

ANALISIS FINANCIERO DISARCO SA

MARÍA JOSÉ MELO BAHAMÓN

JENNIFHER PAOLA BAQUERO CHÁVARRO

ALINA MARGARITA PERDOMO SANDOBAL

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

NEIVA

2012

ANALISIS FINANCIERO DISARCO SA

MARÍA JOSÉ MELO BAHAMÓN

JENNIFHER PAOLA BAQUERO CHÁVARRO

ALINA MARGARITA PERDOMO SANDOBAL

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Administración Financiera

TUTOR

ALFONSO MANRIQUE MEDINA

MAGISTER EN DIRECCION UNIVERITARIA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

NEIVA

2012

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1. FORMULACION O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	8
2.1. Concepto del negocio	8
3. JUSTIFICACION	9
4. OBJETIVOS	10
4.1. General	10
4.2. Específicos	10
5. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	11
5.1. Orígenes	11
6. PENSAMIENTO ESTRATEGICO.....	13
6.1. Misión	13
6.2. Visión	13
6.3. Valores corporativos	14
6.3.1. <i>Innovación</i>	14
6.3.2. <i>Compromiso con los clientes</i>	14
6.3.3. <i>Integridad</i>	14
6.3.4. <i>Pasión</i>	14

6.3.5.	<i>Espíritu de Equipo</i>	14
6.4.	Política de calidad	15
6.5.	Lineamientos estratégicos	15
6.6.	Estrategia corporativa.....	15
6.7.	Estrategia direccional	16
7.	ASPECTOS TÉCNICOS	18
7.1.	Producto	18
7.2.	Descripción del proceso de comercialización	18
7.3.	Modelo de negocio	20
8.	ANALISIS DEL ENTORNO	22
8.1.	Entorno general	22
8.2.	Entorno competitivo.....	26
9.	ANALISIS ESTRATEGICO	28
9.1.	Mapa de procesos	28
9.2.	Análisis cinco fuerzas de porter	29
10.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	44
11.	ASPECTOS FINANCIEROS	45
11.1.	Análisis financiero.....	45
	BIBLIOGRAFIA	52

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1. Lienzo estratégico	16
Tabla No. 2. Necesidades y satisfactores	21
Tabla No.3. Encuesta de Opinión Industria Conjunta	23
Tabla No. 4. Análisis de ventajas competitivas	27
Tabla No. 5. Cadena de valor	27
Tabla No. 6. Proveedores	30
Tabla No. 7. Análisis pestel	32
Tabla No. 8. Análisis de recursos y capacidades	34
Tabla No. 9. Estrategia del océano azul de Chan Kim	37
Tabla No. 10. Matriz EFE	38
Tabla No. 11. Matriz MPC	39
Tabla No. 12. Matriz EFI	41
Tabla No. 13. Matriz FODA	43
Tabla No. 14. Matriz (EPACE)- PEYEA	44

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1. Lienzo estratégico	17
Figura No. 2. Mapa de procesos	28
Figura No. 3. Modelo Delta de Arnold Hax	36
Figura No. 4. Posición estratégica agresivo	46

1. FORMULACION O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DISARCO S.A. es una Constructora que se creó en 1998 y que se ha destacado por la innovación en sus diseños y la calidad de sus productos, obteniendo un alto reconocimiento en la plaza. Sin embargo, este reconocimiento no garantiza que la compañía sea generadora de valor y en vista de lo anterior, se recurre a realizar un análisis financiero de ésta, a fin de identificar los procesos eficientes e ineficientes para, con base en ellos, generar planes de acción encaminados a optimizar recursos y permitirle a DISARCO proyectarse con claridad hacia el futuro y lograr los objetivos propuestos en el momento de su constitución

2. RESUMEN EJECUTIVO

2.1. Concepto del negocio

Disarco S.A. es una empresa con más de tres décadas de experiencia, dedicada al diseño, construcción, asesoría y venta de proyectos inmobiliarios. Es reconocida en la plaza por la calidad de sus construcciones las cuales están enfocadas en las mejores técnicas de diseño.

El sector Edificador en Colombia ha presentado en los últimos años una fuerte expansión debido al crecimiento económico del país y a la Inversión pública en Infraestructura y vivienda; según cifras de Camacol el ritmo de ventas de las viviendas ha crecido entre 2010 y 2011 y se espera para el presente año un crecimiento del 15% del sector.

En el Departamento del Huila, el sector aporta el 12% del PIB del Departamento, lo cual indica la importancia de esta actividad en la economía Regional.

Disarco S.A. está comprometida con el mejoramiento continuo de la gestión ambiental, la calidad, el cumplimiento de las normas legales y otros requisitos aplicables y la prevención de la contaminación, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

3. JUSTIFICACION

El sector edificador en Colombia ha mostrado una evolución favorable, pues según cifras de Camacol, el ritmo de ventas de las viviendas ha crecido entre 2010 y 2011. Disarco S.A., es una compañía que construye viviendas tanto VIS como Diferente a VIS y teniendo en cuenta el crecimiento del sector, se ha decidido realizar el análisis financiero de esta Constructora, con el fin de estudiar la representatividad que tiene cada tipo de proyecto (vivienda multifamiliar y unifamiliar, obras públicas, interés social, comercial) para determinar si todos son generadores de valor o solamente unos, y así tomar las decisiones pertinentes encaminadas a definir el mejor camino a seguir para que la empresa mantenga un adecuado ciclo de efectivo y genere valor.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Determinar si DISARCO SA es una empresa generadora de valor y con base en esos resultados decidir si se mantienen sus políticas o se reestructuran en aras de obtener mejores resultados financieros.

4.2. Específicos

Realizar análisis vertical, horizontal, de fuentes y usos y razones financieras, para determinar exactamente cuál es la situación financiera de la empresa.

Identificar los proyectos que generan mayor valor para decidir si la empresa solamente se dedicará a ellos o si debe continuar con aquellos que no son tan rentables.

Determinar la posición de DISARCO SA en el sector de la construcción y diseñar estrategias para la generación de ventajas competitivas.

5. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

5.1. Orígenes

DISARCO S.A es una empresa constructora constituida el 29 de Julio de 1998, dedicada a la realización de proyectos que forman parte de la industria de la construcción, bajo los mejores estándares de calidad y diseño.

La Ciudad de Neiva fue la base inicial de la compañía contando en la actualidad con otra sede en la Ciudad de Bogotá D.C.

La experiencia y trayectoria en el desarrollo urbanístico, construcción y diseño les ha permitido ofrecer un amplio paquete de soluciones relacionadas con estos campos:

Diseño

Construcción

Interventoría

Gerencia de Proyectos

Consultoría y Avalúos de proyectos

Promoción y Desarrollo de programas de viviendas de Interés Social

Promoción y Ventas de Proyectos inmobiliarios

DISARCO S.A., pertenece a la Sociedad Colombiana de Arquitectos (SCA) y a la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL); el compromiso con el cliente es brindar soluciones de vivienda de manera pronta y satisfactoria a sus necesidades.

Ha desarrollado diferentes proyectos de vivienda multifamiliar y unifamiliar, como casas, edificios y conjuntos residenciales en ciudades como Bogotá y Neiva; entre

ellas están; Casa de Campo, Punta del Este, Altollano, Portal del Campo, Altavista, Antigua, Altos de Manzanillo, Edificio Parque 120, Torres de Andalucía.

A nivel comercial ha realizado Bodegas Empresa Petrolera, Guardería Infantil, Condominio Industrial Terpel.

Disarco está comprometido con el Desarrollo Urbanístico del País, por esta razón ha desarrollado satisfactoriamente varios proyectos de obras públicas en los que ha tenido como prioridad la adecuación de espacios pensados para la gente como el Palacio de los Niños y Camellón de la 14.

Así mismo se ha involucrado con proyectos de interés social con el fin de ofrecer soluciones de vivienda que satisfacen las necesidades de las poblaciones menos favorecidas como el caso de Villa Regina.

Su visión empresarial exitosa está sustentada en los valores éticos y humanos los cuales llevan a prestar la mejor atención y brindar el mejor servicio a los clientes, apoyados en la constante capacitación y utilización de las nuevas técnicas en diseño y construcción.

En la actualidad cuenta con la re-certificación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad ISO 9001:2000 (CO05/952) y ambiental ISO 14001:2004 (CO08/2567) otorgada por SGS Colombia el 28 de Abril de 2005.

6. PENSAMIENTO ESTRATEGICO¹

6.1. Misión

La Misión de Disarco S.A es la realización de proyectos que forman parte de la Industria de la Construcción. El compromiso central es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, suministrando proyectos de vivienda unifamiliar, multifamiliar, de interes social, proyectos comerciales y obras públicas; con los mejores estándares de calidad y diseño.

6.2. Visión

En el año 2020 Disarco S.A. será una empresa constructora reconocida en Colombia, ubicada dentro de las mejores 30 empresas del Ranking Constructor Nacional, destacándose no solamente en el área del diseño y la construcción de vivienda, comercial e industrial sino tambien en el área de licitación, contratación y consultoría, con una estructura propia, excelente servicio, con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, con capacidad de respuesta ágil ante el mercado, cumpliendo con los requerimientos de rentabilidad y con productos desarrollados acorde a las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una excelente opción por calidad, agilidad e innovación.

¹www.disarco.com

Para ello proveen un ambiente en el cual las personas pueden innovar y sobresalir, siempre destancándose por la dedicacion a la formación , capacitación y desarrollo de los empleados, respeto por el medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

6.3. Valores corporativos

6.3.1. Innovación

Disarco S.A esta en la búsqueda constante de innovar los procesos con el fin de mejorar cada día y ser diferenciados en la plaza.

6.3.2. Compromiso con los clientes

La constructora trabaja día a día para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir en tiempo y calidad.

6.3.3. Integridad

La relación con los demás es honesta, transparente y respetuosa en el trato.

6.3.4. Pasión

Disarco S.A. es una constructora apasionada con su trabajo, le gustan los retos y se esfuerza por dar lo mejor para asegurar su éxito.

6.3.5. Espíritu de Equipo

Disarco S.A. trabaja por un objetivo compartido y se basa en la ayuda mutua para alcanzarlo en unión.

6.4. Política de calidad

Disarco S.A. está comprometida con el mejoramiento continuo en todos sus procesos. Sus proyectos están diseñados bajo una política de calidad basada en satisfacer la necesidad del cliente y la conservación del medio ambiente.

En su esfuerzo de aportarle su grano de arena al tratamiento del Medio Ambiente y en su necesidad de satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, la constructora obtuvo los sellos de certificación en las normas ISO 9001 e ISO 14001, las cuales en la actualidad se encuentran en proceso de recertificación por segunda vez.

6.5. Lineamientos estratégicos

Fomentar cada día la Responsabilidad Social Empresarial.

Continuar permanentemente fortaleciendo el proceso del Desarrollo del Talento Humano.

Generar Innovación y Desarrollo. Crear Sinergia y realizar alianzas estratégicas que permitan un mayor reconocimiento en el país. Ofrecer Servicios Integrales encaminados a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

6.6. Estrategia corporativa

El sector edificador en Colombia ha mostrado una evolución favorable en los últimos años, se ha posicionado dentro de los 5 sectores “locomotora” quienes lideran el crecimiento de la Economía.

Es un sector que por su elevado nivel de relación con otros sectores productivos y su incidencia en el desarrollo industrial tiene la capacidad de actuar como multiplicador de la producción y empleo.

En la actualidad Disarco S.A. está comprometido con el mejoramiento continuo de la gestión ambiental, la calidad, el cumplimiento de las normas legales y la prevención de la contaminación, sustentado en los valores éticos y humanos que llevan a brindar el mejor servicio a sus clientes.

En un futuro les apuestan a continuar con su política de mejoramiento continuo siempre pensando en satisfacer las necesidades de sus clientes con los mejores productos, reconocidos por su calidad y diseño.

6.7. Estrategia direccional

La Constructora Disarco S.A. establece como estrategia Direccional cumplir con el Objetivo Básico de una empresa: Crecer y Permanecer, esto a través de una integración Horizontal, apostándole a nuevos mercados, con productos diferenciados por su calidad y diseño y por la prestación del mejor servicio siempre pensando en ofrecer soluciones a las necesidades de sus clientes.

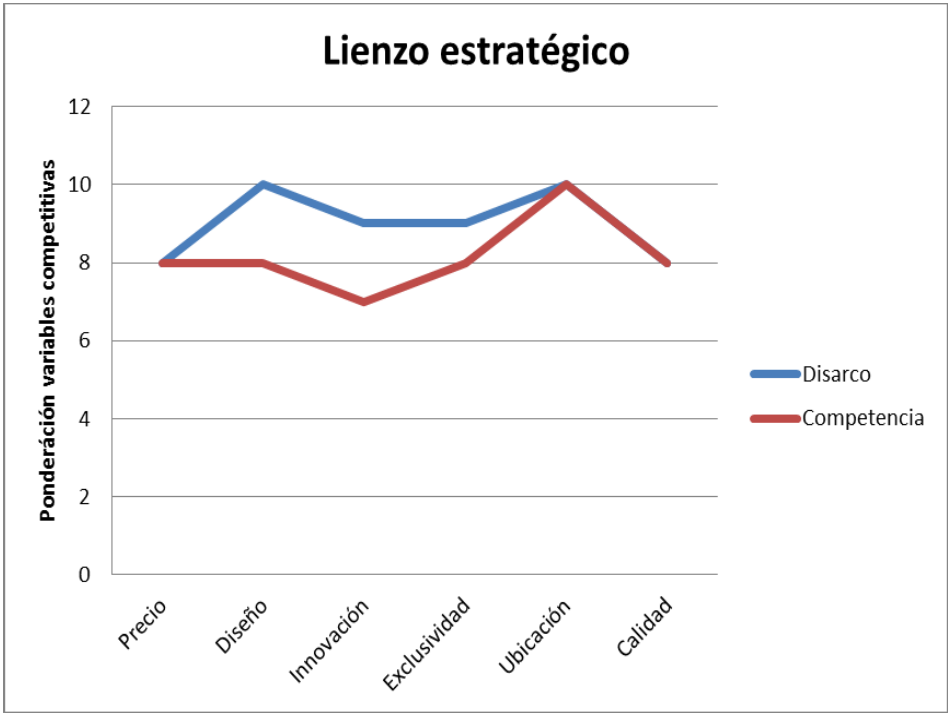
Tabla No. 1.

Lienzo estratégico

Variables competitivas	Empresa	
	Disarco	Competencia
Precio	8	8
Diseño	10	8
Innovación	9	7
Exclusividad	9	8
Ubicación	10	10
Calidad	8	8

Figura No. 1.

Lienzo estratégico



7. ASPECTOS TÉCNICOS

7.1. Producto

Los tipos de construcciones que realiza Disarco son: Proyectos de vivienda multifamiliar y unifamiliar: se han desarrollado diferentes proyectos de vivienda multifamiliar y unifamiliar, como casas, edificios y conjuntos residenciales en ciudades como Bogotá y Neiva.

Proyectos comerciales: ha realizado Bodegas Empresa Petrolera, Guardería Infantil, Condominio Industrial Terpel.

Obras públicas: proyectos de obras públicas en los que se ha tenido como prioridad la adecuación de espacios pensados para la gente como el Palacio de los Niños y Camellón de la 14.

Proyectos de vivienda de interés social: con el fin de ofrecer soluciones de vivienda que satisfacen las necesidades de las poblaciones menos favorecidas como el caso de Villa Regina.

Producto estrella: Los proyectos de vivienda multifamiliar y unifamiliar son los que le han permitido a la Constructora mayor reconocimiento y por eso son su Producto Estrella. A nivel regional se han destacado por ser proyectos con diseños innovadores y de alta calidad ubicados estratégicamente con tendencias a su valorización por lo cual son excelentes satisfactores de las necesidades de los clientes y cumplen con las expectativas de los socios como generadores de altos niveles de utilidades.

7.2. Descripción del proceso de comercialización

El proceso de comercialización involucra las siguientes etapas:

Mercadotecnia

Disarco S.A. es una Constructora que está orientada a satisfacer las necesidades y sugerencias de sus clientes, por ello tiene claro que para conquistar un mercado deben atender las cuestiones conocidas como las cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Publicidad.

Disarco S.A. es una constructora reconocida en la plaza por la calidad de sus proyectos, por la experiencia en el sector, por sus novedosos y exclusivos diseños y por la seriedad y compromiso que adquiere con sus clientes.

Estrategias Comerciales

La Constructora cuenta con un área especializada en fuerza de ventas, encargada de presentar, promocionar, divulgar y dar a conocer los proyectos en vigencia al público en general a través de las ferias inmobiliarias, visitas a las empresas y a las entidades financieras interesadas en el negocio.

La negociación se realiza de dos formas: venta sobre plano, en la cual se da la facilidad al cliente de pagar en varios periodos la cuota inicial de su vivienda o apartamento y venta directa la cual se puede generar con recursos propios o con intermediarios financieros a través de un crédito hipotecario o leasing habitacional.

Proceso de Postventa

Disarco S.A. se diferencia de otras empresas constructoras por su acompañamiento en todos los procesos de comercialización. El proceso de postventa es muy importante, pues en ella se evalúan los requerimientos de los clientes, se analizan los errores cometidos, se toman las medidas correctivas y se realizan los planes de acción necesarios para lograr el mejoramiento continuo.

Dentro de las actividades que se realizan está el evaluar las condiciones físicas pendientes de inmuebles entregados, conocer el estado de satisfacción del cliente, escuchar las inquietudes y Solucionar oportunamente las necesidades de los propietarios.

7.3. Modelo de negocio

+ *Clientes*

Personas naturales con edades entre 30 y 50 años, con ingresos mayores o iguales a \$4.000.000, interesadas en adquirir vivienda con diseños innovadores y modernos en sectores exclusivos de la ciudad.

+ *Características de valor*

Diferenciación: ofrece alternativas diferentes a las ya existentes en el mercado (Reserva de la Sierra, cuenta con cancha de squash, guardería canina, golfito, 6 piscinas, entre otros).

Calidad, diseño y exclusividad. Reconocimiento

+ *Satisfactores (tomando todos los productos de la empresa)*

Tabla No. 2.

Necesidades y satisfactores

Producto	Cliente	Necesidad	Cómo satisfacerla
VIVIENDA	Personas mayores de edad a partir de estrato 4	Adquirir Vivienda Familiar / aumentar patrimonio	Financiando y/o ahorrando, invirtiendo en bien raíz
COMERCIAL	Empresarios	Ayudar al Crecimiento de la Economía de una región y obtener Rentabilidad	Realizando alianzas estratégicas
OBRAS PUBLICAS	Empresarios y/o Estado	Mejorar la infraestructura terrestre	Realizando Licitaciones y Proyectos.
VIS	Personas mayores de edad y/o Estado	Adquirir Vivienda Económica, de Calidad y Diseño.	Postularse a los subsidios del Esta

8. ANALISIS DEL ENTORNO

8.1. Entorno general

Macroentorno

Crecimiento¹

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta de los gremios del país, revelados por la Asociación Nacional de Empresarios, Andi, la industria creció 5.6% en los meses de enero y febrero de 2012, en comparación con el mismo período de 2011.

De los 18 sectores productivos que componen la industria, los que presentaron incrementos mayores al 10% fueron: aparatos de uso doméstico, otros tipos de equipos de transporte, hierro y acero, productos minerales no metálicos y calzado. Por su parte, un tercio de las actividades analizadas presentaron indicadores negativos: hilatura, tejeduría y acabados; actividades de impresión; productos de caucho; productos de cerámica no refractaria; vehículos automotores y sus motores y, autopartes para vehículos automotores.

¹ www.portafolio.co – www.andi.com.co

Tabla No. 3.

Encuesta de Opinión Industria Conjunta

CUADRO 1			
SECTOR	ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA		
	CRECIMIENTO REAL		
	ENERO-FEBRERO 2012/ENERO-FEBRERO 2011		
	PRODUCCION (*)	VENTAS (*)	VENTAS (*)
		TOTALES	MERCADO NACIONAL
ALIMENTOS	3,4	2,7	1,9
BEBIDAS	2,9	4,2	4,2
HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS	-16,5	-7,7	-5,8
PRENDAS DE VESTIR; CONFECCIONES	8,1	10,5	9,9
CALZADO	11,8	16,7	21,0
PAPEL Y CARTON	7,6	8,1	4,2
ACTIVIDADES DE IMPRESION	-0,3	0,6	2,9
REFINACION DE PETROLEO	5,0	3,0	0,0
SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS; FIBRAS	4,7	9,1	2,8
OTROS PRODUCTOS QUIMICOS	2,5	5,2	7,8
PRODUCTOS DE CAUCHO	-7,3	-0,8	1,3
PROD DE CERAMICA NO REFRACTARIA	-24,4	-9,7	-1,6
PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	18,8	10,5	11,7
HIERRO Y ACERO, FUNDICION METALES	24,0	19,9	7,9
APARATOS DE USO DOMESTICO NCP	33,2	17,3	18,7
VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES	-12,6	-18,1	-17,6
AUTOPARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	-11,0	-15,7	-4,5
OTROS TIPOS DE EQUIPOS TRANSPORTE	33,0	36,2	30,2
TOTAL	5,6	5,2	4,0

Fuente: <http://www.andi.com.co/>

En lo referente al comportamiento del sector vehículos y autopartes, que presentó un saldo en rojo, se habla de una corrección que se debía esperar, teniendo en cuenta que en el primer bimestre de 2011 tuvo un notable crecimiento.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que se está presentando un clima favorable para los negocios que adicionalmente se refleja en indicadores como el de la capacidad instalada que está en ascenso y alcanzó el 78%, los niveles normales de inventarios y pedidos con tendencias crecientes, que se traducen en un aumento de la producción y las ventas.

Así mismo, otros indicadores han mostrado que la economía colombiana ha tenido un buen desempeño: las exportaciones en el mes de febrero de 2012 crecieron

22.5% interanual, siendo las ventas externas 9.527 millones de dólares en los dos primeros meses del año; USD 4.691 millones en enero y USD 4.836 millones en febrero. Las exportaciones tradicionales crecieron un 25.3%, de la siguiente manera: petróleo y sus derivados, 34.7%; carbón, 20.1% y ferroníquel 20.8%. Por su parte, las exportaciones no tradicionales presentaron un incremento del 16.3%.

Es importante aclarar que, aunque las exportaciones en general tuvieron un comportamiento alcista, la industria manufacturera se vio afectada negativamente pues de los 34 sectores estudiados por el Dane, 11 mostraron caídas, siendo las más representativas las de maquinaria generadora de fuerza con un descenso del 65%, equipos de transporte que registró un desplome del 53.4% y muebles, camas y colchones que disminuyó el 48.6%.

Desempleo²

En 2011, la tasa global de desempleo fue de 10.8%, es decir, disminuyó en un punto porcentual en comparación con la de 2010 que fue de 11.8%. Las tasas de desempleo más bajas en 2011 se presentaron en San Andrés (7.3%), Barranquilla que registró un indicador de 8.2% y Bogotá que tuvo una tasa de 9.5%.

Por otra parte, Quibdó, Popayán y Armenia fueron las ciudades que en 2011 tuvieron las tasas más altas de desempleo, siendo éstas 18.6%, 17.4% y 17.3%, respectivamente.

Al revisar las cifras de América Latina y el Caribe, Colombia presenta una tasa de desempleo muy superior a la de otros países de la región, como Brasil cuyo indicador es del 6.2%, República Dominicana (5.6%), Venezuela (8.6%) y Costa Rica (7.7%), entre otras.

² www.dinero.com

*Inflación*³

Según el DANE, en el 2011 la inflación colombiana fue del 3.73%, es decir, 0.56 puntos porcentuales más alta que en 2010 cuando llegó al 3.17%. Así mismo, para diciembre de 2011, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 0.42%, siendo inferior al presentado en diciembre de 2010 cuando llegó a 0.65%.

El Dane, estudió 24 ciudades, de las cuales 10 presentaron crecimiento inferior al promedio de los precios del IPC para 2011, en los siguientes sectores: salud (3,64%); comunicaciones (3,26%); transporte (3,07%); otros gastos (2,08%); vestuario (0,54%) y diversión (-0,32%).

Por otra parte, 14 ciudades tuvieron variaciones superiores al promedio de los precios del IPC, como principalmente en: alimentos (5,27%); educación (4,57%) y vivienda (3,78%).

En el primer trimestre de 2012, el Índice de Precios al Consumidor registró una variación del 1.47% en comparación con la del mismo período del año inmediatamente anterior. Con base en estos resultados, el Gobierno y el Banco de la República han confirmado que su decisión de no incrementar las tasas de interés, hasta el momento, ha sido oportuna.

Neiva, registró la inflación más alta en este primer trimestre (0.62%) y Quibdó ocupó el segundo lugar con 0.45%. Por otra parte, ciudades como Ibagué, Bucaramanga, Cali y Florencia presentaron inflación negativa.

³ www.portafolio.co

*Microentorno*⁴

Según el Dane, en el último trimestre de 2011 (octubre – diciembre), la tasa de desempleo en Neiva fue del 10.1%, la de ocupación fue del 60.9% y la de subempleo del 37.5; asimismo, el IPC en 2011 para la ciudad fue de 5.41%.

El último PIB Calculado del departamento es del año 2010 y fue de aproximadamente \$8 billones.

En materia productiva, se observan en el sector agropecuario cifras alentadoras y que demuestran el desarrollo que está teniendo el departamento del Huila, que se posicionó como principal productor de café a nivel nacional y conservó el primer lugar nacional y mundialmente en cafés especiales.

Adicional a esto, la piscicultura se fortaleció notoriamente como resultado del aumento de la producción y de las exportaciones. El Huila, participa con el 48.3% del total de la tilapia producida en el país.

8.2. Entorno competitivo

En 2011, Neiva ocupó el tercer puesto entre las ciudades con mayor crecimiento en el sector de la construcción. Según Camacol, en 2011 se licenciaron 435.428 metros cuadrados, de los cuales 318.247 fueron para la construcción de vivienda y 104.741 se destinaron para el sector comercial. Del total destinado para vivienda, 144.908 metros cuadrados fueron para edificación de Viviendas de Interés Social (VIS), y 173.339 metros cuadrados para casas tipo no VIS.

⁴ www.ccneiva.org

Ventajas Competitivas

La Constructora Disarco S.A. es una empresa que se diferencia por sus Productos, se realizan pensando en el cliente, atendiendo sus necesidades, utilizando los modernos e innovadores diseños y sobretodo entregando un producto de calidad.

En el futuro, la estrategia competitiva de Disarco S.A. está encaminada a lograr el mejor posicionamiento en el sector de la construcción en el país, caracterizándose por el diseño y la calidad de sus productos, por el servicio al cliente y por la responsabilidad.

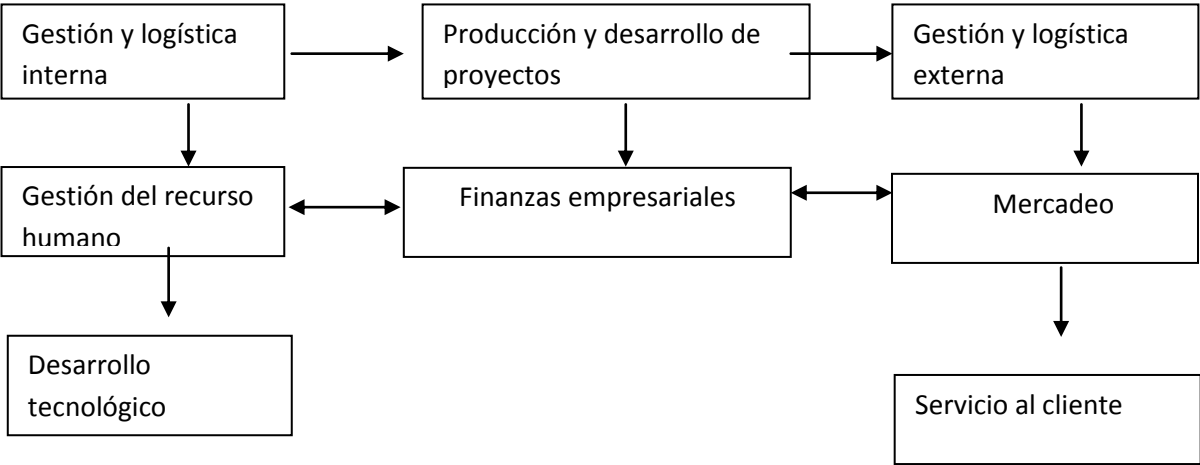
Tabla No. 4.

Análisis de Ventajas Competitivas

<u>Recurso</u> o <u>Capacidad</u>	<u>Sustituible</u>	<u>alioso</u>	<u>Singular</u>	<u>Inimitable</u>	<u>Sostenible</u>
Producto	SI	SI	SI	SI	SI
Imagen Empresa	NO	SI	SI	NO	NO
Diseño	NO	SI	SI	NO	SI
Cualificación	SI	SI	NO	SI	SI
Servicio	NO	SI	NO	NO	SI
Posicionamiento	NO	SI	NO	SI	SI
Eficiencia	NO	SI	NO	SI	SI

Tabla No. 5.

Cadena de valor

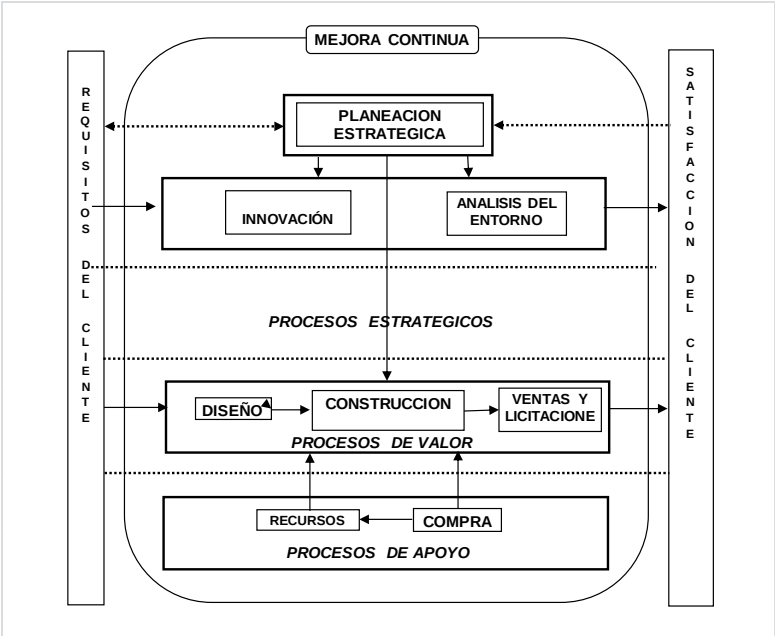


9. ANALISIS ESTRATEGICO

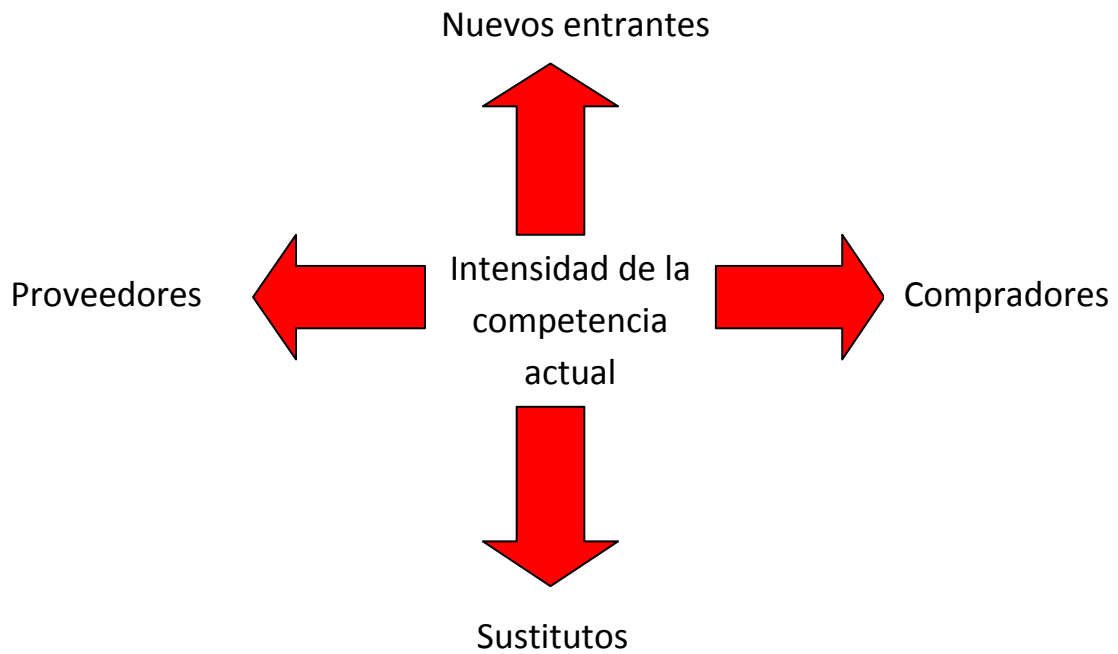
9.1. Mapa de procesos

Figura No 2.

Mapa de Procesos



9.2. Análisis cinco fuerzas de Porter



Insumos

Mano de obra calificada y no calificada

Terrenos

Normatividad

Estudios de ingeniería y suelos

Materiales de construcción

Infraestructura

Tabla No. 6

Proveedores:

Insumo	Proveedor	Participación
Estudios de ingeniería y suelos	Firmas de Ingeniería - ATP Ingeniería Ltda - Arquitectos e Ingenieros Ltda	25%
Materiales de construcción	Ferreterías y cementeras -Ferrecastillo -Ladrillera El Cortijo SAS -CJ Ferreteria	25%
Financiación	Entidades bancarias -Bancolombia -Davivienda	50%

Los proveedores son pocos y dado lo anterior existe alta vulnerabilidad.

Compradores

Personas naturales con edades entre 30 y 50 años, con ingresos mayores o iguales a \$4.000.000, interesadas en adquirir vivienda mayor a VIS con diseños innovadores y modernos en sectores exclusivos de la ciudad.

Para las viviendas de interés social, los compradores son personas naturales con edades entre 25 y 55 años, con ingresos mayores o iguales al SMLMV vigente o beneficiarios de subsidios para VIS de las Cajas de Compensación familiar o del gobierno.

Barreras de acceso

- Normatividad
- Experiencia
- Financiación (Mayor peso)
- Apalancamiento Operativo
- Capital
- Terreno
- Recurso Humano
- Redes

Competidores

- Constructora León Aguilera
- Constructora Díaz Cubillos
- Constructora Santa Lucía

Dentro de la Competencia de Disarco S.A., se encuentran las constructoras más sólidas en la plaza, reconocidas por la calidad y exclusividad de sus productos, contruidos en lugares estratégicos de la Ciudad.

Productos Sustitutos

- Casas Ecológicas Prefabricadas de Madera: Tema de Medio Ambiente
- Viviendas Heredadas
- Viviendas en arriendo.

Tabla No. 7.

Análisis pestel

Tipo tendencia	Tendencia	Variable	Impacto
Económica	Variaciones del PIB	Disminución o aumento en la construcción.	- Disminución o aumento en los ingresos de la empresa.
	Variación en tasas de interés	- Disminución o aumento en la capacidad de financiación de la empresa. - Disminución o aumento del endeudamiento para créditos hipotecarios	- Alza o baja de precios. - Disminución o aumento de ingresos.
	Variación en capacidad de pago demanda	- Disminución o aumento en los ingresos de la demanda	- Disminución o aumento en las ventas. - Disminución o aumento en los ingresos de la empresa
Legal	Normas ambientales	- Prohibición para construir en determinados sectores por daños ambientales colaterales.	- Disminución en los ingresos de la empresa. - Disminución de la oferta
	Subsidios gubernamentales	- Generación de subsidios para obtención de vivienda	- Aumento de la demanda. - Aumento de los ingresos de la empresa.
Social	Cambios en los estilos de vida	- Tendencias ambientalistas: casas ecológicas	- Disminución de la demanda. - Disminución en los ingresos de la empresa
	Imagen corporativa	- Reconocimiento de la imagen corporativa	- Fidelización de clientes. - Aumento de ingresos de la empresa. - Aumento de la demanda.

En términos generales, Disarco SA es poco vulnerable a los cambios que se presenten, teniendo en cuenta que el sector de la construcción cuenta con respaldo gubernamental y la compañía ya tiene un reconocimiento en la plaza, que le permite asegurar el cumplimiento de los mínimos objetivos de ventas que garantizan su permanencia en el mercado y propician su crecimiento.

Tabla No. 8.

Análisis de recursos y capacidades

Recurso / Capacidad	Tipo	Uso actual	Cliente actual	Uso posible	Cliente posible
Proyectos de vivienda multifamiliar y unifamiliar	Tangible	Venta	Personas naturales, mayores de edad con ingresos superiores a \$4.000.000	Apertura de mercados	Empresas inmobiliarias
Imagen corporativa	Intangible	Fidelización de clientes	Personas naturales, mayores de edad con ingresos superiores a \$4.000.000	Reconocimiento en el mercado	Toda persona natural y jurídica
Diseño	Intangible	Reconocimiento de la empresa	Personas naturales, mayores de edad con ingresos superiores a \$4.000.000	Explorar en nuevos mercados	Toda persona natural y jurídica
Cualificación	Intangible	Generación de productos	Personas naturales, mayores de edad con ingresos superiores a \$4.000.000	Certificación en procesos	Toda persona natural y jurídica

MODELO DELTA DE ARNOLDO HAX

Figura No. 3.

Modelo Delta Arnold Hax

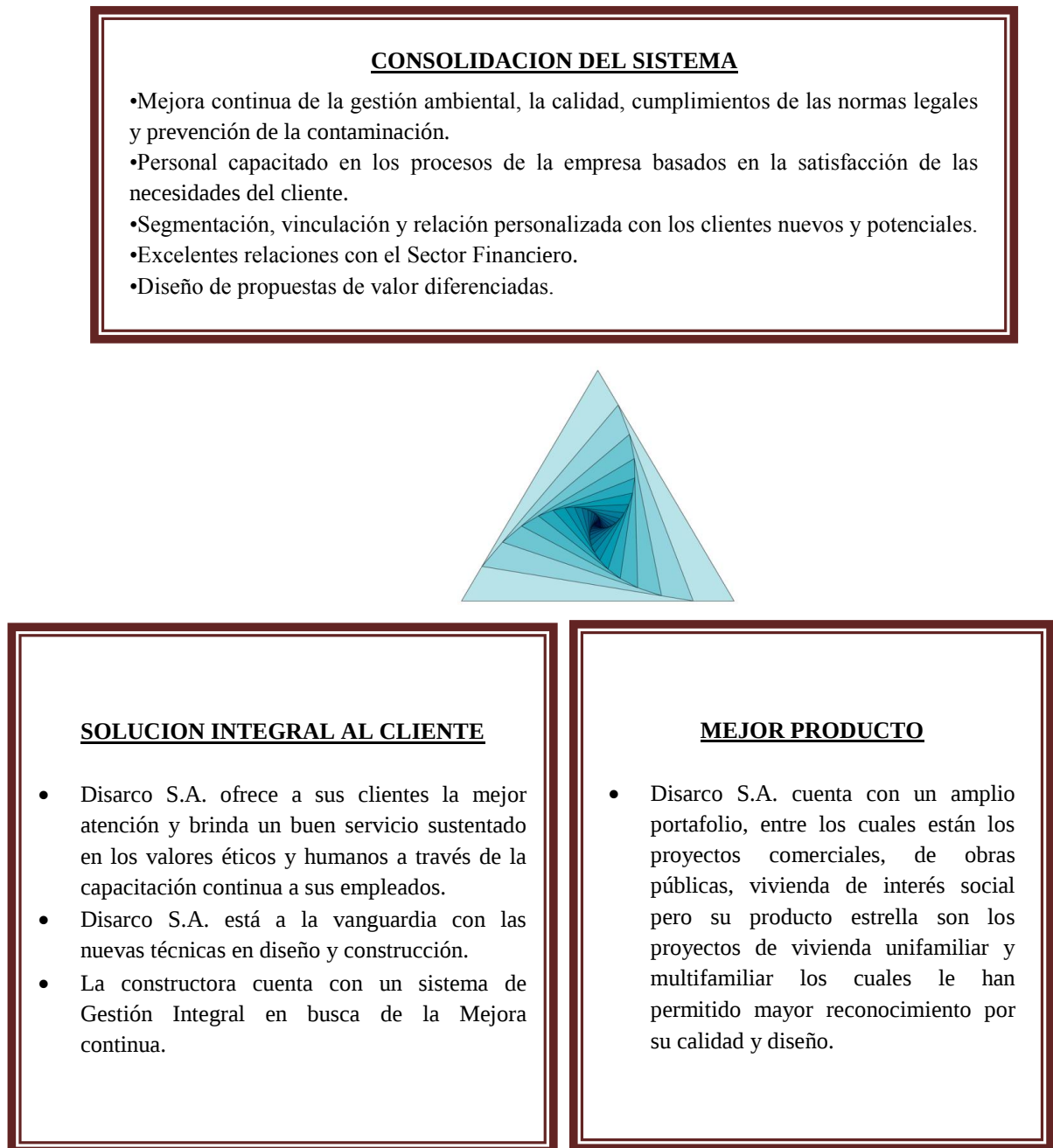


Tabla No. 9.

Estrategia del océano azul

Matriz “Eliminar – Incrementar- Reducir- Crear” DISARCO S.A.

<u>ELIMINAR</u> El marketing a corto plazo.	<u>INCREMENTAR</u> Alianzas estratégicas. Publicidad en los diferentes medios de comunicación regional. Proyectos constructores para todos los estratos. Los mejores y exclusivos diseños de confort y calidad.
<u>REDUCIR</u> La mano de obra no calificada. Los tiempos de entrega de las obras.	<u>CREAR</u> Un área de Innovación en la Constructora Participación en la Región Surcolombiana Proyectos Constructores Ecológicos que generen valor.

Tabla No. 10.

Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	0,18	4	0,72
Constante crecimiento del sector de la Construcción a nivel nacional.	0,16	2	0,32
Inversión Extranjera gracias al TLC con EE.UU.	0,17	3	0,51
Buen comportamiento en general de la Economía Colombiana.			
AMENAZAS	0,13	2	0,26
Aumento de las tasas de Interés.	0,12	1	0,12
Crisis Financiera Internacional.	0,14	3	0,42
Incremento en los costos de los Insumos de construcción debido a las condiciones climáticas.	0,10	2	0,20
Cambios Climáticos.	1,00		2,55

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2,55 está por arriba de la media de 2.50.

El total ponderado de 2,55 indica que Disarco S.A. está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas mencionadas y evitar las amenazas.

Como oportunidad clave, el crecimiento en los últimos años del sector de la construcción en Colombia permite que Disarco S.A. genere estrategias que se orienten en la búsqueda del objetivo principal de una empresa: Crecer y permanecer en el mercado.

Tabla No. 11.

Matriz MPC

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	VALOR	DISARCO S.A		COMPETENCIA 1		COMPETENCIA 2	
		CALIF	VR.PON	CALIF	VR.PON	CALIF	VR.PON
Servicio al Cliente.	0.17	4	0.68	3	0.51	4	0.68
Calidad en el producto.	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54
Posición financiera	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32
Efectividad publicitaria	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
Nivel de Cobertura	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Diversidad de Portafolio.	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Participación en el mercado	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
	<u>1.0</u>		<u>2.99</u>		<u>2.85</u>		<u>2.89</u>

La empresa más competitiva como lo indica el valor ponderado es de 2.99, superando la media que es de 2.55.

Tabla No.12.

Matriz EFI

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Diversidad en el portafolio de productos.	0.15	3	0.45
Buen servicio al cliente.	0.18	4	0.72
Excelente relación con el sector financiero.	0.17	4	0.68
Esta a la vanguardia con las últimas técnicas en diseño y construcción.	0.16	3	0.48
Debilidades			
Alta competencia en el sector.	0.11	2	0.22
No cuenta con una estrategia de publicidad y promoción.	0.13	1	0.13
Falta de cobertura a nivel nacional.	0.10	2	0.2
	1.0		2.88

El total ponderado es de 2,88 un puntaje por encima de la media siendo esta de 2.55 lo que indica que Disarco S.A. mantiene una posición interna fuerte encaminada a reducir sus debilidades.

Tabla No. 13.

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS -Diversidad en el portafolio de productos. -Buen servicio al cliente. -Excelente relación con el sector financiero. -Esta a la vanguardia con las últimas técnicas en diseño y construcción.	DEBILIDADES -Alta competencia en el sector. -No cuenta con una estrategia de publicidad y promoción. -Falta de cobertura a nivel nacional.
	OPORTUNIDADES -Constante crecimiento del sector de la Construcción a nivel nacional. -Inversión Extranjera gracias al TLC con EE.UU. -Buen comportamiento en general de la Economía Colombiana.	ESTRATEGIAS (FO) -Fortalecer la calidad del servicio al cliente. -Mantener diversidad en el portafolio para atraer inversión extranjera. ESTRATEGIAS (DO) - Ampliar el nivel de publicidad para atraer inversión extranjera. -Competir con calidad teniendo en cuenta que el nivel de construcción está en crecimiento constante.
AMENAZAS -Aumento de las tasas de Interés. -Crisis Financiera Internacional. -Incremento en los costos de los Insumos de construcción debido a las condiciones climáticas. -Cambios Climáticos.	ESTRATEGIAS (FA) -Conservar la excelente relación con el sector financiero para reducir el impacto de la crisis financiera. -La innovación en sus diseños y la buena atención al cliente reduce la amenaza del aumento en los costos de insumo	ESTRATEGIAS (DA) -Amplificar el nivel de publicidad y cobertura a nivel tanto nacional como internacional.

Tabla No. 14.

Matriz (EPACE) - Peyea

Indicador	Posición Estratégica	Grupo	Valoración
ROA	Interna	Fuerza Financiera	4
ROE	Interna	Fuerza Financiera	3
Endeudamiento	Interna	Fuerza Financiera	4
Liquidez	Interna	Fuerza Financiera	3
Participación en el Mercado	Interna	Ventaja Competitiva	4
Precio	Interna	Ventaja Competitiva	3
Calidad	Interna	Ventaja Competitiva	5
Potencial Crecimiento Utilidad	Externa	Fuerza Industrial	4
Posibilidad Crecimiento Ventas	Externa	Fuerza Industrial	4
Barreras de entrada a competidores	Externa	Fuerza Industrial	5
Rapidez de cambio tecnológico			3
Inflación	Externa	Estabilidad Ambiental	3
Devaluación	Externa	Estabilidad Ambiental	3
Variabilidad de la demanda	Externa	Estabilidad Ambiental	3
Capacidad de Pago de la Demanda	Externa	Estabilidad Ambiental	4
Elasticidad de la demanda	Externa	Estabilidad Ambiental	2

El promedio FF es: $14/4 = 3.5$

El promedio VC es: $12/3 = 4$

El promedio FI es: $13/3 = 4.3$

El promedio EA es $15 / 5 = 3$

$$\text{Eje X} = VC + FI$$

$$= 4 + 4.3$$

$$= 8.3$$

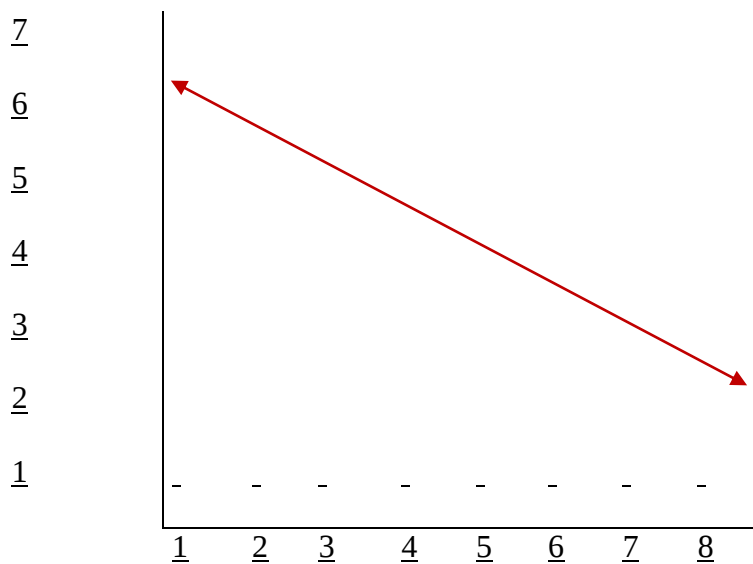
$$\text{Eje Y} = EA + FF$$

$$= 3 + 3.5$$

$$= 6.5$$

Figura No. 4.

Posición Estratégica: Agresivo



Disarco S.A. es una Constructora de perfil Agresivo; es una posición estratégica de los exploradores, esto se ve reflejado en la búsqueda constante de procesos innovadores para la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la planeación, control y análisis del entorno.

Sus estrategias deben ir encaminadas a mantener el liderazgo que existe en la plaza y en la búsqueda de nuevos mercados.

10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

El diagnóstico realizado a DISARCO S.A nos permite elaborar una propuesta de mejoramiento enfocada en descentralización, gestión humana y diferenciación, que se detallan a continuación:

Es necesario que la organización esté sectorizada por unidades de negocio, es decir, descentralizarla por áreas y asignar un jefe para cada una de ellas que se comprometa en la dirección adecuada de la misma con el fin de optimizar el proceso y aportar de manera uniforme a la creación de valor de la compañía; así se dará mayor autonomía y compromiso a cada uno de los miembros de la empresa.

Convertir el departamento de gestión humana en uno de los más importantes de la compañía, donde pase de ser un gasto a un costo, cuya inversión valorizará el capital de la organización; de esta manera se podrá crear en los empleados conciencia, compromiso con su trabajo y con la organización en general, lo que se va a ver reflejado en el mejoramiento de los productos ofrecidos por la organización; así mismo el capital humano va a estar directamente relacionado con la creación de valor de la compañía.

La compañía debe centrar su atención en la diferenciación referente a los siguientes campos: características del producto, precio, tiempo de entrega, proceso de venta, servicio postventa, nivel de asesoría, nivel de información, nivel de innovación y tecnología disponible; donde cada uno de ellos se debe convertir en una ventaja competitiva fundamental, para cumplir con los retos que impone la apertura económica, el mercado global y el comercio moderno.

11. ASPECTOS FINANCIEROS

11.1. Análisis financiero

El Análisis Financiero de Disarco SA. fue realizado con base en sus Estados Financieros de los años 2009 y 2010, con el fin de evaluar el comportamiento financiero de dicha empresa en ese lapso.

Se tuvieron en cuenta el Balance General y el Estado de Resultados; de ellos se elaboró un análisis tanto vertical como horizontal y adicionalmente se estudiaron su liquidez, endeudamiento, ciclo de efectivo y rentabilidad, a través de la interpretación de sus razones financieras.

De lo anteriormente expuesto se encontró que entre 2009 y 2010 la actividad de la empresa permitió una mejoría en su ciclo de efectivo que pasó de 556 días a 27, acompañado de unos indicadores de liquidez que muestran cómo en 2010 DISARCO tuvo mayor capacidad de responder en el momento del pago de sus deudas.

También es importante mencionar que en 2010 el nivel del riesgo asumido por la compañía fue menor que en 2009, como lo muestra el nivel de endeudamiento de cada año que, además, permite observar que en el último año analizado el capital contable de los inversionistas aumentó lo cual es beneficioso para ellos.

Finalmente, al obtener un Valor Económico Agregado positivo en 2010 se demuestra que la empresa ha generado una rentabilidad por encima de su costo de capital, lo que le permite una situación de creación de valor y la hace atractiva para inversionistas potenciales, quienes tendrán la certeza de que la planeación gerencial y el control ejercido sobre los procesos se realizan de una manera eficiente y segura.

Análisis Vertical

Al analizar la participación de cada una de las cuentas que componen el activo se observa que el total disponible no es muy representativo, siendo este de 2.98% para el año 2010 y 4.15% para el 2009 lo cual es bueno para DISARCO S.A, ya que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco porque no genera Rentabilidad alguna. Por el contrario se nota una participación representativa en la cuenta de deudores con un 52.21% para el año 2010 y 42.69% para el año 2009 lo que puede significar problemas de liquidez para DISARCO S.A. En cuanto a los inventarios, en el año 2010 tienen una participación del 15.25% y en el año 2009 es la cuenta que tiene mayor participación sobre el activo total con un 47.13% de la que se deducen las construcciones en curso y la compra de terrenos. Lo anterior indica que el activo corriente es el que mayor representatividad tiene en los Activos Totales siendo este de 88.83% para el año 2010 y de 98.25% para el 2009.

En lo que refiere al Pasivo y al Patrimonio, se encontró que para el año 2009 los que mayor participación tienen son los Pasivos Corrientes con 78.59%, entre los cuales están las Obligaciones Financieras y otros pasivos con un 32.24% y 33.74% respectivamente, lo que indica que DISARCO S.A contrajo deudas a corto plazo para financiar su inventario cuenta que tiene mayor participación en el Activo Total. En el año 2010 el Pasivo Corriente y el Pasivo no Corriente tienen una participación del 25.89% y de 29.96% respectivamente siendo mayor la del Pasivo no Corriente. El Patrimonio tiene una participación del 12.89% en el 2009 y 44.15% en el 2010 frente al Total Pasivo-Patrimonio.

En el Estado de Resultados se puede observar que el costo de ventas es el que mayor participación tiene sobre el total de las ventas con 77.89% para el año 2010 y

93% para el año 2009, es decir, que por cada peso de venta 0.778 y 0.93 representa el costo de venta respectivamente. Lo que puede deberse a que DISARCO S.A invierte buena parte de sus ventas en conseguir mayor acogida de sus clientes mediante la calidad de sus productos.

La segunda cuenta en importancia es la utilidad bruta, que representa un 12.21% en el año 2010 y 7% en el año 2009. La participación de los gastos operacionales son de 11.63% para el año 2010 y 4.63% para el año 2009. En cuanto a la Utilidad Operacional en el año 2010 podemos decir que es la cuenta que tiene menor participación siendo esta de 0.58% debido al aumento de los gastos operacionales de administración; mientras que para el año 2009 esta representa el 2.14%.

Por el contrario las Utilidades antes de impuestos tienen una participación mayor para el año 2010 en comparación con el año 2009, siendo 3.01% y 2.58% respectivamente lo que puede ser explicado por los ingresos no operacionales que son mayores en el 2010. Las Utilidades después de impuesto tienen una participación de 1.88% y 1.62% para el año 2010 y 2009 respectivamente.

Análisis Horizontal

Entre el año 2009 y 2010, la Constructora DISARCO S.A. aumentó su volumen de ventas en un 76.83%, y por ende su producción lo que se demuestra a través del aumento en su maquinaria - Propiedad Planta y Equipo con un 114.44%; mientras que los inventarios disminuyeron en un 89.33% lo cual se ve reflejado en un menor porcentaje de Obras de Construcción en Curso de un año a otro del 86.04% lo cual se evidencia en la falta de terreno para el año 2010 con una disminución del 100% en comparación con el año 2009.

En relación con los clientes, Disarco S.A presenta una disminución del 97,53%, lo cual significa una mayor rotación de las cuentas por cobrar.

En los Pasivos Corrientes se refleja una disminución en las obligaciones financieras (100%), proveedores (100%), costos y gastos por pagar (84.65%) lo cual nos indica que para el año 2010 no se necesitó acudir al sector financiero y que presentaron buenas políticas de pago.

En el Estado de Resultados se observa que las ventas aumentaron en un 76.83% lo que implica que los costos de ventas y prestación de servicios se incrementaron en un 66.92%.

Razones financieras

Las razones de liquidez muestran que entre 2009 y 2010 ésta ha mejorado notoriamente.

En 2009, Disarco S.A. tuvo 1.25 pesos en activos corrientes por cada peso en pasivos corrientes, mientras que en 2010 Disarco S.A. cubrió sus pasivos circulantes 3.43 veces.

A su vez, en 2009 Disarco tuvo una menor capacidad de responder a corto plazo y en un plazo inmediato, pues su razón ácida en 2010 fue de 2.84 veces y en el año inmediatamente anterior fue tan solo de 0.65 veces.

Esta situación es beneficiosa para los acreedores a corto plazo pues al tener mayor liquidez, la empresa tuvo más capacidad de responder en el momento del pago de sus deudas.

Por otra parte, la razón de endeudamiento muestra que en 2009 Disarco tuvo 0.87 pesos en deudas por cada peso de activos y en 2010 esta razón fue menor: la Constructora, por cada peso de activos tuvo 0.55 pesos en deudas, es decir que los

inversionistas se vieron favorecidos pues su capital contable aumentó: en 2009 fue de 0.13 pesos por cada 0.87 pesos de deudas y en 2010 fue de 0.45 pesos por cada 0.55 pesos de deudas.

Es importante tener en cuenta que Disarco pasó de un nivel de endeudamiento fuera de lo normal y altamente riesgoso en 2009 (87%), a un nivel endeudamiento en 2010 que aunque era alto, era mucho menos riesgoso que el del año inmediatamente anterior.

En cuanto a la autonomía financiera, se encontró que por cada peso invertido 0.44 pesos fueron financiados por los propietarios en 2010 y 0.12 pesos fueron financiados por los propietarios en 2009.

Al revisar las razones de endeudamiento y de autonomía financiera se observa que su suma en cada año es igual al 100%, así: en 2009, del total de la inversión el 87.113% fue financiado con deuda y el 12.887% fue financiado por los propietarios. En 2010, del total de la inversión, el 55.848% fue financiado con deuda y el 44.152% fue financiado por los propietarios.

En cuanto nivel de apalancamiento externo, se observa que en 2010 por cada peso del patrimonio, Disarco tuvo 1.26 pesos en deudas y en 2009 tuvo 6.75 pesos en deudas por cada peso del patrimonio.

El apalancamiento interno muestra los siguientes resultados: en 2009, por cada peso de deuda, los accionistas aportaron al financiamiento de la inversión 0.14 pesos, y en 2010, 0.79 pesos.

Ante esta situación es importante aclarar que como los propietarios en 2010 aportaron una gran proporción de la financiación total, fueron ellos quienes tuvieron que asumir los riesgos de la empresa y no los acreedores como sucedería si se hubiese

recurrido a la financiación con deuda, claro está, esto no les hubiese permitido la autonomía financiera que se obtuvo en 2010.

Las razones de actividad muestran lo siguiente: En 2009 las cuentas por cobrar estaban rotando cada 147 días, es decir, 2 veces al año y las cuentas por pagar rotaban cada 5 días, es decir 67 veces al año. Al presentarse esta situación, el flujo de efectivo no era favorable para la empresa y por esto tuvo que financiar sus cuentas por cobrar recurriendo al endeudamiento, como se observa en el Análisis Vertical del 2009 en el cual el pasivo corriente tiene una representatividad del 78.59%.

En 2010, las políticas de cobro cambiaron, rotando la cartera 175 veces al año (cada dos días), lo cual explica la disminución de la Cuenta Clientes en el Balance General del mencionado año. Adicionalmente, en 2010 no hubo cuentas por pagar.

En 2009, los inventarios estaban rotando cada 414 días, es decir, ni siquiera una vez en el año, mientras que en 2010, rotaron 14 veces en el año, es decir cada 25 días. Aunque de esta situación se puede deducir la existencia de recursos ociosos, en este caso, el cambio radical en la rotación de inventarios se debe a que Disarco SA es una empresa de construcción y en el momento que empiezan un nuevo proyecto tienen que adquirir todo lo necesario para desarrollarlo y debido a lo anterior los inventarios de 2009 se adquirieron con este fin.

Las razones de rentabilidad arrojaron los siguientes resultados: El margen bruto muestra que por cada peso de ventas en 2009 se obtuvo una utilidad de 0.07 pesos y en 2010 de 0.12 pesos, claro está, después de haber descontado los costos de producción de los bienes vendidos, lo cual fue favorable para la empresa.

El margen neto entre 2009 y 2010 aumentó. Se pasó de un 1.616% de utilidad por cada peso de ventas después de descontados todos los gastos incluyendo los

impuestos en 2009, a un 1.881% en 2010, es decir, se presentó una situación beneficiosa para los empresarios.

A su vez, por cada peso del patrimonio, Disarco generó en 2009, 0.05134 pesos de utilidades y en 2010, 0.09358, lo cual significa que en 2010 se satisficieron sus expectativas de obtener una rentabilidad mayor a la TIO pues para ellos fue más rentable invertir en Disarco (ROE=9.358%) que haber invertido en TES.

Por otra parte, observamos que el uso de los activos fue más eficiente en 2010 que en 2009. Por cada peso del activo, se obtuvo una rentabilidad del 0.662% en 2009 y del 4.132% en 2010.

Finalmente, la rentabilidad sobre la inversión muestra que entre 2009 y 2010 el rendimiento en las ventas y del dinero invertido fue casi el mismo: en 2009 del 42.282% y en 2010 del 42.370%.

BIBLIOGRAFIA

Wheelen, Thomas. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Prentice Hall, 2007.

Ortiz Gómez, Alberto. *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. McGraw-Hill, 2005.

Westerfield Jaffe, Ross. *Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill, 2009.

Chan Kim y Rene Mauborne. *La Estrategia del Océano Azul*.
www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/polf/porterdecdoug.