colombia 2006-2012 (Macro entorno)	10
1.1.1	Comportamiento de la industria en Colombia durante la última década	11
1.1.2	Análisis sectorial minerales no metálicos.....	12
1.2	Importancia de las mipymes en Colombia (Macro entorno).....	12
1.2.1	Marco Normativo.....	12
1.2.2	Políticas públicas de financiamiento a las mipymes	13
1.2.3	Posibilidades de financiación para pymes en Colombia.	14
1.2.4	Definición mipymes.....	15
1.2.5	Caracterización	16
1.3	Sector de manufacturas en la región Bogotá- Cundinamarca (Meso entorno) .	17
2.	CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL.....	20
2.1	Resultados generales de matrices MMGO	20
2.2	Análisis direccionamiento estratégico.....	22
2.2.1	Definición e identificación del negocio misional.	23
2.3	Análisis gestión de talento humano.	26
2.3.1	Generalidades modelo de gestión humana.....	26
2.3.2	Reclutamiento y selección	26
2.3.3	Contratación y compensación.....	26
2.3.4	Inducción, evaluación, capacitación y desarrollo	27
2.3.5	Bienestar y salud ocupacional	27
2.4	Análisis financiero.	27
2.4.1	Definición	27
2.4.2	Razones Financieras	42
2.4.3	Estado de Flujo de Fondos	50
2.4.4	Concepto General del Análisis Financiero	54
3.	CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
3.1	Direccionamiento estratégico.....	56
3.1.1	Estructura Organizacional.....	56
3.1.2	Planeación Estratégica	57

3.2	Gestión de talento humano	57
3.2.1	Reclutamiento y Selección	58
3.2.2	Inducción, capacitación y entrenamiento	58
3.2.3	Contratación y compensación	59
3.2.4	Bienestar y Salud Ocupacional	59
3.2.5	Evaluación, Promoción y planes de sucesión	59
3.3	Gestión financiera	60
3.3.1	Políticas Financieras	60
3.3.2	Información contable y financiera	60
3.3.3	Sistemas de información	60
3.3.4	Toma de decisiones gerenciales	61
3.3.5	Recomendaciones gestión financiera	61
4.	BIBLIOGRAFÍA	62

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de la economía colombiana 2001-2011. (Fuente: DANE. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales)	11
Tabla 2.	Resultados aplicación MMGO. Fuente. (Elaboración propia)	20
Tabla 3.	Portafolio de Productos Expocristales S. A. (Fuente Expocristales S. A.)	23
Tabla 4.	Balance General Expocristales S. A. (Fuente: Expocristales S. A.)	29
Tabla 5.	Estado de Resultados Expocristales S. A. (Fuente: Expocristales S. A.)	30
Tabla 6.	Balance General Reclasificado Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	32
Tabla 7.	Análisis vertical al Balance General Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	33
Tabla 8.	Análisis vertical Estado de Resultados Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	37
Tabla 9.	Análisis horizontal del Balance General Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	38
Tabla 10.	Análisis horizontal Estado de Resultados Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	41
Tabla 11.	Razones de liquidez Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	44
Tabla 12.	Razones de endeudamiento Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	45
Tabla 13.	Razones de Rentabilidad Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	47
Tabla 14.	Razones de rotación Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	49
Tabla 15.	Razones de apalancamiento Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)	50
Tabla 16.	Aplicación Flujo de Fondos Expocristales S.A. Año 2010(Fuente: Elaboración propia)	51
Tabla 17.	Estado de Cambios en la Situación Financiera Año 2010 (Fuente: Elaboración propia)	52
Tabla 18.	Análisis de los cambios en el capital de trabajo Año 2010 (Fuente: Elaboración propia)	52
Tabla 19.	Aplicación Flujo de Fondos Expocristales S.A. Año 2011 (Fuente: Elaboración propia)	53
Tabla 20.	Estado de cambios en la situación financiera Año 2011 (Fuente: Elaboración propia)	54
Tabla 21.	Análisis de los cambios en el capital de trabajo. Año 2011 (Fuente: Elaboración propia)	54

Tabla 22. Estructura plan estratégico (Fuente. Elaboración propia) 57

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Resultados aplicación MMGO. (Fuente. Elaboración propia) 21
Ilustración 2. Organigrama Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia) 25

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas enfrentan retos impuestos por las cambiantes necesidades de sus clientes, la apertura de nuevos mercados cada vez más exigentes, la obligación de aprovechar nuevas oportunidades dadas por las políticas públicas promulgadas para incentivar el crecimiento de la economía, la modernización del aparato productivo y el posicionamiento competitivo del país. Bajo estas condiciones, las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un rol estratégico, pues contribuyen a reducir las brechas de pobreza e inequidad al ser generadoras de empleo, ingresos y activos para una gran parte de la población.

En Colombia, las pymes contribuyen con el 67% del empleo en la economía y el 38% del PIB (Fedesarrollo, 2011). En ese orden de ideas y para abordar esta situación es necesario realizar un diagnóstico al interior de estas organizaciones donde se pueda observar con certeza como operan por renglones, ¿cuál es la dinámica de los sectores?, ¿cuál es su ambiente macroeconómico?, ¿cuál es la cualificación de sus empleados y cuál es su cultura organizacional?, ¿cómo se gerencia el talento humano?, además de ver la relación con las instituciones públicas en materia de créditos, programas de asistencia, transferencia de conocimiento, etc.

Con este proceso diagnóstico, se busca ofrecer a Expocristales herramientas valiosas para establecer una hoja de ruta encaminada al fortalecimiento de sus procesos internos, brindando mayores posibilidades de sostenibilidad y crecimiento a la organización, de cara al competido mercado del sector productivo del vidrio.

En el presente documento se muestra el resultado que arrojó el análisis a los estados financieros y al Modelo de Gestión Humana implementado en Expocristales S. A., empresa con sede en la ciudad de Bogotá, que durante más 10 años ha desarrollado sus actividades en el sector productivo, fabricando y comercializando productos en vidrio, con un portafolio compuesto por línea de trofeos, línea hogar, línea de elementos publicitarios y línea construcción.

Este análisis se realizó mediante la revisión de documentos provistos por la administración de la empresa y visitas de campo durante el ejercicio académico, bajo los modelos propuestos en el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones - MMGO (Pérez, y otros, 2009). En este proceso se efectuaron entrevistas con el Gerente General de Expocristales S. A. y con los encargados de la gestión administrativa de la empresa, quienes además de entregar información valiosa, nos permitieron ratificar los análisis realizados y presentados en este documento.

El trabajo parte de lo general a lo particular, de la situación económica en Colombia en el periodo 2006-2012, hasta la revisión de los procesos misionales y de apoyo al interior de la mipyme propuesta. Consta de 3 capítulos, el primero aborda la situación económica de Colombia en los últimos seis años teniendo en cuenta el comportamiento de la industria en general en la última década, el análisis sectorial incluyendo el de manufacturas en la región Bogotá-Colombia y el marco normativo de las mipymes incluyendo políticas públicas de financiamiento y su caracterización; es decir el entorno nacional, regional y local donde Expocristales desarrolla su actividad productiva. El segundo capítulo incluye procesos de análisis con el fin de elaborar un diagnóstico estratégico y financiero integral. Contiene

definición del negocio misional, políticas de talento humano así como la aplicación de razones financieras, estado de flujo de fondos y finaliza con un concepto general de este componente. En el tercer capítulo se consignan las conclusiones y recomendaciones desde el punto de vista estratégico, de la gestión del talento humano y financiero.

Se espera que este trabajo sirva como base para el crecimiento y afianzamiento de Expocristales como mypime y pueda ser replicado en organizaciones similares.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES GENERALES Y DEL CONTEXTO

Para la caracterización del entorno se tomará lo expresado en el Modelo de modernización para la Gestión de las Organizaciones, “el conjunto complejo de múltiples redes a través de las cuales interactúan de forma sistémica las circunstancias, los actores e instituciones que conforman el contexto mediato e inmediato de una organización o institución específica la cual se relaciona con otros actores e instituciones en el curso del desarrollo de sus actividades en una sociedad y momentos dados”, pues este constituye una variable fundamental para el desarrollo de las organizaciones. El entorno de una organización se caracteriza por dos tipos de contexto el mediato conformado por las circunstancias, actores e instituciones con las que esta interactúa en forma indirecta y el inmediato con los mismos elementos descritos anteriormente pero con una relación directa (Pérez, y otros, 2009).

En el análisis del entorno de las mipymes se debe concentrar la atención en aspectos como: el acceso al financiamiento, la formación del talento humano en todos los niveles organizativos, la capacidad de asociación y el nivel de desarrollo e implementación tecnológico, factores que ya se han identificado con anterioridad y se consideran primordiales para garantizar la existencia de la firma en el tiempo.

El análisis situacional permite examinar el entorno con el fin de identificar los elementos que de manera directa e indirecta pueden impactar en la entidad, adelantándose a los cambios que se detectan con el fin de convertirlos en oportunidades de negocio y ventajas competitivas a través del establecimiento de rutas de cambio y planes de acción enfocados en el mejoramiento continuo.

Los componentes meta, macro, meso y micro entorno, son los definidos en el entorno sistémico contemplado en este informe, salvo el meta y micro entorno los demás se abordarán en el desarrollo de este capítulo (el micro entorno será analizado en el Capítulo 2)entendiéndose como meta entorno el proyecto de sociedad en el cual está inmersa la organización ,macro entorno el conjunto de políticas públicas diseñadas por los gobiernos en las áreas de salud, empleo y económicas así como el nivel de desarrollo de la infraestructura física, el meso entorno la estructuración de cadenas productivas y las características del sector industrial, el micro entorno se ubica al interior de la organización y considera la estructura, estrategias y su nivel de despliegue.

1.1 Situación económica de Colombia 2006-2012 (Macro entorno)

Entre los años 2006 y 2012 la economía mundial ha presentado situaciones totalmente opuestas, pasándose un periodo de auge con altas tasas de crecimiento a una fuerte crisis financiera que afectó al sector real de la economía y contagió las economías de los países más desarrollados con efectos sobre las economías emergentes, como la colombiana, cuyos efectos aún no finalizan. Actualmente se caracteriza por una situación de incertidumbre ante leves signos de recuperación que auguran regresar a positivos niveles de crecimiento.

La economía colombiana se ha desempeñado de forma similar, es así como entre el 2004 y el 2007 Colombia tuvo un promedio de crecimiento alrededor del 6% anual, en el 2008 paso al 3.5% y al 1.5% en el 2009, desde el 2010 se ha venido recuperando con crecimientos superiores al 4% anual, con una perspectiva de 4.5% de crecimiento para 2012, como lo expresa la Unidad de Información pública y Servicios WEB de la CEPAL en estudio presentado durante el primer semestre de este año (CEPAL, 2012).

(Variación porcentual %)

AÑO	VARIACIÓN TOTAL
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	5,9

Tabla 1. Evolución de la economía colombiana 2001-2011. (Fuente: DANE. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales)

Esta información permite establecer la realidad económica del país y dar una idea del impacto macroeconómico y su operación siendo el punto de inicio para detallar los retos y desafíos a los cuales se enfrentan las mipymes.

1.1.1 Comportamiento de la industria en Colombia durante la última década

A continuación se presenta una relación de los cambios que ha experimentado la industria colombiana teniendo en cuenta que es en ella donde las mipymes se desenvuelven principalmente, se incluye el sector a nivel nacional y el sector manufacturas de la Región Bogotá-Cundinamarca que es el escenario específico de los mercados donde Expocristales desarrolla su actividad permitiendo construir un panorama que va desde la nacional hasta lo local.

Estos cambios han impactado en el sector industrial debido a que su desempeño tiene fuertes nexos con el comportamiento de los mercados internacionales.

La industria en Colombia en el 2006 y 2007 creció en promedio un 7% anual, en el 2009 se contrajo a un 3.9% y entre el 2010 y el 2011 su crecimiento fue superior al 4% anual (Departamento Nacional de Estadística DANE, 2011).

En materia sectorial, los que más han aportado a la generación de empleo han sido productos metalúrgicos, caucho y plástico, equipo de transporte, productos químicos. Por otra parte, las actividades que más aportaron al crecimiento de la producción industrial en el año 2011 fueron las sustancias y productos químicos, equipo de transporte, refinación de petróleo, productos de molinería y almidones, cuero y calzado y productos minerales no metálicos, en el cual se encuentra la empresa Expocristales S. A., que es objeto de este ejercicio.

El repunte del sector industrial colombiano se puede ver explicado al tener en cuenta los siguientes factores: (1) la reactivación de la economía y el comercio exterior, (2) el dinamismo de actividades jalonadoras como la construcción, y (3) el crecimiento del crédito y las bajas tasas de interés que han impulsado el consumo de bienes duraderos (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Después de describir las situaciones por las cuales ha pasado la industria colombiana en los últimos años, los sectores que han liderado el crecimiento y los factores que han incidido en el mismo, se detallarán las características del sector en el cuál se encuentra clasificada la actividad principal que desarrolla Expocristales.

1.1.2 Análisis sectorial minerales no metálicos.

La industria de minerales no metálicos es un sector que está íntimamente ligado a las actividades de construcción de vivienda y obras civiles. Este sector, que representa cerca del 8% de la producción industrial nacional, está compuesto por los subsectores de vidrio y sus productos, arcilla y cerámica no refractaria, cemento, cal y yeso, y artículos de hormigón. En el año 2011 este sector registró una tasa de crecimiento del 10,2% (Departamento Nacional de Planeación, 2011) en el primer semestre explicado principalmente por el impulso en vivienda e infraestructura, las licencias de construcción durante 2011 crecieron por encima del 50%, y que los recursos públicos y privados destinados a infraestructura de transporte en el Plan Nacional de Desarrollo para el período 2011-2014 son de casi 45 billones de pesos.

1.2 Importancia de las mipymes en Colombia (Macro entorno)

Las políticas estatales dirigidas a impulsar el crecimiento económico, la actualización de la infraestructura productiva, además de posicionar competitivamente al país en el ámbito internacional, buscan que organizaciones de tipo micro, pequeñas y medianas como Expocristales S. A. (en Colombia el renglón empresarial se sustenta principalmente por este tipo de empresas), lideren el proceso desempeñando un papel protagónico por cuanto con su desarrollo contribuyen a reducir índices de pobreza e inequidad al generar empleo e ingresos para una parte de la población colombiana.

“Las microempresas Colombianas concentran el 50.3% de las personas ocupadas del país; en cuanto al tamaño de los establecimientos en el país el 96.4% son microempresas.” (Ministerio de Protección Social, 2008) y las pymes contribuyen con el 67% del empleo en la economía y el 38% del PIB (Fedesarrollo, 2011). Según el censo económico de 2005 el 49.9% de las microempresas se dedican a actividades de comercio (47.3% al por menor y 2.6% al por mayor), el 39.1% a los servicios y el 11.0% a la industria, en cuanto a las Pymes el 59.2% se dedica a actividades relacionadas con el sector servicios seguidos por el comercio con el 21.5% y la industria con el 19.3%.

Dadas estas condiciones, es importante destacar el importante rol de Expocristales S. A. como empresa generadora de empleo (16 personas directamente), con grandes posibilidades de crecimiento y sostenibilidad, que desde su propia dimensión aporta al fortalecimiento del aparato productivo y económico del país.

1.2.1 Marco Normativo

Al revisar el marco normativo en relación con este tipo de empresas, se evidencia la intención gubernamental de dar un acceso mayor a la micro, pequeña y mediana empresa a los mercados financieros mediante la promulgación de leyes, debido a las grandes limitantes que ofrece el sistema bancario (trabas contables, legales y de garantías) y a la práctica bastante difundida de obtener financiamiento con mecanismos informales provenientes de prestamistas particulares, muchas veces sin apego completo a la ley.

Es así que en 2000 se expidió la ley 590 - modificada por la Ley 905 de 2004- la cual determina la creación del Sistema Nacional de Apoyo a Mipymes, su integración y principales funciones, entre las que se encuentra la promoción regional de las pequeñas y medianas empresas, así como el análisis del entorno económico, político y social además de hacer partícipe a entidades estatales como el Sena, Bancóldex, Proexport, Colciencias y Fondo Nacional de Garantías con el fin de que corresponda a ellas el papel de promover el acceso de las mipymes a los mercados nacionales e internacionales. Esta normatividad ofrece importantes oportunidades para Expocristales S. A., que busca consolidarse en el sector productivo de los minerales no metales, para lo cual debe fortalecer su estructura interna.

La Ley 905 de 2004 también creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Fomipyme cuyo objeto es financiar los proyectos, los programas, el desarrollo tecnológico y la creación de instrumentos para el fomento y la promoción de estas empresas.

En relación con la regulación relacionada con los procesos de gestión humana, y adicionalmente a la normatividad de las relaciones laborales contempladas en el Código Sustantivo del Trabajo, se han promulgado leyes como la 100 de 1993, modificada en algunos apartes por la ley 1562 de 2012. Con estas normas se estableció claramente el Sistema de Seguridad Social Integral, que hasta la actualidad ha venido cumpliendo Expocristales S. A., ofreciendo condiciones de trabajo de acuerdo a lo establecido en estas normas.

Con las modificaciones presentadas por la Ley 1562 de 2012, las pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a fortalecer los sistemas de salud y seguridad en el trabajo, teniendo como aliados a las ARL (Administradoras de Riesgos Laborales), quienes deben invertir parte de los aportes realizados en asesoría y capacitación.

Al amparo de estas normas, las pequeñas y medianas empresas están obligadas a fortalecer todos sus procesos buscando formalizar la gestión, lo cual les permitirá fortalecer sus actividades y a la postre mejorar sus resultados ofreciendo mayores aportes al aparato productivo colombiano.

1.2.2 Políticas públicas de financiamiento a las mipymes

Así como unas condiciones estables en la política macroeconómica por parte del gobierno es una condición necesaria para lograr un estadio de desarrollo en organizaciones productivas, unas políticas públicas enfocadas al crédito a las mipymes, tarea que individualmente difícilmente se alcanza, es un factor del macro entorno de cuya estabilidad depende el crecimiento de empresas y organizaciones.

A continuación se hará una relación de las principales políticas y programas públicos orientadas hacia el financiamiento de organizaciones mipymes, incluyendo instrumentos financieros y no financieros con el fin de que se tenga conocimiento de los incentivos que actualmente se ofrecen en esta área, y la Alta Dirección de Expocristales pueda comparararlos con el financiamiento bancario tradicional cuyo acceso es bien limitado en Colombia y definir su implementación.

Los Planes Nacionales de Desarrollo presentados por los diferentes gobiernos al inicio de cada administración describiéndose en documentos aprobados por el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, instrumentalizan el desarrollo de las políticas públicas

en los diferentes ámbitos de la nación¹ y hacen parte de la normatividad; los documentos CONPES 3280, 3424 y 3484 se centran en el apoyo a las mipymes.

El documento CONPES 3280 de 2004 “*Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial*” hace alusión a la estrategia y las políticas adoptadas por las autoridades para incentivar el desarrollo de la empresa en Colombia. Se priorizan las mipymes debido a la importancia para el avance económico que tienen describiendo instrumentos de política pública que fomentan su creación y apoyo. De igual manera se hace relación a instrumentos no financieros y financieros, los primeros incluyen programas de capacitación y los segundos programas de apoyo al financiamiento.

En el año 2006 se aprobó la versión final del documento CONPES 3424 “La banca de las oportunidades una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social” en él se consigna el objetivo de lograr crecimiento económico mediante el acceso a la financiación y formalización de los canales financieros informales creándose la Banca de las Oportunidades y los corresponsales no bancarios, la eliminación del gravamen a las transacciones financieras para cuentas de ahorros de bajo monto, las inversiones forzosas y cambios en el techo a las tasas de interés así como legislación sobre los reportes crediticios (“Ley de Habeas Data”).

En el 2007 el CONPES 3484 “Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado” se describen algunas limitantes en los mercados de las microempresas y Pyme que incluyen el acceso a los servicios financieros y el tránsito hacia la formalidad. De igual manera se enuncian políticas para promover la competitividad de estas en el marco de la Política Nacional de Competitividad mediante el fortalecimiento de la capacidad de innovación y transferencia de tecnología así como el acceso a la formación para el trabajo, la articulación productiva y asociatividad empresarial, el fomento del emprendimiento, el desarrollo de alternativas financieras (fondos de inversión, factoring, estructuras fiduciarias, etc.) y el acceso a las compras estatales.²

1.2.3 Posibilidades de financiación para pymes en Colombia.

Los programas gubernamentales para apoyar el financiamiento de las Pyme incluyen fondos de desarrollo a largo plazo y garantías parciales de crédito. Los fondos de desarrollo de los programas gubernamentales que apoyan el financiamiento para la Pymes son a largo plazo e incluyen garantías parciales de crédito y son otorgados por Bancóldex, Finagro, Findeter y el FNG

1.2.3.1 Bancóldex.

¹**ARTÍCULO 10º. DESARROLLO DE POLÍTICAS HACIA LAS MIPYMES.** El Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES -, recomendará las políticas hacia las micro, pequeñas y medianas empresas a ser puestas en ejecución por el Gobierno Nacional, de conformidad con lo que se establezca en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo. Ley 590 de 2000

²La Ley 1150 de 2007 responde al desarrollo de este ítem estipulando la eliminación del cobro a las mipymes de los pliegos de condiciones de las licitaciones públicas, selección objetiva de acuerdo con la naturaleza del contrato a suscribir y su valor, reserva para que las mipymes participen en procesos de selección cuya cuantía no supere los 750 SMMLV, fomento a la subcontratación de las mipymes en los pliegos de condiciones y la ampliación de los esquemas de garantías.

Es un establecimientos de crédito de segundo piso Bancóldex, que junto con el Fondo para el financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro) y la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter)¹⁹, otorgan financiamiento en mayor medida en la forma de líneas de redescuento a tasas por debajo del mercado.

1.2.3.2 FNG

Proporciona garantías parciales de crédito, (generalmente 50% de las pérdidas de un préstamo de difícil recuperación).

1.2.3.3 Banca de las Oportunidades

Su objetivo es diseñar y proponer medidas para fomentar el acceso al crédito, en especial para núcleos familiares con menores ingresos.

1.2.3.4 Instrumentos no financieros

Como complemento a los servicios financieros, el Gobierno Nacional cuenta con una serie de instrumentos no financieros orientados al fortalecimiento de las capacidades técnicas, tecnológicas y de gestión de las Microempresas y de las Pymes. Mediante estos instrumentos, se apoyan con recursos no reembolsables programas y proyectos orientados fundamentalmente a la creación de empresas, el fomento a la innovación y desarrollo tecnológico y la capacitación del recurso humano.

1.2.4 Definición mipymes

La definición se encuentra en La ley 590 de 2000 "...Artículo 2°. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1.2.4.1 Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

1.2.4.2 Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

1.2.4.3 *Microempresa:*

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.”

1.2.5 *Caracterización*

A continuación se presenta una caracterización de las micro, pequeñas y mediana empresas, de acuerdo a lo contenido en el documento CONPES 3484³ dado que estas son las clasificaciones de las organizaciones en Colombia y permiten tener un marco de referencia para ubicar acertadamente a Expocristales.

1.2.5.1 *Microempresas*

Las Microempresas en su mayoría son establecimientos que ocupan menos de 5 empleados y se dedican principalmente a desarrollar actividades del sector comercio (especialmente del comercio al por menor) y del sector servicios.

- Principal actividad económica: Comercio 50%
- Altos niveles de informalidad⁴: 53.5% no paga impuestos; 42% no llevan registros contables; 45% no tiene registro mercantil.
- Bajos niveles de asociatividad.
- Estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos.
- Bajo nivel tecnológico y de formación del recurso humano.
- Limitado acceso al sector financiero: Baja cobertura y dificultad para cumplir requisitos.

Los altos índices de informalidad en las prácticas empresariales de las Microempresas reflejan su baja capacidad para llevar a cabo actividades rentables con potencial de expansión que les permita cubrir los costos de operar en el sector formal de la economía.⁵

El acceso de las Microempresas a la tecnología es restringido y prima la utilización de máquinas y equipos de tecnologías atrasadas, así como el uso de recurso humano semicalificado y no calificado (Caballero, Hidalgo, & Monroy, 1996).

Según Fadul y Castañeda (2002), el apalancamiento que usan los Microempresarios al momento de iniciar su negocio proviene principalmente de los ahorros acumulados por la familia y de los ingresos de trabajos anteriores (72%). Los préstamos de amigos y familiares constituyen otra importante fuente de financiación (16%), mientras que los bancos y las financieras tan solo representan el 5% y las ONG el 4%.

³Documento CONPES 3484 2007 Política nacional para la transformación productiva y la Promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado

⁴Se entiende que una empresa opera en la informalidad cuando desarrollando actividad legal no cumple con el total de los requisitos exigidos por el estado.

⁵Documento CONPES 3484 2007 Política nacional para la transformación productiva y la Promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado

1.2.5.2 Pequeñas y Medianas Empresas

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por contar con un número de entre 6 y 10 empleados y se dedican principalmente a desarrollar actividades del sector servicios.

- Principal actividad económica: servicios 59%
- Informalidad.
- Escasa capacidad de innovación.
- Bajo uso de TIC's.
- Limitado acceso a financiamiento adecuado.
- Problemas para la comercialización y obtención de insumos.
- Limitada participación en el mercado de la contratación pública.

1.3 Sector de manufacturas en la región Bogotá- Cundinamarca (Meso entorno)

Dentro de los indicadores económicos, los niveles de exportación pueden presentar de forma muy acertada las condiciones de la región Bogotá-Cundinamarca, que es la principal región exportadora del país. En el 2010 las exportaciones totales llegaron a US\$ 4.791 millones, 5,5% más que en el 2009, representando el 12% de las exportaciones del país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011), lo cual demuestra los importantes niveles de desarrollo de la industria manufacturera de esta zona.

En el 2010, el 71% de las exportaciones fueron bienes de la industria (US\$ 3.416 millones) y aunque se redujeron (79% en el 2008) son la principal actividad exportadora de la Región. Entre las actividades de la industria identificadas con potencial para exportar se destacan: cosméticos, artículos de aseo personal, cerámica y sus manufacturas, editorial y artes gráficas, plástico y sus manufacturas, caucho y sus manufacturas, muebles y equipos de oficina, artículos para el hogar y vidrio y sus manufacturas, donde Expocristales S. A. cuenta con importantes oportunidades de aprovechamiento para su consolidación.

Es por ello que se hace relevante mencionar que las exportaciones colombianas del Sector Vidrio y sus Manufacturas, durante el año 2010, sumaron USD 170,9 millones, alcanzando un crecimiento anual del 4,8%, con respecto al año anterior, cuando se registraron ventas por USD 163 millones. Por su parte, las exportaciones de Bogotá y la Región en el período 2009 - 2010 disminuyeron en 1,8% pasando de USD 72,0 a USD 70,7 millones. La Balanza Comercial del Sector Vidrio y sus Manufacturas en Colombia fue superavitaria con USD 30,2 millones en el 2009. En el 2010, fue positiva para Colombia con USD 6,0 millones. (Departamento Nacional de Estadística DANE, 2011).

En el 2010, Venezuela fue el principal destino de las ventas internacionales del Sector Vidrio y sus Manufacturas de Bogotá y la Región al concentrar el 19% del mercado. Le siguieron Ecuador, con el 13%; Estados Unidos, con el 12% y Brasil con el 10% (Departamento Nacional de Estadística DANE, 2011).

Se evidencia entonces, que en la actualidad el sector de manufacturas en la región Bogotá- Cundinamarca cuenta con niveles de desarrollo que no solamente ofrecen a Expocristales condiciones para ampliar y fortalecer su mercado, sino que presentan retos importantes con posibilidades de incursionar en mercados internacionales y dar cumplimiento

así a uno de los objetivos estratégicos planteados por la empresa dentro de sus propios referentes.

De igual manera Proexport presentó el estudio “La innovación como motor para el desarrollo exportador de las Pymes” (Red Global de Exportación. RGX , 2007) que se enfocó en las áreas de recursos humanos, vinculación al entorno, la difusión y uso de tecnologías, gestión de comercio exterior y el financiamiento de proyectos de innovación arrojando entre otros los siguientes resultados:

- Recursos humanos

En Colombia, el 78% de los empleados tiene algún tipo de formación (nivel medio o superior), en las pymes entrevistadas de Chile y Argentina el porcentaje baja al 67%.

- Vinculación con el entorno

En Colombia el 54% de las empresas mantiene relaciones con universidades y centros científicos y tecnológicos en Chile y Argentina la cifra corresponde al 51%.

- Difusión y uso de tecnologías de la información

El 90% de las pymes entrevistadas consideraron positivo el impacto de las "Tics" sobre la productividad de la empresa, en Colombia esta respuesta asciende al 94%.

- Gestión del comercio exterior

Para acceder a mercados externos se realizaron adaptaciones a los productos en más del 50% de los casos. En Colombia el valor asciende al 61%. De igual manera la mitad de las empresas exportadoras modificaron su estructura interna para el ingreso a mercados internacionales. En nuestro país la tendencia asciende al 52% de los casos.

- Financiamiento de proyectos de innovación.

El 75% de las compañías no han accedido a fuentes especiales de financiamiento para desarrollar innovaciones, mejoras productivas o nuevos mercados. En Colombia este porcentaje baja al 74%.

Estos estudios nos permiten construir un panorama completo acerca de la estructura en general de este tipo de organizaciones en Colombia en referencia con otros países, así como obtener elementos de juicio para determinar el grado de identificación con la mipyme objeto de esta investigación.

Luego de establecer que la situación económica de Colombia es similar a la de la economía mundial para el periodo de 2006-2012 (periodos de auge y fuertes contracciones), que además el comportamiento de la industria en general no escapo a lo anteriormente descrito estableciéndose una relación directa, que el sector donde opera Expocristales es uno de los que más aporta a la producción industrial en el 2011 a su vez que la Región Bogotá-Cundinamarca se consolidó como la principal región exportadora del país y ofrece condiciones para ampliar y fortalecer su mercado, que las microempresas contribuyen con el 67 % del empleo en la economía y el 38% del PIB según datos de Fedesarrollo.

De acuerdo con estas consideración, unidas a la revisión del marco normativo y el de políticas públicas orientadas a las mipymes, podemos concluir que Expocristales debe aprovechar la proyección de crecimiento de la economía colombiana, así como los signos de recuperación que presenta la mundial y la gran dinámica que presenta el sector económico y

la Región Bogotá para implementar acciones que conduzcan al fortalecimiento de su mercado actual, considerando el nacional e internacional dadas las condiciones favorables. Para lo anterior puede utilizar como elementos de soporte las acciones emprendidas por el gobierno en materia de financiación de este tipo de proyectos. Aunque, como se presenta en los posteriores capítulos de este documento, se requiere realizar ajustes estratégicos en diferentes niveles de la organización, para aprovechar esta oportunidad.

Después de describir brevemente los macro y meso entornos en los cuales se inserta Expocristales se continuara en el siguiente capítulo con el micro entorno (interior de la organización) concentrándose el análisis en la gestión del talento humano y la elaboración del diagnóstico financiero.

2. CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL

El objetivo de la elaboración del diagnóstico estratégico integral a la empresa Expocristales es mejorar el proceso de toma de decisiones por parte de la alta dirección de la organización, favoreciendo su estabilidad y crecimiento. En este proceso se aplicaron los instrumentos de medición del MMGO (Pérez, y otros, 2009).

En este capítulo se explicarán las herramientas usadas para diagnosticar la situación de la firma teniendo en cuenta la visión desde diferentes frentes, comenzando con la concepción estratégica hasta los resultados financieros alcanzados durante el periodo analizado, lo anterior con el fin de conocer el desarrollo de la organización y los costos en que incurre la empresa.

La fase inicial comprendió reuniones con el equipo de dirección de la empresa para evaluar las necesidades de información requerida en la elaboración del diagnóstico financiero integral dando a conocer el objeto y alcance del mismo, y definiendo las acciones a seguir. En la segunda fase se analizó la información allegada en la cual se estudiaron entre otros: misión, visión, objetivos, mapa de procesos, procedimientos y procesos, así como la verificación de la información legal y contable (balance general y estado de resultados), y el cumplimiento de las políticas de talento humano y bienestar de los colaboradores. De igual manera se tuvo en cuenta cifras de presupuestos, proyecciones financieras, información cualitativa interna, tales como ventajas competitivas, tecnología de información utilizada, estructura de la organización, información sobre el entorno, dentro de la que se contó con indicadores macroeconómicos, tendencias, perspectivas del sector, situación económica, política y social del país.

2.1 Resultados generales de matrices MMGO

Como resultado de la aplicación de las matrices del modelo MMGO, se obtuvieron los siguientes resultados:

No.	COMPONENTE	RESULTADO
1.	ANÁLISIS DE ENTORNO	30,09
2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24,31
3.	GESTIÓN DE MERCADEO	27,36
4.	CULTURA ORGANIZACIONAL	26,22
5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26,22
6.	GESTIÓN PRODUCCIÓN	25,36
7.	GESTIÓN FINANCIERA	22,73
8.	GESTIÓN HUMANA	20,18
9.	EXPORTACIONES	18,52
10.	IMPORTACIONES	28,57
11.	LOGÍSTICA	23,61
12.	ASOCIATIVIDAD	38,06
13.	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	35,07
14.	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	36,19
15.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	29,15
	PROMEDIO	27,44

Tabla 2. Resultados aplicación MMGO. Fuente. (Elaboración propia)

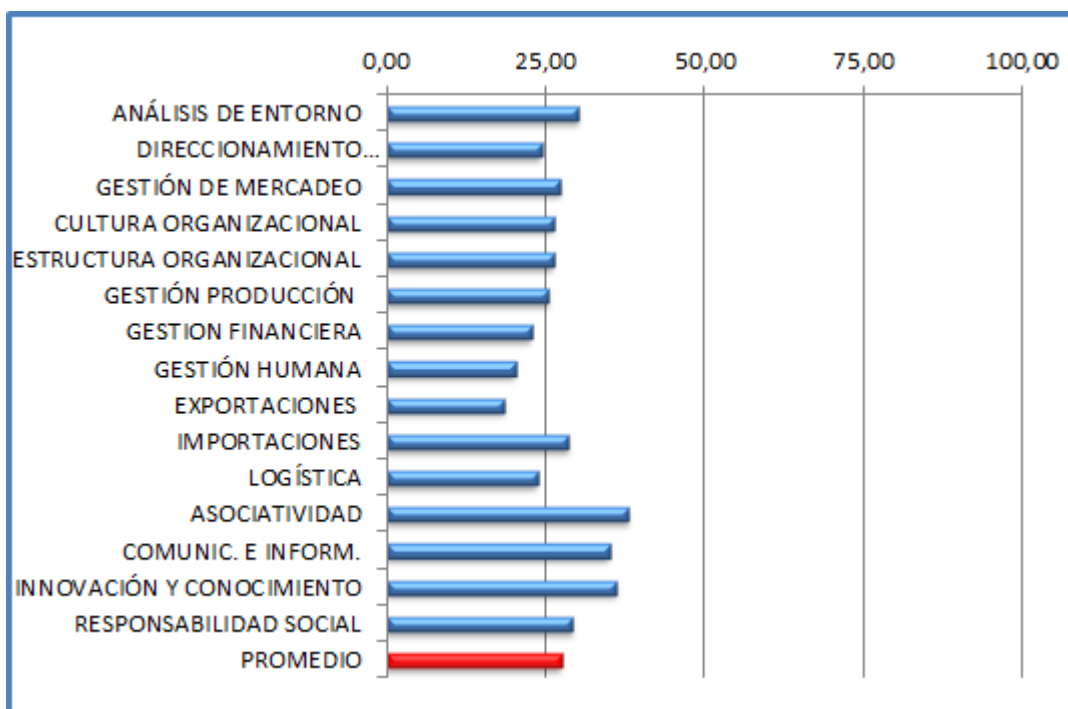


Ilustración 1. Resultados aplicación MMGO. (Fuente. Elaboración propia)

El análisis del entorno está basado en la experiencia y conocimiento empírico del Gerente General, quien orienta todos los procesos y en quien la Junta de Socios descarga esta responsabilidad. Desde esta perspectiva, él desarrolla las actividades de planeación estratégica, sin tener en cuenta de manera formal los objetivos planteados en la misión y la visión, y basado en procesos informales de divulgación.

En cuanto a la gestión de mercado se evidencia una naciente estructura del departamento comercial, que se espera fortalecer a mediano plazo, aunque no se tienen planes formales de mercadeo y publicidad ni estructura de precios basadas en procedimientos técnicos.

En relación con los procesos de producción, los planes se adecúan de acuerdo a la demanda de los clientes, generando inconvenientes para responder a pedidos que superen los promedios usuales, haciendo necesario la sobrecarga de trabajo para el nivel operativo. No existen estándares de calidad, por lo que se adolece de controles formales. Se está a disposición del conocimiento y habilidad del trabajador, ignorando aspectos como niveles de desperdicio, efectividad en los procesos, así como tiempos y movimientos de producción. Al revisar el proceso logístico, aunque se evidencian algunos registros de inventarios, no tiene adecuado seguimiento que genere valor al proceso.

Los procesos de gestión humana son primarios, no se cuenta con planeación para esta área ni se tienen establecidos procedimientos claros en temas relacionados con la gestión del recurso. Se da cumplimiento a las exigencias de ley en términos de compensación y condiciones saludables de trabajo.

Con el apoyo de un contador externo, la gestión financiera cuenta con estados financieros a los que se hace seguimiento periódico, aunque esta información no es usada en la toma de decisiones. No se cuenta con aspectos básicos, comodatos para la generación de

flujos de efectivo, que permitan establecer la condición financiera en el momento en que sea necesario.

Aunque en la visión de la compañía se establece el objetivo de realizar exportaciones a países de Suramérica, no se observa la capacidad instalada para cumplirlo. Dentro de los procesos de importación, actualmente se traen algunos insumos y maquinaria para producción.

En términos de asociatividad, se resalta el conocimiento del sector productivo por parte del Gerente, que tiene cercanas relaciones con algunos clientes y proveedores, con quienes realiza acuerdos temporales y convenios.

Dado el tamaño de la empresa, los procesos de comunicación son efectivos, generando el impacto esperado. Comparado con los demás, componentes como responsabilidad social e innovación y conocimiento presentan resultados superiores, lo que genera tranquilidad en la alta dirección de la empresa.

Al revisar esta información, se confirma la necesidad de trabajar en aspectos tan sensibles para la organización como la gestión del talento humano y la gestión financiera, que presentan resultados bajos en comparación con los demás, y son temas críticos que afectan directamente la estabilidad de la empresa. Por este motivo este trabajo se centra en ellos, incluyendo el aspecto de planeación estratégica, que enmarca todo el proceso de gestión organizacional.

Teniendo en cuenta que los estadios de desarrollo planteados en este modelo se estructuran de la siguiente manera:

- Estadio 1.0 hasta 25
- Estadio 2.>25 hasta 50
- Estadio 1.>50 hasta 75
- Estadio 1.>75 hasta 100

Con un resultado promedio de 27.44, se evidencia que la empresa se encuentra en el segundo estadio de desarrollo, coincidiendo con las características esbozadas para las organizaciones de este nivel en el MMGO, presenta una junta de socios poco funcional, estrategias no documentadas, procesos en fase de construcción, con una marcada orientación a la producción, sin instrumentos modernos de gestión, esforzándose por cumplir las condiciones estrictamente legales.

2.2 Análisis direccionamiento estratégico.

Para la realización de este análisis, se ha usado la estructura planteada en el MMGO - Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones, que de acuerdo con los autores “pretende constituir una herramienta de diagnóstico minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización.” (Pérez, y otros, 2009). Con esta información se podrá identificar los aspectos prioritarios para estructurar una ruta de mejoramiento, buscando optimizar las condiciones y competitividad de esta organización.

Dentro del proceso de diagnóstico al componente de Direccionamiento Estratégico, se han incluido los siguientes aspectos:

- Principios de planeación.

- Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos).
- Valores corporativos.
- Estrategias.

La información para el diagnóstico se obtuvo mediante la revisión de documentos provistos por la administración de la empresa y trabajo de campo, que incluyó entrevistas a profundidad con personas de los diferentes niveles organizacionales.

En algunos aspectos claves, se ha usado adicionalmente otros modelos de análisis, que oportunamente serán mencionados, buscando dar mayor profundidad y objetividad al ejercicio.

A continuación presentamos mediante una breve descripción, los hallazgos del diagnóstico.

2.2.1 Definición e identificación del negocio misional.

Expocristales S.A. es una empresa mipyme⁶ con más de 10 años de experiencia en el sector del vidrio, de origen familiar primera generación. Cuyo actual Gerente General es uno de los socios fundadores, quien gracias a su formación empírica y conocimiento en el proceso productivo del vidrio, inició la empresa con una inversión inicial de \$10 millones de pesos en compañía de un familiar, en la ciudad de Bogotá.

Actualmente Expocristales S. A. trabaja con alta tecnología en el diseño y elaboración de productos de cristal claramente diferenciados en las siguientes líneas: trofeos, construcción, publicidad, hogar y oficina (Ver tabla). Presenta un crecimiento sostenido y en la actualidad alcanza los 16 colaboradores contratados de manera directa.

	Trofeos	Hogar y oficina	Publicidad	Construcción
Productos	Trofeos Estándar	Mesas en Cristal	Relojes	Cenefas cocinas
	Trofeos Especiales	Acuarios en Cristal	Tarjeteros	Cenefas baños
	Trofeos con base en madera	Atriles y púlpitos	Porta espejos	Solitarios
	Medallas	Accesorios	Avisos en cristal	

Tabla 3. Portafolio de Productos Expocristales S. A. (Fuente Expocristales S. A.)

Recientemente y gracias a los procesos de innovación ha incluido dentro de la línea hogar la fabricación de acuarios, con lo cual espera fortalecer su portafolio y llegar a nuevos nichos de mercado que hasta ahora son atendidos por importación directa.

En este proceso, Expocristales ha realizado una inversión importante en procesos de actualización tecnológica, mediante la importación de equipos de alta tecnología de forma directa desde China y Japón. Estos equipos están siendo instalados durante 2012 y algunos

⁶Definición contemplada en la Ley 590 de 2000

ya están en funcionamiento, aportando al mejoramiento de los indicadores de eficiencia y efectividad en todos los procesos productivos de la empresa.

Expocristales S. A. ha planteado los rasgos generales de su estrategia en los referentes que serán analizados a continuación.

2.2.1.1 Misión

“Somos una empresa especialista en la transformación de cristal plano, manufacturamos y comercializamos una amplia gama de artículos de vidrio con calidad y precios competitivos, estamos comprometidos con la excelencia y la mejora continua en nuestros procesos y para ello contamos con un equipo de trabajo altamente calificado.”

De acuerdo con la forma de análisis utilizada⁷(David, 1989), la misión de una empresa debe responder a nueve interrogantes:

1. ¿Quiénes son nuestros **clientes**?
2. ¿Cuáles son nuestros **productos** o **servicios**?
3. ¿En qué **sector geográfico** estamos ubicados?
4. ¿Cuál es nuestra **tecnología** básica?
5. ¿Cuáles son nuestros objetivos económicos?
6. ¿Cuáles son nuestras creencias básicas, valores, aspiraciones y filosofía?
7. ¿Cuáles son nuestras fortalezas y ventajas competitivas?
8. ¿Cuál es la **responsabilidad pública** de la empresa y qué imagen desea?
9. ¿Cuál es nuestra actitud hacia los **empleados**?

En la misión de Expocristales S. A. queda expresada su orientación al producto y se encuentran claramente detallados algunos componentes como los productos fabricados y los niveles de tecnología, pero hace falta definir claramente aspectos muy importantes como quienes son los clientes, donde desarrolla sus actividades la empresa, de qué manera plantea sus objetivos económicos y cuál es la actitud frente a sus trabajadores. Es relevante evaluar la posibilidad de hacer algunos ajustes a la misión planteada, de acuerdo con estos conceptos alineados con la estrategia de la empresa.

2.2.1.2 Visión

“En el año 2014 Expocristales será una empresa con planta de producción propia, la línea de premiaciones estará totalmente posicionada en el mercado nacional y tendrá en el mercado dos nuevas líneas de producción. Hogar y construcción. Contará con un sistema administrativo automatizado y será la primera empresa Colombia en exportar hacia Suramérica trofeos en cristal.”

Con relación a la visión correctamente planteada, de acuerdo con la propuesta descrita en el libro *Leading Change* de John Kotter, 1996, se espera que esta cuente con siete características:

- **Gráfica:** Es una clara imagen del tipo de empresa y sus objetivos en el mercado.

⁷ Se analizó la Misión de Expocristales S. A., contemplando los aspectos que establece Fred David en el texto “*How companies define their misión*” 1989.

- **Direccional:** Tiene orientación a futuro. Marca la orientación estratégica definida y los posibles cambios que permitan ajustarse a las necesidades del cliente.
- **Centrada:** De manera concreta permite orientar la toma de decisiones y asignación de recursos.
- **Flexible:** Puede presentar ajustes de acuerdo con los cambios de necesidades del mercado y sus condiciones.
- **Viable:** Plantea objetivos que realmente pueden ser alcanzados por la empresa de acuerdo con sus condiciones y recursos.
- **Deseable:** Explica porque la orientación comercial elegida es congruente con los objetivos iniciales de los inversionistas y grupos de interés.
- **Fácil de comunicar:** Es prácticamente un lema, fácil de explicar y entender.

De acuerdo con lo anterior, se puede establecer que la visión de Expocrisales S. A. plantea algunos objetivos y retos a futuro, con una marcada fecha de logro, sin mostrar claramente la congruencia entre estos y los objetivos económicos y de sostenibilidad de la empresa. Está expresada en un texto muy largo de difícil comprensión. Por otra parte, será necesario establecer nuevos retos, pues está planteada para cumplirse en 2014.

2.2.1.3 Organigrama General Expocrisales.

Expocrisales S. A. cuenta con una estructura formal básica conformada por cargos de nivel directivo, administrativo y operativo, que se encuentra resumido en el siguiente gráfico:



Ilustración 2. Organigrama Expocrisales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

Dadas las condiciones actuales y teniendo en cuenta los planteamientos estratégicos definidos, se considera una estructura piramidal adecuada que permite el logro de los objetivos plasmados.

2.3 Análisis gestión de talento humano.

Basados en la observación durante el trabajo de campo, el resultado de las entrevistas realizadas y en concordancia con las variables planteadas en el MMGO para los procesos de gestión humana, este análisis se centró en las siguientes actividades:

- Generalidades modelo de gestión humana
- Reclutamiento y selección
- Contratación y compensación
- Inducción, evaluación, capacitación y desarrollo
- Bienestar y salud ocupacional

En el informe Dinámica de la empresa familiar PYME, estudio exploratorio en Colombia (Vélez, De La Hoz, Holguín, Durán, & Gutierrez, 2008) se menciona que en las empresas de este tipo pertenecientes al sector industrial se hace énfasis en dos tipos de prácticas. La primera es tener definidas actividades y programas de motivación basados principalmente en la compensación de la labor, y la segunda es el conocimiento de las funciones y roles dentro de la empresa. Estas dos se reflejan en la gestión de Expocristales S. A., aunque la segunda de manera mucho más informal.

2.3.1 Generalidades modelo de gestión humana

Al analizar las condiciones y políticas de gestión humana, es posible identificar que Expocristales S. A. muestra el mismo modelo de gestión implementado en la mayoría de pequeñas y medianas empresas familiares, donde se cuenta con una fuerte cultura de servicio interno pero no se tienen establecidos procesos de capacitación, medición y mejoramiento, y mucho menos se cuenta con procesos de carrera y sucesión para funcionarios, tal y como se menciona en el informe Dinámica de la empresa familiar PYME, estudio exploratorio en Colombia (Vélez, De La Hoz, Holguín, Durán, & Gutierrez, 2008). A corto y mediano plazo será necesario formalizar estos procesos y estructurar planes orientados a cualificar el equipo de colaboradores, buscando enfrentar de manera adecuada los retos planteados los cambios en el mercado, las actividades de los competidores y por el crecimiento mismo de la compañía.

2.3.2 Reclutamiento y selección

Dentro de los procesos establecidos por Expocristales S.A. para la administración del talento humano vinculado a la organización, no se encuentran formalmente establecidas las políticas de reclutamiento y selección

Se evidencia la falta de fortalecimiento en los procesos de selección de personal idóneo, lo cual se realiza básicamente acudiendo a los referenciados y familiares que necesitan vinculación laboral, sin contar con un proceso que mida sus conocimientos y capacidades, de acuerdo con las necesidades del cargo a ocupar.

2.3.3 Contratación y compensación

En temas de contratación y compensación se tiene una estructura de cargos formalmente establecida que permite dar cumplimiento a la normatividad vigente.

En términos de modalidades de contratación, todos los colaboradores presentan contratos escritos a término indefinido, con las coberturas de seguridad social y prestaciones de ley. No se cuenta con beneficios extralegales de ningún tipo.

Los salarios son pagados quincenalmente, presentando adecuados niveles de cumplimiento en fechas, lo cual ha generado un buen nivel de confianza y respuesta de los colaboradores ante las necesidades de la organización.

2.3.4 Inducción, evaluación, capacitación y desarrollo

No se cuenta con actividades de inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Es necesario estructurar un plan básico de actividades de capacitación en torno a un claro plan de mejoramiento que permita pensar en establecer procesos de sucesión de cargos, incluso a nivel directivo en la organización.

Este es un tema que cobra importancia, teniendo en cuenta que Expocristales ya tiene una trayectoria de 10 años de actividad y presenta un nivel de crecimiento organizacional que hace evidente la necesidad de prever el relevo generacional para asegurar la estabilidad de la organización ante posibles cambios a nivel directivo, para lo cual es preponderante el acompañamiento por parte del sucedido y de esta manera asegurar al sucesor el conocimiento de los procesos y detalles de la gestión (Vélez, De La Hoz, Holguín, Durán, & Gutierrez, 2008).

Respecto al nivel de formación de los colaboradores, se evidencia que del total de personas contratadas directamente, solo tres de ellas poseen estudios superiores técnicos, tecnólogos o profesionales, aportando a mejorar la gestión de la empresa. Las demás personas poseen estudios de secundaria, con dos personas que no han finalizado sus estudios de bachillerato. Esta condición no ha afectado el desarrollo de las actividades de la empresa, dadas las labores manuales de los operarios que requieren habilidades muy especializadas y que generalmente desarrollan durante su ejercicio laboral en Expocristales.

Dentro del equipo directivo y administrativo, dos personas poseen estudios de nivel superior, específicamente la Administradora y el Jefe de Producción. Para el caso del Gerente General presenta únicamente educación secundaria finalizada.

2.3.5 Bienestar y salud ocupacional

Al revisar el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo, se evidencia que todos los colaboradores están afiliados a la Administradora de Riesgos Laborales y quienes lo requieren cuentan con los elementos de protección personal requeridos, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 100 de 1990 y Ley 1562 de 2012. La empresa presenta un nivel bajo de accidentalidad con bajos niveles de ausentismos por efectos de incidentes laborales.

Estas condiciones y los bajos índices de rotación de personal han desarrollado altos niveles de pertenencia entre los colaboradores, aportando así a la sostenibilidad organizacional dado el compromiso de sus trabajadores y dando sostenibilidad a la empresa.

El diagnóstico de estas variables se complementa con un análisis a los procesos de gestión financiera, que se presenta a continuación.

2.4 Análisis financiero.

2.4.1 Definición

Se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables de una entidad y que sirvan de comparación con otras del mismo sector

Análisis vertical

Muestra la relación de las partes componentes de un estado financiero con alguna cifra base un solo período, es un análisis estático pues no tiene en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo (Villareal, 2008).

Procedimiento:

Se toman todas las cuentas del balance general y se dividen por el total de activos. Se toman todas las cuentas del estado de resultados y se dividen por el total de las ventas netas.

Análisis Horizontal o Dinámico

El método horizontal es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones de las cuentas, de un período a otro, se considera dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados aumentos o disminuciones de un período a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones. (Villareal, 2008).

El procedimiento de análisis por este método es el siguiente:

- Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de dos períodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación, uno es el año corriente, o sea el año en curso o el último año objeto de estudio, y el año base que es el año anterior al escogido para valorar sus variaciones.
- Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).
- Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del período más reciente o año corriente y en la segunda columna, el período anterior o año base. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).
- Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos períodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).
- En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones del porcentaje. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del período base multiplicado por 100).
- En otra columna se registran las variaciones en términos de razones. (Se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los Estados Financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior). Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1 hubo una disminución, y cuando es superior hubo un aumento.

Análisis Comparativo

Se realiza para diagnosticar si la empresa había tenido un crecimiento o decrecimiento de su valor económico en el tiempo parte del método horizontal (Moreno, 2005). Para determinar la variación sufrida por la empresa respecto a su valor económico, desde un año base escogido, siempre el último año del análisis, hasta varios años antes que se decidan escoger para el estudio los cuales no deben ser menos de tres. Para realizar el análisis se

utilizan los valores obtenidos en la columna de las variaciones de las cuentas del Balance General y del Estado de Resultado de cada año analizado por el método horizontal y se realiza una sumatoria por cada una de estas cuentas obteniendo como resultado un crecimiento o decrecimiento del valor económico de la empresa donde se analiza cuáles son las cuentas que más han afectados y se buscan las causas de estas variaciones para tenerla en cuenta a la hora de elaborar la estrategia.

Flujo de Efectivo

En este estado se recoge todo lo referente a las salidas y entradas de efectivo por las diferentes cuentas de ingresos y gastos lo cual permite analizar el comportamiento del dinero en diferentes momentos del año (Moreno, 2005).

La revisión financiera a Expocristales que se detalla a continuación comprende: Estudio del Balance General y Estado de Resultados para los años 2009, 2010 y 2011, Análisis Horizontal y Vertical; Aplicación de razones financieras de: Rentabilidad, Actividad, Estructura Financiera y de Tesorería así como el estado y aplicación de flujo de fondos: estado de cambios en la situación financiera, y análisis de cambios en el capital de trabajo para los años 2010 y 2011. Conclusiones y recomendaciones.

Estudio Balance General y Estado de Resultados.

BALANCE GENERAL EXPOCRISTALES S.A			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011			
CIFRAS EN \$			
	2.009	2.010	2.011
ACTIVO			
CORRIENTE			
Disponible	22.591.449	23.876.845	68.258.069
Deudores	147.541.666	188.049.104	105.035.369
Inventario	39.938.304	30.150.840	87.840.354
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	210.071.419	242.076.789	261.133.792
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Maquinaria y Equipo	93.362.560	93.362.560	198.828.435
Muebles y Enseres	11.202.054	11.202.054	18.244.079
(-) Depreciacion Acumulada	-21.150.220	-31.606.681	-34.802.720
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	83.414.394	72.957.933	182.269.794
OTROS ACTIVOS			
Diferidos	7.966.688	5.505.000	7.037.500
TOTAL ACTIVO	301.452.501	320.539.722	450.441.086
PASIVO			
Obligaciones Financieras	781.173	25.800.275	99.879.192
Proveedores	24.942.874	38.765.490	196.163.497
Cuentas por pagar	166.121.035	112.849.104	28.725.740
Impuestos por pagar	16.766.000	30.524.331	5.788.137
TOTAL PASIVO	208.611.082	207.939.200	330.556.566
PATRIMONIO			
Capital Social	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Reserva Legal	4.929.627	9.619.426	9.541.938
Revalorizacion Patrimonio	5.107.824	5.107.824	5.107.824
Utilidades Acumuladas	21.883.905	32.803.968	42.778.188
Utilidad del ejercicio	10.920.063	15.069.304	12.456.570
TOTAL PATRIMONIO	92.841.419	112.600.522	119.884.520
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	301.452.501	320.539.722	450.441.086

Tabla 4. Balance General Expocristales S. A. (Fuente: Expocristales S. A.)

ESTADO DE RESULTADOS EXPOCRISTALES S.A			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011			
CIFRAS EN \$			
	2009	2010	2011
INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES	392.205.375	440.606.150	462.827.828
TOTAL INGRESOS	392.205.375	440.606.150	462.827.828
COSTO DE VENTAS			
(-) COSTO DE VENTAS	280.647.455	309.217.396	323.583.405
UTILIDAD BRUTA	111.557.920	131.388.754	139.244.423
(-) GASTOS OPERACIONALES	68.568.514	78.635.824	90.382.311
(-) GASTOS VENTAS	17.223.717	20.863.570	22.150.737
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	85.792.231	99.499.394	112.533.048
UTILIDAD OPERACIONAL	25.765.689	31.889.360	26.711.375
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0	3.314.000	2.100.000
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	4.995.988	8.765.984	6.958.519
UTILIDAD LIQUIDA ANTES IMPUESTOS	20.769.701	26.437.376	21.852.856
(-) PROVISION IMPORRENTA	7.571.000	8.724.334	7.211.000
(-) RESERVA LEGAL	2.278.638	2.643.738	2.185.286
UTILIDAD LIQUIDA	10.920.063	15.069.304	12.456.570

Tabla 5. Estado de Resultados Expocrisales S. A. (Fuente: Expocrisales S. A.)

2.4.1.1 Notas de los Estados Financieros

2.4.1.1.1 Notas a los Estados Financieros a Diciembre de 2009 (Expresadas en pesos)

NOTA 1. Entidad y Objeto Social

Expocrisales S: A. Es una sociedad legalmente constituida con domicilio en la ciudad de Santa fe de Bogotá; la vigencia según los estatutos vence el 5 de julio de 2021. Su objeto social principal es la transformación de cristal plano y la manufactura y comercialización de artículos de vidrio.

NOTA 2. Principales Políticas Contables

1. Políticas Contables Básicas

Las políticas de contabilidad y preparación de los estados financieros de la compañía están de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, disposiciones de la superintendencia de sociedades y normas legales expresas.

NOTA 3. Inventarios

La compañía valoriza sus inventarios al costo por el sistema de promedio ponderado. Su control se lleva a cabo por el sistema de inventario permanente.

NOTA 4. Propiedades Planta Y Equipo

Las propiedades planta y equipo son registradas al costo, las erogaciones por concepto de reparaciones y mantenimiento que aumentan la vida útil del activo se capitalizan, en caso contrario se cargan a los resultados del ejercicio.

La depreciación se calcula sobre el costo del bien por el método de línea recta. Los porcentajes anuales utilizados para aplicar la depreciación son los expresados en la normatividad vigente.

NOTA 5. Diferidos

Gastos Pagados Por Anticipado

La amortización de los gastos pagados por anticipado se realiza mensualmente atendiendo su período de causación de acuerdo al concepto de los mismos.

2.4.1.1.2 Notas a los Estados Financieros a Diciembre de 2010(Expresadas en pesos)

Las notas 1, 2, 3 y 4 se manejan de la misma manera que el año anterior (2009).

NOTA 5. Diferidos

Gastos Pagados Por Anticipado

La amortización de los gastos pagados por anticipado se realiza mensualmente atendiendo su período de causación de acuerdo al concepto de los mismos.

2.4.1.1.3 Notas a los Estados Financieros a Diciembre de 2009(Expresadas en pesos)

Las notas 1, 2, 3 y 4 se manejan de la misma manera que el año anterior (2010).

NOTA 5. DIFERIDOS

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

La amortización de los gastos pagados por anticipado se realiza mensualmente atendiendo su período de causación de acuerdo al concepto de los mismos.

BALANCE GENERAL RECLASIFICADO EXPOCRISTALES S.A			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011			
CIFRAS EN \$			
	2.009	2.010	2.011
ACTIVO			
CORRIENTE			
Disponible	22.591.449	23.876.845	68.258.069
Deudores	147.541.666	188.049.104	105.035.369
Inventario	39.938.304	30.150.840	87.840.354
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	210.071.419	242.076.789	261.133.792
FIJO			
Propiedad Planta y Equipo	104.564.614	104.564.614	217.072.514
(-) Depreciacion Acumulada	-21.150.220	-31.606.681	-34.802.720
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	83.414.394	72.957.933	182.269.794
OTROS ACTIVOS			
Diferidos	7.966.688	5.505.000	7.037.500
TOTAL OTROS ACTIVOS	7.966.688	5.505.000	7.037.500
TOTAL ACTIVO	301.452.501	320.539.722	450.441.086
PASIVO			
CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	781.173	25.800.275	99.879.192
Proveedores	24.942.874	38.765.490	196.163.497
Cuentas por pagar	166.121.035	112.849.104	28.725.740
Impuestos por pagar	16.766.000	30.524.331	5.788.137
TOTAL PASIVO CORRIENTE	208.611.082	207.939.200	330.556.566
TOTAL PASIVO	208.611.082	207.939.200	330.556.566
PATRIMONIO			
Capital Social	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Reserva Legal	4.929.627	9.619.426	9.541.938
Revalorizacion Patrimonio	5.107.824	5.107.824	5.107.824
Utilidades Acumuladas	21.883.905	32.803.968	42.778.188
Utilidad del ejercicio	10.920.063	15.069.304	12.456.570
TOTAL PATRIMONIO	92.841.419	112.600.522	119.884.520
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	301.452.501	320.539.722	450.441.086

Tabla 6. Balance General Reclasificado Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

2.4.1.2 Análisis Vertical al Balance General

ANALISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL EXPOCRISTALES S.A			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011			
CIFRAS EN \$			
	2.009	2.010	2.011
ACTIVO			
CORRIENTE			
Disponible	7,49%	7,45%	15,15%
Deudores	48,94%	58,67%	23,32%
Inventario	13,25%	9,41%	19,50%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69,69%	75,52%	57,97%
FIJO			
Propiedad Planta y Equipo	34,69%	32,62%	48,19%
(-) Depreciacion Acumulada	-7,02%	-9,86%	-7,73%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	27,67%	22,76%	40,46%
OTROS ACTIVOS			
Diferidos	2,64%	1,72%	1,56%
TOTAL OTROS ACTIVOS	2,64%	1,72%	1,56%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO			
CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	0,26%	8,05%	22,17%
Proveedores	8,27%	12,09%	43,55%
Cuentas por pagar	55,11%	35,21%	6,38%
Impuestos por pagar	5,56%	9,52%	1,28%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	69,20%	64,87%	73,39%
TOTAL PASIVO	69,20%	64,87%	73,39%
PATRIMONIO			
Capital Social	16,59%	15,60%	11,10%
Reserva Legal	1,64%	3,00%	2,12%
Revalorizacion Patrimonio	1,69%	1,59%	1,13%
Utilidades Acumuladas	7,26%	10,23%	9,50%
Utilidad del ejercicio	3,62%	4,70%	2,77%
TOTAL PATRIMONIO	30,80%	35,13%	26,61%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 7. Análisis vertical al Balance General Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

2.4.1.2.1 Año 2009

Para efectos de este análisis se debe tener en cuenta que Expocristales S. A. es una empresa que realiza procesos de manufactura y comercialización.

La partida más representativa en la estructura del activo es la de Deudores con un porcentaje de participación del 48.94%, notándose una cantidad importante de recursos de trabajo externos a la organización lo que puede impactar en su nivel de liquidez, convendría

revisar la política implementada para la recuperación de cartera. El segundo rubro en importancia es la propiedad Planta y Equipo con un porcentaje del 34.69% del total de los activos, representada en maquinaria y equipos de última tecnología. La tercera y cuarta cantidad representativas son Inventarios con una participación del 13.25 y Caja y Bancos con un 7.49 % del total de activos, lo anterior indica buena disponibilidad de efectivo. Los porcentajes de participación del activo corriente y fijo, salvo la cartera, denotan una estructura de activos acorde con el tipo de empresa.

A. Estructura de la financiación

La empresa en el pasivo corriente concentra totalmente su financiación con bancos, proveedores y terceros, situación que puede comprometer la estabilidad de la misma y la generación de k trabajo, sobresalen el rubro de las obligaciones contraídas por el ente económico a favor de terceros (cuentas por pagar) con un 55.11% del total del pasivo y patrimonio, seguida por proveedores con un 8.27%; cabe anotar que el endeudamiento con la banca comercial es muy bajo y solo representa el 0.26% del total de las obligaciones. No presenta información en relación con endeudamiento a largo plazo.

Detallando la estructura del patrimonio, que es un 30% del total del pasivo y patrimonio, se observa que el porcentaje mayor de concentración se encuentra en el capital social con una participación del 16.59% seguida por las utilidades acumuladas con un 7.26% y la utilidad en el ejercicio la cual es de un 3.62%. Finalmente la revalorización del patrimonio ocupa el 1.69% lo cual indica el mayor valor para esta vigencia.

B. Correlación entre la estructura del activo y la financiación

La empresa cuenta con un 69.69% de activos corrientes, enfrentado a una distribución de la financiación del 69.20% de pasivos corrientes, un 0% de pasivos a largo plazo y un 30.80% de patrimonio con lo cual se observa que al momento de enfrentarse en un plazo menor a un año a situaciones de exigibilidad de las obligaciones contraídas no se encuentra en total capacidad de cubrir dicho evento, esta situación es crítica y debe revisarse el modelo y/o las políticas de apalancamiento financiero pues en caso de materializarse la firma limitaría su permanencia en el tiempo.

Finalmente se encuentra una relación de 1 a 6 entre la cartera comercial y la financiación con los proveedores.

C. Concentración de la deuda con terceros

Las cuentas por pagar y las obligaciones financieras de la empresa se concentran en el corto plazo, lo cual es una situación altamente riesgosa ante una exigibilidad de la deuda. Los proveedores es una cuenta sin intereses la cual no se utiliza como forma de apalancamiento financiero ya que solo representa un 8.27% del total del pasivo y patrimonio.

2.4.1.2.2 Año 2010

Para el año 2010 el activo presenta un distribución en corriente del 75.52%, fijo 22.76% y otros activos el 1.72%. En el activo corriente la cuenta más representativa fue cartera con una participación del 58.67% aumentando en 10 puntos porcentuales situación que sigue siendo riesgosa y limita la utilización del capital de trabajo, el efectivo mantuvo su tendencia

con un 7.45% y los inventarios se redujeron en 4 puntos porcentuales pasando al 9.41% del total de activos.

El activo fijo mantiene su participación lo cual indica no inversión en este rubro, por su parte en los otros activos (Diferidos) la variación es mínima menos de un 1% respecto al año anterior y su impacto total en los activos es del 1.72%.

A. Estructura de la financiación

La financiación de la empresa está compuesta por deudas a terceros el 64.87% y un 35.13% del patrimonio. Los pasivos siguen concentrados en el corto plazo por las cuentas por pagar con un 35.21% y los proveedores con un 12.09%, este último rubro aumento un 4%, las obligaciones financieras aumentaron 8 puntos para ubicarse en 8.05% del total del pasivo y patrimonio, situación que indica cambios en las políticas de financiamiento disminuyendo las obligación con terceros y utilizando formas de apalancamiento con proveedores y banca comercial pero que aún representan riesgos para la estabilidad de la firma. Al observar el estado de resultados se ve un aumento en las ventas de 12 puntos porcentuales lo que indica tasa de mayor crecimiento acorde con la forma de estructurar la financiación, finalmente el rubro impuestos paso a 9.52% de participación

La participación del patrimonio, aumento cinco puntos porcentuales y se situó en un 35.13%, su composición se mantuvo en línea generales, la realiza principalmente el capital social que bajo levemente (1%) y las utilidades acumuladas que pasaron al 10.23% lo que indica un mejoramiento en el desarrollo de su actividad principal.

B. Correlación entre el activo y la financiación

La empresa tiene la capacidad de cancelar sus obligaciones a corto plazo, ya que sus activos corrientes son el 75.52% ligeramente mayor que sus obligaciones a corto plazo que son el 64.87 del total del pasivo y patrimonio. No obstante lo anterior la empresa se encuentra en una situación difícil al corto plazo, pues tendría capital de trabajo limitado para desarrollar su actividad. La empresa acrecentó su patrimonio llegando al 35.13% cinco puntos porcentuales mayor que la anterior vigencia.

C. Concentración de la deuda con terceros

El valor de los pasivos corrientes disminuyo 4.5%, la estructura se modificó de la siguiente manera, las obligaciones financieras pasaron de 0.26% aun 8.05%, las cuentas por pagar se redujeron y pasaron a un 35.21%, 20 puntos porcentuales menos, y las deudas con el fisco aumentaron en 4 puntos situándose en 9.52%.

2.4.1.2.3 Año 2011

En este periodo el activo corriente corresponde al 57.97% del total del activo disminuyendo en 19 puntos porcentuales respecto del año anterior, el fijo corresponde al 40.46% del total del activo lo que indica un aumento de 16 puntos porcentuales y el diferido disminuyo levemente y representa un 1.56% del total.

En el activo corriente la cuenta más representativa fue cartera con un 23.32%, reduciéndose en 25 puntos lo que implica un mejoramiento en sus políticas de recaudo de cartera, le sigue inventarios con un porcentaje de 19.50%, aumentando 10 puntos respecto al año anterior explicado por la compra de maquinaria de última tecnología que aumenta el volumen de producción a la vez que reduce los tiempos de operación esfuerzo que no se vio compensado en el aumento de las ventas que solo fue de un 5%.

El activo fijo aumenta su participación (ya explicada) en 16 puntos pasando a 48.19% lo cual indica inversión en este rubro, por su parte en los otros activos (Diferidos) la variación es mínima menos de un 1% respecto al año anterior y su impacto total en los activos es del 1.56%.

La anterior situación representa un cambio en la estructura del activo, el corriente disminuyo en la misma proporción que aumento el fijo, el diferido no sufrió mayor variación; en el corriente aumentaron el disponible y los inventarios y disminuyo los deudores políticas acertadas en cuanto al mejoramiento del recaudo de cartera y los mejores procesos productivos fruto de la renovación tecnológica.

A. Estructura de la financiación

Del total de pasivos y patrimonio el 73.39% corresponde a la parte corriente y un 26.61% del patrimonio. Los pasivos siguen concentrados en el corto plazo por los proveedores con un 43.55% y las obligaciones financieras con un 22.17%. Este último rubro aumento un 14%, las cuentas por pagar disminuyeron y se ubicaron en un 6.38% del total de pasivo y patrimonio, situación que indica cambios en las políticas de financiamiento disminuyendo las obligación con terceros y utilizando formas de apalancamiento con proveedores y banca comercial pero que aún representan riesgos para la estabilidad de la firma. El rubro impuestos bajo a 1.28% de participación.

La participación del patrimonio, disminuyo 9 puntos porcentuales y se situó en un 26.61, su composición se mantuvo en líneas generales, la realiza principalmente el capital social que bajo (4%) y las utilidades acumuladas que pasaron al 9.50 lo que indica un desmejoramiento en el desarrollo de su actividad principal. La utilidad en el ejercicio bajo 2 puntos y se ubicó en 2.77%.

B. Correlación entre el activo y la financiación

En esta vigencia la relación cambio, sus activos llegaron al 57.97% en la parte corriente y los pasivos el 73.39%, situación en extremo difícil pues las obligaciones al momento de hacerse exigibles harían inviable la continuidad de la firma.

C. Concentración de la deuda con terceros

Los pasivos se encuentran concentrados principalmente en proveedores y obligaciones financieras. Los pasivos financieros cubren el 22.17% de la financiación de la empresa, encontrándose recargados en el corto plazo.

En el año la empresa presento un aumento en órdenes de compra llegando a financiarse en el 43.55% con los proveedores, lo cual es una forma valida de apalancamiento (no se pagan intereses) pero con el riesgo de limitar el crédito en insumos si no se cumplen con las obligaciones pactadas. Los pasivos fiscales han disminuido producto de una mayor provisión para el impuesto de renta generado en el año.

2.4.1.3 Análisis Vertical al Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS EXPOCRISTALES S.A			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011			
CIFRAS EN \$			
	2009	2010	2011
INGRESOS OPERACIONALES	100%	100,00%	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	71,56%	70,18%	69,91%
UTILIDAD BRUTA	28,44%	29,82%	30,09%
(-) GASTOS OPERACIONALES	17,48%	17,85%	19,53%
(-) GASTOS VENTAS	4,39%	4,74%	4,79%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	21,87%	22,58%	24,31%
UTILIDAD OPERACIONAL	6,57%	7,24%	5,77%
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00%	0,75%	0,45%
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	1,27%	1,99%	1,50%
UTILIDAD LIQUIDA ANTES IMPUESTOS	5,30%	6,00%	4,72%
(-) PROVISION IMPORRENTA	1,93%	1,98%	1,56%
(-) RESERVA LEGAL	0,58%	0,60%	0,47%
UTILIDAD LIQUIDA	2,78%	3,42%	2,69%

Tabla 8. Análisis vertical Estado de Resultados Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

2.4.1.3.1 Año 2009

El análisis realizado se basa en los rubros de mayor participación sobre las ventas netas. Se observa que el costo de ventas ocupa el primer lugar, esto se debe a que la compañía invierte una parte de sus ingresos operacionales en lograr mayor participación y posicionamiento en el mercado mediante la calidad de sus productos. El segundo rubro en importancia es la utilidad bruta, con una participación del 28.44%, indicando que la compañía busca un nivel de utilidad mayor mediante la inversión en tecnología y capacitación apuntándole al mejoramiento de la eficacia en los procesos. Los gastos operacionales son relativamente altos, estos ocupan un 21.87%, destacándose el porcentaje de participación de los gastos operacionales los cuales alcanzan el 17.48%. Los otros rubros denotan menor participación destacando la utilidad operacional y la líquida antes de impuestos con un 6.57% y 5.30% respectivamente.

2.4.1.3.2 Año 2010

Presenta una estructura similar al ejercicio del año anterior, de nuevo se observa que el costo de ventas ocupa el primer lugar con un porcentaje de participación en los ingresos operacionales del 70.18% seguido por la utilidad bruta, que ocupa un 29.82%, indicando que Expocristales busca mejorar el nivel de utilidad mediante la inversión en tecnología y capacitación. Los gastos operacionales siguen siendo relativamente altos, con un 22.58%,

destacándose el porcentaje de participación de los gastos operacionales los cuales alcanzan el 17.85%. La utilidad operacional y la líquida antes de impuestos aumentaron a 7.24% y 6.00% respectivamente.

2.4.1.3.3 Año 2011

En esta vigencia los ingresos operacionales aumentaron un 5% en relación con el 2010 el costo de ventas se situó en el 69.91% seguido por la utilidad bruta con un 30.09% de participación y los gastos operacionales subieron 2 puntos porcentuales para situarse en un 24.31% La utilidad operacional disminuyó en el mismo porcentaje en que aumentaron los gastos de operación, esto indica que la eficiencia en el mejoramiento de los procesos presentada en los anteriores años está llegando a su techo y se mantiene la misma estructura de costos.

2.4.1.4 Análisis Horizontal Balance General

BALANCE GENERAL EXPOCRISTALES S.A				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011				
CIFRAS EN \$				
	2009-2010		2010-2011	
	Vlr Absoluto	Vlr Relativo	Vlr Absoluto	Vlr Relativo
ACTIVO				
CORRIENTE				
Disponible	1.285.396	5,7%	44.381.224	186%
Deudores	40.507.438	27,5%	-83.013.735	-44%
Inventario	-9.787.464	-24,5%	57.689.514	191%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32.005.370	15,2%	19.057.003	8%
FIJO				
Propiedad Planta y Equipo	0	0,0%	112.507.900	108%
(-) Depreciacion Acumulada	-10.456.461	49,4%	-3.196.039	10%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-10.456.461	-12,5%	109.311.861	150%
OTROS ACTIVOS	0			
Diferidos	-2.461.688	-30,9%	1.532.500	28%
TOTAL OTROS ACTIVOS	-2.461.688	-30,9%	1.532.500	28%
TOTAL ACTIVO	19.087.221	6,3%	129.901.364	41%
PASIVO				
CORRIENTE				
Obligaciones Financieras	25.019.102	3202,8%	74.078.917	287%
Proveedores	13.822.616	55,4%	157.398.007	406%
Cuentas por pagar	-53.271.931	-32,1%	-84.123.364	-75%
Impuestos por pagar	13.758.331	82,1%	-24.736.194	-81%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-671.882	-0,3%	122.617.366	59%
TOTAL PASIVO	-671.882	-0,3%	122.617.366	59%
PATRIMONIO				
Capital Social	0	0,0%	0	0%
Reserva Legal	4.689.799	95,1%	-77.488	-1%
Revalorizacion Patrimonio	0	0,0%	0	0%
Utilidades Acumuladas	10.920.063	49,9%	9.974.220	30%
Utilidad del ejercicio	4.149.241	38,0%	-2.612.734	-17%
TOTAL PATRIMONIO	19.759.103	21,3%	7.283.998	6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.087.221	6,3%	129.901.364	41%

Tabla 9. Análisis horizontal del Balance General Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

2.4.1.4.1 Análisis Horizontal de los Balances de 2009-2010

Se analizaron los cambios representativos en la estructura del balance general de Expocristales, tanto en sus valores absolutos como relativos para la realización de este ejercicio.

DISPONIBLE

La variación de este rubro en el periodo objeto de análisis fue 5.7%(\$1.2 millones) explicado por el aumento de las ventas en la misma proporción, con lo cual la organización consiguió mayor liquidez.

CLIENTES

Se incrementaron en \$ 40.5 millones, un 27% mayor respecto al año anterior debido al incremento de las ventas y el no cambio de políticas en el recaudo de la cartera.

INVENTARIOS

Los inventarios presentaron una reducción de 34.5%, (\$10.4) millones, mejorando en el stock final de esto debido a una mayor rotación del producto.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

No sufrió ninguna modificación en el periodo analizado.

DEPRECIACIÓN ACUMULADA

Se incrementó en 49.4%,-(\$10.4 millones), debido al cálculo en el menor valor de los activos fijos producto de la obsolescencia de los mismos.

ACTIVOS DIFERIDOS

Se redujeron en un 30.9% (\$2.4 millones) debido a que no se percibieron más ingresos por este concepto.

OBLIGACIONES FINANCIERAS

Se incrementaron en un 3.200% (\$25. millones) debido a que se tomó un préstamo en una entidad bancaria para la compra de maquinaria y equipo.

PROVEEDORES

Mostro una variación positiva en un 55.4% (\$13.8 millones) debido a cambios en la política financiera, se buscó un apalancamiento en este rubro.

CUENTAS POR PAGAR

Se redujeron en un 32.1% (\$13.75 millones) explicado a que se prefiero el financiamiento bancario.

IMPUESTOS POR PAGAR

Se incrementó en un 82.1% (\$13.75 millones) producto de las deudas con el fisco.

UTILIDAD ACUMULADAS

Aumentaron en un 49.9% (\$10.92 millones) debido a la política y marco legal en este campo.

UTILIDAD DEL EJERCICIO

Aumento en un 38% (\$4.1 millones) debido al incremento en las ventas y la reducción de costos debido a la eficiencia en los procesos y reconversión del pasivo corriente.

2.4.1.4.2 *Análisis Horizontal de los Balances de 2010-2011*

DISPONIBLE

Aumento en un 186% (\$44.38 millones) debido al aumento en las ventas y cambios en la política de recaudo de cartera.

DEUDORES

Disminuyeron en un 44% (\$83 millones) debido a la implementación de una política adecuada en el manejo de cartera.

INVENTARIOS

Aumentaron en un 191% (\$57.68 millones), no se implementó una política adecuada de ventas, las proyecciones fueron mucho mayores que el resultado final lo que llevó a un stock de mercancía elevado.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Se incrementó en un 108% (112.5 millones) debido a la compra de activos fijos durante el año de 2011.

CARGOS DIFERIDOS

Los cargos diferidos en éste periodo sufrieron un incremento del 28.62% debido a la adecuación de las instalaciones donde funciona la parte operativa y administrativa.

OBLIGACIONES FINANCIERAS

Aumentaron debido al empréstito que se llevó a cabo con el fin de adecuar tecnológicamente su proceso productivo. Otro factor es la redistribución de todo el pasivo corriente buscando apalancamiento financiero en bancos y proveedores disminuyendo las cuentas y los impuestos por pagar

PROVEEDORES

Aumento en un 406% (\$74 millones) debido a cambios en su política de financiación sin embargo esto causo el incremento de los inventarios y la baja rotación del mismo debido a la sobreestimación en las proyecciones del departamento comercial.

RESULTADO DEL EJERCICIO

Fue negativo en relación con el año 2010, si bien hubo cambio en la política de recaudo de cartera, apalancamiento financiero con proveedores y banca comercial y se realizó inversión en maquinaria y equipo se sobrestimo la proyección en ventas afectando el resultado del ejercicio con una reducción del 17% (\$2) millones.

2.4.1.5 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS EXPOCRISTALES S.A				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011				
CIFRAS EN \$				
	2009-2010		2010-2011	
	Vlr Absoluto	Vlr Relativo	Vlr Absoluto	Vlr Relativo
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES	48.400.775	12,34%	22.221.678	5,04%
(-) COSTO DE VENTAS	28.569.941	10,18%	14.366.009	4,65%
UTILIDAD BRUTA	19.830.834	17,78%	7.855.669	5,98%
(-) GASTOS OPERACIONALES	10.067.310	14,68%	11.746.487	14,94%
(-) GASTOS VENTAS	3.639.853	21,13%	1.287.167	6,17%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	13.707.163	15,98%	13.033.654	13,10%
UTILIDAD OPERACIONAL	6.123.671	23,77%	(5.177.985)	-16,24%
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	3.314.000	NA	(1.214.000)	-36,63%
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	3.769.996	75,46%	(1.807.465)	-20,62%
UTILIDAD LIQUIDA ANTES IMPUESTOS	5.667.675	27,29%	(4.584.520)	-17,34%
(-) PROVISION IMPORRENTA	1.153.334	15,23%	(1.513.334)	-17,35%
(-) RESERVA LEGAL	365.100	16,02%	(458.452)	-17,34%
UTILIDAD LIQUIDA	4.149.241	38,00%	(2.612.734)	-17,34%

Tabla 10. Análisis horizontal Estado de Resultados Expocrisales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

2.4.1.5.1 Año 2009-2010

INGRESOS OPERACIONALES

Se incrementaron para el periodo de análisis en un 12.34% (448.4 millones) debido a un crecimiento en las ventas

COSTO DE VENTAS

Aumento en un 10.18% menos que el de los ingresos operacionales lo que implica unos costos asociadas a las ventas más eficientes.

GASTOS OPERACIONALES

Aumento un 15.98% (\$10 millones) debido a la publicidad utilizada por la gerencia comercial para aumentar las ventas.

UTILIDAD OPERACIONAL

Aumento en un 23.77% (\$6.12 millones) lo que indica que su actividad principal la está desarrollando de buena forma.

UTILIDAD LIQUIDA ANTES DE IMPUESTOS

Aumentó en un 27.29% (\$5.6 millones)

UTILIDAD DEL EJERCICIO

Aumento en un 38 lo que indica que se está cumpliendo con los objetivos de la sociedad.

2.4.1.5.2 Año 2010-2011

INGRESOS OPERACIONALES

Aumentaron en un 5.04% (\$ 22.2 millones) lo que indica un freno en el crecimiento que venía presentando, denota un estancamiento real en el valor de sus ingresos.

COSTO DE VENTAS

Similar crecimiento 4.65% (\$14 millones) al de las ventas lo que indica al igual que las ventas un estancamiento en sus procesos.

UTILIDAD BRUTA

Aumento en un 5.98%(\$7.8 millones) situación explicada por la tasa de crecimiento de los ingresos operacionales y el costo de ventas.

GASTOS OPERACIONALES

Se incrementaron en un 14.94% debido a la contratación de más empleados para la parte operativa.

GASTOS VENTAS

Se incrementaron 6.17% se continuo en menor medida con inversión en publicidad

INGRESOS NO OPERACIONALES

Disminuyeron en un 36.63% (\$1.2 millones) debido a que la empresa se concentra en su actividad principal.

GASTOS NO OPERACIONALES

Disminuyeron en un 20.62% (\$1.8 millones) y volvieron a sus indicadores históricos.

UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS

Disminuyó en un 17.34% (\$4.5 millones) debido a la baja en los ingresos no operacionales y a que los gastos operacionales si bien se redujeron no lo hicieron en la misma proporción que los ingresos no operacionales.

UTILIDAD DEL EJERCICIO

Se redujo en un 17.34% (\$2.6 millones) explicado por el no crecimiento esperado en las ventas y la reducción de los ingresos no operacionales.

2.4.2 Razones Financieras

Una razón es la comparación de dos cantidades, para indicar cuantas veces una de ellas contiene a la otra. En términos del Análisis Financiero es un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros de una empresa, que guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de dividir una cantidad entre otra. (Rodriguez & Acanda, 2009)

El objetivo de utilizar indicadores financieros es determinar las fortalezas y debilidades de un negocio estableciendo probabilidades y tendencias.

Las razones financieras más significativas que se emplearan en el desarrollo de este análisis son:

- Razones de Liquidez Financiera.
- Razones de Endeudamiento.
- Razones de Rentabilidad.
- Razones de Rotación.
- Apalancamiento Financiero.

2.4.2.1 Razones de Liquidez Financiera

Los indicadores de liquidez más utilizados son: Capital de trabajo, la Razón corriente y la prueba ácida.

1. Capital de Trabajo: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato. (Rodriguez & Acanda, 2009)

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

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

Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

3. Prueba Ácida: (prueba de ácido o liquidez seca) Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios (Rodriguez & Acanda, 2009)

Prueba Ácida = (Activos Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente

2.4.2.1.1 Aplicación de Indicadores de Liquidez a Expocristales

Se debe tener en cuenta que Expocristales es una empresa manufacturera y el comportamiento de los indicadores de liquidez varían respecto de organizaciones en el sector servicios o netamente comerciales; las empresas en el sector manufacturero utilizan un periodo de tiempo más largo, se tiene en cuenta los inventarios pero no son tan significativos, las cuentas por cobrar es un aspecto importante para estas, y la inversión se consideran en un horizonte de tiempo largo.

Los factores en tener en cuenta para el estudio de la liquidez son: la calidad de los activos corrientes, esto quiere decir el termino de convertibilidad en efectivo; el siguiente aspecto es la flexibilidad de los pasivos corrientes, este tiene que ver la comparación de los activos corrientes con los pasivos corrientes; y por último la estacionalidad de las ventas que se refiere al impacto en el nivel de cartera.

RAZONES DE LIQUIDEZ FINANCIERA PARA EXPOCRISTALES S.A			
	2.009	2.010	2.011
Capital de Trabajo	1.460.337	34.137.589	-69.422.774
Razon corriente	1,01	1,16	0,79
Prueba acida	0,82	1,02	0,52

Tabla 11. Razones de liquidez Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

Se observa que Expocristales en el capital de trabajo, que es la expresión cuantitativa de la razón corriente, presenta un valor positivo para los dos primeros años (2009 y 2010), mostrando para este último un crecimiento del 341% respecto del anterior, situación que no fue sostenible en el tiempo y para el tercer año (2011) refleja un indicador negativo. Lo anterior como consecuencia en una disminución del activo corriente (deudores que no se reflejaron en el disponible) y el aumento del pasivo corriente (proveedores y obligaciones financieras), esta situación tiene una incidencia directa en la capacidad de la empresa para generar valor (no garantiza el pago de sus acreencias) y pone en riesgo su viabilidad.

La razón corriente para los primeros 2 años (2009 y 2010) estaría en capacidad de responder por esas obligaciones (1.01 y 1.16) sin embargo para el tercer año (2011) esa relación se sitúa por debajo de 1, (0.79) siendo crítico este nivel pues no está en capacidad de garantizar el pago de las obligaciones contraídas en el corto plazo poniendo en riesgo la permanencia de la firma en el mercado.

El indicador de prueba acida muestra la capacidad de hacer frente a las obligaciones corrientes descontando el valor de los inventarios, estos en la estructura del activo corriente pesan la tercera parte, para el caso de Expocristales estos son de 0.82, 1.02 y 0.52 para los años 2009-2011 respectivamente. Lo anterior indica que por cada peso que se debe en el corto plazo no estaría en capacidad de responder (salvo el segundo año) sin acudir a la venta de sus existencias.

Se concluye que en los dos primeros años del periodo analizado Expocristales podía hacer frente a las obligaciones y contaba con capital de trabajo para desarrollar su actividad principal, sin embargo para el año 2011 esta situación cambio dramáticamente y sus indicadores se tornaron negativos, situación explicada por cambios en las políticas de apalancamiento financiero y recaudo de cartera que comprometen la estabilidad y continuidad de la firma en el tiempo.

2.4.2.2 Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento indican el monto de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades, lo cual es de gran importancia, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.(Gerencie.com, 2010)

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

empresa(Ortiz, 2011). Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Entre las principales razones de endeudamiento se encuentran: Endeudamiento, Endeudamiento Financiero y Concentración del Pasivo en el corto plazo.

1. Endeudamiento: Establece el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa.

Endeudamiento (porcentaje) = Pasivo Total / Activo Total

2. Endeudamiento financiero (porcentaje) = Porcentaje que la empresa tiene como deuda con el sistema financiero sobre el nivel de ventas ya sea a corto o largo plazo.(Bancoldex, 2005).

Endeudamiento financiero: Obligaciones Financieras / Ventas

3. Concentración del pasivo a corto plazo (pesos) = este indicador establece qué porcentaje total de pasivos con terceros tienen vencimiento corriente, es decir, a menos de un año (Bancoldex, 2005).

Concentración de PC: Pasivo Corriente / Pasivo Total

2.4.2.2.1 Aplicación de Indicadores de Endeudamiento a Expocristales S.A.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO PARA EXPOCRISTALES S.A			
	2.009	2.010	2.011
Endeudamiento	69%	65%	73%
Endeud. financiero	0,20%	5,86%	21,58%
Concentracion del pasivo	100%	100%	100%

Tabla 12. Razones de endeudamiento Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

Los indicadores del nivel de endeudamiento de Expocristales muestran la participación de los acreedores en la empresa para los años 2009-2011 69%, 65% y 73%, el complemento corresponde a los accionistas 31%, 35% y 27% respectivamente. Se observa una tendencia creciente en el periodo analizado y por encima del porcentaje promedio para una empresa de este tipo (60%) situación que pone en riesgo la participación de los accionistas en el destino de la organización.

Las obligaciones financieras son el segundo mayor rubro en los pasivos corrientes y en el total de los activos para el tercer año, en los anteriores era el menor y tercero respectivamente (2009,2010). Esto indica un tendencia creciente lineal para el 2009-2010 y casi exponencial para el 2011.

La concentración del endeudamiento en el corto plazo es total ya que para los tres años se sitúa en el 100%, indicando que su financiación es en el corto plazo que si bien en el sector esa formar de financiación es más frecuente su nivel es muy alto e impacta en el capital de trabajo y la liquidez.

2.4.2.3 Razones de Rentabilidad

Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. (Rodriguez & Acanda, 2009)

Entre los principales ratios de rentabilidad se encuentran: Rentabilidad de los Ingresos. Rentabilidad Económica y la Rentabilidad Financiera.

1. Margen bruto de utilidad expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido. Hay que tener en cuenta que el margen bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un X% de utilidad en el año; en otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$X de utilidad bruta en el año.(Rodriguez & Acanda, 2009)

En las empresas comerciales, este costo de ventas es sencillamente el costo de las mercancías vendidas. Pero en el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el juego de inventarios de productos terminados. Por consiguiente el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios, puede incidir significativamente sobre el costo de ventas, y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad (Rodriguez & Acanda, 2009).

Margen Bruto=Utilidad Bruta Ingresos / Operacionales x 100

2. Utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio(Rodriguez & Acanda, 2009).

Margen Neto= Ganancias y Pérdidas /Ingresos Operacionales x 100

3. Rendimiento del Patrimonio. El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio promedio determina(Rodriguez & Acanda, 2009).

Rendimiento del Patrimonio: Utilidades Neta / Patrimonio

4. Rentabilidad de los Ingresos: Determina el porcentaje que queda de cada peso de venta después de deducir todos los gastos.

Rentabilidad de los Ingresos = Utilidad Neta del Período / Ventas

5. Rentabilidad Económica: Muestra el nivel de eficacia de la gestión económica.

Rentabilidad Económica = Utilidad antes de Impuestos/ Activo Total

6. Rentabilidad Financiera: Determina cuánto ha generado en ganancia cada peso de capital aportado por los dueños de la entidad

Rentabilidad Financiera = Utilidad Neta del Período/ (Capital + Reservas)

2.4.2.3.1 *Análisis de las razones de rentabilidad para Expocristales S.A.*

Razones Rentabilidad Expocristales S.A			
	2009	2010	2011
Margen Bruto	28%	30%	30%
Rend. Patrimonio	11,8%	13,4%	10,4%
Rentabilidad ingresos	2,78%	3,42%	2,69%
Rentabilidad economica	3,62%	4,70%	2,77%
Rentabilidad financiera	19,88%	25,28%	20,92%

Tabla 13. Razones de Rentabilidad Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

Estas razones financieras proporcionan la medida de la eficiencia operativa total de la empresa, al medir el rendimiento o rentabilidad de los activos utilizados, el control de los costos y gastos con independencia de la forma de financiamiento y del efecto fiscal sobre el resultado de la empresa, para convertirlos en beneficios.

El margen Bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un X% de utilidad en el año; en otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$X de utilidad bruta en el año, para el caso que nos ocupase observa el indicador alrededor del 30% para el periodo de análisis (2009-2011), un aumento de 2 puntos entre el primer y segundo año (28% y 30%) este no se presentó para el tercero (30%) evidenciando el mantenimiento de una estructura operativa, administrativa y financiera estática. Los ingresos y los costos aumentaron proporcionalmente.

El rendimiento del patrimonio presenta una tendencia creciente en los dos primeros años (11.8% y 13.4%) pero para el tercero cae a un nivel más bajo que el 2009 (10.4%) situación que indica que las políticas financieras y administrativas adoptadas en el último año no fueron las más adecuadas.

La rentabilidad de los ingresos se sitúa entre el 2.78% y 3.42% para el periodo de análisis, logro su mayor valor en el segundo año (3.42%) lo que indica que si bien se presentó un aumento este no fue sostenido debido a la estructuración financiera, operativa no muy dinámica.

La rentabilidad económica calculada antes de impuestos y en relación con los activos totales presenta indicadores de 3.62% para el año 2009, 4.70% para el 2010 y para el 2011 un 2.77%, mostrando la tendencia general un crecimiento para el segundo año y un descenso en el tercero obteniendo índices menores a los del primero año (2009) fruto de no adecuarse a las circunstancias cambiantes del mercado, estructura de la deuda y políticas administrativas. La utilidad bruta con respecto al activo total evidencia la capacidad de este

para generar utilidades sin tener en cuenta la forma como haya sido financiada en este caso Expocristales acudió al apalancamiento con la banca comercial nacional.

La rentabilidad financiera es la que mejores indicadores presenta alrededor del 20% presentando la tendencia expresada anteriormente (19.88%, 25.28% y 20.92%)

En general los indicadores de rentabilidad de Expocristales presentan un tendencia constante con un pico en el segundo año del periodo de análisis (2010) pero después vuelve a registros similares al año 2009 indicando esto, que si bien se han realizado modificaciones en relación con la estructura del activo y pasivo corriente que han influido en el aumento de los ingresos, estos no se han podido consolidar debido al no cambio total en políticas financieras y estructura operacional y administrativa rígida.

2.4.2.4 Razones de Rotación o Actividad

Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

En otras palabras, cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos(Ortiz, 2011).

Entre los principales indicadores de actividad se encuentran: Rotación de cartera, Periodo promedio de cobro, Rotación de inventarios, Rotación de activos totales, y Rotación de proveedores

1. Rotación de cartera:(veces): Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.

Rotación de cartera = ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio

2. Período promedio de cobro (días): Es otra forma de analizar la rotación de las cuentas por cobrar a través del cálculo del periodo promedio de cobro. Se interpreta que en promedio, la empresa tarda X días en recuperar su cartera.

Período promedio de cobro = cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.

3. Rotación de inventarios: Muestra las veces que rota el inventario en el año. Para la empresa industrial, los inventarios presentan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo.

Rot. Inventarios (# veces)= costo de ventas/inventario total promedio.

4. Rotación de los activos totales: Muestra la rotación del activo en un periodo de tiempo determinado.

Rotación de los activos totales=ventas / activo total.

5. Rotación de proveedores (# veces): Muestra la rotación de los proveedores en un periodo de tiempo o expresado de otro modo el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

Rotación de proveedores (# veces): compras a crédito/cuentas por pagar promedio.

2.4.2.4.1 Análisis de las razones de rotación para Expocristales S.A.

RAZONES DE ROTACION PARA EXPOCRISTALES S.A			
	2.009	2.010	2.011
Cartera (v)	4,43	3,90	7,34
Periodo prom de cobro (d)	82,38	93,47	49,70
Rotación inventarios total (v)	7,03	10,26	3,68
Rotacion de proveedores (d)	290,98	211,63	42,31
Rotación de proveedores (v)	1,25	1,72	8,63
Rotación activos total (v)	1,30	1,37	1,03

V: Número de veces D: Número de días

Tabla 14. Razones de rotación Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

Estos indicadores de rotación buscan medirla eficiencia al utilizar los activos teniendo en cuenta el tiempo de recuperación de los valores aplicados. En la rotación de cartera (número de veces) de Expocristales se aprecia que en los años 2009 y 2010 el valor es 4.43 y 3.9 veces respectivamente, para el año 2011 el valor pasa a 7.34; la situación enunciada anteriormente convertida en días indica 82 para el primer año, 93 para el segundo y 49 para el tercero, esto son periodos largos para que la cuenta deudores se convierta en flujo de efectivo, esto impacta directamente el proceso productivo (capital de trabajo y cumplimiento de las obligaciones financieras y laborales), en este punto es importante revisar la política de crédito a clientes y la recuperación de cartera pues en estos plazos el ciclo de producción tarda tiempo en cerrarse.

La rotación de inventarios presenta un comportamiento aceptable para los años 2009 (7 veces) y 2010 (10 veces), en el 2011 desmejora cayendo a una rotación anual de 3 veces lo que indica un stock de mercancía originando dificultades en su almacenaje y/o distribución entre los diferentes canales de ventas con los que cuenta la organización.

Relacionando las razones expresadas sobre el tiempo de rotación de la cartera y la de proveedores se encuentra que el tiempo promedio para hacer exigibles las obligaciones con terceros (c x c) es mayor frente a la de proveedores lo que indica (salvo el tercer año) que la empresa se está apalancando con los proveedores de manera efectiva, lo que se debe analizar es el volumen de transacciones que se negocia con ellos.

2.4.2.5 Razones de Apalancamiento Financiero

El Apalancamiento Financiero en una empresa permite evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa.(Bancoldex, 2005).

El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños(Rodriguez & Acanda, 2009).

Los principales indicadores de apalancamiento son: Apalancamiento total, a corto plazo y financiero total.

1. Apalancamiento total Indica la participación que tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

Apalancamiento Total = Pasivo Total / Patrimonio Total

2. Apalancamiento a corto plazo: Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

Apalancamiento a corto plazo = Total Pasivo Corriente / Patrimonio

3. Apalancamiento Financiero Total: Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

Apalancamiento Financiero Total = Pasivo Con Entidades Financieras / Patrimonio.

2.4.2.5.1 *Análisis de las razones de Apalancamiento para Expocristales S.A.*

RAZONES DE APALANCAMIENTO PARA EXPOCRISTALES S.A			
	2.009	2.010	2.011
Apalancamiento total	2,25	1,85	2,76
Apalancamiento corto plazo	2,25	1,85	2,76
Apalancamiento financiero total	0,01	0,23	0,83

Tabla 15. Razones de apalancamiento Expocristales S. A. (Fuente: Elaboración propia)

El apalancamiento total de Expocristales es igual al del corto plazo debido a que las obligaciones las está cancelando en un horizonte de tiempo corto (un año); se evidencia que utiliza la banca comercial solo en el tercer año donde el indicador varia positivamente en mayor medida que los años anteriores (4 veces) situación que tiene dos ópticas: En los dos primeros años sus obligaciones no las financiaba con crédito de la banca y eran al corto plazo, para el 2011 utilizó la banca pero mantuvo el horizonte de tiempo situación que le puede traer problemas de liquidez.

2.4.3 *Estado de Flujo de Fondos*

Los flujos de fondos se preparan para efectos de presentación de estado financiero con base en estados históricos depurados o no, es decir tomados directamente de las variaciones de las cuentas de balance.

Así mismo, para efectos de análisis prospectivos para toma de decisiones consecución de inversores o préstamos bancarios y otros y de acuerdo a las perspectivas de un ente económico se preparan flujos de fondos proyectados.

Los flujos de fondos de carácter históricos se establecerán de las variaciones de saldos de cuentas de balance de dos periodos comparables, las cuales representan Fuentes o Usos (Aplicaciones), formuladas en el siguiente modelo universal (Estupiñan, 2010):

- Son fuentes de fondos las disminuciones de las cuentas de activo y los aumentos de las cuentas pasivas y Patrimoniales.
- Son aplicaciones o uso de fondos los aumentos de las cuentas de activo y disminuciones de las cuentas pasivas y patrimoniales.

2.4.3.1 Aplicación Flujo de Fondos Expocristales Año 2010

Cuentas	2009	2010	Variación	Situación Financiera		Cambios k de trabajo	
				Fuente	Uso	Ac. Cte	Pas. Cte
ACTIVO							
Disponible	22.591.449	23.876.845	1.285.396			1.285.396	
Deudores	147.541.666	188.049.104	40.507.438			40.507.438	
Inventario	39.938.304	30.150.840	-9.787.464			-9.787.464	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	210.071.419	242.076.789					
Propiedad Planta y Equipo Neto	83.414.394	72.957.933	-10.456.461	-10.456.461			
Diferidos	7.966.688	5.505.000	-2.461.688	-2.461.688			
TOTAL ACTIVO	301.452.501	320.539.722					
PASIVO							
Obligaciones Financieras	-781.173	-25.800.275	-25.019.102				-25.019.102
Proveedores	-24.942.874	-38.765.490	-13.822.616				-13.822.616
Cuentas por pagar	-166.121.035	-112.849.104	53.271.931				53.271.931
Impuestos por pagar	-16.766.000	-30.524.331	-13.758.331				-13.758.331
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-208.611.082	-207.939.200					
TOTAL PASIVO	-208.611.082	-207.939.200					
PATRIMONIO							
Capital Social	-50.000.000	-50.000.000	0				
Reserva Legal	-4.929.627	-9.619.426	-4.689.799	-4.689.799			
Revalorización Patrimonio	-5.107.824	-5.107.824	0				
Utilidades Acumuladas	-21.883.905	-32.803.968	-10.920.063	-10.920.063			
Utilidad del ejercicio	-10.920.063	-15.069.304	-4.149.241	-4.149.241			
TOTAL PATRIMONIO	-92.841.419	-112.600.522					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-301.452.501	-320.539.722					
Cuadre de variaciones			0	-32.677.252	0	32.005.370	671.882
Aumento o disminución K de trabajo					32.677.252		-32.677.252
Sumas iguales				-32.677.252	32.677.252	32.005.370	-32.005.370

Tabla 16. Aplicación Flujo de Fondos Expocristales S.A. Año 2010(Fuente: Elaboración propia)

EXPOCRISTALES S.A		
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA		
AÑO 2010		
FUENTES	Sub-total	Totales
Utilidad del ejercicio	4.149.241	
Reserva Legal	4.689.799	
Utilidades Acumuladas	10.920.063	
Por efectos al patrimonio		19.759.103
Otras Fuentes		
Propiedad Planta y Equipo Neto	10.456.461	
Diferidos	2.461.688	
Total otras fuentes		12.918.149
TOTAL FUENTES		32.677.252
USOS O APLICACIONES	Sub-total	Totales
TOTAL USOS O APLICACIONES		0
Aumento o disminucion K de trabajo		32.677.252

Tabla 17. Estado de Cambios en la Situación Financiera Año 2010 (Fuente: Elaboración propia)

EXPOCRISTALES S.A		
ANALISIS DE LOS CAMBIOS EN EL K DE TRABAJO		
AÑO 2010		
VARIACIONES ACTIVO CORRIENTE	Sub-total	Totales
Disponible	1.285.396	
Deudores	40.507.438	
Inventario	-9.787.464	
TOTAL VARIACIONES ACTIVO CORRIENTE		32.005.370
VARIACIONES PASIVO CORRIENTE	Sub-total	Totales
Obligaciones Financieras	25.019.102	
Proveedores	13.822.616	
Cuentas por pagar	(53.271.931)	
Impuestos por pagar	13.758.331	
TOTAL VARIACIONES PASIVO CORRIENTE		(671.882)
Aumento o disminucion K de trabajo		(32.677.252)

Tabla 18. Análisis de los cambios en el capital de trabajo Año 2010 (Fuente: Elaboración propia)

2.4.3.2 Aplicación Flujo de Fondos Expocristales Año 2011

CUENTAS	2010	2011	Variacion	Situacion Finaciera		Cambios k de trabajo	
				Fuente	Uso	Ac. Cte	Pas. Cte
ACTIVO							
CORRIENTE							
Disponible	23.876.845	68.258.069	44.381.224			44.381.224	
Deudores	188.049.104	105.035.369	-83.013.735			(83.013.735)	
Inventario	30.150.840	87.840.354	57.689.514			57.689.514	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	242.076.789	261.133.792	19.057.003				
FIJO							
Propiedad Planta y Equipo Neto	72.957.933	182.269.794	109.311.861		109.311.861		
OTROS ACTIVOS							
Diferidos	5.505.000	7.037.500	1.532.500		1.532.500		
TOTAL ACTIVO	320.539.722	450.441.086	129.901.364				
PASIVO							
CORRIENTE							
Obligaciones Financieras	-25.800.275	-99.879.192	-74.078.917				
Proveedores	-38.765.490	-196.163.497	-157.398.007				
Cuentas por pagar	-112.849.104	-28.725.740	84.123.364				
Impuestos por pagar	-30.524.331	-5.788.137	24.736.194				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-207.939.200	-330.556.566	-122.617.366				
TOTAL PASIVO	-207.939.200	-330.556.566	-122.617.366				
PATRIMONIO							
Capital Social	-50.000.000	-50.000.000	0				
Reserva Legal	-9.619.426	-9.541.938	77.488	77.488			
Revalorizacion Patrimonio	-5.107.824	-5.107.824	0				
Utilidades Acumuladas	-32.803.968	-42.778.188	-9.974.220	(9.974.220)			
Utilidad del ejercicio	-15.069.304	-12.456.570	2.612.734	2.612.734			
TOTAL PATRIMONIO	-112.600.522	-119.884.520	-7.283.998				
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-320.539.722	-450.441.086	-129.901.364				
Cuadre de variaciones				(7.283.998)	110.844.361	19.057.003	(122.617.366)
Aumento o disminucion K de trabajo					103.560.363		103.560.363
Sumas Iguales				(7.283.998)	7.283.998	19.057.003	(19.057.003)

Tabla 19. Aplicación Flujo de Fondos Expocristales S.A. Año 2011 (Fuente: Elaboración propia)

EXPOCRISTALES S.A		
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA		
AÑO 2011		
FUENTES	Sub-total	Totales
Utilidad del ejercicio	2.612.734	
Reserva Legal	77.488	
Utilidades Acumuladas	-9.974.220	
Por efectos al patrimonio		-7.283.998
Otras Fuentes		
Propiedad Planta y Equipo Neto	109.311.861	
Diferidos	1.532.500	
Total otras fuentes		110.844.361
TOTAL FUENTES		103.560.363
USOS O APLICACIONES	Sub-total	Totales
TOTAL USOS O APLICACIONES		0
Aumento o disminucion K de trabajo		7.283.998

Tabla 20. Estado de cambios en la situación financiera Año 2011 (Fuente: Elaboración propia)

EXPOCRISTALES S.A		
ANALISIS DE LOS CAMBIOS EN EL K DE TRABAJO		
AÑO 2011		
VARIACIONES ACTIVO CORRIENTE	Sub-total	Totales
Disponibles	44.381.224	
Deudores	(83.013.735)	
Inventario	57.689.514	
TOTAL VARIACIONES ACTIVO CORRIENTE		19.057.003
VARIACIONES PASIVO CORRIENTE	Sub-total	Totales
Obligaciones Financieras	(74.078.917)	
Proveedores	(157.398.007)	
Cuentas por pagar	84.123.364	
Impuestos por pagar	24.736.194	
TOTAL VARIACIONES PASIVO CORRIENTE		(122.617.366)
Aumento o disminucion K de trabajo		(103.560.363)

Tabla 21. Análisis de los cambios en el capital de trabajo. Año 2011 (Fuente: Elaboración propia)

2.4.4 Concepto General del Análisis Financiero

Después de aplicar las herramientas de diagnóstico en el estudio del Balance General y Estado de Resultados para los años 2009, 2010 y 2011, realizar el Análisis Horizontal y Vertical; aplicar las razones financieras de rentabilidad, actividad, estructura financiera y de tesorería así como realizar el estado de cambios en la situación financiera y análisis de cambios en el capital de trabajo para los años 2010 y 2011 para Expocristales, el siguiente es el análisis de lo esbozado en el desarrollo del capítulo.

En los dos primeros años el disponible era limitado, los deudores no cancelaban con oportunidad sus obligaciones y las existencias de mercancía tendían a la baja, la planta y equipo de la organización no sufrían mayor inversión. Las deudas que se tenían eran con terceros y con el fisco, la banca y los proveedores no se utilizaban, el patrimonio no sufría mayores modificaciones y la utilidad si bien crecía su tasa es menor a la inflación y a los rendimientos promedios en otros sectores (ejemplo financiero y bursátil).

El valor de los activos aumento en los tres años que son el periodo objeto de análisis al igual que el corriente, para este último en el tercer año el disponible y los inventarios aumentaron mientras que los deudores bajaron, la anterior situación indica cambios en las políticas de recaudo sin embargo el stock de mercancía aumento lo que puede traer problemas de almacenamiento y/o distribución).

Porcentualmente en el activo corriente la cuenta deudores es la más representativa en los tres años, sin embargo para el último año su participación baja aunque se mantiene significativa a la vez que los inventarios y disponible aumenta. El activo fijo aumenta su participación en el total del activo para el tercer año debido a la compra de maquinaria que es financiada con un préstamo bancario.

El valor del pasivo aumento, para el tercer año el pasivo corriente muestra un cambio en su estructura aunque el peso porcentual del pasivo y patrimonio fue el mismo; hay un crecimiento en las obligaciones financieras y proveedores y una disminución en las cuentas por pagar y los impuestos. Lo anterior se explica por un aumento en las órdenes de compra lo que indica cambios favorables en las políticas de apalancamiento financiero, se prefiere el crédito bancario, se buscó apalancamiento con los proveedores con buenos resultados aunque el riesgo es el limitar el crédito en insumos si no se cumplen con las obligaciones pactadas. Las cuentas por pagar y los pasivos fiscales disminuyeron producto de una mayor provisión para el impuesto de renta generado en el año.

El costo de ventas porcentualmente es el mayor valor para el periodo analizado seguido por los gastos operacionales. Los ingresos y el costo de ventas para el último año aumentaron en la misma proporción a la vez que la utilidad líquida decreció, lo anterior implica que la estructura operativa y de ventas no es muy flexible y se percibe como rígida.

El capital de trabajo presenta un indicador negativo para el 2011 así como la razón corriente y la prueba ácida con valores menores a 1. El endeudamiento es superior al promedio para una empresa de este tipo, el endeudamiento financiero va al aumento y la concentración del pasivo es en el corto plazo. Lo anterior indica problemas para generación de valor, la no capacidad para atender sus obligaciones si se hacen exigibles en el corto plazo sin tener que acudir a la venta de sus existencias.

El periodo promedio de cobro en días (recuperación de cartera) se redujo sin embargo el de proveedores es mayor y la rotación del inventario aumentó, lo cual indica que las obligaciones contraídas con los proveedores se deben cancelar antes de que los deudores hagan lo propio con la organización y el inventario de mercancía tarda más tiempo en convertirse en efectivo. El apalancamiento financiero se concentra totalmente en el corto plazo lo que puede traer problemas de liquidez aunado a que si bien ahora la organización busca financiamiento con sus proveedores el pago que se le exige es en menor tiempo que en años anteriores.

3. CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La tercera fase incluye conclusiones y recomendaciones de la situación encontrada; al realizar comparaciones con años anteriores se obtiene una tendencia de lo que ha pasado en la organización, las acciones y decisiones tomadas que condujeron a la empresa al estado actual, y que sirven como punto de partida para indagar como se puede cambiar o consolidar la organización llevándola a estadios superiores modificando positivamente su situación financiera actual. En el desarrollo de estas etapas la retroalimentación es clave para garantizar el cumplimiento del objetivo propuesto.

Del resultado del análisis realizado a Expocristales S. A., expuesto en los capítulos anteriores, enfocado en 3 grandes componentes de la organización: el direccionamiento estratégico, la gestión de talento humano y la gestión financiera, y teniendo en cuenta la incidencia directa de estos en la operación de la firma además del interés en la junta de socios para la consolidación y desarrollo de la organización en el tiempo y mercado, podemos establecer las siguientes conclusiones que serán presentadas a la Gerencia General de la compañía, para que pueda establecer una hoja de ruta de mejoramiento organizacional, buscando optimizar los elementos clave de la empresa y ofreciendo mejores condiciones de competitividad a la misma.

3.1 Direccionamiento estratégico

Posterior al diagnóstico realizado al direccionamiento estratégico de Expocristales, presentamos las conclusiones y recomendaciones, que esperamos sean contempladas como insumo para establecer los planes de mejoramiento organizacional.

3.1.1 Estructura Organizacional.

La organización cuenta con un Gerente General (Nivel estratégico) y trabajadores en el núcleo de operaciones (Nivel operativo). Posee poco personal de apoyo debido a que estas funciones las realiza la Administración (nivel estratégico/táctico). Se denota división y especialización del trabajo en la parte operativa, sin embargo en el área administrativa es limitada.

El Gerente es fundador y miembro de la junta de socios, tiene el poder y desarrolla el clima y cultura organizacional. El staff (contador y revisor fiscal tiene vínculos familiares con el nivel estratégico). Sería recomendable contar con un revisor fiscal externo para evitar conflictos de intereses y proteger así los objetivos de la junta de socios.

Aunque Expocristales tiene una declaración formal de misión y visión, no se ha divulgado a todos los niveles de la empresa ni operacionalizado, condición que dificulta su puesta en práctica. En la misión se expresa la mejora continua en los procesos y en la visión la adquisición de una sede propia y el acceso a mercados internacionales situaciones que en la realización de este trabajo no se evidenciaron. Teniendo esto en cuenta, será necesario ajustar la declaración de misión y visión de la empresa alineándolas con los objetivos estratégicos de la organización, donde se detallen claramente aspectos como quienes son los clientes, donde desarrolla sus actividades, de qué manera plantea sus objetivos económicos y cuál es su actitud frente a sus trabajadores. Adicionalmente, la visión debe ser más concreta, buscando facilitar su comprensión, para que se difunda en todos los niveles de la organización y oriente la toma de decisiones.

Para ingresar a mercados internacionales, como es la aspiración de Expocristales, es importante a mediano plazo contar con certificaciones de calidad en los procesos que desarrollen confianza a los futuros proveedores y consumidores respecto de las bondades del producto exportado; en el momento no hay instaurado ninguna actividad que conlleve a la certificación de calidad en alguno de los procesos desplegados al interior de la organización, pero con de un trabajo básico de planeación estratégica se puede plantear la consecución de este objetivo.

3.1.2 Planeación Estratégica

En el análisis estratégico no se cuenta formalmente con la expresión de los objetivos empresariales, nunca se ha empleado una metodología para diagnosticar externa e internamente la organización, no hay análisis de las oportunidades ni amenazas así como tampoco las fortalezas y debilidades. (Análisis DOFA).

En el plano de formulación de estrategias no se evidencia el diseño de opciones estratégicas, ni corporativas ni competitivas; no hay un plan estratégico concebido como tal. Existe una idea informal de aumentar el nivel de ventas mediante la incorporación de maquinaria y equipo de última tecnología sin embargo esta no se apoya en ningún concepto técnico que demuestre su viabilidad financiera.

En el nivel de implantación de estrategias no se encuentra una evaluación y selección técnica de estas, en la puesta en práctica se verifican limitaciones en el proceso productivo aunado a que el de control es mínimo, no existe un plan de acción formalizado; existe la idea de automatizar actividades con el fin de aumentar el nivel de producción pero sin la adecuación de los procesos, el establecimiento de nuevos canales de distribución y sin cambios en la parte administrativa. Se sugiere estructurar un plan estratégico básico, donde se articulen estas actividades y se materialice en planes de acción, con indicadores que permitan medir su nivel de ejecución y efectividad, además de establecer periodos de revisión y control con el fin de retroalimentar y redirigir esfuerzos, si es el caso.

Este plan debe contener como mínimo la siguiente estructura.

Objetivo general	Metas específicas	Presupuesto Asignado	Indicador de cumplimiento	Responsables	Fecha de seguimiento

Tabla 22. Estructura plan estratégico (Fuente. Elaboración propia)

Con esta estructura se puede observar articuladamente el plan, estableciendo presupuestos específicos y responsables permitiendo realizar un adecuado proceso de seguimiento para alcanzar los objetivos plasmados.

3.2 Gestión de talento humano

En el diagnóstico realizado a la gestión financiera de Expocristales S. A., se ha demostrado su viabilidad económica, pero este éxito se cimenta en la gestión de las personas que aportan su capacidad de trabajo a la empresa. Por esto se hace importante estructurar un modelo de gestión de talento humano que trace de forma clara las actividades orientadas a

generar condiciones que permitan a cada colaborador desempeñar correctamente sus labores y aportar así al logro de los objetivos organizacionales esbozados en los planes estratégicos.

En este sentido, se sugiere un plan de acción detallado que incluya procedimientos y lineamientos claros para los procesos operativos de Gestión Humana, incluso es necesario definir en qué momento del desarrollo organizacional será necesario contar con una unidad encargada exclusivamente de esta importante labor.

Las actividades propuestas para ser desarrolladas en Expocristales S. A. se detallan por cada uno de los procesos de gestión a continuación enumerados.

3.2.1 Reclutamiento y Selección

Si bien no existe formalmente un manual de procesos ni funciones donde se indique las actividades que debe realizar cada trabajador, ni los perfiles requeridos, este proceso se cumple de manera esporádica, dependiendo de las necesidades de contratación. Es necesario establecer los perfiles de cargos con que cuenta Expocristales, definiendo la misión de cada uno, el nivel y área de estudios, la experiencia específica y las habilidades requeridas para el desempeño de los procesos (levantamiento de perfiles de cargos). Al revisar el organigrama se identifican ocho cargos básicos, es decir que inicialmente se debe contar con el mismo número de descripciones de cargos, de manera general.

Con esta información, se podrá establecer un proceso de búsqueda de hojas de vida, de acorde con las necesidades del momento y así mismo, estructurar un proceso de selección que permita contar con personas calificadas para cada cargo. Allí se podrá definir qué tipo de pruebas se aplican en cada proceso específico, pues tal vez las pruebas necesarias para seleccionar un Contador serán diferentes para seleccionar un Operario, según su propio perfil.

El proceso de reclutamiento, debe incluir candidatos internos y externos, lo cual aportará adicionalmente a los procesos de promoción y crecimiento de los colaboradores. Para aplicación de pruebas técnicas y psicológicas se cuenta con opciones diferentes como la subcontratación, que en algunos casos tiene bajos costos y genera buenos resultados. El proceso de selección finalizaría con una entrevista con el jefe directo para definir conjuntamente con el gerente el candidato a ser vinculado al cargo vacante.

En este sentido es importante contar con un banco de hojas de vida y fuentes de reclutamiento externas, como bases de datos del SENA, de donde se pueda seleccionar a personal con niveles de formación técnica para desarrollar oficios operativos.

3.2.2 Inducción, capacitación y entrenamiento

Los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento, se desarrollan de manera esporádica y no cubren al total de personas vinculadas con Expocristales. Para formalizar este proceso se pueden estructurar actividades de inducción y re inducción, donde se divulguen las políticas y referentes estratégicos de la compañía (misión, visión, valores, planes estratégicos), de esta forma todas las personas vinculadas podrán orientar su gestión en cumplir estos referentes, lo cual generará mejores resultados organizacionales.

Dado el alto nivel de especialización de las actividades operativas en Expocristales S.A., se hace necesario estructurar manuales donde se consignen detalladamente todos los procesos y procedimientos de producción, con el fin de asegurar que el conocimiento adquirido y desarrollado a lo largo de la experiencia de la empresa no se pierda con el cambio

de una persona al finalizar su vínculo laboral o al ser promovido a otras actividades. Por este motivo, anteriormente se han presentado inconvenientes ante ausencias laborales que han conducido al incumplimiento en entregas a clientes.

En caso de considerarlo necesario, se sugiere iniciar un proceso de asesorías y consultorías para el nivel directivo, con el objeto de mejorar su desempeño y visión empresarial en donde se tengan en cuenta aspectos relacionados con el liderazgo en las organizaciones y la toma de decisiones asertivas así como el fortalecimiento de competencias para los diferentes roles en el desempeño del cargo.

3.2.3 Contratación y compensación

Los tiempos, condiciones y modalidades de contratación en Expocristales S. A., son una de las fortalezas y causan un positivo impacto dentro de su clima organizacional, por tanto es recomendable sostener esta práctica en todos los niveles de la empresa.

Por otra parte, es conveniente revisar la estructura salarial para evaluar la pertinencia de establecer planes de compensación flexible, ante todo dentro de los ejecutivos comerciales, lo cual lleve a motivar el cumplimiento de metas y apropiados manejos en términos de créditos y descuentos a clientes en todos los canales de Expocristales S. A., incluso podría evaluarse la posibilidad de involucrar al personal de producción en incentivos por cumplimiento de metas en términos de eficiencia y eficacia, reduciendo los desperdicios y cumpliendo los tiempos programados para optimizar así el uso de los recursos de la operación.

Informalmente existe una estructura adecuada de remuneración que para el momento actual de la empresa está supliendo sus necesidades, pero es necesario formalizarla y darle una orientación ligada a los principios estratégicos de la empresa.

3.2.4 Bienestar y Salud Ocupacional

No existen políticas para mejorar el nivel académico de los colaboradores de Expocristales, por lo cual se sugiere plantear programas para el apoyo a colaboradores que requieran fortalecer su nivel educativo, otorgando auxilios económicos o turnos adecuados que permitan la asistencia a actividades educativas formales.

De la misma forma, se puede revisar la posibilidad de ofrecer actividades de capacitación, que pueden ser cofinanciadas con entidades como las ARL, Cajas de Compensación, Fondos de Pensiones y Cesantías. Con estas entidades se pueden coordinar actividades sin costo, orientadas a mejorar las condiciones de trabajo, crecimiento personal, manejo del estrés, entre otros diversos temas. De esta forma se ofrece la posibilidad a los colaboradores de capacitarse en temas de su interés y se fortalecen los niveles de clima laboral en la organización.

En términos de salud ocupacional, se evidencia que la empresa da cumplimiento a las exigencias mínimas de ley en relación con el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo. Se sugiere coordinar con la administradora de Riesgos Laborales con que se está vinculado, actividades periódicas para los trabajadores, orientadas a potenciar el autocuidado y la prevención de accidentes de trabajo. Estas actividades no generan costos para la empresa y ayudan a mejorar las condiciones de trabajo y el desempeño de los trabajadores.

3.2.5 Evaluación, Promoción y planes de sucesión

No existen políticas para el crecimiento dentro de la organización ni se tienen contemplados mecanismos para el relevo generacional en la parte directiva de la misma. No se ha establecido un proceso formal para el desarrollo y evaluación de competencias, así como su desarrollo en los diferentes niveles de la organización aunado a la no existencia de políticas de incentivos económicos.

Una vez definido el perfil de cada colaborador y las competencias que Expocristales espera encontrar en su gestión laboral, se debe estructurar un sistema que permita evaluar el cumplimiento de las mismas. Para esto se requiere un modelo muy sencillo con una o dos herramientas de medición periódica (semestral o anual) que permita evidenciar el nivel de desarrollo y mejoramiento de competencias. Sobre estos resultados puede estructurarse adicionalmente un sistema de remuneración variable e incentivos, del cual se hizo mención anteriormente. Este proceso también es la base para estructurar un ciclo de crecimiento dentro de la empresa, buscando promover a mejores cargos a quienes tengan los mejores desempeños y se ajusten a los perfiles requeridos.

Es importante establecer un adecuado plan de sucesión, no solamente dentro de los cargos operativos y administrativos, sino llevar la propuesta hasta los cargos directivos. Esto aseguraría hacer sostenible la organización en el largo plazo y asegurar retorno a la inversión familiar por vías adicionales a los salarios de los familiares empleados. En términos generales, un adecuado plan de sucesión, le permitirá a Expocristales S. A. dejar de ser una Empresa Familiar y convertirse en una Empresa de Familia, que provea los ingresos suficientes a quienes inicialmente han sido sus inversionistas.

Por último incluiremos las conclusiones y recomendaciones en relación con los hallazgos durante el diagnóstico a la gestión financiera de Expocristales S. A.

3.3 Gestión financiera

3.3.1 *Políticas Financieras*

Si bien en los años objeto de estudio se evidenció un cambio en la estructura del activo y pasivo corriente estos no obedecieron al cumplimiento de un objetivo, se buscó establecer los pasivos en el corto plazo pero con incidencia negativa en la liquidez de igual manera se cambió la estructura del activo corriente pero impactando el uso del capital de trabajo. De lo anterior no se evidencia un planeación financiera articulada con políticas estratégicas en el mediano y largo plazo. Se debe buscar opciones de apalancamiento financiero con la banca estatal y mantener la política de financiamiento con los proveedores.

3.3.2 *Información contable y financiera*

Si bien las acciones de la organización cuentan con la perspectiva financiera, debido a que la prioridad son las ventas, poco se tiene en cuenta otros indicadores de este tipo como son: estados de liquidez, flujo de caja y/o rotación de activos, lo anterior debido a las limitaciones en la producción y análisis de la información contable y financiera.

3.3.3 *Sistemas de información*

No se utilizan ni desarrollan metodologías adecuadas para calcular el costo de los productos y servicios y no se tiene un sistema de información para toda la organización. La experiencia global ha mostrado que con la implementación de las TIC's a nivel corporativo se logran avances significativos en el desarrollo de los procesos y son un factor complementario en el cumplimiento de objetivos.

3.3.4 Toma de decisiones gerenciales

No es frecuente la generación de información de tipo financiera y cuando se cuenta con esta no sirve de soporte para la toma de decisiones a nivel gerencial; el no levantamiento de información para los procesos dificulta el desarrollo de los mismos.

3.3.5 Recomendaciones gestión financiera

3.3.5.1 Políticas Financieras Información Contable y Financiera y Sistemas de Información

Es importante establecer políticas financieras alineadas con los intereses de los accionistas y articula con las posibilidades de las otras áreas de la organización teniendo en cuenta un horizonte de planeación en el corto y mediano plazo. Se debe buscar las opciones que brinda la banca estatal como forma de apalancamiento incluyendo la banca de segundo piso cuando se alcance el estadio de internacionalización de mercados, se deber continuar con las políticas de recuperación de cartera y manejo de proveedores sin embargo en este último ítem se debe buscar el aumentar el tiempo de pago a los proveedores y disminuir el de las cuentas por cobrar para no incurrir en situación de iliquidez. Las obligaciones que se adquieran con terceros deben tener un plazo mayor a un año.

De igual manera al definir esta política se debe tener en cuenta los resultados de análisis financieros y contables como elementos en la toma de decisiones, información respecto a los flujos de caja, rotación de inventarios, de activos, de cartera, indicadores de rentabilidad etc. es valiosa y permite establecer con mayor certeza la situación real de la organización.

Si a lo anterior se le suma la implementación de un sistema de información donde se adopten herramientas de informaciones y comunicaciones en todos los niveles de la organización, adecuado a la estructura empresarial, que incluya el procesar y generar información contable y financiera en tiempo real se agilizará el desempeño organizacional incidiendo positivamente en los niveles de productividad.

Estas herramientas tecnológicas deben servir de insumo en la toma de decisiones gerenciales con mayores elementos de juicio y con un costo de oportunidad efectivo.

De tener en cuenta lo aquí expuesto por parte de la Alta Gerencia y llevar a cabo un plan de acción orientado al cambio se aumenta la probabilidad de garantizar no solo la sobrevivencia de la firma en el tiempo sino la posibilidad de alcanzar nuevos mercados tanto en el plano local como internacional lo que repercute en mayores beneficios y retribuciones para los accionistas, proveedores, clientes y colaboradores.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Bancoldex. (04 de febrero de 2005). *Aspectos gerenciales para acceder al crédito*. Recuperado el 21 de agosto de 2012, de Boncoldex.com: <http://www.bancoldex.com/accesoacredito/>
- Cabal, M., Hidalgo, M., & Monroy, P. (1996). Diseño de un sistema de evaluación del impacto de los servicios de apoyo a las microempresas en Colombia. *Universidad de los Andes . CEDE*, 12-18.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (julio de 2011). *Boletín Bogotá Exporta No. 25*. Recuperado el 18 de agosto de 2012, de Cámara de Comercio de Bogotá: http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2011/bogota_exporta/julio/
- CEPAL. (12 de marzo de 2012). *Producto interno bruto total. 2012*. Recuperado el 5 de julio de 2012, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Informe América Latina y el Caribe: http://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/4/48064/TablaPIB_Estudioeconomico2012.pdf
- Correa, J. (24 de agosto de 2008). *La función financiera en la empresa (Introducción al análisis financiero)*. Bogotá: Universidad EAN.
- David, F. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 90-97.
- Departamento Nacional de Estadística DANE. (30 de marzo de 2011). *Boletín de cuentas nacionales anuales - Base 2005*. Recuperado el 18 de agosto de 2012, de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/presentacion_resultados_08_09p.pdf
- Departamento Nacional de Estadística DANE. (noviembre de 2011). *Síntesis y Cuentas Nacionales*. Recuperado el 22 de agosto de 2012, de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Cuentas_trimestrales_b2000.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (diciembre de 2011). *Balance Sector Industrial 2011*. Recuperado el 18 de agosto de 2012, de Departamento Nacional de Planeación: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436
- Estupiñan, R. (17 de mayo de 2010). *Flujo de fondos. Aspectos históricos y contemporáneos*. Recuperado el 22 de agosto de 2012, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/guest5820c3d/flujo-defondos>
- Fadul, M., & Castañeda, A. (2002). *Globalización y crisis económica, incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala*. Bogotá: Editorial Fundación Corona.
- Fedesarrollo. (abril de 2011). *Cuadernos de FEDESARROLLO No. 35. El impacto del leasing sobre la inversión y el empleo en las firmas colombianas*. Recuperado el 21 de agosto de 2012, de FEDESARROLLO: http://www.fedeleasing.org.co/documentos/Cuaderno_35_Leasing.pdf
- Gerencie.com. (6 de junio de 2010). *Razones de liquidez*. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, 72.

- Ministerio de Protección Social. (15 de enero de 2008). *Informe país: Panorama laboral en la Región Andina, avances y prospectivas*. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de MinProteccion:
<http://www.comunidadandina.org/camtandinos/CRAE%20IV/Documentos/Colombia/INFORME%20COLOMBIA.pdf>
- Moreno, J. (2005). *Las finanzas en la empresa. Información, análisis, recursos y planeación. 4a. Edición*. México D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera, 14 Ed.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pérez, R., Nieto, M., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., y otros. (2009). *MMGO – Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Red Global de Exportación. RGX . (2007). *La innovación como motor para el desarrollo exportador de las Pymes*. Bogotá: Red Global de Exportación. RGX .
- Rodríguez, M., & Acanda, Y. (2009). *Análisis económico financiero en una entidad económica*. La Habana: Edición electrónica gratuita.
- Vélez, D., De La Hoz, G., Holguín, H., Durán, Y., & Gutierrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PyME, estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: FUNDES Internacional.
- Villareal, Y. (2008). *Procedimientos para el diagnóstico y elaboración de una estrategia financiera*. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de Monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos82/procedimientos-elaboracion-estrategia-financiera/procedimientos-elaboracion-estrategia-financiera.shtml>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Paolo César Pólez Pólez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79.685.747

Nombre Completo JULIO CESAR CARREÑO CARVAJAL

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79.571.834

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Análisis situacional del componente organizacional de Gestión Humana bajo el MISO para expocristales S.A empresa con sede en la ciudad de Bogotá

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Paulo César Rólez P.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>JULIO CESAR ARREÑO CARRANZA</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79685747</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79571834</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>FED</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Admón. Financiera</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ESP. GESTIÓN HUMANA</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: ENERO 14 / 2013