

DIAGNÓSTICO FINANCIERO ALMACÉN ESTRELLITA

CLAUDIA MARCELA BAUTISTA OVIEDO

MARIA KATHERINE MORA PUENTES

LINDURIA MARIA LOSADA VIDAL

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

NEIVA, ABRIL DE 2013

DIAGNÓSTICO FINANCIERO ALMACÉN ESTRELLITA

CLAUDIA MARCELA BAUTISTA OVIEDO

MARIA KATHERINE MORA PUENTES

LINDURIA MARIA LOSADA VIDAL

**Informe Final de Investigación presentado como requisito parcial para optar por el
título de Especialista en Administración Financiera**

Tutor

FERNANDO ADOLFO FIERRO CELIS

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

NEIVA, ABRIL DE 2013

CONTENIDO

	pág.
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. INTRODUCCIÓN	11
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. OBJETIVOS	17
4.1. OBJETIVO GENERAL	17
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5. MARCO TEÓRICO	18
6. HISTORIA	24
7. DISEÑO METODOLÓGICO	26

8.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
8.1.	MISIÓN	27
8.2.	VISIÓN	27
8.3.	VALORES CORPORATIVOS	27
9.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
10.	POLÍTICAS DE VENTAS	30
11.	POLÍTICAS DE COMPRAS E INVENTARIOS	31
12.	EVALUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	33
12.1.	MATRIZ PESTEL	33
12.2.	MATRIZ DE INFLUENCIA	37
12.3.	MATRIZ EFAS	39
12.4.	MATRIZ IFAS	44
12.5.	ANÁLISIS DE PORTER	50

13.	ANÁLISIS FINANCIERO	58
13.1.	BALANCE GENERAL	59
13.2.	ESTADO DE RESULTADOS	61
13.3.	PRESUPUESTO DE TESORERÍA	64
13.4.	ANÁLISIS FINANCIERO	65
14.	CONCLUSIONES	
15.	RECOMENDACIONES	

REFERENCIAS

LISTA DE TABLAS

		pág.
Tabla 1	Matriz de prioridades de situaciones	35
Tabla 2	Matriz Pestel	36
Tabla 3	Matriz de influencia en tendencia	39
Tabla 4	Matriz EFAS	40
Tabla 5.	Matriz IFAS	45
Tabla 6.	Matriz VRIO	50
Tabla 7.	Análisis de Porter	51
Tabla 8.	Base de datos Cámara de Comercio de Neiva	55
Tabla 9	Balance General	60
Tabla 10	Estado de Resultados	63
Tabla 11	Presupuesto de Tesorería	64
Tabla 12.	Análisis Financiero	65
Tabla 13.	Cálculo del EBITDA	72
Tabla 14.	Ventas de equilibrio	73
Tabla 15.	Estructura de capital	74

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Organigrama	29
Gráfico 2. Variación indicadores de liquidez	68
Gráfico 3. Nivel de endeudamiento	69
Gráfico 4. EBIT	70
Gráfico 5. Margen EBITDA	72
Gráfico 6. Flujo de caja libre de operación	73
Gráfico 7. Ventas de equilibrio	74
Gráfico 8. Estructura de capital	75

RESUMEN

ALMACÉN ESTRELLITA, empresa con área de influencia en la ciudad de Neiva que lleva más de 40 años en el mercado, es una empresa privada, de tipo familiar que tiene como objeto social la comercialización de ropa infantil y artículos para bebé. En su desarrollo empresarial las gestiones relacionadas con el registro de la información organizacional y financiera no se han realizado de acuerdo al crecimiento y tamaño de la empresa.

En respuesta a la problemática expuesta en el párrafo anterior, el presente Informe Final de Investigación se desarrolla con el objeto de efectuar un diagnóstico financiero que identifique el estado actual de la empresa, los problemas que existen y genere propuestas de creación de valor que permitirá la consecución y logro de los propósitos institucionales, en términos de efectividad operacional, rentabilidad y participación en el mercado.

Para llevar a cabo el trabajo investigativo, se diseñó una metodología que permitiera la recolección de la información y análisis correspondiente tales como: investigación descriptiva, inspección ocular, trabajo de campo a través de la aplicación de encuestas y entrevistas.

El presente estudio comprende el análisis de la información interna y externa de la empresa, el diagnóstico financiero, la formulación de propuestas y alternativas estratégicas para la solución de problemas y la potenciación de la empresa.

ABSTRAC

ALMACEN ESTRELLITA, company catchment area in the city of Neiva that has more than 40 years in the market, is a private, family type that is engaged in selling children's clothing and baby items. In his business development efforts related to the registration of financial and organizational information were not performed according to the growth and size of the company.

In response to the issues presented in the previous paragraph, this Final Report Research is developed in order to carry out a financial assessment to identify the current state of the company, the existing problems and generate value-creating proposals that allow attainment and achievement of institutional purposes, in terms of operational effectiveness, profitability and market share.

To carry out the research work, we designed a methodology for collecting and analyzing relevant information such as descriptive, visual inspection, field work through the use of surveys and interviews.

This study includes the analysis of internal and external information of the company, the financial diagnosis, formulating proposals and strategic alternatives for problem solving and empowerment of the company.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Almacén estrellita es una empresa familiar dedicada a la compra y venta de ropa infantil y artículos para bebé, creada en 1970, reconocida en Neiva con más de 40 años en el mercado por sus diseños, calidad y excelentes precios. Debido al proceso de desarrollo encaminado, no cuenta con una Gestión Financiera estructurada, ni un Control Adecuado de las actividades contables, así como tampoco de una organización estructural, financiera y laboral.

¿Cómo mejorar la gestión financiera del almacén Estrellita y optimizar su desarrollo y eficiencia para obtener mayor rentabilidad?

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está basado en el análisis realizado al Almacén Estrellita, con el fin de diagnosticar financieramente los problemas que afectan el crecimiento y desarrollo de la empresa, es a partir de este resultado que se propondrán alternativas de solución para mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. En esta investigación también se realizará un estudio a los Estados Financieros para realizar un análisis financiero de las cifras actuales y poder recomendar estrategias para mejoramiento y factibilidad de capital de trabajo para la empresa Almacén Estrellita, identificando la oportunidad que tiene la empresa para atender los servicio a la deuda y pagos a proveedores.

Se considera de vital importancia retomar aspectos importantes como: la gestión gerencial en razón a que esta es la responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones desempeñadas por las personas que están bajo supervisión y tienen que velar por la proyección de crecimiento de ventas con márgenes operacionales crecientes.

Esta tarea de conducir una organización, demanda por un lado implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los demandantes, en este caso el capital de trabajo necesario para atender las obligaciones que esta requiera. La responsabilidad de quién está al frente de una organización debe orientarse a dotar estructuras adecuadas para hacerlas ágiles y eficientes, conforme a lo que el mercado está ofreciendo y a su capacidad financiera y económica, en búsqueda de alternativas

que le generen excelentes resultados, colocando el máximo de esfuerzo y potencializando su futuro, hacia una demanda creciente y una oferta arrasadora desde el punto de vista de mercado.

Como grupo investigador se debe analizar la estructura financiera, la organización y la calidad de la gestión actual, en cuanto al capital de trabajo, enmarcados desde el campo de la eficiencia y calidad de la administración desarrollada. La investigación busca examinar el diseño organizativo que tiene como propósito configurar una estructura eficaz y eficiente, de ahí la importancia de profundizar en los resultados financieros que arroje la interpretación de información obtenida del departamento de contabilidad.

3. JUSTIFICACIÓN

Almacén Estrellita cuenta con excelentes fábricas reconocidas a nivel nacional e internacional por su calidad en todo sentido, ubicadas en ciudades como Bucaramanga quien ocupa el primer lugar en fabricación de ropa infantil, en donde existen gran cantidad de microempresas dedicadas a esta actividad. Anualmente se realiza la feria exportadora Exposición internacional de moda infantil EIMI, única especializada en este tema en Latinoamérica, que por sus éxitos según estudio realizado por Bermudez y Ochoa, ha dado a la ciudad el nombre de “*capital de la moda infantil*”. (BERMUDEZ, SANDRA MILENA y OCHOA, LAURA MELINA (2009). *Estudio de viabilidad para la comercialización de ropa de bebe*. Ciudad, País. p 5. Recuperado el 26 de enero de 2013, en <https://www.google.com.co/url?sa=f&rct=j&url=http://emprendimientoiiiimercadeo.wikispaces.com/file/view/proyecto%2Bfinal%2BJUNIOR%2BBABY.doc&q=&esrc=s&ei=nqpkUeamLpH89gTctYHQCw&usg=AFQjCNFJgsc4dLluYpGlsYgelfrPQybD-Q>.

También podemos destacar en Bucaramanga la Asociación de Industriales de Calzado ASOINDUCALS, quienes promueven “el mercado y la comercialización de calzado resaltando diseños de alta gama siendo esta ciudad importante para la fabricación de calzado”. (ASOINDUCALS (2013). *Expoasoinducals 2013, Feria internacional de “alta gama” opinan compradores extranjeros*. Recuperado el 02 de febrero de 2013, en: <http://asoinducals.com/expoasoinducals-2013-feria-internacional-y-de-alta-gama/>.

Según estudios hechos por la cámara de comercio de Bucaramanga se priorizaron las confecciones, marroquinería, el calzado y la joyería, al mismo tiempo propone fortalecer la capacidad exportable del sector manufacturero a partir de capacitación en el sector y en programas de mejoramiento de la productividad y calidad de las empresas, se crearon centros de información sobre la moda, de ahí empezaron las empresas que confeccionan ropa infantil a participar en el mercado nacional e internacional caracterizándose por diseños que corresponden a las tendencias, confeccionadas con materias primas de excelente calidad especialmente en el tejido composición en algodón y muy poco fibra sintética. Las empresas son generalmente de grupo familiar dirigidas por ellos mismos. (GOMEZ NIÑO, OFELIA. (2011). *La productividad y competitividad de la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga, en la dinámica de la gestión estratégica*. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. p 204). Recuperado el 27 de enero de 2013, en dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3724569.pdf

En Colombia también podemos destacar en producción textil la ciudad de Medellín que genera el 53% del empleo industrial en Antioquia, originando empresas como Coltejer, fabricato, tejicondor, vicuña, fatelares, entre otras., dando lugar a Medellín como una de las ciudades destacadas en la moda Latinoamericana, por ello se realizan dos ferias importantes como Colombiamoda y Colombiatex. (QUESADA CASTRO, MARIA DEL ROSIO., M.R. (2007). *Gestión de la productividad actual de las organizaciones pequeñas y medianas del sector textil-confección del valle de aburra* Valle de Aburra, Colombia, Editorial. p 46).

Es importante destacar la feria internacional del calzado y el cuero organizada por Corferias en la ciudad de Bogotá donde encuentras las últimas tendencias en diseño y moda de cada año. Estas exposiciones son por industrias Colombianas.¹

De lo anterior podemos demostrar la calidad en productos elaborados por las mejores empresas productoras de calzado y vestuario para los niños porque todos los proveedores asisten a estas importantes ferias para llevar a cliente final lo mejor. Almacén Estrellita en el Huila es reconocida por su trayectoria y buen servicio, porque muchos de sus clientes viven en pueblos y llegan al establecimiento comercial para obtener sus productos.

Almacén estrellita fue reconocida en el 2007 por la cámara de comercio de Neiva por ser una de las empresas más sólidas y con más trayectoria en el departamento de Huila; Sin embargo es cada vez más difícil la sostenibilidad por los continuos cambios del mercado y es necesario hallar nuevas estrategias que permitan posicionarse como líder en la comercialización de ropa infantil.

Por los puntos antes mencionados es necesario que el almacén disponga de Gestión Financiera, como una herramienta para mejorar la planeación, organización, dirección y control para la toma de decisiones acertadas. Este permitirá conocer aspectos relacionados con la liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento, para administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa, y solucionar las

(INTERNATIONAL FOOTWEAR & LEATHER SHOW (IFLS) (2013). *XXVIII versión del International Footwear and Leather Show – IFLS*. Corferias. Bogotá, Colombia: 30 de Julio al 2 de agosto de 2013. Recuperado en http://www.ifls.com.co/index.cfm?doc=info_general).¹

falencias existentes para su óptimo desarrollo y crecimiento en el futuro. En este contexto, con la presente investigación, se pretende obtener una información veraz y objetiva, que permita realizar un diagnóstico acertado y al mismo tiempo ser un mecanismo para favorecer y fortalecer los planes de acción y llevarlos a la práctica.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico financiero donde se determinen los problemas que afectan el crecimiento y desarrollo del almacén Estrellita y a partir del elaborar una propuesta para mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el sector comercial de ropa infantil del Departamento del Huila.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis interno y externo de la situación general de la empresa.
- Realizar un análisis financiero del Almacén estrellita, partiendo de la información contable y financiera entregada por la administración.
- Diseñar diferentes alternativas de solución, para que mejoren considerablemente las ventas y por ende sus ingresos.

5. MARCO TEÒRICO

FINANZAS: En términos simples las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o, con más exactitud, con los flujos de efectivo. Las decisiones financieras tiene que ver con cómo se recauda el dinero y como se usa. (BESLEY, SCOTT y BRIGHAM, EUGENE F., BRIGHMAN (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. 14 edición. p 4.).

ADMINISTRACION FINANCIERA: El trabajo más importante de un administrador financiero es crear valor a partir de las actividades de presupuesto de capital, de financiamiento y de capital de trabajo neto. (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, (2009). *Finanzas Corporativas*. Octava Edición.. México: Mc. Graw Hill, p 3). Una empresa con una administración financiera acertada ofrece mejores productos a sus clientes a precios más bajos, paga salarios más altos a sus empleados y aun así entregan mayores ingresos. (BESLEY, S. y BRIGHAM, E. F., BRIGHMAN (2009)).

Podemos decir que las actividades de la Administración Financiera que realiza el administrador financiero, incluyen el presupuesto, la búsqueda de fondos en los mercados de capital, la selección y evaluación de proyectos de inversión, la planeación de las estrategias de mercado y la fijación de los precios de la empresa. Un administrador financiero es un especialista que a menudo posee vastos conocimientos en diversas áreas de las finanzas, y debido a que la función financiera es tan grande, muchas empresas incluyen personal de otros departamentos y compromete muchos escalones de la administración. (CERON, FRANCO, GALVAN, MONROY, PEREZ y

SOLORZA, (2011). *La empresa sus áreas funcionales*. (5 edición). Ciudad, País: Editorial. p 12. Recuperado el 12 de febrero de 2013, en <http://es.scribd.com/doc/47106309/LA-EMPRESA>).

LOS ESTADOS FINANCIEROS: los estados financieros muestran la información financiera que servirá como base para la toma de decisiones, y se elaboran con los datos que arroja la contabilidad de las transacciones que se realizaron en un periodo determinado. (CERON, FRANCO, GALVAN, MONROY, PEREZ y SOLORZA, (2011). p 15).

Los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia. Constituyen una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales. CERVANTES, KAMILO (AÑO). *Estados Financieros*.

RENTABILIDAD: Los índices que se incluyen en este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio. (CERON, FRANCO, GALVAN, MONROY, PEREZ y SOLORZA, (2011). p 71).

CAPITAL DE TRABAJO: el término capital de trabajo por lo general se refiere al activo circulante de una empresa, porque la inversión de estos activos es necesaria

para mantener “funcionando” sus operaciones cotidianas. Por ejemplo, sin inventario la empresa no tiene que vender. (BESLEY, S. y BRIGHAM, E. F., BRIGHMAN (2009) p 48.

Es importante mantener una relación positiva de capital de trabajo. Tal Esquema de liquidez nos proporciona un margen de seguridad y reduce la Probabilidad de insolvencia y eventual quiebra. En oposición a esto, demasiada Liquidez trae aparejada la sub-utilización de activos que usamos para generar ventas y es la causa de la baja rotación de activos y de menor rentabilidad. La Administración de capital de trabajo debe permitirnos determinar correctamente los niveles tanto de inversión en activos corrientes como de endeudamiento, que traerán aparejado decisiones de liquidez y de vencimientos del pasivo. Estas decisiones deben conducirnos a buscar el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa. Una política conservadora en la administración de activos de trabajo, traerá aparejada una minimización del riesgo en oposición a la maximización de la rentabilidad. Opuestamente, una política agresiva pondría énfasis en el aspecto de los rendimientos sobre la decisión riesgo - rentabilidad. (ALBORNOZ CESAR. H. (AÑO). *Administración de Capital De Trabajo*. (número de edición). Editorial. p 5.

Al respecto Villarreal y Serrano (2001), argumentan qué se entiende por capital de trabajo neto La diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa, y como capital de trabajo al activo corriente. Por ello, cuando se habla de administración de capital de trabajo se está haciendo referencia principalmente a la determinación de los niveles adecuados de caja, inversiones temporales o realizables, cuentas por cobrar e inventarios.

(SANCHEZ, DEUSENITH y RANGEL, OLIVIA. (2010). *Estrategias financieras de capital de trabajo en empresas farmacéuticas*. (Número de edición). Ciudad, País: Editorial. Recuperado el 12 de febrero de 2013, en http://www.unilibrecali.edu.co/libre-empresa/images/stories/pdf_articulos/volumen7/Estrategias_financieras_de_capital_de_trabajo_empresas_farmaceuticas_1.pdf)

LIQUIDEZ: la liquidez se refiere a la facilidad y la rapidez con la cual los activos se pueden convertir en efectivo (sin una pérdida significativa de valor). Los activos circulantes que son los activos más líquidos incluyen al efectivo y los activos que se convertirán en efectivo dentro de un año a partir de la fecha del balance general. (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, (2009). p 21).

Intuitivamente, la liquidez de los activos financieros debe ser importante para los inversores de los mercados financieros. Esto es así porque el grado de liquidez de un activo está relacionado de forma directa con la magnitud de los costes que un inversor soporta a la hora de realizar operaciones. La existencia de fricciones en el mercado financiero es la causa de estos costes cuya consecuencia más destacable es la prima que un agente debe pagar a la hora de comprar (o renunciar en el momento de vender) una proporción de las acciones de un activo o lo que es lo mismo la existencia de dos precios en lugar de un único precio de equilibrio. Estos dos precios y la amplitud de los mismos nos determina la liquidez de los activos. Si bien está claro que la liquidez es un aspecto importante, la primera dificultad la encontramos en la definición de la misma.

De un modo sencillo, podemos definir la liquidez limitándonos la horquilla de precios. La horquilla es la diferencia entre el mejor precio de oferta y el mejor precio de demanda de un activo. (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, (2009). p 21.)

EVA: significa valor económico agregado, se basa en el concepto de que los ingresos resultantes de las acciones de la empresa deben ser suficientes para compensar a los proveedores de fondos, tanto a los titulares de bonos como a los accionistas. (BESLEY, SCOTT y BRIGHAM, EUGENE F., BRIGHMAN (2009). p 50.).

INDICADOR: “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos”. (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU), (2002, Abril 29) *Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits*. Nueva York, Estados Unidos de América, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18. Recuperado el 18 de enero de 2013, en www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11).

Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y autores es la que Bauer dio en 1966: “Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”. (HORN, Robert V. (1993). *Statistical*

indicators for the economic and social sciences. Cambridge, Hong Kong: University Press. p 147).

PENSAMIENTO ESTRATEGICO: El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera. (GERSTEIN, MARC S. (1996). *Pensamiento Estratégico*. Santiago de Chile, País: Editorial).

6. HISTORIA

Almacén Estrellita fue fundada por el Sr Octavio Puentes Díaz, quien en la actualidad tiene 87 años de edad; su nivel de escolaridad llegó a tan solo tercero de primaria, aun así, logró ocupar cargos importantes como almacenista en Licorsa, tesorero de la Gobernación y Director de la Correccional de la ciudad de Neiva. En 1964 Octavio quedo desempleado con 10 hijos por sostener y educar, siendo de gran preocupación para él y su esposa Estella, quien es una mujer trabajadora con visión de sacar su familia adelante, empezó a diseñar vestidos para niños con el poco conocimiento en modistería, destacando su creatividad. En 1970 Octavio y Estella, deciden emprender la lucha de comerciantes; con escasos recursos en un pequeño garaje ubicado en el centro de Neiva, colocaron su primera vitrina exhibiendo la ropa diseñada y hecha por ella misma, Aunque no pasó mucho tiempo para que la gente se diera cuenta de estos diseños y fue así como incursionaron en el mercado de la moda infantil con su almacén llamado “El Popular”.

Para 1976, Octavio y Estella, aprovechando las oportunidades que le daba la vida deciden negociar un local de un amigo, donde crearon el almacén ahora llamado “Estrellita”. En 1984 la familia incursiona en el mercado de Neiva con otros almacenes especializados de ropa y calzado para bebe, infantil y junior, ya eran nueve los almacenes creados por esta pareja emprendedora, y cada día crecían más por su buen gusto, la atención al cliente, el trabajo, la dedicación y honestidad.

En este momento la pareja de emprendedores deciden dejar la administración de

sus negocios y dejarles el legado a sus hijos, quienes en su edad adolescente ayudaban y aprendían de sus padres, y como producto de la lucha, perseverancia y del éxito logrado en cada uno de sus almacenes. Gracias al trabajo, la perseverancia, honestidad, pero sobre todo gracias a Dios, a quien profesan un amor especial, la familia Puentes Díaz, en sus 42 años de trayectoria, han obtenido reconocimiento en el departamento del Huila.

En los almacenes de la familia Puentes Díaz, se encuentra ropa infantil de las mejores marcas del país; resaltando la participación de estos empresarios en las ferias textiles y de moda más grandes, como: Colombia Moda, Feria Internacional del Calzado y el Cuero, Feria Internacional de ropa infantil Eimi.

Es así como se mantienen bien posicionadas las empresas de la familia que en este momento compiten sanamente entre ellas.

7. DISEÑO METODOLOGICO

La investigación Descriptiva reseña las características de un fenómeno existente, describe la situación de las cosas en el presente, describe características de un grupo antes de poder abordar la significatividad de cualquier diferencia observada. Según cerda (1998) se debe describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de personas situaciones o cosas, aquellas propiedades que la hacen reconocibles a los ojos de los demás. (BERNAL, CESAR AUGUSTO. (PAG. 113).

El método que utilizaremos es Descriptivo, por que describe la situación de la empresa en la que se encuentra actualmente, evalúa y critica positiva o negativamente varios aspectos importantes de Almacén Estrellita. Además se utilizaron técnicas fundamentales como la encuesta a los clientes, entrevista a la gerente y propietaria de la empresa, la observación y revisión de documentos como los estados financieros.

8. PLANEACION ESTRATEGICA

8.1 MISION

Ser una experiencia inolvidable para chicos y chicas ofreciendo un mundo de posibilidades en ropa y accesorios novedosos y exclusivos de las mejores marcas para que nuestros clientes estén siempre cómodos y a la moda.

8.2 VISION

En el 2016 ser una empresa líder y en continuo crecimiento en el mercado de ropa infantil destacándonos por, moda, variedad y buen servicio a nuestros clientes, ofreciendo oportunidades y mejoramiento en la calidad de vida de los colaboradores y aportando al desarrollo regional.

8.3 VALORES CORPORATIVOS

- Voluntad del servicio: ser amables con nuestros clientes ofreciendo una atención personalizada con buena actitud y disposición.
- Trabajo en equipo: colaborar entre todos y ser solidarios para el crecimiento de la empresa.
- Integridad y confianza: actuar con honradez y sin engaños para generar relaciones duraderas con nuestros clientes
- Responsabilidad: ser puntual y cumplir con los compromisos acordados.

- Lealtad y amor: es ser fiel, identificarse con la misión y visión de la empresa.
- Alegría entusiasmo y simpatía: transmitir, emoción, alegría y dinamismo, siendo amables expresando calidez.

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 1. Organigrama



10. POLITICAS DE VENTAS

- Excelente servicio en el momento de la preventa y entrega de los productos de manera amable y ágil.
- Ofrecer productos de excelente calidad con precios competitivos en busca siempre de la satisfacción del cliente en cuanto a calidad, diseños y buen servicio.
- Mantener el contacto directo y personalizado puesto que la venta se realiza directamente en el Almacén, es allí donde se aprovecha el momento de verdad para retroalimentar ya que la administradora de manera amable pregunta acerca de la atención y la opinión de sus productos.

11. POLÍTICAS DE COMPRAS E INVENTARIOS.

- La gerente y la administradora son las responsables de negociar los precios de la ropa, zapatos y artículos para bebe, infantil y junior con sus proveedores, tomando como referencia la mejor calidad, el mejor precio, diseño y entrega oportuna de los productos.
- El plazo establecido para las cuentas por pagar son 45 días y algunas ocasiones de contado cuando existen descuento por pronto pago.
- El ingreso de mercancía es por orden de pedido escrito y autorizado por la gerente de la empresa basada en un seguimiento de venta que se realiza a la mercancía.
- Por ser uno de los mejores clientes los proveedores aceptan que se realicen cambio de diseños a algunas prendas, lo que permite que existan prendas exclusivas en el almacén estrellita.
- La rotación de inventarios es de 60 días la empresa cuenta con un stock necesario de mercancía

- Organizar la mercancía por secciones y tallas para que haya mejor rendimiento a la hora de atender al cliente, conocimiento de la existencia de los diferentes productos y así realizar pedidos a los diferentes proveedores. Proceso que se realiza manual.

12. EVALUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En este punto, se realizará un diagnóstico general de la empresa teniendo en cuenta todas las dimensiones que puedan afectarla y establecer estrategias para mejorar el desarrollo de la misma.

12.1 MATRIZ PESTEL

El análisis pestel mide el mercado y el potencial de una empresa, según factores externos, como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis es una contribución importante para formar la matriz FODA, porque de aquí pueden salir conclusiones relevantes de la situación externa, es decir, las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el negocio que se lleva. (MALDONADO, JULISSA; MUÑOZ PIONCE, MARCOS JULIO y ORTIZ VERA, VERÓNICA MABEL (2009). *Creación del Plan Estratégico y Diseño de un Sistema de Monitoreo basado en el Balanced Scorecard a una Empresa que Ofrece Servicios de Consultoría y Auditoría en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 25 de enero de 2013, en <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10369/1/D-42378.pdf>

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas. La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para

cada uno de los factores. La plantilla de ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas pueden ser incluidas en la misma sección. Las preguntas son ejemplos de puntos de discusión, y pueden ser alteradas según el asunto del análisis. (CHAPMAN, ALAN, (2004, Agosto 08). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 18 de Ene. de 2013, en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>)

Lo primero que hacemos es identificar que elementos, tendencias, variables, o aspectos, constituyen el entorno de acción de Almacén Estrellita, en cada dimensión (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal), incluimos cosas que realmente tiene algún efecto importante sobre la dinámica del negocio, lo positivo y negativo del mercado.

Lo segundo es ponderar dos cosas: - la probabilidad de ocurrencia (PO) y el posible efecto de la empresa (PE), ambos aspectos se califican como alto, medio y bajo, según la intensidad de que tanto afecta la empresa.

Lo tercero que se hace es analizar la prioridad de cada una de las variables o tendencias que se identificaron.

A continuación encontraremos la Tabla 1 en donde nos muestra la calificación por prioridad según las probabilidades de ocurrencia y los posibles efectos en la corporación. (WHEELEN, THOMAS; HUNGER DAVID (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*. Editorial Pearson Prentice Hall. p 81.

Tabla 1. Matriz de prioridades de situaciones

Probabilidad de Ocurrencia	Posible Efecto en la Corporación			
	Alto	Medio	Bajo	
	Alta	Prioridad Alta	Prioridad Alta	Prioridad Media
	Media	Prioridad Alta	Prioridad Media	Prioridad Baja
	Baja	Prioridad Media	Prioridad Baja	Prioridad Baja

Tabla 2. Matriz Pestel

MATRIZ PESTEL				
DIMENSIÓN		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	POSIBILIDAD EFECTO	PRIORIDAD
POLITICA	P1. INFLUENCIA DE LOS TLC EN PAISES QUE IMPORTAN MERCANCIA A MENOR COSTO	ALTO	MEDIO	ALTA
	P2. FALTA DE AUTORIDAD Y POLITICAS CON RESPECTO A LOS VENDEDORES AMBULANTES	ALTO	ALTA	ALTA
	P3. DEFICIENTE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL EMPRESARIO POR PARTE DE LA CAMARA DE COMERCIO Y ALCALDIA MUNICIPAL	MEDIA	BAJO	BAJA
ECONOMICA	E1. ALTA TASA DE INTERES PARA ACCEDER A CREDITOS EN EL SECTOR FINANCIERO COMO MICROEMPRESARIO	ALTA	MEDIO	ALTA
	E2. LAS DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS POR LA APERTURA DE CENTRO COMERCIALES	MEDIA	MEDIO	MEDIA
	E3. EL AUMENTO DE LA TASA DE DESEMPLEO EN LA CIUDAD	MEDIA	MEDIO	MEDIO
SOCIAL	S1. LA PLANIFICACIÓN FAMILIAR	ALTA	MEDIO	ALTA
	S2. INFLUENCIA DE LA MARCA Y LAS TENDENCIAS DE LA MODA	ALTA	ALTA	ALTA
	S3. OPCIONES DE PREFERENCIA POR INTERNET	ALTA	MEDIO	ALTA
TECNOLOGICA	T1. SISTEMATIZACION DE INVENTARIOS	ALTA	MEDIO	ALTA
	T2. PAGINA WEB PARA COMPRAR POR INTERNET	MEDIA	MEDIO	MEDIO
	T3. TARJETAS INTELIGENTES PARA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	MEDIA	MEDIO	MEDIO
ECOLOGICA	EC1. MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS	MEDIO	BAJO	BAJO
	EC2. SISTEMA DE FUMIGACIÓN PREVENTIVOS CON PRODUCTOS BIODEGRABLES	MEDIO	MEDIO	MEDIO
	EC3. UTILIZACION DE BOLSAS DE PAPEL PARA CONTRIBUIR A LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE	MEDIO	BAJO	BAJO
LEGAL	L1. FALTA DE LEYES QUE REGULEN EL INCUMPLIMIENTO DEL EMPLEADO EN SU TRABAJO	BAJO	MEDIO	BAJO
	L2. RIESGO DE PERDER LOCAL ACREDITADO POR FALTA DE ASESORIA LEGAL EN EL MOMENTO DE LA ELABORACION DEL CONTRATO	ALTO	ALTA	ALTA
	L3. LA FALTA DE CONTROL EN LOS ALMACENES DEL SECTOR QUE COMPRAN DE MERCANCIA DE CONTRABANDO	ALTA	MEDIO	ALTA

12.2 MATRIZ DE INFLUENCIA

La matriz de influencia permite identificar los factores que tendrán una mayor presentación en el funcionamiento de la organización a través de entender su influencia en el nivel de la organización. (KAS PRYZKO (2012, Julio 25). *Matriz de análisis sistémico (de influencia)*. SLIDESHARE.NET. Recuperado el 02 de febrero de 2013, en <http://es.slideshare.net/castilloprisco/matriz-de-analisis-sistmico-de-influencia>).

La finalidad de esta matriz es ver que variables influyen más sobre otras para detectar qué sobre cuales es necesario incidir en mayor medida para formular las estrategias. Ejemplo de la Matriz de influencia. (*Biografía ESAP*. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/matriz_interrelaciones_ancuya_\(4_pag_11_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/matriz_interrelaciones_ancuya_(4_pag_11_kb).pdf) y (BARBOZA, JOSE; BELLOSO, OSCAR; GUERRA, JENNY; SALAZAR, LIZABETH (2011, Febrero 27). *Prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de los institutos y colegios universitarios. Caso: CUNIBE al año 2022*.(Edición 1) Volumen 8. CICAG (<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/949/2347>))

A partir de la matriz de pestel, hicimos un análisis de influencias en tendencias, para identificar las amenazas y las oportunidades frente a las tendencias:

Primero hacemos una lista de todas las tendencias en la primera columna, de igual manera en la primera fila.

Segundo, anulamos la diagonal (p_1 con p_1 , p_2 con p_2 ,.....).

Tercero, calificamos la influencia de la tendencia de la primera columna en las filas, de la siguiente manera: 0 no influye, 1 débil influencia, 2 fuerte influencia.

Cuarto, colocamos la última columna y la última fila como sumatoria.

Quinto, las tres o mayores tendencias con valores mirando las filas son las AMENAZAS.

Sexto, las tres mayores tendencias con valores mirando hacia las columnas son las OPORTUNIDADES.

Tabla 3. Matriz de influencia en tendencia

MATRIZ DE INFLUENCIA EN TENDENCIA																				
	P1	P2	P3	E1	E2	E3	S1	S2	S3	T1	T2	T3	EC1	EC2	EC3	L1	L2	L3	AMENAZAS	
P1	X	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	7
P2	0	X	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5
P3	2	1	X	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	2	9
E1	0	0	1	X	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
E2	2	0	1	0	X	0	0	2	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	10
E3	0	2	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
S1	0	0	0	0	0	1	X	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
S2	2	0	0	0	2	0	0	X	2	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	12
S3	2	0	0	0	1	0	0	2	X	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	10
T1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	X	2	2	0	0	0	0	0	0	0	6
T2	1	0	0	0	0	0	0	2	2		X	1	0	0	1	0	0	0	0	7
T3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	X	0	0	0	0	0	0	0	3
EC1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	2	1	0	0	0	0	3
EC2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	1	0	0	0	0	1
EC3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	X	0	0	0	0	1
L1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	1
L2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	0	4
L3	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	5
OPORTUNIDADES	10	5	8	3	6	1	0	10	7	3	11	10	1	2	6	2	1	6		

12.3 MATRIZ EFAS

Una vez identificadas las amenazas y oportunidades se realizó calificación de estas variables a través de la matriz EFAS.

EFAS significa (External Factors Analysis Summary), Resumen del Análisis de Factores Externos. Es una manera de organizar los factores externos en las amenazas y oportunidades, analizando con que eficacia responde la administración (calificación) de

una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor). Para crear una tabla EFAS se necesitan los siguientes pasos: 1. En la columna uno enumere las oportunidades y amenazas más importantes. 2 en la columna dos asigne un valor a cada factor de 1.00 a 0.0 donde el uno es el más importante y donde el cero no lo es. Cuanto más alto sea el valor es más importante para la empresa. Todos los factores deben sumar uno. 3 asigne una calificación a cada factor en donde 5 es sobresaliente y 1 es malo. (HUNGER D., WHELLEN T. (AÑO). pp 97-98.)

Tabla 4. Matriz EFAS

MATRIZ DE EFAS				
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
P1. INFLUENCIA DE LOS TLC EN PAISES QUE IMPORTAN MERCANCIA A MENOR COSTO	0,2	2	0,4	Con la apertura de los TLC, puede pasar que entre al país mercancía con unos costos por debajo de los normales, que afecten el mercado nacional.
T2. PAGINA WEB PARA COMPRAR POR INTERNET	0,15	1	0,15	La tendencia de los clientes de comprar por internet es cada vez más alto y la empresa no ha implementado un medio para realizarlo y estar a la vanguardia en tecnología.
T3. TARJETAS INTELIGENTES PARA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	0,05	1	0,05	Es una forma de fidelizar y retener a los clientes que también debe empezar a implementar la empresa, con el fin de gratar a esos clientes constantes.
AMENAZAS				
E2. LAS DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS POR LA APERTURA DE CENTRO COMERCIALES	0,3	4	1,2	Es una amenaza latente, que hace que los clientes tengan otras opciones para buscar sus productos que satisfacen todas las necesidades en un mismo lugar.
S2. INFLUENCIA DE LA MARCA Y LAS TENDENCIAS DE LA MODA	0,2	4	0,8	La tendencia consumista de los productos de moda hacen que el cliente se interese por ropa americana, importada y promocionada por los medios de comunicaciones.
S3. OPCIONES DE PREFERENCIA POR INTERNET	0,1	3	0,3	El preferir comprar por internet en la competencia puede hacer que la empresa pierda clientes, ya que no tiene el sistema para hacerlo y la competencia si ofrece esa opción.
1,00			2,90	

Una de las oportunidades que debe aprovechar Almacén Estrellita es implementar una página web para mejorar el servicio, poder tener mejor comunicación y contacto con

nuestros clientes. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), son el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, y transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes. Un estudio recientemente publicado por Unionlideres.com, establece que el 78.72% de los empresarios pymes en Colombia que usan las TIC, consideran que Internet ha influido de manera positiva en la productividad de la empresa; así mismo, el 64.04% indica que gracias al uso de Internet han logrado disminuciones en el costo de sus procesos; y un 52.4% indica que Internet ha influido de manera positiva en la captación de nuevos clientes. Invertir en este tipo de tecnologías es más que una moda, y se convierte en una necesidad para aquellas empresas que quieran sobrevivir o crecer en un mundo globalizado. Tanto las micro como las pequeñas y medianas empresas, y obviamente las grandes, pueden acceder a herramientas TIC que se ajusten a sus necesidades específicas. (ROCA CARLOS. (s.f.). *Influencia de los medios virtuales en la competitividad empresarial en Colombia*. SECTOR VIRTUAL.COM. Recuperado el 29 de marzo de 2012, en <http://www.sectorvirtual.com/blog/tlc-colombia-estados-unidos/>).

Según los estudios de importantes consultoras norteamericanas, los beneficios de bienes y servicios comercializados a través de Internet alcanzarán los 75 billones de pesetas en los próximos cinco años. Las empresas, en su planificación, realizan estrategias de segmentación para determinar sus clientes reales y potenciales. Pero todos sabemos que es difícil evitar el desaprovechamiento de impactos, dadas las características de los medios publicitarios tradicionales. Hay solamente un medio publicitario que se puede utilizar para no desperdiciar impactos y alcanzar con gran

precisión al público objetivo; las páginas amarillas. Internet es comparable a ellas porque, cuando un cliente quiere buscarle, es muy fácil encontrarle. Y puede atraer nuevos usuarios, nuevos clientes, dándoles una razón para visitar su web: convirtiéndolo en un espectáculo, entretenimiento o centro de información. (DE LA RICA, ENRIQUE. (2000). *Marketing in internet*. Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado el 12 de noviembre de 2012, en [Hhttp://redgiga.com/documentacion/marketingeninternet.pdf](http://redgiga.com/documentacion/marketingeninternet.pdf)).

Para Almacén Estrellita es una oportunidad la apertura del TLC para el ingreso de mercancía a menor costo para los niños ofreciendo a los clientes varios precios y diferentes opciones a la hora de comprar.

El principal beneficio del TLC para los países de América es el potencial del tratado para estabilizar la confianza del inversionista y del comprador garantizándole permanentemente acceso libre de aranceles para una amplia gama de textiles y prendas de vestir regionales. Con la garantía de ese status comercial permanente y requisitos de contenido menos restrictivos, la industria de textiles y prendas de vestir de los países andinos deberá estar en mucha mejor posición para adaptarse a la altísima competitividad del mercado que está emergiendo con la eliminación de cuotas. (MELO CONTRERAS, NOHORA JANETH. (2005, Mayo). *Impacto del TLC sobre el empleo y comercio exterior en el textil y de confecciones en Ibagué*. Ibagué, Colombia: Monografías.com. Recuperado el 30 de enero de 2013, en <http://www.monografias.com/trabajos28/impacto-empleo/impacto-empleo2.shtml>).

Una de las oportunidades que no debería desaprovechar Almacén Estrellita es implementar en el negocio las tarjetas inteligentes, ya que es comprobado que es una estrategia positiva para la fidelización de los clientes.

Muchas empresas y expertos en mercadeo coinciden en que retener un cliente es menos costoso que atraer uno nuevo, debido a la menor inversión en mercadeo que se requiere y a que una de las mejores promociones que puede hacer una marca en busca de clientes nuevos es el efecto voz a voz de los clientes habituales. De acuerdo a la publicación de la revista Dinero.com en el artículo *La fidelización: más allá de una motivación económica* expresa que es importante desarrollar varios esquemas de fidelización para que el cliente este siempre satisfecho:

Como es el caso de las tarjetas acumuladoras de puntos bajo la promesa de un premio o descuento, hacen parte de las estrategias más utilizadas. En especial, es valiosa para las empresas porque ayuda a la recolección de datos para estudiar quién está comprando y cuál es su patrón de compra (ver Dinero 319). (DINERO.COM. (2010, Julio). *La fidelización: más allá de una motivación económica*. Recuperado el 15 de noviembre de 2012, en <http://www.dinero.com/edicion-impresamercadeo/articulo/la-fidelizacion-alla-motivacion-economica/98872>).

Estudios realizados por Gallup indican que el consumidor es más emocional que racional. En este sentido, Jorge Londoño, presidente de Invamer Gallup, asegura que las personas no se fidelizan por la racionalidad de un beneficio económico sino por el

vínculo que sienten con la marca. Por ello, indica Londoño, es más efectivo trabajar en estrategias de mejoramiento de servicio al cliente desde lo humano que en estrategias de beneficios. Esta sería la razón por la que las empresas se están esforzando cada vez más en el diseño de estrategias novedosas de fidelización que generen una satisfacción real. (DINERO.COM. (2010, Julio)).

Para Camilo Herrera, presidente de Raddar, aplicar esquemas de recompra, reposición y actualización en el caso de bienes durables, tal y como lo hacen las marcas de vehículos; los bonos de recompra, las tarjetas de descuento instantáneo, los regalos de cumpleaños, los artículos coleccionables y casos puntuales como los "martes de Visa para invitar" han resultado en buenos aciertos estratégicos para mantener al cliente y aumentar tanto la frecuencia de compra como su valor. (DINERO.COM. (2010, Julio))

12.4 MATRIZ IFAS

Según lo señalado en libro *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*, el nombre de la Matriz IFAS viene de sus siglas en inglés (Internal Factor Analysis Summary) resumen del análisis de factores internos. Es una manera de organizar los factores internos en las categorías aceptadas de fortalezas y debilidades, también analiza que también responde la administración de una empresa en particular. (WHEELEN, THOMAS; HUNGER DAVID (2007))

Los estrategas usan el modelo VRIO (valor, rareza, imitabilidad y organización) para evaluar la importancia de los factores que podía ser considerado como fortalezas.

Una tabla IFAS se elabora de la misma manera que la tabla EFAS: 1. En la columna uno se deben enumerar las fortalezas y las debilidades más importantes que enfrenta la empresa. 2. En la columna dos se asigna un valor en donde 1.0 es el más importante y 0.0 menos importante, todos los factores deben sumar uno sin importar la cantidad de factores. 3. En la columna tres se califica el factor donde 5 es sobresaliente y 1 es malo. 4. En la columna cuatro se multiplica el valor de cada factor anotado en la columna dos, por su calificación registrada en la columna tres, va de 5 la más sobresaliente y 1 la más mala, en donde 3 es el promedio. 5. Es necesario anotar por qué selecciono un factor específico y como cálculo su valor y calificación. 6. Por último se debe sumar las calificaciones ponderadas de todos los factores internos que se registraron en la columna cuatro, el promedio es de 3. (WHEELLEN, THOMAS; HUNGER DAVID (2007))

Tabla 5. Matriz IFAS

MATRIZ DE IFAS				
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	COMENTARIOS
FORTALEZAS				
EXPERIENCIA EN EL SECTOR Y RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO	0,1	4,5	0,45	MAS DE 35 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR , LA ACREDITA COMO UNA DE LAS EMPRESAS MAS SOLIDAS Y ESTABLES DE LA REGION, ALTAMENTE RECONOCIDA POR SU CALIDAD Y BUEN SERVICIO
EXCELENTE RELACION CON LOS PROVEEDORES	0,2	5	1	LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA LE HA GENERADO CONFIANZA A LOS PROVEEDORES , FACILITANDO LINEAS DE CREDITO QUE REDUNDAN EN NEGOCIACIONES FAVORABLES PARA LA EMPRESA.
RESPALDO Y GARANTIA DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN	0,1	4	0,4	LOS CLIENTES COMPRAN CON TRANQUILIDAD Y SEGURIDAD YA QUE LA EMPRESA RESPONDE POR LA GARANTIA DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

DEBILIDADES				
INFRAESTRUCTURA FISICA OBSOLETA	0,1	3	0,3	LA EMPRESA NO CUENTA CON UN PLAN DE MANTENIMIENTO FISICO Y PERIODICO A LAS INFRAESTRUCTURA LO QUE EVIDENCIA FALTA DE MODERNIZACION DE LAS INSTALACIONES.
FALTA SISTEMATIZACION DE INVENTARIOS	0,3	2	0,6	ACTUALMENTE LA EMPRESA LLEVA SU INVENTARIO DE MANERA MANUAL, LO QUE DIFICULTA EL SEGUIMIENTO A LA ROTACION DE PRODUCTOS
DEFICIENTE SEGUIMIENTO Y MANTENIMIENTO A LOS CLIENTES	0,2	2	0,4	NO SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE FIDELIZACION QUE PERMITA HACER SEGUIMIENTO A LOS GUSTOS, LA FRECUENCIA DE COMPRA Y LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.
	1,0		3,15	

Una de las debilidades de Almacén Estrellita es la falta de mantenimiento física y una adecuada infraestructura en donde haya una buena distribución para el mejoramiento de la empresa. En documento *Capacidad y distribución física*, de Roberto Carro y Daniel González, página 13 estipula:

la planificación de la distribución incluye decisiones acerca de la disposición física de los centros de actividades económicos dentro de una instalación. Un centro de actividades económicas es cualquier entidad que ocupe espacio: una persona o grupo de personas, (...) un departamento, una escalera o un corredor, (...), un salón de almacenamiento. La meta de planificación de la distribución consiste en permitir que los empleados y el equipo trabajen con mayor eficacia. (CARRO PAZ, ROBERTO y GONZÁLEZ GÓMEZ, DANIEL. (s.f.). *Capacidad y distribución física*. Administración de las operaciones. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado el 24 de enero de 2013, en http://nulan.mdp.edu.ar/1620/1/15_capacidad_distribucion.pdf).

La distribución física tiene muchas consecuencias prácticas y estratégicas, introducir modificaciones en la distribución puede afectar a la organización y el grado de eficacia con el que satisface sus prioridades competitivas al brindar mayor comodidad al cliente e incrementar las ventas en las tiendas que venden al por menos, reducir los peligros a los trabajadores, mejorar el ánimo a sus empleados y mejorar la comunicación. (CARRO PAZ, ROBERTO y GONZÁLEZ GÓMEZ, DANIEL. (s.f.).

La sistematización de inventario sin duda es muy importante en toda empresa para la toma de decisiones, su objetivo es proveer y distribuir adecuadamente la existencia de productos, colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos y pérdidas de los mismos. Si se sistematiza el inventario de Almacén Estrellita se satisface las necesidades de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado, controlado y vigilado. (ARRAZOLA GARCIA, LUIS ANTONIO. (2011, Abril). *Sistematización de inventarios en la empresa Comercial Norte S.A.* Práctica Empresarial Dirigida – PED – Guatemala: Universidad Panamericana. Recupera el 12 de enero de 2013, en http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/531-pe-ec2-726-a773-)

Otra debilidad que tiene Almacén Estrellita es que no cuenta con un programa de fidelización del cliente, ni con una base de datos. La fidelización del cliente, se ha convertido en los últimos años en una quimera y en una utopía, de la que todo mundo habla, pero poco lo han visto, sin embargo existe. Algunas empresas lo han logrado recurrencia de sus clientes, via satisfacción y enriquecimiento emocional de la relación, menos puntos más cariño y emociones. Esa parece haber sido la moraleja que nos ha

enseñado en los últimos años, calidad, calidez y precio justo. Experiencias dignas de ser contadas, empleados fieles. “Engagement” es el vínculo o “pegamento” emocional que un cliente desarrolla mediante sus repetidas y continuas interacciones acumuladas actuando como un cliente satisfecho, leal e influyente. Cuando los clientes están “comprometidos” con una organización, están emocionalmente conectados, apasionados con sus productos y servicios. (FIDELIZACION DE CLIENTES, JUAN CARLOS ALCAIDE, PAG 43)

Los estudios de satisfacción de clientes son de vital importancia para la mayoría de empresas. En muchas compañías, éstos son realizados periódicamente como herramienta indispensable para corregir y mejorar la calidad de servicio a los clientes. Este hecho no confirma solamente la importancia de la calidad del servicio para la lealtad del cliente, sino demuestra también que, en determinados casos como el presente, el liderazgo en el servicio puede constituir una importante dimensión de diferenciación y del posicionamiento de la empresa. (HARTMANN, PATRICK; APAOLAZA IBÁÑEZ, VANESSA; FORCADA SAINZ, FCO. JAVIER. (s.f.). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola**. Recuperado el 23 de enero de 2013, en <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>).

A continuación veremos el cuadro VRIO de Almacén Estrellita. Un análisis VRIO nos muestra si nuestro producto es valioso, raro, inimitable o sostenible en el tiempo y se hace de la siguiente manera: 1.hacer una matriz en donde la primera fila se pueda calificar cada una de las características VRIO. 2 listar los elementos, productos o

servicios y calificarlos de forma binaria (si o no). 3 analizar: un solo no, es ventaja comparativa, y si todos son sí, es ventaja competitiva. Las ventajas competitivas son las que marcan la diferenciación y las ventajas comparativas son las que pueden ser iguales a otros productos.

La ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que Busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. En palabras simples, es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. s. Para que una ventaja competitiva sea efectiva esta debe cumplir con las siguientes características: ser única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones de mercado.

La ventaja comparativa muestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo, en los que son comparativamente más eficientes que los demás y que tenderán a importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo. (BANDA GARZA, SANDYBELL (s.f.). *Las ventajas competitivas de los países y su influencia en los mercados internacionales*. Recuperado el 2 de abril de 2013, en <http://www.tuposgradour.com/Portals/0/11-2.pdf>)

Tabla 6. Matriz VRIO

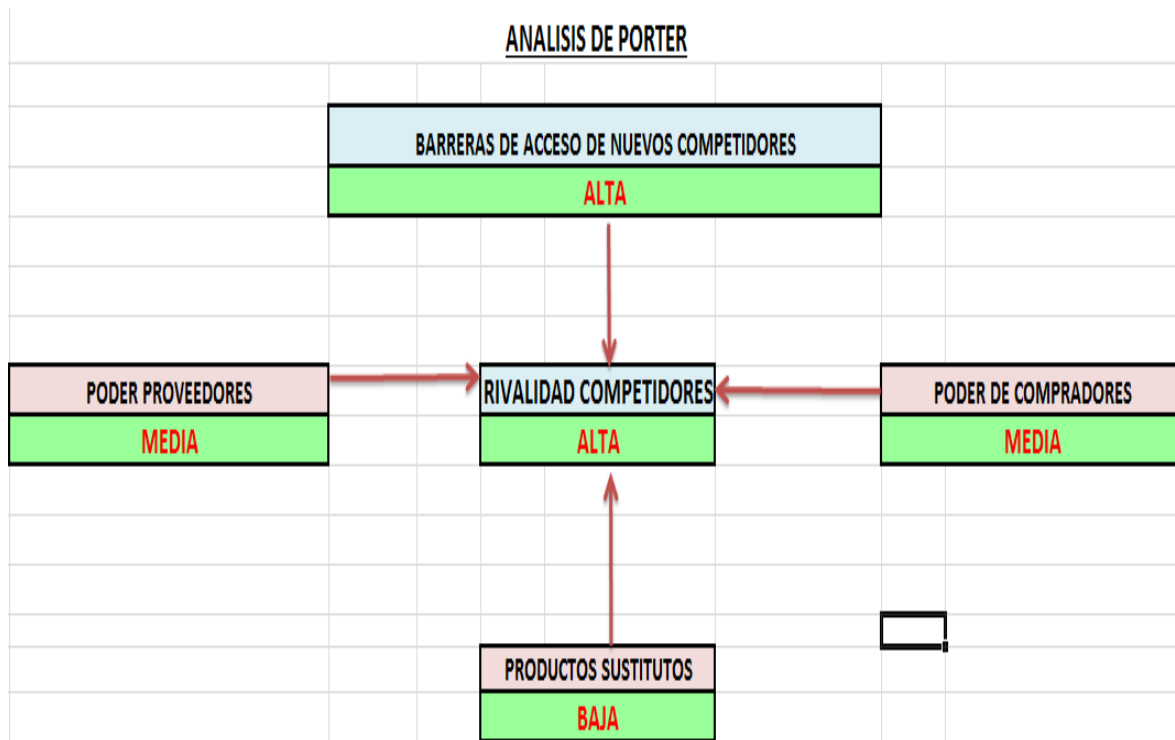
ELEMENTO	ES VALIOSO PARA EL CONSUMIDOR?	ES RARO O SINGULAR?	ES INIMITABLE O UNICO?	ES SOSTENIBLE SU OFERTA O PRODUCCION?
VESTIDOS DE FIESTA EN TALLAS DE LA 2 A LA 12 CON DISEÑOS EXCLUSIVOS DEL ALMACEN	SI	SI	NO	SI
VESTIDOS DE FIESTA EN TALLAS DE LA 2 A LA 12 CON DISEÑOS EXCLUSIVOS DEL ALMACEN	SI	SI	NO	SI
VESTIDOS DE PRIMERA COMUNIÓN PARA NIÑAS	SI	NO	NO	SI
ROPA MARCA TOM KIDS, RECONOCIDA POR CALIDAD, DISEÑO Y COSTO	SI	NO	NO	SI
AJUARES DE BEBES BRIDGES	SI	SI	NO	SI
ZAPATOS VANESITA PARA NIÑA DE BUENA CALIDAD Y DISEÑOS EXCLUSIVOS	SI	NO	NO	NO
ZAPATOS ORTOPEDICOS PARA BEBES	SI	SI	NO	NO

12.5 ANALISIS DE PORTER

Michael Porter propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones en una industria específicas: menor costo y diferenciación. Estas estrategias se denominan genéricas, por que las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro: las estrategias de menor costo radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores. La estrategia de diferenciación implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta. WHEELER, THOMAS; HUNGER DAVID (2007). pp 145-147).

Para realizar el análisis de Porter se califica el poder de cada fuerza como Alto, Medio o Bajo. Pero para calificar cada fuerza, se deben identificar los factores que facilitan que la incidencia de dicha fuerza sea alta.

Tabla 7. Análisis de Porter



- BARRERAS DE ACCESO DE NUEVOS COMPETIDORES: * Los nuevos almacenes de cadena y grandes superficies que ofrecen variedad en ropa infantil, facilidades de pago y horarios extendidos. * Almacenes de marcas propias y especializadas en centros comerciales
- PODER DE PROVEEDORES: * Proveedores que ofertan promociones, descuentos por pronto pago y cambios en diseños y materias primas. * Alto número de proveedores y productos.
- PODER DE COMPRADORES: * Opción de negociación de precios y formas de pago. * Se cuenta con clientes constantes y con capacidad de pago.

- PRODUCTOS SUSTITUTOS: * No se encuentra un producto sustituto que reemplace la ropa infantil, pero pueden haber preferencias por marca, estilos, accesorios y materias primas.
- RIVALIDAD DE COMPETIDORES: * Existe en el sector variedad de almacenes con igual tipo de productos, marcas y similitud de precios, así mismo existen almacenes de marca reconocida con productos exclusivos.

Las estrategias que podemos plantear son las siguientes: 1. Crear programas de fidelización con los clientes, donde a través de software de seguimiento a sus preferencias y frecuencias de compra se identifiquen sus necesidades y se incentive y premie su fidelidad. 2. Implementar un plan de medios y publicidad donde se den a conocer los productos, ofertas y servicios de la empresa. 3. Construir una página web para facilitar las compras por internet y la dar a conocer el catálogo de productos. 4. Realizar constantemente Benchmarking para verificar y monitorear comportamiento del mercado.

De acuerdo al informe de empresas registradas en la cámara de comercio de Neiva, se encuentran habilitadas más de 80 tiendas formales de ropa infantil que cumplen la misma actividad de ALMACEN ESTRELLITA. (CAMARA DE COMERCIO DE NEIVA. (2013). *Base de datos comerciantes*. (dianaflorez@ccneiva.org)).

Una vez realizados los anteriores sistemas de medición se puede establecer que:

- Con la apertura de los TLC, se presentan amenazas para ALMACEN ESTRELLITA, debido al ingreso al país de mercancía con precios inferiores a los nacionales afectando así el mercado actual, es por eso que la empresa debe preparar con estrategias diferenciadoras en calidad y servicio, adicional se pueden realizar alianzas para importar mercancía con precios más económicos.
- De acuerdo al sitio web Colombia.com en su artículo *Crece en Colombia la tendencia de comprar*, “la tendencia de los clientes de comprar por internet es cada vez más alto” (COLOMBIA.COM. (2012, Septiembre 10). *Crece en Colombia la tendencia de comprar por internet*. Bogotá, Colombia: COLOMBIA.COM. Recuperado el 25 de enero de 2013, en <http://www.colombia.com/tecnologia/informatica/sdi/45924/crece-en-colombia-la-tendencia-de-compra-por-internet>). La empresa actualmente no ha implementado una estrategia que satisfaga esta necesidad lo que la ubica a ALMACEN ESTRELLITA en desventaja frente a sus competidores.

Tabla 8. Base de Datos Cámara de Comercio de Neiva

Razon Social	Dirección	Nombre Barrio	Municipio	Representante legal/Propietario	Identificación representante legal/propietario	Telefono	Celular	Último Año Renovado	Actividad Económica	E-Mail
MODAS SILVIA	CALLE 54 NO. 1 D-80		NEIVA	PAREDES DE MURC	36145881		3156983285	2011	CONFECCION	
ALMACEN NINO FELIZ	CARRERA 7 NO. 9-11		NEIVA	PUENTES DIAZ JUA	12126904	8714424		2012	COMPRA Y V	
ALMACEN HILACHAS M	CALLE 8 NO. 5-27		NEIVA	ARBELAEZ GOMEZ	70901971	8712500		2012	VENTA DE RC	
MISCELANEA NATALY	CALLE 1 D NO 15A-07	DIEGO DE OSPINA	NEIVA	CUENCA SAMUEL	12100656	8737651	3133180910	2012	VENTA DE RC	
VARIEDADES SILDANA	CALLE 38 NO. 6-43	LAS GRANJAS	NEIVA	CORONADO PEREZ	36183001	8752727		2010	VENTA DE RC	
CREACIONES MORONI	CALLE 45 NRO. 22 - 03		NEIVA	ARIAS GUALY MAR	55131556	8761465		2007	CONFECCION	
ALMACEN LOS CHIQUIL	CARRERA 5 NO. 8 - 39-4	EL CENTRO	NEIVA	PUENTES DIAZ ELV	36170363	8712229		2012	COMPRA VE	
ALMACEN MODA INFAN	CALLE 9 NO. 5-54 LOCA	EL CENTRO	NEIVA	PUENTES DIAZ RIC	12118438	8712068	3214532780	2012	COMPRA VE	
ALMACEN ESTRELLITA	CARRERA 3 NO. 8-40		NEIVA	PUENTES DIAZ BEA	36163699	8712269		2012	COMPRA Y V	
SALMA KIDS	CARRERA 6 NO 8-17	EL CENTRO	NEIVA	RUIZ ORTIZ FRANCO	76899009	8720700	3158258565	2012	VENTA DE RC	rye95@latinmai.co
ALMACEN LA CUNITA	CALLE 9 NO. 3 - 77		NEIVA	PUENTES DIAZ NO	36163665	8721748		2012	COMPRA Y V	
ALMACEN HOLA CHICO	CARRERA 5 NO. 8-97 Y 8	EL CENTRO	NEIVA	PERDOMO MARIA	55153938	8712213		2012	COMPRA VE	
OXIGENO.A	CENTRO COMERCIAL CO		NEIVA	IPUZ ROJAS ARGEN	36177335	8705038		2012	COMPRA Y V	
EL ROPERO DE TANIA	CENTRO COMERCIAL LO	EL CENTRO	NEIVA	ZUNIGA CUELLAR C	36171269	8762503	3132087074	2012	VENTA DE RC	
MI TIENDA SPORT	CARRERA 5 NO. 12-75		NEIVA	ACOSTA ESCOBAR	7731287	8722121	3203892221	2012	VENTA DE RC	
MAMA PAÑALERA Y CO	CALLE 9 NO. 6-87	EL CENTRO	NEIVA	POLANCO CASTAN	36174321	8715606		2012	VENTA DE PA	
ALMACEN AMIGUITOS	CALLE 9 NRO. 3 - 77	EL CENTRO	NEIVA	ESTERILLA BEIRA C	17633697	8721748		2012	COMPRA Y V	
ALMACEN MUNDO BEBE	CALLE 12A NO 39-41	EL VERGEL	NEIVA	RUBIO MEJIA CRIS	1075225894	8779355		2009	VENTA DE CA	
ALMACEN SAOSL	CENTRO COMERCIAL LO		NEIVA	CAICEDO PERDOMO	55155411	8768686		2007	VENTA DE RC	
ADRIIS SPORT	CENTRO COMERCIAL LO		NEIVA	SUAREZ JENNY MA	1075217402	8764995	3132906120	2012	VENTA DE RC	
ROPA SPORT JAVIER	CALLE 8 NO. 3-23		NEIVA	NARVAEZ SALAZA	83116538	3115274135		2007	VENTA DE RC	
MUNDO JOVEN PICIS	CENTRO COMERCIAL LO	EL CENTRO	NEIVA	TORRES MEDINA A	12099088		3133623878	2012	VENTA DE RC	
CONFECCIONES J GOME	CALLE 8 SUR NO. 20-89	SANTA ISABEL	NEIVA	HUEJE JULIO ADAN	12100201	8736178		2009	CONFECCION	
SHALOM BOUTIQUE	CARRERA 7 NO. 8-51		NEIVA	PUERTO SUSANA	41464659	8718814		2009	VENTA DE RC	
PAÑALERA HAPPY BABI	CALLE 8 NO. 30-119		NEIVA	ORTIZ POLANCO A	7732290	3202635181		2009	COMERCIO C	analexor07@hotmail
LEIDY DI BOUTIQUE NEI	CALLE 7 NO. 5-23	EL CENTRO	NEIVA	MUNOZ JAIME	12094892	8711218	3175182091	2012	VENTA DE PF	
BOUTIQUE ZAHARA DIS	CALLE 11 NO. 6-15		NEIVA	CUCHIMBA ROMER	1075217485	3112014084		2009	VENTA DE RC	
GOMITAS KIDS	C.C. LOS COMUNEROS L		NEIVA	LIZARAZO URIBE P	88203091		3163548920	2012	VENTA DE RC	
VARIEDADES ZUANI	CALLE 82 NO. 5-52	EDUARDO SANTOS	NEIVA	ARANDA OROSCO	26637272		3132540666	2012	VENTA DE RC	
ROPA SPORT VARIEDAD	CALLE 21 NO. 56-14	LAS PALMAS	NEIVA	DELGADO PEDRO C	4908884	8771302	3103064198	2012	VENTA DE RC	
EL MUNDO DEL BEBE NE	CARRERA 2 NO. 8-05	EL CENTRO	NEIVA	ROA JOVEN YOHAN	36308530		3208999816	2012	VENTA DE RC	
DANLY ACCESORIOS DE	CENTRO COMERCIAL LO	EL CENTRO	NEIVA	CORTES BURGOS L	36067583	8706779		2011	COMPRA Y V	lipacortes@hotmail
CHIKIMUNDO SHOP	CARRERA 12 NO. 10-31	ALTICO	NEIVA	MANCHOLA DE MO	31231861	8711848	3132086771	2012	VENTA DE RC	
VARIEDADES ALEXIS SP	CALLE 21 NO. 54 - 78	LAS PALMAS	NEIVA	DIAZ BARRERO SO	55167200		3108649273	2012	COMPRA Y V	
CONFECCIONES HAIDER	CALLE 21 NO. 55-93	LAS PALMAS	NEIVA	CASTRO RAMIREZ	36279487	8776616	3125335066	2011	CONFECCION	
TNT. MODAS EXPLOSIV	CALLE 9 NO. 3-52	EL CENTRO	NEIVA	LEON PINILLA MA	37253674		3167241050	2012	VENTA DE RC	
LINURAS NEIVA	C.C. SAN PEDRO PLAZA		NEIVA	COMERCIALIZADO	8002029241	7467840	3,1647E+10	2012	COMERCIO N	uyaban@hotmail.i
PAÑALERA Y VARIEDAD	CALLE 4B NO.19 - 56	GAITAN	NEIVA	LOPEZ ALARCON D	1075224377	8730332		2012	VENTA DE RC	alejitalopeza@hoti
PAÑALERA PRINCIPES Y	CARRERA 2 NO.8-05 CEN	EL CENTRO	NEIVA	BARRETO GUZMAN	1075228333	3168667556	3175956090	2012	VENTA DE PA	fabandres@ymail.c
MUNGA ROPA EXCLUSIV	CALLE 10 NO. 7-45	EL CENTRO	NEIVA	PEREZ QUESADA E	12124462		3108734058	2012	COMERCIALI	edpeque@yahoo.c
ROPA INFANTIL TATI	CALLE 14A NO. 40 - 77	EL VERGEL	NEIVA	RAMIREZ HERRERA	157833	8661035		2012	VENTA DE RC	
BOUTIQUE FLORINA	CL 21 5 67	SEVILLA	NEIVA	ORTEGA MUÑOZ A	1083896114		3152575594	2012	VENTA DE RC	luisaferjrd@hotmail
COMERCIALIZADORA KA	CALLE 24 BIS SUR NO 36	OASIS	NEIVA	PEÑA CELIS ISRAEL	12232182	8738343	3132242647	2012	VENTA DE RC	
MIS BEBES TRABIEOS	CENTRO COMERCIAL LO	EL CENTRO	NEIVA	DELGADO CUTIVA	36166385	8702350	3202852226	2013	VENTA ROPA	noridel57@hotmail
DULCES SUEÑOS MATER	CENTRO COMERCIAL LO		NEIVA	GUTIERREZ GOMEZ	36157462		3115435352	2012	VENTA DE RC	
TODO PARA TU BEBE	CALLE 8 NO. 5 - 66	EL CENTRO	NEIVA	PATARROYO DE AL	22435971	8716913	3103349516	2012	VENTA DE AF	
FERRITERIA LIMONARE	CALLE 19 SUR NO 38A-0	EL UMONAR	NEIVA	RAMIREZ ALARCON	51694365	8622377	3156445983	2012	VENTA DE AF	pantojaramirez@h
TIENDA LA NANA	CRA. 4 NO. 10-55		NEIVA	REPISO LAISECA G	36164175	8717637		2004	COMERCIALI	
EL BAZAR DE LOS NINOS	CALLE 16SUR NO. 18-20	TIMANCO III ETAPA	NEIVA	SALAZAR ROJAS DI	55176518	8720945		2011	VENTA DE RC	
EL AJUAR DEL BEBE	C.C. COMUNEROS LOCA		NEIVA	TRUJILLO CHALA A	26425187	8717275		2008	VENTA ROPA	
LA BODEGA DEL PANAL	CARRERA 2 NO. 6 - 39	EL CENTRO	NEIVA	TORRES FORERO J	11440275	8721602	3143340133	2012	VENTA PAÑ	
PAÑALERA NATY	CARRERA 31A NO 30SUR	SAN LUIS DE LA P	NEIVA	CASANOVA VARG	55155744		3115607338	2012	VENTA DE AF	
MAMA PAÑALERA Y CO	CALLE 9 NO. 6-87	EL CENTRO	NEIVA	POLANCO CASTAN	36174321	8715606		2012	VENTA DE PA	
CURIOSIDADES LOS GEN	CENTRO COMERCIAL LO		NEIVA	ROJAS RUIZ PAULA	1075246854	8717359		2011	VENTA DE TC	pauchis31@hotmail
LA PAÑALERA DE NICO	CARRERA 7 NO.9-30		NEIVA	ROJAS CUELLAR M	36089382	988722364		2006	VENTA DE PA	
GOOD NIGHT PIYAMAS	CARRERA 6 NO 11-09	EL CENTRO	NEIVA	MEDINA PERDOMO	55170718	8718869	3115921313	2012	COMPRA Y V	
PAÑALERA EL BEBE FELI	CARRERA 9 NO 11 01	ANDALUCIA IV	NEIVA	QUESADA ESCOBA	36068820	8601217	3112118412	2012	COMPRA Y V	
DISTRIPAÑALES DEL HU	CARRERA 2 NO. 6-39		NEIVA	PERDOMO QUESA	65779831	8724296		2010	VENTA DE PA	
BABYLANDIA NEIVA	CARRERA 3 NO. 5 - 44 LO		NEIVA	NINCO GUTIERREZ	36089377	8714115		2009	MISCELANEA	umit6809@yahoo.c
PINTICAS STORE	CARRERA 4 NO. 9-25 PIS		NEIVA	BAHAMON OLIVER	55176437	8718062		2008	PRENDAS DE	
PAÑALERA HAPPY BABI	CALLE 8 NO. 30-119		NEIVA	ORTIZ POLANCO A	7732290	3202635181		2009	COMERCIO C	analexor07@hotmail
GUAMBITOS Y ALGO MA	CENTRO COMERCIAL LO	EL CENTRO	NEIVA	MOSQUERA GALIN	55150453	8758156	3185955202	2012	COMERCIO C	luzmarinamos@ho
NIÑOS A BORDO	CALLE 7 NO. 6-60		NEIVA	MERINO MONTES	64542357	8716288		2012	COMERCIO C	divismarielameriN
OFFCORSS SAN PEDRO	CENTRO COMERCIAL SA		NEIVA	DISTRIBUIDORA M	8090126883	8768669	3212026174	2012	COMPRA Y V	multitoys1@hotmail
BEBESITOS DORMILONE	CENTRO COMERCIAL LO	EL CENTRO	NEIVA	GUTIERREZ GOMEZ	36156994	8708581	3133420260	2013	VENTA DE RC	
VARIEDADES YELITA	CENTRO COMERCIAL LO	EL CENTRO	NEIVA	GUTIERREZ GOMEZ	36171070		3213122756	2012	VENTA DE RC	
GOMITAS KIDS	C.C. LOS COMUNEROS L		NEIVA	LIZARAZO URIBE P	88203091		3163548920	2012	VENTA DE RC	
LA PAÑALERA DE PIPE	CARRERA 1 NO. 29 - 02	CANDIDO LEGUIZAN	NEIVA	ARTEAGA TAMAYO	1075257842	8627867		2011	VENTA DE PA	erwinalejandroarte
EL MUNDO DEL BEBE NE	CARRERA 2 NO. 8-05	EL CENTRO	NEIVA	ROA JOVEN YOHAN	36308530		3208999816	2012	VENTA DE RC	
PAÑALERA PA GUIPAS	CARRERA 8F NO. 27-05	LOS CAMBULOS	NEIVA	DUSSAN DIAZ LESL	26433329	8742898		2011	VENTA DE RC	leslieadrianadussa
PEQUEÑINES COLLECTI	CARRERA 6 NO.9 - 21 LO		NEIVA	MURCIA GARCIA L	55067815		3138735628	2012	COMPRA Y V	lema9982@hotmail
PAKAGONES DEL HUILA	CARRERA 4 NO. 10-43	EL CENTRO	NEIVA	ARIAS GIRON JAM	7718772	8712249	3162669995	2013	VENTA DE PA	jany.077@hotmail.
LINURAS NEIVA	C.C. SAN PEDRO PLAZA		NEIVA	COMERCIALIZADO	8002029241	7467840	3,1647E+10	2012	COMERCIO N	uyaban@hotmail.i
PUERTO POLLITO TODO	CALLE 9 NO. 6 - 92		NEIVA	CAMPOS PEREZ NA	38237743	8721250	3138679151	2012	CONFECCION	
PAÑALERA Y VARIEDAD	CALLE 4B NO.19 - 56	GAITAN	NEIVA	LOPEZ ALARCON D	107524377	8730332		2012	VENTA DE RC	alejitalopeza@hoti
CIGUEÑITA PAÑALERA	CALLE 6 NO. 6-71	EL CENTRO	NEIVA	RINCON RIVERA M	1075214258	8703332	3183868772	2013	VENTA DE RC	maria388_moi@ho

PAÑALERA UN MUNDO	CARRERA 1 NO. 34 - 78	CANDIDO LEGUIZA	NEIVA	GUZMAN ZAPATA	26421686		3156467788	2012	VENTA DE PA	
SURTIPAÑALERA DEL HU	CARRERA 1 NO. 34-11	SANTA INES	NEIVA	SANDOVAL RODRI	65769314	3212328442		2013	VENTA DE PA	
SUEÑOS MATERNOB BA	CALLE 9 NO. 3 - 50	EL CENTRO	NEIVA	PUENTES URRIAGC	36309431		3187757329	2012	VENTA DE RO	
OUTLET DEL BEBE LA CI	CALLE 21 NO. 7 - 24	EL CENTRO	NEIVA	PERDOMO MARTH	36179785	8740815	3114520451	2012	FABRICA DE	
SUEÑOS ROPA PARA BE	CALLE 11 NO. 7 - 39 CEN	EL CENTRO	NEIVA	JIMENEZ SOTO MI	7698618	8635252		2013	LENCERIA PA	miltonjimenez@h
VARIEDADES PARA AN	CALLE 18 NO. 51A - 52	VICTOR FELIX	NEIVA	JORDAN SOTO DIA	1075228119		3176717900	2012	VENTA DE RO	
TERNURITAS JUNIOR	CARRERA 2 NO. 8-05 C.	EL CENTRO	NEIVA	GALINDO GUTIERR	1075253189		3142817391	2012	VENTA ROPA	yeralg16@hotmail
COMERCIALIZADORA KJ	CALLE 24 BIS SUR NO 36	OASIS	NEIVA	PEÑA CELIS ISRAEL	12232182	8738343	3132242647	2012	VENTA DE RO	
DISTRIPAÑALES LA PRIN	CALLE 50 NO. 22 - 103	LOS PINOS	NEIVA	AROCA PEREZ NOR	33750254	8661765	3153686132	2012	VENTA DE PA	
PAÑALERA DBB TODO P	CARRERA 16N NO. 12 - 3	PRIMERO DE MAYO	NEIVA	MOSQUERA JACO	1075227834		3107917159	2012	VENTA DE PA	

- La tendencia consumista de los productos de moda hacen que el cliente se interese por ropa de marcas americanas e internacionales, promocionadas por los medios de comunicación masiva lo que obliga a ALMACEN ESTRELLITA a incorporar nuevas marcas o invertir en publicidad y promoción.
- La empresa "ALMACEN ESTRELLITA" debe propender por ampliar las estrategias publicitarias (volantes, radio, prensa, participación en desfiles de moda), con el fin de garantizar un mayor posicionamiento en el mercado de ropa infantil en el Huila.
- El "ALMACEN ESTRELLITA" debe construir una página web, que le permita a sus clientes compras en línea y conocer el portafolio de productos en tiempo real.
- La compra de un software y realizar el trabajo de sistematización de los inventarios del almacén, es un proyecto indispensable para el control de los productos, la rotación y verificar las existencias en tiempo real, permitiendo la eficiencia en el momento de buscar mercancía.

- Con el fin de garantizar la fidelización de los clientes y hacer seguimiento a sus gustos, frecuencia de compras, volumen de compras, incentivos con promociones y descuentos, se recomienda a la empresa "ALMACEN ESTRELLITA" aprovechar el servicio que Redeban ofrece a quienes poseen datafonos para crear base de datos con la información de los clientes y utilizarla con el fin de establecer un programa de fidelización.

- Crear convenios con las instituciones educativas y empresas de la región ofreciendo un portafolio de servicios específico para cada una, dependiendo de las necesidades; con el fin de lograr mayor posicionamiento de la empresa.

- La ubicación del almacén es en el centro de la ciudad, es un lugar estratégico para venta, sin embargo se recomienda una remodelación ya que las instalaciones son antiguas, con el fin de darle un toque de modernidad.

13. ANÁLISIS FINANCIERO

Almacén Estrellita es una empresa que ha manejado las mismas políticas de administración desde hace 10 años, no cuenta con una organización de la información financiera, ni tiene claro las proyecciones de crecimiento, por tal motivo no se describe los resultados operativos de la empresa durante los años, ni se analiza los desarrollos que podrían afectar las operaciones futuras, es decir no posee informes descriptivos donde expliquen el por qué las cosas resultaron de esa manera. Este análisis financiero se realizó con la información de los estados financieros de la empresa, (balance general y estados de resultados). Los estados financieros ofrecen un panorama contable de las operaciones de la empresa y de su posición financiera, es decir los estados financieros indican lo que en realidad ha sucedido con la posición financiera de la empresa y con sus utilidades y dividendos en los años anteriores. (BESLEY, SCOTT y BRIGHAM, EUGENE F., BRIGHMAN (2009), p 35).

Almacén Estrellita maneja ventas de contado, ropa, calzado y artículos para bebe, donde la rotación de inventarios es alta, y la propietaria decide manejar un volumen importante de mercancía para la venta.

Algunos conceptos que se tuvieron en cuenta para realizar este informe financiero son:

13.1. BALANCE GENERAL:

El activo son los bienes y derechos que posee una empresa. Por ejemplo, pueden ser los escritorios, computadores, vitrinas, inventario, dinero. Entre ellos podemos encontrar en el balance general de Almacén Estrellita: - Activos Corrientes: Se encuentra representado por el dinero en efectivo todas aquellas partidas que se pueden convertir en efectivo en un plazo menor a un año.- Activo fijo: Son los bienes necesarios para realizar los objetivos de la empresa y por tal motivo tienen un carácter de permanencia dentro de la empresa. – Otros Activos: son aquellos activos que no se pueden clasificar en ninguno de los activos anteriores como los gastos pagados por anticipado. (EMPRENDEPYME.NET. (s.f.). *El activo en el balance general*. Recupera el 23 de enero de 2013, en <http://www.emprendepyme.net/el-activo-en-el-balance-general.html>)

Los pasivos son todo lo que la empresa debe, entre ellos encontramos: - Pasivos corrientes: son todos los que la empresa debe pagar menor a un año, como los sobregiros, obligaciones bancarias, deudas con los proveedores, préstamos personales o a particulares, prestaciones y cesantías a los trabajadores, impuestos. – Pasivos a largo plazo: es todo lo que la empresa paga después de un año como las obligaciones bancarias. (*Bibliografía de service.udes.edu.co. (s.f.) ¿Qué es el Balance General*). Recuperado el 03 de febrero de 2013, en <http://service.udes.edu.co/modulos/documentos/rafaelcantor/QueeselBalanceGeneral.pdf>).

El Patrimonio es lo que le pertenece a la propietaria, en la fecha de realización del balance, es el aporte inicial hecho para poner a funcionar la empresa.

Tabla 9. Balance General

ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS**BALANCE GENERAL**

Millones de pesos

ACTIVO	2.010	2.011	2.012
Disponible	43.903,75	39.718,92	61.450,12
Anticipo de Imptos	1.591,57	1.309,68	1.523,11
Cuentas por cobrar (clientes)	-	-	1.896,20
Deudores Varios			11.435,03
Inventarios	68.450,00	70.152,00	86.548,90
Activo corriente	113.945,32	111.180,60	162.853,36
Activo fijo	6.644,42	8.043,43	8.043,42
Depreciación acumulada	- 5.125,05	- 5.554,38	- 6.070,26
Activo fijo neto	1.519,37	2.489,05	1.973,16
Otros Activos	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Licencias	1.200,00	1.200,00	1.200,00
TOTAL ACTIVOS	116.664,69	114.869,65	166.026,52
PASIVO	2.010	2.011	2.012
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar (proveedores)	22.024,76	20.322,92	10.724,44
Costos y Gastos por Pagar	460,64	506,06	1.883,97
Acreedores varios	1.618,78	320,30	396,80
Impuestos por pagar	3.616,50	3.586,43	993,89
Otros pasivos corrientes	361,28	524,45	788,00
Total pasivo corriente	28.081,96	25.260,16	14.787,10
Obligaciones financieras largo plazo	18.058,59	-	77.777,77
TOTAL PASIVOS	46.140,55	25.260,16	92.564,87
PATRIMONIO			
Capital	28.000,00	28.000,00	28.000,00
Revalorización del patrimonio	10.379,40	10.379,40	10.379,33
Utilidad del ejercicio	21.192,95	19.085,35	18.852,22
Utilidades de ejercicios anteriores	10.951,79	32.144,74	16.230,10
TOTAL PATRIMONIO	70.524,14	89.609,49	73.461,65
PASIVO Y PATRIMONIO	116.664,69	114.869,65	166.026,52

13.2. ESTADO DE RESULTADOS:

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias de Almacén Estrellita, resume los ingresos y los gastos en un periodo a un año. La utilidad bruta son las ventas menos el costo de ventas y las utilidades operacionales son las que se producen en desarrollo de la actividad propia del negocio y se origina por la venta del producto.

Con la información suministrada por el área contable se realizó la evaluación de indicadores de los años 2011, 2012 y se realizó proyección hasta el 2017. Teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Crecimiento de ventas del 2013 del 20%, según información suministrada por la empresa, es el estimado que realiza la dueña del negocio.
- Para años siguientes del 2014 al 2017, crecimiento de ventas del 22%, con la nueva estrategia a implementar de ventas de vestidos de primera comunión en convenio con algunos colegios de la ciudad, también se tiene en cuenta que para este año estarán ubicados en el nuevo punto de venta, que será más amplio y una mejor vitrina para la comercialización.
- En cuanto a los gastos se especifica el aumento del arrendamiento del local a \$4mll a partir del año 2013 y un aumento del 4% anual, teniendo en cuenta la inflación para la proyección.
- Se espera invertir durante el año 2013 en publicidad por \$5mll
- La creación de la página web por \$2mll.
- El costo de la mercancía por política la manejan en el 72%

- El total de los gastos de administración y venta suman el 15%
- Durante el primer trimestre del año 2013, la empresa recoge el saldo total de la obligación adquirida en el 2012, debido a que a la dueña de la empresa poco le gusta tener financiamiento, este pago afecta el flujo de caja con la salida de este efectivo y pago de los intereses de la obligación.
- Durante los años 2013, 2014, 2015, 2016 se termina de realizar la depreciación total de los equipos de oficina.
- En los gastos de personal se trabaja con un aumento del 5% para las proyecciones de los siguientes años, con la propuesta del nuevo local se espera trabajar con la misma cantidad de personal y para las temporadas como junio, octubre y diciembre contratar adicional personas para la temporada para reforzar la atención al cliente y la seguridad en el almacén.

Tabla 10. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS

Millones de pesos

	2.010	2.011	2.012
Ventas	492.000,00	461.940,79	533.697,30
Costo de ventas	358.945,00	338.516,31	398.603,10
Utilidad Bruta	133.055,00	123.424,48	135.094,20
Gastos			
Gastos de personal	29.100,00	32.400,00	33.438,15
Arrendamientos	33.600,00	36.000,00	38.400,00
Impuestos	3.300,00	3.500,00	4.150,00
Servicios públicos	12.300,00	12.500,00	12.900,00
Mantenimiento	300,00	500,00	700,00
Gastos diversos	7.500,00	8.000,00	9.300,00
Depreciaciones	- 405,60	- 429,33	- 515,88
Total gastos	85.694,40	92.470,67	98.372,27
UTILIDAD OPERACIONAL	47.360,60	30.953,81	36.721,93
Gasto financiero	15.500,00	5.568,46	9.648,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	31.860,60	25.385,35	27.073,22
Impuestos	10.667,65	6.300,00	8.221,00
UTILIDAD NETA	21.192,95	19.085,35	18.852,22

13.3. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Tabla 11. Presupuesto de Tesorería

PRESUPUESTO DE TESORERÍA

	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
SALDO INICIAL			61.450,12	93.918,24	114.248,49	159.478,04	215.015,16
INGRESOS							
Ventas de contado			640.436,76	781.332,85	953.226,07	1.162.935,81	1.418.781,69
Recaudo de cartera			1.896,20	-	-	-	-
Recaudo Deudores Varios			11.435,03	-	-	-	-
Aportes socios			-	-	-	-	-
Créditos bancos			-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS			653.767,99	781.332,85	953.226,07	1.162.935,81	1.418.781,69
EFFECTIVO DISPONIBLE			715.218,11	875.251,09	1.067.474,56	1.322.413,85	1.633.796,85
EGRESOS							
Pago crédito de tesorería			-	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago a proveedores			404.503,11	567.812,97	690.447,81	843.605,08	1.029.198,19
Pago de gastos de admón. y ventas			81.819,00	115.215,73	120.124,76	125.401,06	131.090,56
Pagos de otros pasivos			2.058,20	-	-	-	-
Compra de software contable			17.000,00	-	-	-	-
Pago impuesto de renta			993,89	34.842,30	34.344,20	48.607,16	65.932,50
Pago deuda			77.777,00	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago intereses			10.836,93	0,0	0,0	0,0	0,0
Distribución utilidades			26.311,74	43.131,60	63.079,76	89.785,39	122.843,56
TOTAL EGRESOS			621.299,87	761.002,60	907.996,53	1.107.398,68	1.349.064,81
FLUJO DEL PERIODO			32.468,12	20.330,25	45.229,55	55.537,13	69.716,88
SALDO ACUMULADO			93.918,24	114.248,49	159.478,04	215.015,16	284.732,04
Crédito de tesorería			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SALDO FINAL EN CAJA			93.918,2	114.248,5	159.478,0	215.015,2	284.732,0
EFFECTIVO MINIMO			9.391,8	11.424,8	15.947,8	21.501,5	28.473,2

Este presupuesto permite identificar como serán las entradas y salidas de efectivo de la empresa para establecer el saldo con el que se espera manejar la caja. Al ser un negocio de venta de contado permite que exista siempre saldo disponible en caja.

13.4. ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 12. Análisis Financiero

Análisis financiero

LIQUIDEZ

AÑO ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo corriente (Capital de trabajo bruto)	111.181	162.853	170.771	208.008	273.865	354.567	454.986
Pasivo corriente	25.260	14.787	94.540	104.664	134.398	170.597	215.526
Capital de trabajo neto	85.920	148.066	76.231	103.344	139.468	183.971	239.460
Índice de liquidez	23	9	55	50	49	48	47
Inventarios	70.152	86.549	76.852	93.760	114.387	139.552	170.254
Prueba ácida	1,62	5,16	0,99	1,09	1,19	1,26	1,32

EDEUDAMIENTO

AÑO ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total pasivo	25.260	92.565	94.540	104.664	134.398	170.597	215.526
Total activo	114.870	166.027	190.428	227.150	292.491	372.767	473.186
Nivel de endeudamiento	22,0%	55,8%	49,6%	46,1%	45,9%	45,8%	45,5%
Endeudamiento a corto plazo	100,0%	16,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Utilidad operacional	30.954	36.722	83.581	104.073	147.294	199.795	266.168
Intereses pagados	5.568	9.649	10.837	0	0	0	0
Cobertura de intereses							

Patrimonio	89.609	73.462	95.888	122.486	158.093	202.171	257.660
Pasivo con entidades financieras	0	0	0	0	0	0	0
Apalancamiento total	0,28	1,26	0,99	0,85	0,85	0,84	0,84
Apalancamiento a corto plazo	0,28	0,20	0,99	0,85	0,85	0,84	0,84
Apalancamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,37	0,26	0,15	0,06

ACTIVIDAD

AÑO ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	461.941	533.697	640.437	781.333	953.226	1.162.936	1.418.782
Rotación de activos	4,02	3,21	3,36	3,44	3,26	3,12	3,00

RENTABILIDAD

AÑO ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad bruta	123.424	135.094	179.322	218.773	266.903	325.622	397.259
Utilidad operacional	30.954	36.722	83.581	104.073	147.294	199.795	266.168
Utilidad neta	19.085	18.852	48.738	69.729	98.687	133.863	178.333
Margen bruto	26,7%	29,2%	38,8%	47,4%	57,8%	70,5%	86,0%
Margen operacional	6,7%	7,9%	18,1%	22,5%	31,9%	43,3%	57,6%
Margen neto	4,1%	4,1%	10,6%	15,1%	21,4%	29,0%	38,6%

Rentabilidad del patrimonio	21,3%	25,7%	50,8%	56,9%	62,4%	66,2%	69,2%
------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Rentabilidad del activo	16,6%	11,4%	25,6%	30,7%	33,7%	35,9%	37,7%
--------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

EBITDA

AÑO ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	19.085	18.852	48.738	69.729	98.687	133.863	178.333
más IMPUESTOS	6.300	8.221	24.005	34.344	48.607	65.932	87.836
más INTERESES	5.568	9.649	10.837	0	0	0	0
EBIT	30.954	36.722	83.581	104.073	147.294	199.795	266.168
más DEPRECIACIONES	429	516	516	516	516	426	0
EBITDA	31.383	37.238	84.096	104.589	147.810	200.221	266.168
Margen EBITDA	6,8%	7,0%	13,1%	13,4%	15,5%	17,2%	18,8%

- PRUEBA ACIDA:

Se calcula al restar el inventario de los activos circulantes, y después dividir el resultado entre los pasivos corrientes. Los inventarios son los menos líquidos de los activos circulantes y son los más afectados cuando la empresa entra en liquidación, es importante realizar una medición de la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo (liquidez inmediata) sin depender de la venta de sus inventarios. (BESLEY, SCOTT y BRIGHAM, EUGENE F., BRIGHMAN (2009). p 53.)

Formula: activo circulante-inventario

Pasivo circulante

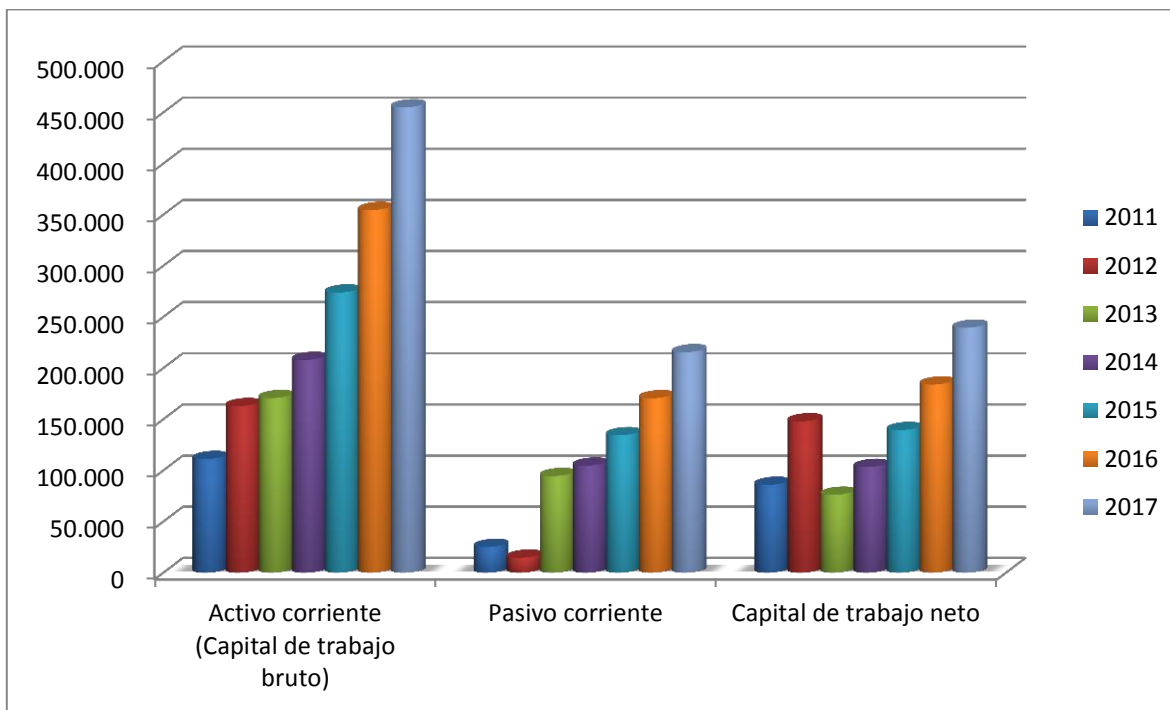
- RENTABILIDAD:

Mide la relación entre los resultados monetarios de una actividad (reales o esperados) y los medios empleados para obtenerlos. La rentabilidad es el objetivo económico-financiero de la empresa. El núcleo de la rentabilidad de la empresa se obtiene por los activos (inversiones). (P Rivero Torre, JÁ Cuervo García - Revista Española de ..., 1986 - dialnet.unirioja.es - [PDF] de unirioja.es [PDF] El análisis económico-financiero de la empresa)

- ENDEUDAMIENTO:

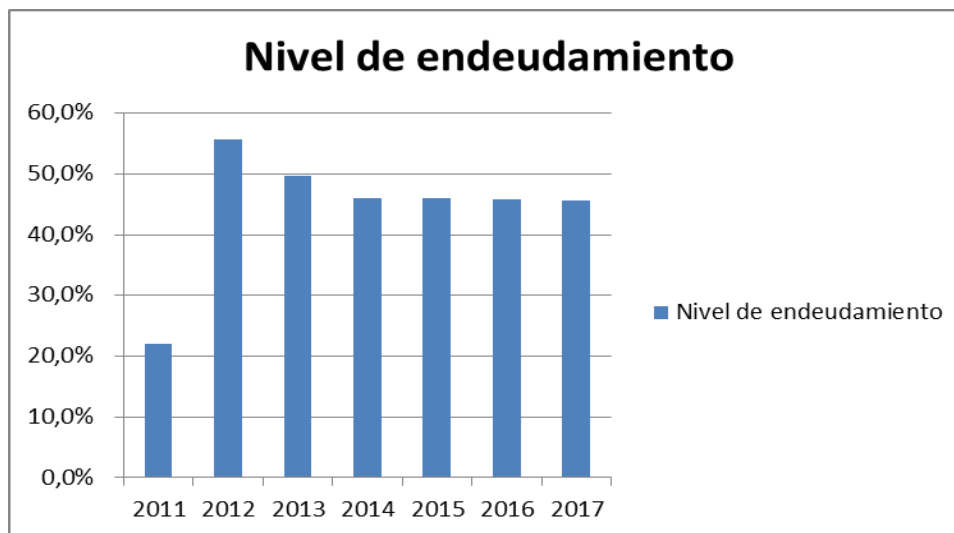
El endeudamiento es la capacidad de prevenir y tener la disposición necesaria para llevar a cabo futuras rentas, dependiendo de la solidez económica y de la estabilidad laboral. Este fenómeno es causado por los cambios en variables económicas, que sirven para anticipar rentas para el futuro. La tasa de morosidad se ha duplicado en España a partir de los años noventa; sin embargo, a pesar de que los niveles de endeudamiento crecen, los españoles han demostrado hacer frente a sus obligaciones económicas. Las principales variables económicas que intervienen en el endeudamiento son tres siguientes: -Ambiente de confianza para llevar a cabo operaciones, -Eficacia del sistema financiero. -Nivel de los tipos de interés. El nivel de endeudamiento, establece el porcentaje de participación de los terceros acreedores dentro de la empresa o de otra manera, indica el porcentaje del total de los recursos financieros proporcionados por los acreedores, la fórmula es: $\text{total pasivo} / \text{total activo}$. Siempre debe ser menor o igual al 80% debido a que una cifra superior supondría que no hay motivación para los socios, ni significaría control por parte de ellos.

Gráfico 2. Variación indicadores de liquidez



La empresa cuenta con activos corrientes suficientes para respaldar las obligaciones a corto plazo. Durante el año 2013 hubo una disminución debido a que se realizó el pago total de una obligación bancaria, sin embargo del año 2014 en adelante se evidencia el crecimiento proyectado del capital de trabajo neto, según conversación con la dueña del establecimiento ella espera no adquirir más obligaciones financieras.

Gráfico 3. Nivel de endeudamiento



En el año 2012 la empresa adquiere un endeudamiento adicional motivo por el cual el indicador en ese año es el más alto, por política de la empresa se procura no tener obligaciones con el sector financiero y aprovechar la financiación con proveedores, que son quienes representan el mayor valor del pasivo de la empresa, sin embargo podemos afirmar que se proyecta un endeudamiento total menor al 50%

- EBIT:

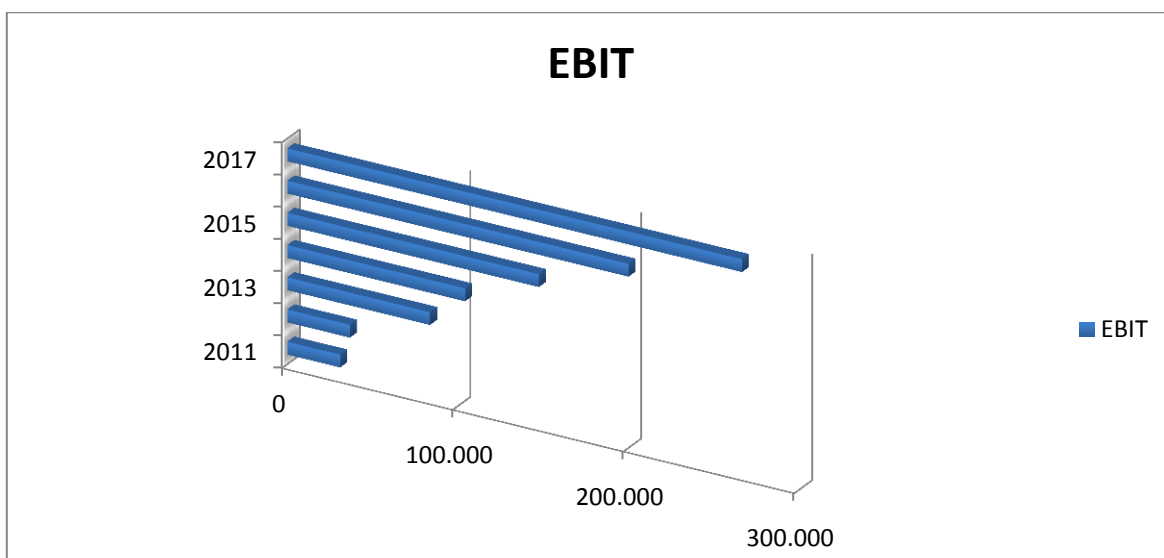
Es la Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI) o, en inglés, Earnings Before Interest and Taxes (EBIT). Es la utilidad antes de descontar los gastos financieros y los impuestos, y se conoce como el resultado operacional o de explotación del período. Esta cifra, al igual que el EBITDA, se obtiene a partir del Estado de Resultado y suele ser

útil como medida de los beneficios económicos generados por una compañía a partir de sus actividades operacionales y durante un determinado período. Se calcula así:

- + Ingresos de Explotación
- Costos de Explotación
- Gastos de Administración y Ventas

EBIT

Gráfico 4. EBIT



- EBITDA:

Es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). El Ebitda tiene la ventaja, por lo tanto, de eliminar el sesgo de la estructura financiera, del entorno fiscal (a través de los

impuestos) y de los gastos “ficticios” (amortizaciones). De esta forma, permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y comparar de una forma más adecuada lo bien o mal que lo hacen distintas empresas o sectores en el ámbito puramente operativo. Se calcula a partir del resultado final de explotación de una empresa, sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones para mostrar así lo que es el resultado puro de la empresa. Por lo tanto, los elementos financieros (intereses), tributarios (impuestos), externos (depreciaciones) y de recuperación de la inversión (amortizaciones), deben quedar fuera de este indicador. El propósito del Ebitda es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio. El Ebitda se aproxima al concepto de un flujo de caja operativo porque se agregan las depreciaciones y amortizaciones. (MARTINEZ BONMATI, JULIO. (2012). *El Ebitda*. Recuperado el 02 de abril de 2013, en dialnet.unirioja.es).

Se calcula:

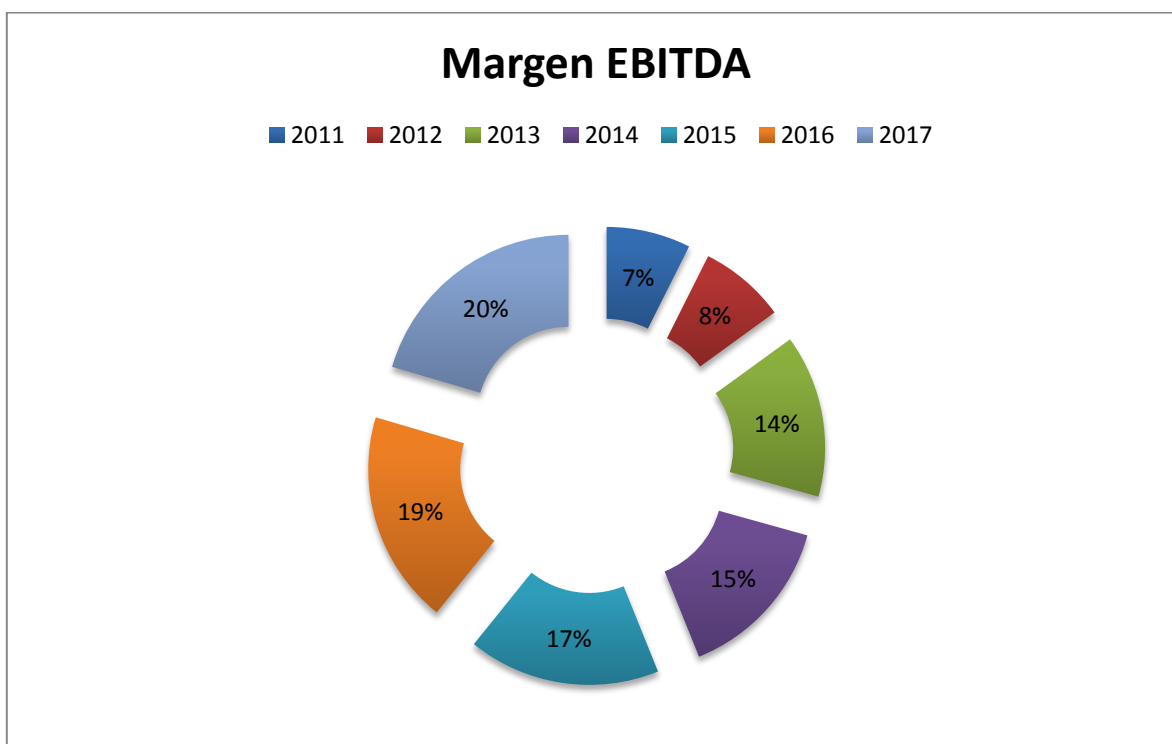
+ Ingresos de Explotación

- Costos de Explotación

- Gastos de Administración y Ventas

= EBITDA

Gráfico 5. Margen EBITDA

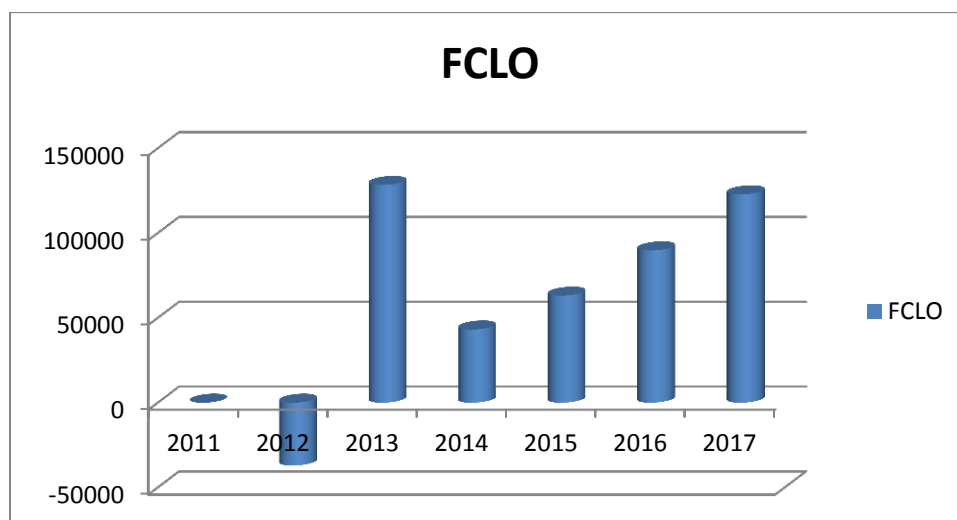


El Ebit a partir del año 2013 se estima que sea creciente, el negocio es rentable en su operación y puede cubrir una carga financiera en caso que la empresa decidiera adquirir un endeudamiento.

Tabla 14. Cálculo del EBITDA

CALCULO DEL EBITDA							
(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)							
Valores en millones de pesos							
Año ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad neta	19.085	18.852	48.738	69.729	98.687	133.863	178.333
(+) Impuestos	6.300	8.221	24.005	34.344	48.607	65.932	87.836
(+) Intereses (gasto financiero)	5.568	9.649	10.837	0	0	0	0
EBIT	30.954	36.722	83.581	104.073	147.294	199.795	266.168
(+) Depreciaciones	429	516	516	516	516	426	0
(+) Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA	31.383	37.238	84.096	104.589	147.810	200.221	266.168
Margen EBITDA	6,8%	7,0%	13,1%	13,4%	15,5%	17,2%	18,8%
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO							
Cuentas por cobrar (clientes)	0	1.896	0	0	0	0	0
Inventarios	70.152	86.549	76.852	93.760	114.387	139.552	170.254
Cuentas por pagar (proveedores)	20.323	10.724	57.639	70.320	85.790	104.664	127.690
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO NETO	49.829	77.721	19.213	23.440	28.597	34.888	42.563

Gráfico 6. Flujo de caja libre de operación

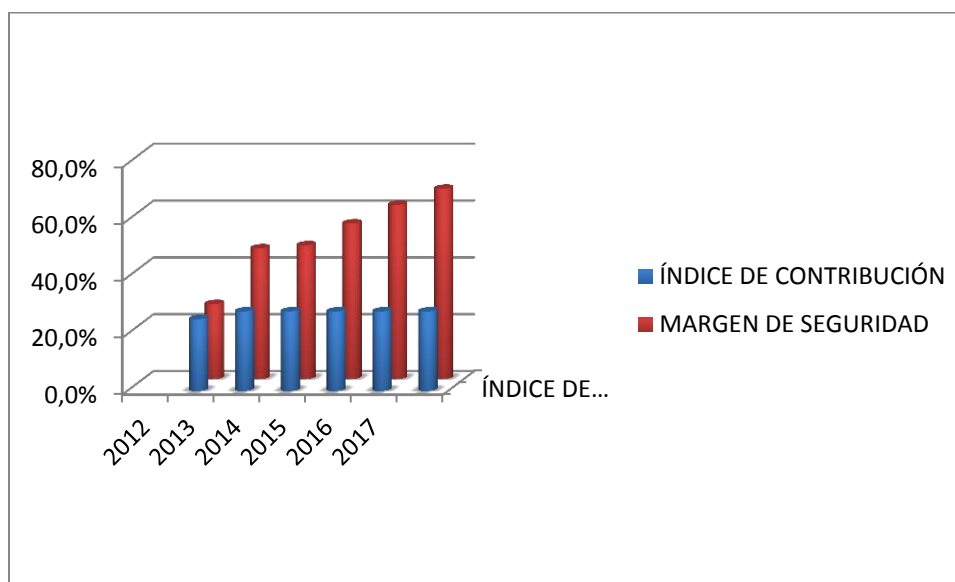


Durante el año 2012, la empresa se ha financiado con deuda y a partir del año 2013, se empieza a financiar con la operación y los socios, generando un flujo de caja creciente libre, suficientes para atender las necesidades de la empresa y futuras cargas financieras si lo quisieran.

Tabla 14. Ventas de Equilibrio

VENTAS DE EQUILIBRIO		2012	2013	2014	2015	2016	2017
ÍNDICE DE CONTRIBUCIÓN		25,3%	28,0%	28,0%	28,0%	28,0%	28,0%
VENTAS DE ESTIMADAS EMPRESA		533.697	640.437	781.333	953.226	1.162.936	1.418.782
VENTAS DE EQUILIBRIO EMPRESA		392.701	345.620	413.327	430.859	449.381	468.181
MARGEN DE SEGURIDAD		26,4%	46,0%	47,1%	54,8%	61,4%	67,0%

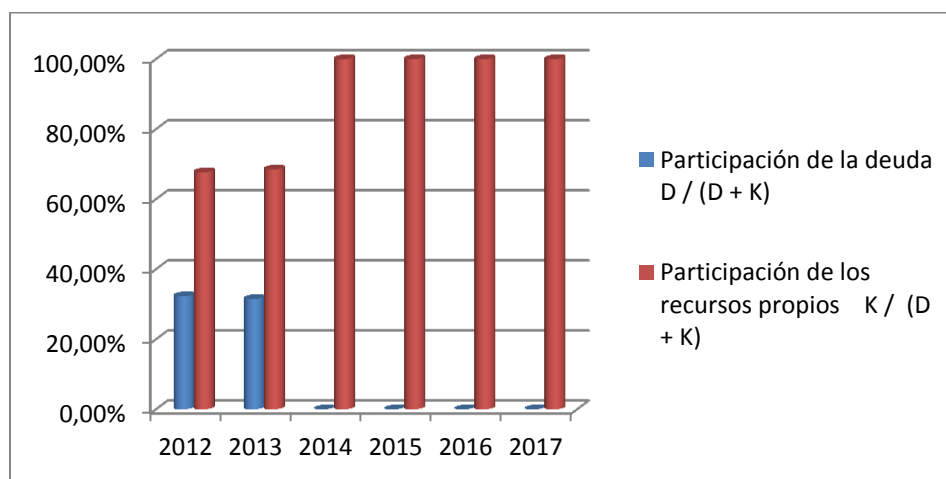
Gráfico 7. Ventas de equilibrio



Para que la empresa alcance a cubrir los costos y gastos de la operación debe vender por lo menos \$345mll en el año 2013, \$413mll en el año 2014, \$431mll en el año 2015 pero las ventas proyectadas están por encima de este valor, eso le permite un margen de seguridad cada vez más amplio.

Tabla 15. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL							
AÑO ==>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo promedio de la deuda	D	38.889	38.889	0	0	0	0
Patrimonio promedio	K	81.536	84.675	109.187	140.289	180.132	229.915
Recursos totales	D + K	120.424	123.564	109.187	140.289	180.132	229.915
Participación de la deuda	D / (D + K)	32,3%	31,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Participación de los recursos propios	K / (D + K)	67,7%	68,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gráfico 8. Estructura de capital

Es una estructura de capital sólida, después del año 2013, la empresa trabaja con recursos propios y el endeudamiento pasa a 0%

14. CONCLUSIONES

Después del anterior análisis se puede concluir que:

- Es difícil lograr cambiar algunos paradigmas de la administración con respecto al manejo de la tesorería de la empresa, por esto se ha logrado determinar que el almacén Estrellita cuenta con un flujo de caja suficiente para atender la operatividad del negocio, debido a que todas las ventas son de contado, no posee endeudamiento con el sector financiero y se apalancan a través de los plazos otorgados por los proveedores para el pago de la mercancía. La rotación actual de inventarios es máximo de 60 días y las cuentas por pagar están rotando cada 45 días. La empresaria prefiere un margen de ganancia bajo, pero seguro (afirma la dueña del establecimiento) por este motivo argumenta no trabaja a crédito para evitar el desgaste del cobro.
- No existe un manejo contable real de los inventarios lo que hace difícil el control de la mismo
- El modernizar la estructura física del almacén es una prioridad para mejorar la apariencia del almacén, aumentar las ventas y fidelizar más los clientes.
- El nivel del capital de trabajo es superior al necesario para la operación real de la empresa, en algunas ocasiones hay excesos de liquidez, que se pueden aprovechar en proyectos a futuros de expansión del negocio.
-

- Es importante empezar en la era de la tecnología y el internet para esta empresa, motivo por el cual se incluyeron las inversiones de la creación, de la página web y dinero destinado para publicidad.

15. RECOMENDACIONES

El grupo de investigación se permite presentar las siguientes recomendaciones:

- Ejercer una administración más dinámica, flexible, preferiblemente por una persona diferente de la dueña del negocio que traiga ideas innovadoras para hacer de esta empresa un negocio más próspero.
- Manejar una información contable al día, a través de un programa de contabilidad completo, inicialmente empezar con la sistematización de inventarios.
- Realizar periódicamente promociones para salir de mercancía antigua y que está pasando de moda.
- Aprovechar la oportunidad del nuevo local comercial para realizar un relanzamiento, armonizar más los espacios y redecorar el almacén siempre mostrando el nombre ALMACEN ESTRELLITA, para darle más posicionamiento a la empresa, con esta nueva apariencia, reconquistar los clientes que se han ido por el atractivos de los nuevos almacenes ubicados en el centro comercial San Pedro Plaza.

REFERENCIAS

ALBORNOZ CESAR. H. (AÑO). *Administración de Capital De Trabajo*. p 5.

ALCAIDE, JUAN CARLOS, FIDELIZACION DE CLIENTES, PAG 43

ARRAZOLA GARCIA, LUIS ANTONIO. (2011, Abril). *Sistematización de inventarios en la empresa Comercial Norte S.A.* Práctica Empresarial Dirigida – PED – Guatemala: Universidad Panamericana. Recupera el 12 de enero de 2013, en http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/531-pe-ec2-726-a773-

ASOINDUCALS (2013). *Expoasoinducals 2013, Feria internacional de “alta gama” opinan compradores extranjeros*. Recuperado el 02 de febrero de 2013, en: <http://asoinducals.com/expoasoinducals-2013-feria-internacional-y-de-alta-gama/>.

BANDA GARZA, SANDYBELL (s.f.). *Las ventajas competitivas de los países y su influencia en los mercados internacionales*. Recuperado el 2 de abril de 2013, en <http://www.tuposgradour.com/Portals/0/11-2.pdf>

BARBOZA, JOSE; BELLOSO, OSCAR; GUERRA, JENNY; SALAZAR, LIZABETH (2011, Febrero 27). *Prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de los institutos y colegios universitarios. Caso: CUNIBE al año 2022*.(Edición 1) Volumen 8. CICAG (<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/949/2347>

BERMUDEZ, SANDRA MILENA y OCHOA, LAURA MELINA (2009). *Estudio de viabilidad para la comercialización de ropa de bebe*. Ciudad, País. p 5. Recuperado el 26 de enero de 2013, en <https://www.google.com.co/url?sa=f&rct=j&url=http://emprendimientoiiiimercadeo.wikispaces.com/file/view/proyecto%2Bfinal%2BJUNIOR%2BBABY.doc&q=&esc=s&ei=nqpkUeamLpH89gTctYHQCw&usg=AFQjCNFJgsc4dLluYpGlsYgelfrPQybD-Q>.

BERNAL, CESAR AUGUSTO. (PAG. 113)

BESLEY, SCOTT y BRIGHAM, EUGENE F., BRIGHMAN (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. 14 edición. p 4.

Biografía ESAP. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/matriz_interrelaciones_ancuya_\(4_pag_11_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/matriz_interrelaciones_ancuya_(4_pag_11_kb).pdf).

CARRO PAZ, ROBERTO y GONZÁLEZ GÓMEZ, DANIEL. (s.f.). *Capacidad y distribución física*. Administración de las operaciones. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado el 24 de enero de 2013, en http://nulan.mdp.edu.ar/1620/1/15_capacidad_distribucion.pdf.

CERON, FRANCO, GALVAN, MONROY, PEREZ y SOLORZA, (2011). *La empresa sus áreas funcionales*. (5 edición). Ciudad, País: Editorial. p 12. Recuperado el 12 de febrero de 2013, en <http://es.scribd.com/doc/47106309/LA-EMPRESA>).

CERVANTES, KAMILO (AÑO). *Estados Financieros*.

CHAPMAN, ALAN, (2004, Agosto 08). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 18 de Ene. de 2013, en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

COLOMBIA.COM. (2012, Septiembre 10). *Crece en Colombia la tendencia de comprar por internet*. Bogotá, Colombia: COLOMBIA.COM. Recuperado el 25 de enero de 2013, en <http://www.colombia.com/tecnologia/informatica/sdi/45924/crece-en-colombia-la-tendencia-de-compra-por-internet>

DE LA RICA, ENRIQUE. (2000). *Marketing in internet*. Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado el 12 de noviembre de 2012, en [Hhttp://redgiga.com/documentacion/marketingeninternet.pdf](http://redgiga.com/documentacion/marketingeninternet.pdf)).

DINERO.COM. (2010, Julio). *La fidelización: más allá de una motivación económica*. Recuperado el 15 de noviembre de 2012, en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-fidelizacion-alla-motivacion-economica/98872>.

EMPRENDEPYME.NET. (s.f.). *El activo en el balance general*. Recupera el 23 de enero de 2013, en <http://www.emprendepyme.net/el-activo-en-el-balance-general.html>

GERSTEIN, MARC S. (1996). *Pensamiento Estratégico*.

GOMEZ NIÑO, OFELIA. (2011). *La productividad y competitividad de la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga, en la dinámica de la gestión estratégica*. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. p 204). Recuperado el 27 de enero de 2013, en dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3724569.pdf

HARTMANN, PATRICK; APAOLAZA IBÁÑEZ, VANESSA; FORCADA SAINZ, FCO. JAVIER. (s.f.). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola**. Recuperado el 23 de enero de 2013, en <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>

HORN, ROBERT V. (1993). *Statistical indicators for the economic and social sciences*. Cambridge, Hong Kong: University Press. p 147.

KAS PRYZKO (2012, Julio 25). *Matriz de análisis sistémico (de influencia)*. SLIDESHARE.NET. Recuperado el 02 de febrero de 2013, en <http://es.slideshare.net/castilloprisco/matriz-de-analisis-sistmico-de-influencia>.

MALDONADO, JULISSA; MUÑIZ PIONCE, MARCOS JULIO y ORTIZ VERA, VERÓNICA MABEL (2009). *Creación del Plan Estratégico y Diseño de un Sistema de Monitoreo basado en el Balanced Scorecard a una Empresa que Ofrece Servicios de Consultoría y Auditoría en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil,

Ecuador. Recuperado el 25 de enero de 2013, en <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10369/1/D-42378.pdf>

MARTINEZ BONMATI, JULIO. (2012). *El Ebitda*. Recuperado el 02 de abril de 2013, en dialnet.unirioja.es

MELO CONTRERAS, NOHORA JANETH. (2005, Mayo). *Impacto del TLC sobre el empleo y comercio exterior en el textil y de confecciones en Ibagué*. Ibagué, Colombia: Monografías.com. Recuperado el 30 de enero de 2013, en <http://www.monografias.com/trabajos28/impacto-empleo/impacto-empleo2.shtml>).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU), (2002, Abril 29) *Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits*. Nueva York, Estados Unidos de América, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18. Recuperado el 18 de enero de 2013, en www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11).

QUESADA CASTRO, MARIA DEL ROSIO., M.R. (2007). *Gestión de la productividad actual de las organizaciones pequeñas y medianas del sector textil-confección del valle de aburra* Valle de Aburra, Colombia, Editorial. p 46

ROCA CARLOS. (s.f.). *Influencia de los medios virtuales en la competitividad empresarial en Colombia*. SECTOR VIRTUAL.COM. Recuperado el 29 de marzo de 2012, en <http://www.sectorvirtual.com/blog/tlc-colombia-estados-unidos/>).

ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, (2009). *Finanzas Corporativas*. Octava Edición.. México: Mc. Graw Hill, p 3.

SANCHEZ, DEUSENITH y RANGEL, OLIVIA. (2010). *Estrategias financieras de capital de trabajo en empresas farmacéuticas*. (Número de edición). Ciudad, País: Editorial. Recuperado el 12 de febrero de 2013, en http://www.unilibrecali.edu.co/libre-empresa/images/stories/pdf_articulos/volumen7/Estrategias_financieras_de_capital_de_trabajo_empresas_farmaceuticas_1.pdf

WHEELEN, THOMAS; HUNGER DAVID (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*. Editorial Pearson Prentice Hall. p 81

Anexo 1. Ficha Bibliográfica

FICHA BIBLIOGRAFICA TRABAJO	
TIPO	Investigación formativa, Trabajo Dirigido.
TITULO	Diagnóstico Financiero Almacén Estrellita
PROGRAMA	Especialización en Administración Financiera
MODALIDAD PROGRAMA	Postgrado
GRUPO DE INVESTIGACIÓN	ENTREPRENEURSHIP
EDICION	Neiva, Convenio USCO-Universidad EAN, 2013
AUTOR	Bautista Oviedo, Claudia Marcela; Losada Vidal, Lindura Maria; Mora Puentes, Maria Katherine
PALABRAS CLAVE	Estrategia, Inversión, financiero, análisis, ventas, rentabilidad, mercadeo, gestión, organización, contabilidad, información, documentos, posicionamiento
DESCRIPCION	Almacén Estrellita, empresa que se dedica a la comercialización de ropa infantil con pertinencia en la ciudad de Neiva requiere mejorar su gestión financiera, para lo cual, se realiza un análisis de antecedentes, organizacional, estratégico y financiero. Se realizan conclusiones y recomendaciones
FUENTES	ARRAZOLA GARCIA, LUIS ANTONIO. (2011, Abril). Sistematización de inventarios en la empresa Comercial Norte S.A. ASOINDUCALS (2013). Expoasoinducals 2013, Feria internacional de “alta gama” opinan compradores extranjeros. BANDA GARZA, SANDYBELL (s.f.). Las ventajas competitivas de los países y su influencia en los mercados internacionales. Etc.
CONTENIDO	Formulación del problema, introducción, justificación, objetivos, marco teórico, historia, diseño metodológico, planeación estratégica, estructura organizacional, políticas de ventas, políticas de compras e inventarios, evaluación general de la empresa, análisis financiero, conclusiones, recomendaciones
METODOLOGIA	A través de investigación descriptiva de identificará la situación actual, de la empresa se evalúa aspectos importantes de Almacén Estrellita. Se utilizaron técnicas fundamentales como la encuesta, la entrevista la observación y revisión de documentos..
CONCLUSIONES	El almacén Estrellita cuenta con un flujo de caja suficiente para atender la operatividad del negocio. La rotación actual de inventarios es máxima de 60 días y las cuentas por pagar están rotando cada 45 días. Es difícil el control de los inventarios. El nivel del capital de trabajo es superior al necesario, hay excesos de liquidez, lo cual, se puede aprovechar en proyectos a futuros de expansión del negocio.
PERIODO ACADEMICO	20131

ANEXO 4. Entrevista

ENTREVISTA

Dirigida a Gerente: ALMACEN ESTRELLITA
Sra. BEATRIZ PUENTES DIAZ

Buenas tardes, como bien sabe Sra. Beatriz estamos realizando el análisis financiero, para el mejoramiento continuo de su empresa; es por ello que a continuación le realizaremos las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que sus clientes salen satisfechos después de comprar en su almacén? ¿Por qué?

Si porque procuramos que los productos que ofertamos sean de calidad, con buenos precios y en lo posible exclusivo.

2. ¿Cómo califica el servicio al cliente?

Lo calificaría excelente porque diariamente trabajamos para que nuestros clientes se atiendan de la mejor manera, además en el momento de la venta se procura preguntarle a los clientes como se sintieron atendidos e invitándolos a que vuelvan.

3. ¿cómo es la relación suya con el cliente?

Mi relación con el cliente considero que es muy buena porque estoy muy cerca del cliente diariamente, desde que entra a mi establecimiento hasta que sale, además si no se efectúa la compra preguntar al personal que paso con el cliente?, por que no compro? que quería?. Si es un cliente constante nos saludamos y hablamos, preguntado por su familia o si es un cliente que hace rato no viene entonces le hacemos dar a entender de que los hemos extrañado. Entonces vivo pendiente y dispuesta a colaborar en lo que más pueda y a escuchar al cliente.

4. ¿usted tiene una base de datos de sus clientes?

No, por el momento no, pero si me gustaría tenerla. Para estar pendiente de ellos.

5. ¿El almacén maneja precios fijos?

No, nosotros realizamos descuentos a los productos porque consideramos que a los clientes les gusta que se les haga una atención especial, pero los descuentos especiales son autorizados por la administradora o por mí.



6. ¿Qué sistema utilizan para la organización de su inventario?

Por ahora se realiza de forma manual dejándolo organizado por tallas (sección niños y niñas)

7. ¿Le gustaría tener más control y organización con respecto al inventario?

Si claro! Me gustaría por que puedo tomar decisiones más acertadas en un momento rápido y no tener que esperar a que el personal se dedique a sacar una relación de cualquier cosa, ya sea zapatos, ropa o artículos de bebe. Seria excelente para mi buscar un método en donde yo pueda saber de forma rápida cuanto se está vendiendo diario en cuanto cantidades de mercancía y lo que se está agotando.

8. ¿Con cuántos días cuentan ustedes para el pago de la mercancía?

Dependen las condiciones de cada proveedor pero en la mayoría nos da de 30, 45 días en adelante como hay proveedores que simplemente nos dan el plazo que necesitamos o existe la opción de descuentos adicionales por pronto pago.


GERENTE ALMACEN ESTRELLITA
BEATRIZ PUENTES DIAZ

ANEXO 5. Encuesta

ENCUESTA AL CLIENTE ALMACEN ESTRELLITA

1. ¿Conoce los productos del ALMACEN ESTRELLITA?

Si () No () algunos ()

2. ¿Que la motiva a comprar en el ALMACEN ESTRELLITA?

La atención. ()

Los precios ()

La calidad ()

La ubicación ()

Todas las anteriores ()

3. ¿Considera que el ALMACEN ESTRELLITA presta un excelente servicio?

Si () NO ()

4. ¿Con que frecuencia visita el ALMACEN ESTRELLITA?

Una vez a la semana ()

Cada mes ()

Cada seis meses ()

Una vez al año ()

5. ¿considera que los productos de ALMACEN ESTRELLITA son de buena calidad?

SI () NO () NO SABE ()



6. Que cambios le gustaría que ALMACEN ESTRELLITA hiciera para mejorar?

Instalaciones () servicio () página web () nuevos productos ()

Autoservicio ()

7. ¿Le gustaría hacer compras en ALMACEN ESTRELLITA por internet?

SI () NO ()

8. Le gustaría que ALMACEN ESTRELLITA fuera autoservicio pero con personal autorizado para colaborarle en el momento que el cliente necesite una asesoría?

Si () NO ()

9. Le gustaría que ALMACEN ESTRELLITA implementara otras marcas como ropa americana?

SI () NO ()

ANEXO 3. Carta de Aprobación Tutor

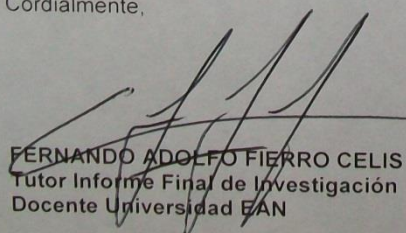
Neiva, Abril 05 de 2013

Doctor
LUIS ALBERTO ORTIZ GOMEZ
Director Especialización en Administración Financiera
Facultad de Postgrados
UNIVERSIDAD EAN
Bogotá D.C.

Apreciado Doctor:

Muy comedidamente me permito informarle que una vez hecho el acompañamiento y revisado el Informe Final de Investigación titulado: **DIAGNÓSTICO FINANCIERO ALMACEN ESTRELLITA** preparado por las estudiantes: MARIA KATHERINE MORA PUENTES con cédula No. 33.750.235, CLAUDIA MARCELA BAUTISTA OVIEDO con cédula No. 36.306432, LINDURIA MARIA LOSADA VIDAL con cédula No. 26.552.359, considero que cumple con los requisitos, en sus aspectos técnicos, metodológicos y profesionales, acordes a los contenidos académicos desarrollados a los estudiantes en la Especialización en Administración Financiera, para optar el título de Especialista en Administración Financiera en convenio con la Universidad Surcolombiana. Dicho informe es **APROBADO**.

Cordialmente,



FERNANDO ADOLFO FIERRO CELIS
Tutor Informe Final de Investigación
Docente Universidad EAN

Anexo 2. Licencia de Uso – Autorización de los Autores

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Maria Katherine Hua Puentes

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 33.750.235 Nena

Nombre Completo Claudia Marcela Batista Oviedo

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 36.306.432 Nena

Nombre Completo Lindura Maria Casado Vidal

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 26552.359

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:

Diagnóstico financiero Almacén la Estrellita

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: Yolaine Patricia Ruiz
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 33.330.135
FACULTAD: Posgrado Universidad EAN
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Administración financiera

NOMBRE COMPLETO: Claudia Marcela Balboa
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 36.306.432
FACULTAD: Portafolio Universidad EAN
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Administración financiera

NOMBRE COMPLETO: Lindaura Ma. Lopera
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 26.652.359
FACULTAD: Posgrado Univ. EAN
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Administración financiera

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

Fecha de firma: 9 de Abril de 2013