

**PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y PROPUESTA DE  
MODELO DE VALORACION DE LA EMPRESA REMODELAR LTDA**

**ANGELA MARGARITA CASTILLA CHAVARRIAGA  
NATALI ELENA ROMERO CASTAÑO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2008**

**PLAN DE GESTION ADINISTRATIVA Y FINANCIERA Y PROPUESTA DE  
MODELO DE VALORACION DE LA EMPRESA REMODELAR LTDA**

**ANGELA MARGARITA CASTILLA CHAVARRIAGA  
NATALI ELENA ROMERO CASTAÑO**

**Monografía presentada para optar al título de profesional en finanzas y  
negocios internacionales**

**ASESORES**

**Víctor Espinosa Florez**

**Rolando Ariza Olaya**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2008**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

A Dios, a nuestras familias y a todos  
Los que influyeron en nuestras vidas y  
Y nos ayudaron a  
sacar adelante este proyecto.

Ángela Castilla y Natali Romero.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios, por darnos la oportunidad de trabajar unidas en este proyecto y darnos la sabiduría para concluirlo con éxito a pesar de los inconvenientes.

Nuestras familias, por el apoyo, cariño y confianza, elementos primordiales para alcanzar lo que hoy hemos logrado. Gracias por creer que era posible.

Nuestros asesores Rolando Ariza y Víctor Espinosa Florez, que creyeron en nuestra capacidad para desarrollar éste importante tema y que con su dedicación, constancia y consejos, fueron clave fundamental para poder realizar este proyecto.

Ignacio Vélez Pareja, William Arellano, profesores investigadores de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por sus orientaciones y valiosos aportes a lo largo de la elaboración del trabajo.

Nelson Ospino Torres, Contador Publico y Auditor de la empresa REMODELAR LTDA, quien con sus aportes, nos sirvió de base y guía para esta investigación.

Todo el personal de la empresa Remodelar Ltda, que con su colaboración y contribución hicieron que se pudiera sacar este proyecto adelante.

Compañeros, amigos, y a todas aquellas personas que no mencionamos, que de una u otra forma nos colaboraron para que esta investigación fuera un éxito.

**MIL GRACIAS Y MIL BENDICIONES**

## CONTENIDO

	Paginas
Glosario	
Resumen	
Introducción	21
<b>0. PROPUESTA DE MONOGRAFIA</b>	
0.1 Definición del Problema	23
0.2 Objetivos	25
0.2.1 Objetivo General	25
0.2.2 Objetivos Específicos	25
0.3 Justificación del proyecto	26
0.4 Marco Teórico	28
0.5 Metodología del proyecto	32
0.6 Logros Esperados	34
1.	35
1. Generalidades de la empresa REMODELAR LTDA	35
1.1 Historia de la empresa	35
1.2 Producto y Servicios	36
1.2.1 Remodelaciones	36
1.2.2. Carpintería	37
1.2.2.3 Carpintería en madera	37
1.2.3 Acabados arquitectónicos	37
1.2.3.1 Cielos rasos y muros	37
1.2.4 Cubiertas y cortáosles	37
1.2.4. Cortasoles	37
1.2.5 Diseño de ambiente acústico	38
1.2.6 Sistemas de comunicación	38
1.2.7 Sistemas eléctricos	38
1.2.8 Muros y fachadas	38
1.3 Infraestructura	39
1.3.1 Insumos	40

<b>2.</b>	<b>42</b>
<b>2. Análisis Situacional Interno de Remodelar Ltda</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Análisis situacional interno</b>	<b>42</b>
<b>2.2 Planeación estratégica de REMODELAR LTDA</b>	<b>42</b>
<b>2.2.1 Misión</b>	<b>42</b>
<b>2.2.2 Anterior planeación estratégica</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2.1 Misión</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2.2 Visión</b>	<b>44</b>
<b>2.2.1.1 DEFINICION DEL NEGOCIO CON BASE A LAS RESPUESTAS ANTERIORES</b>	<b>44</b>
<b>2.2.1.2 Misión</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Valores de REMODELAR LTDA</b>	<b>46</b>
<b>2.3.1 Evaluación de valores</b>	<b>47</b>
<b>2.3.2 Metodología de medición de los principios y valores</b>	<b>49</b>
<b>2.4 MATRIZ AXIOLÓGICA(principios)</b>	<b>51</b>
<b>2.4.1 Análisis de la evaluación de los principios</b>	<b>51</b>
<b>2.4.1.1 El factor humano</b>	<b>51</b>
<b>2.4.1.2 Los colaboradores</b>	<b>52</b>
<b>3.</b>	<b>53</b>
<b>3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REMODELAR LTDA</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Un organigrama</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Líneas de autoridad</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Dirección</b>	<b>54</b>
<b>3.3.1.1 CARGO: DIRECTOR GENERAL</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1.2 CARGO: DIRECTOR TECNICO E INDUSTRIAL</b>	<b>56</b>
<b>3.3.1.3 CARGO: DIRECTOR FINANCIERO</b>	<b>57</b>
<b>3.3.1.4 CARGO: CENTRO DE INFORMACION (AUXILIAR CONTABLE)</b>	<b>57</b>
<b>3.3.1.5 CARGO: CENTRO DE INFORMACION (SECRETARIA)</b>	<b>58</b>
<b>3.4 CONTROL</b>	<b>59</b>
<b>3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDRERAZGO EN REMODELAR</b>	<b>59</b>
<b>3.6 DIAGNOSTICO INTERNO O AMBIENTE INTERNO</b>	<b>61</b>

<b>3.7 DIAGNOSTICO, ANÁLISIS Y MATRIZ DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTE DEL INTERIOR DE LA EMPRESA</b>	<b>62</b>
<b>3.7.1 CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>62</b>
<b>3.7.1.1 FORTALEZA</b>	
3.7.1.1.2 Uso de planes estratégicos	62
3.7.1.1.3 Imagen corporativa	62
3.7.1.1.4 Habilidad para responder a la tecnología	62
<b>3.7.1.2 DEBILIDAD</b>	
3.7.1.2.1 Comunicación y control gerencial	63
3.7.1.2.2 Sistema de coordinación	63
3.7.1.2.3 Habilidades para manejar la inflación	63
<b>3.7.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	<b>63</b>
<b>3.7.2.1 FORTALEZAS</b>	<b>63</b>
3.7.2.1.1 Habilidad tecnológica	64
3.7.2.1.2 Nivel de tecnología utilizada en el producto	64
3.7.2.1.3 Intensidad de la mano de obra en el producto	64
<b>3.7.2.2 DEBILIDADES</b>	
3.7.2.2.1 Aplicación de tecnología de computadores	64
<b>3.7.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>65</b>
3.7.3.1 Diagnostico de la capacidad del talento humano	65
<b>3.7.4 CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	<b>65</b>
<b>3.7.4.1 FORTALEZA</b>	
3.7.4.1.1 Fuerza de producto, calidad, exclusividad de los productos	66
3.7.4.1.2 Lealtad y satisfacción del cliente	66
3.7.4.1.3 Fortaleza de los proveedores y disponibilidad en el mercado	66
<b>3.7.4.2 DEBILIDADES</b>	
3.7.4.2.1 Bajos costos de distribución y ventas	66
3.7.4.2.2 Uso de la curva de experiencia	66
<b>3.7.5 CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>66</b>
<b>3.7.5.1 FORTALEZA</b>	
3.7.5.1.2 Rentabilidad, retorno de la inversión	67
3.7.5.1.3 Estabilidad de costos	67
<b>3.7.5.2 DEBILIDADES</b>	
3.7.5.2.1 Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	67

<b>3.8 Análisis de vulnerabilidad y competitividad</b>	<b>67</b>
<b>3.9 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO</b>	<b>74</b>
3.9.1 Metodología aplicada	74
3.9.2 Sistema económico	74
3.9.3 PIB (producto interno bruto)	75
3.9.4 Sistema tecnológico	75
3.9.5 Sistema socio cultural político	75
3.9.6 El PIB	76
3.9.7 Política cambiaria	77
3.9.8 Disponibilidad de crédito	77
<b>3.9 AMENAZAS</b>	<b>77</b>
3.10.1 Las tasas de interés	77
3.10.2 Los nuevos impuestos	78
3.10.3 La inflación	78
<b>3.11 FACTORES POLÍTICOS</b>	<b>78</b>
<b>3.11.1 OPORTUNIDADES</b>	<b>78</b>
3.11.1.1 Plan de desarrollo del gobierno	78
3.11.1.2 Aplicación de la constitución	79
<b>3.11.2. AMENAZAS</b>	<b>79</b>
3.11.2.1 El presupuesto nacional	79
3.11.2.2 La corrupción administrativa	79
3.11.2.3 La actitud de la clase política	79
<b>3.12 FACTORES COMPETITIVOS</b>	<b>79</b>
<b>3.12.1 OPORTUNIDAD</b>	<b>79</b>
3.12.1.1 Estrategias de mercado	79
3.12.1.2 Los proveedores	80
3.12.1.2.3 Los clientes	80
<b>3.12.2 AMENAZA</b>	<b>81</b>
3.12.2.1 Los productos sustitutos	81
<b>3.13 FACTORES GEOGRAFICOS</b>	<b>81</b>
<b>3.13.1 OPORTUNIDADES</b>	<b>81</b>
3.13.1.1 Ubicación de la empresa	81
3.13.1.2 Facilidad de transporte	81
3.13.1.3 Facilidad de comunicación	81

<b>3.14 ANÁLISIS DOFA APLICADO A LA EMPRESA DENTRO DEL ENTORNO COMPETITIVO</b>	<b>82</b>
3.14.1 Fortalezas	82
3.14.2 Debilidades	83
3.14.3 Oportunidades	83
3.14.4 Amenazas	84
3.14.5 Implicaciones	85
<b>3.15 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOFA</b>	<b>85</b>
3.15.1 Análisis Cuadrante FO (Fortaleza y Oportunidad)	85
3.15.2 Análisis Cuadrante FA (Fortaleza y Amenaza)	85
3.15.3 Análisis Cuadrante DO (Debilidad y Oportunidad)	85
3.15.4 Análisis Cuadrante DA (Debilidad y Amenaza)	86
<b>3.16 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS, LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>	<b>86</b>
3.16.1 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA	87
3.16.1.1 Barreras de entrada	87
3.16.1.2 Barreras de salida	88
3.16.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	89
3.16.3 PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	89
3.16.4 PODER NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	90
3.16.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS	90
<b>3.17 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>91</b>
3.17.1 VENTAJA COMPETITIVA - ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN A LA COMPETENCIA	91
<b>4.</b>	
<b>ASPECTOS MICROECONOMICOS Y MACROECONÓMICOS DE MAYOR INCIDENCIA EN LA EMPRESA.</b>	<b>93</b>
4.1 Análisis Externo (POAM)	96

<b>5.</b>	
<b>5. GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA REMODELAR LTDA.</b>	<b>98</b>
<b>5.1 Métodos de valoración</b>	<b>99</b>
<b>5.2 Valor del activo neto</b>	<b>101</b>
<b>5.3 Determinación del valor del good-will</b>	<b>102</b>
<b>5.4 Flujo de caja de la deuda</b>	<b>104</b>
<b>5.5 Flujo de caja del accionista</b>	<b>104</b>
<b>5.6 Flujo de Caja de Capital</b>	<b>105</b>
<b>5.7 ESQUEMA DEL FLUJO DE TESORERIA EMPRESA REMODELAR LTDA</b>	<b>109</b>
<b>5.7.1 FLUJO DE TESORERIA O DE EFECTIVO DEL NEGOCIO</b>	<b>109</b>
<b>5.8 PASOS PARA REALIZAR EL MODELO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE, PARA DETERMINAR EL GOOD WILL DE LA EMPRESA REMODELAR LTDA.</b>	<b>112</b>
<b>5.8.1 Flujo de caja libre</b>	<b>112</b>
<b>5.8.2 Calculo valor patrimonio</b>	<b>112</b>
<b>5.8.3 Calculo del capital neto operativo</b>	<b>113</b>
<b>5.8.4 Good will</b>	<b>113</b>
<b>6.</b>	
<b>6. APLICACIÓN DEL MODELO DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>116</b>
<b>6.1 Bases y Supuestos Remodelar</b>	<b>116</b>
<b>6.1.2 Total Ingresos por productos</b>	<b>116</b>
<b>6.2 Presupuestos de ventas – cantidades vendidas q</b>	<b>117</b>
<b>6.3 Precios por productos en unidades de m<sup>2</sup></b>	<b>118</b>
<b>6.4 Presupuestos de costos - costos generados por q</b>	<b>119</b>
<b>6.5 Calculo costo de venta por unidad mts<sup>2</sup></b>	<b>120</b>
<b>6.6 AMORTIZACION DEL PRESTAMO</b>	<b>122</b>
<b>6.7 ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS REMODELAR LTDA</b>	<b>123</b>
<b>6.8 Calculo gastos operacionales del flujo de caja</b>	<b>125</b>
<b>6.9 Supuestos básicos</b>	<b>125</b>
<b>6.10. CALCULO CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>126</b>
<b>6.11 BALANCE GENERAL</b>	<b>126</b>

<b>6.12.CALCULO CIFRAS AJUSTADAS POR CAMBIO IPC PROYECTADO</b>	<b>128</b>
<b>6.13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>132</b>
<b>6.14 CALCULO DE POLÍTICAS</b>	<b>133</b>
<b>6.15 CALCULO FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>134</b>
<b>6.16.CALCULO CAJA LIBRE Y CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>137</b>
<b>6.17 Flujo caja libre</b>	<b>138</b>
<b>6.18 Flujo caja de la deuda</b>	<b>138</b>
<b>6.19 Flujo caja de accionistas</b>	<b>138</b>
<b>6.20 Flujo caja capital</b>	<b>139</b>
<b>6.21.CALCULO COSTO PROMEDIO PONDERADO CAPITAL (WACC)</b>	<b>139</b>
<b>6.22 RESUMEN UTILIDADES</b>	<b>140</b>
<b>6.23. Calculo WACC</b>	<b>141</b>
<b>6.24 Calculo WACC (Hay Circularidad)</b>	<b>142</b>
<b>6.25. Calculo Valor Mercado Patrimonial en forma independiente</b>	<b>142</b>
<b>Recomendación</b>	<b>144</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>146</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>148</b>
<b>Anexos</b>	<b>151</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Paginas</b>
Tabla 1. Evaluación Valores Estratégicos.	44
Tabla 2. Matriz Axiológicas.	47
Tabla 3. Capacidad directiva Análisis Interno (PCI)	66.
Tabla 4. Capacidad Financiera Análisis Interno.	67
Tabla 5. Capacidad del Talento Humano.	68
Tabla 6. Capacidad Tecnológica.	69
Tabla 7. Capacidad Competitiva.	70
Tabla 8. Análisis Externo (POAM)	93
Tabla 9. Flujo de Caja de la deuda	102
Tabla 10. Flujo de Caja del accionista	102
Tabla 11 Flujo de Caja Capital	103
Tabla 12. Flujo de Caja Libre	108
Tabla 13. Calculo Valor Patrimonio	108
Tabla 14. Calculo del capital neto operativo	109
Tabla 15. Bases y Supuestos	112
Tabla 16. Presupuestos de ventas- Cantidades vendidas Q	113
Tabla 17. Precios por productos en unidades M2.	114
Tabla 18. Presupuestos de Costos- Costos generados por Q	115
Tabla 19. Calculo costo de venta por unidades MTS2.	116.
Tabla 20. Amortización del préstamo.	118.
Tabla 21. Estado de Perdidas y Ganancias Remodelar LTDA.	119
Tabla 22. Calculo Gastos Operacionales del Flujo de Caja.	121
Tabla 23. Supuestos Básicos.	121
Tabla 24. Calculo Capital de Trabajo.	122
Tabla 25. Balance General.	122
Tabla 26. Calculo cifras ajustadas por cambio IPC proyectado.	124
Tabla 27. Flujo de caja proyectado.	128
Tabla 28. Calculo de Políticas	129
Tabla 29. Calculo flujo de caja libre.	130

Tabla 30. Calculo caja libre y capital de trabajo.	133
Tabla 31. Flujo de caja libre.	134
Tabla 32. Flujo de caja de la deuda.	134
Tabla 33 Flujo de caja de accionistas	134
Tabla 34. Flujo de caja de capital	135
Tabla 35 Calculo costo promedio ponderado capital (WACC)	135
Tabla 36. Calculo WACC	141
Tabla 37 Calculo WACC (Hay Circularidad)	142
Tabla 38. Calculo Valor mercado patrimonial en forma independiente	142

## **LISTA DE ANEXOS**

1. Anexo A. Cámara de Comercio Empresa Remodelar Ltda.
2. Anexo B. Estado de Perdidas y Ganancias Enero – Agosto 2007 de la empresa Remodelar Ltda.
3. Anexo C. Balance General Enero – Agosto de la empresa Remodelar Ltda.
4. Anexo D. Cuadro Planeacion estratégica.

## GLOSARIO

**GESTION:** Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

**GESTION ADMINISTRATIVA:** Consiste en administrar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general el entorno de la empresa.

**GESTION FINANCIERA:** Consiste en proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de autogestión.

**PLAN ESTRATEGICO:** Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.

**DOFA:** Es una herramienta que sirve para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones, negocios y empresas significa debilidades, oportunidades, fortaleza y amenaza.

**WACC:** Weight Average Cost of Capital o costo promedio ponderado de capital tasa utilizada para descontar los flujos de caja libre.

**BETA:** Indicador que nos sirve para medir el riesgo de una inversión, ya que mide la relación entre el rendimiento de un activo y el rendimiento del mercado en que se negocia. Cuando es inferior a uno, indica escasa sensibilidad a variaciones (alzas o bajas) generales.  
[www.banestobroker.com/diccionario/htm/br\\_dicB.htm](http://www.banestobroker.com/diccionario/htm/br_dicB.htm).

TASA LIBRE DE RIESGO: La **tasa de cero riesgo**, o **tasa libre de riesgo**, es un concepto teórico que asume que en la economía existe una alternativa de inversión que no tiene riesgo para el inversionista. Este ofrece un rendimiento seguro en una unidad monetaria y en un plazo determinado, donde no existe riesgo crediticio ni riesgo de reinversión ya que, vencido el período, se dispondrá del efectivo. En la práctica, se considera como el rendimiento de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos como la inversión libre de riesgo, ya que se considera que la probabilidad de no pago de un bono emitido por Estados Unidos es muy cercana a cero [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_cero\\_riesgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_cero_riesgo).

PRIMA O RENDIMIENTO DEL MERCADO:  $\text{Prima de Mercado} = \text{Precio Obligación Convertible} - \text{Precio Obligación Ordinaria}$  existe una relación funcional negativa entre Prima de Mercado y Prima de Conversión. A mayor Prima de Mercado, menor Prima de Conversión, y viceversa. <http://www.megabolsa.com/biblioteca/mer15.htm>

FLUJO DE CAJA LIBRE: Se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF).

ACTIVOS TANGIBLES: Bien de naturaleza corporal. [www.guerrero.gob.mx/](http://www.guerrero.gob.mx/).

ACTIVOS INTANGIBLES: Bienes económicos inmateriales de propiedad de una persona, empresa u organización, tales como Patentes. [https://www.bves.com.sv/glosario/g\\_a.htm](https://www.bves.com.sv/glosario/g_a.htm)

AMORTIZACIÓN: Causar, Abonar.

CAUSACION: El principio de causación es otro de los principios elementales de la contabilidad. Este principio habla que los hechos se debe reconocer cuando estos se realicen y no cuando se reciba o se haga el pago, es decir, se causan cuando venda el producto o se preste el servicio, independientemente a si se recibe el pago o no. Se entiende que cuando se realiza el hecho económico, esta ha constituido una obligación o un derecho exigibles.

EMPODERAMIENTO: El empowerment es una estrategia gerencial que nos ayudará a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial de nuestro principal activo “el capital humano”.  
<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/empgesemp.htm>.

COADYUVAR: Contribuir, asistir en el logro de alguna cosa.  
[www.definicion.org/diccionario/56](http://www.definicion.org/diccionario/56).

## **RESUMEN**

Una buena gestión administrativa y financiera en la empresa, le permitirá alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo y le consentirá posicionarse en el

mercado, no solo por los productos que posee sino por que están seguros que la compañía genera valor. Realizar un diagnostico administrativo y financiero a una firma, no es una labor tan sencilla, requiere de mucha información, cuestionamientos y sobre todo, una importante capacidad de análisis. Este diagnostico permite incursionar en la historia de la empresa, y observar como ha sido su desarrollo interno y la participación del mercado en un periodo determinado.

Para conocer una empresa de manera adecuada se debe comprender el contexto en el cual esta inmersa y que se desarrolla dentro de un contexto del que dependen para sobrevivir y crecer. Es decir, no solo es recopilar y analizar cifras, graficas, cuadros de la situación del negocio, matrices, sino también factores externos que son muy relevantes como por ejemplo factores políticos, legales y sociales entre otros, así se puede garantizar la implementación de un aceptado análisis administrativo y financiero de cualquier empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, este diagnostico administrativo y financiero le puede servir a la empresa como carta de presentación para posibles inversionistas e intermediarios financieros, o en el caso de no lograr las expectativas de los socios para tomar las decisiones necesarias. Pero ante todo, sirve como herramienta eficaz a sus propietarios y administradores para evaluar y tener pronósticos acertados de la rentabilidad del negocio y tomar las decisiones necesarias, como pueden ser la reestructuración de los procesos internos o quizás las formulas para liquidar la empresa. Pero esto, antes de, conocer el valor que puede generar la compañía, es decir saber determinar si el negocio es bueno o no. Entonces, la valoración de empresas se realiza ya sea porque alguien esta interesado en comprarla o porque el que toma las decisiones desea saber si estas crean o destruyen valor, es decir, quien la posee adquirirá los flujos futuros que va a recibir, ya sea estudiando las deudas que posee la empresa o toma las decisiones sobre la base del flujo de caja de los accionistas.

Los estados financieros de una firma deben estar interrelacionados, nos es posible evaluar un estado sin haber examinado los otros, con este trabajo a

parte de mostrar la importancia de realizar una valoración y mirar los beneficio que le trae a una empresa o negocio o incluso a los mismos accionistas o socios, quisimos mostrar también la relación existente entre tres estados financieros como son: Balance General, Estados de Resultados y Flujo de Tesorería o de Efectivo; teniendo en cuenta que el BG solo nos muestra saldos finales del periodo, el EdeR movimientos del periodo, y el FT nos muestra todo lo que sale y entra en caja y banco del BG. Este FT es muy importante porque nos permite mantener una alerta sobre la situación de liquidez de la firma y así poder determinar si se debe buscar financiación adicional o si tenemos excedentes para invertir. Por tanto es factible pensar, que quizás se debe tener mas cuidado con el FT que con los demás estados financieros, sí se puede realizar proyecciones con el BG y el EdeR, pero hay que tener presente que las decisiones diarias que toman la empresa va relacionadas con los resultados finales, es decir con el déficit o superávit de efectivo.

Luego de haber calculado el FT, se realizo el cálculo del Flujo de Caja libre para determinar lo que le queda a los accionistas luego de hacer las respectivas provisiones y así poder calcular el Valor terminal, que nos permitió concluir si la empresa es buena o no. La finalidad de hallar todas estas herramientas conduce a una sola función y es poder direccionar a la empresa y permitirle dar a conocer como podrían estimar su valor o su GOOD WILL, que les ayudara no solo a maximizar su valor o sus intereses financieros sino que les orientara a tener una mejor estructura organizativa en el momento de tomar las mejores decisiones de inversión.

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual de los negocios cualquier empresa que desee sostenerse en el tiempo, debe poseer las herramientas necesarias para lograrlo, empezando desde la planeación estratégica que es la herramienta que permite

definir su rumbo en términos de formular su misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, determinar a quien voy a dirigirme, definir su mercado meta, políticas de calidad y servicio al cliente y lo mas importante sus propósitos que le permitirán agregar valor y sostener su ventaja competitiva. Sin embargo solo con un correcto direccionamiento estratégico y la buena gestión de los gerentes se pueden alcanzar estos propósitos misionales y para lo cual se requiere que toda la organización se comprometa y trabaje día a día alrededor de su direccionamiento estratégico.

De igual manera tiene que tener claridad que para ser competitivos no solo es importante la gestión administrativa sino que cada vez mas la empresa debe estar atenta de su gestión financiera y por ende por la determinación del valor de la empresa; ya que esta permite tomar importantes decisiones para posibles y futuras adquisiciones, fusiones, capitalizaciones, acuerdos de compraventa, decisiones que aumentan cada día mas, por el aumento de los negocios internacionales, la globalización, el surgimiento de nuevas tecnologías que hacen necesario que la empresa este a la vanguardia.

Por lo anterior se desea analizar la gestión administrativa y financiera de la empresa Remodelar limitada, ya que entre sus falencias esta la falta de una correcta planeación estratégica, así mismo se busca valorar financieramente a esta de manera que en un futuro pueda tomar decisiones coherentes y eficientes para su supervivencia y éxito en el mercado.

La monografía se encuentra estructurada en dos partes la primera es la administrativa que cuenta con 4capítulos, el primero es de las generalidades de la empresa, donde se explica su historia, los productos y servicios que ofrece, la infraestructura con la que cuenta y algunos aspectos administrativos importantes para el desarrollo del trabajo. En este capitulo se realiza también un análisis situacional interno de Remodelar Ltda, en el cual se trata de establecer su planeación estratégica. Por otra parte se analiza como esta organizada la empresa, sus sistemas de control y recursos humanos, concluimos este capitulo con una matriz PCI en la cual se resaltan diversos factores y como esta la empresa en términos alto, medio y bajo. Por ultimo se

realiza un análisis situacional externo y se analizan brevemente las cinco fuerzas de Porter, concluyéndose este con una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y una matriz POAD.

La segunda parte esta conformada por la gestión financiera que cuenta con 2 capítulos en los cuales el objetivo es realizar una proyección a 5 años y por ultimo proponer un modelo de valoración que sirva a la empresa para tomar futuras decisiones de inversión, explicamos el método utilizado que es el flujo de caja descontado utilizando como tasa de descuento el WACC (Weight Average Cost of Capital) y cual es el Good Will de la empresa, por ultimo concluimos nuestro capitulo con unas recomendaciones y conclusiones que le servirán a la empresa como herramientas para mejoras en sus planes de gestión administrativo y financiero.

## **0.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La gestión administrativa y financiera de una empresa le permite a esta conocer con mayor exactitud y de manera eficaz determinar en cualquier

momento las mejores estrategias de inversión y de posicionamiento en el entorno en el cual esta inmersa.

El desarrollo de esta propuesta, nos permite conocer si la empresa la cual vamos a estudiar tiene claro lo que quiere proyectar tanto financieramente como administrativamente, lo cual le ayudara a crecer y a desarrollarse. Luego de la formulación del proyecto, daremos a conocer cual será el plan de gestión administrativo y financiero que ayudara a la empresa a medir en que punto se encuentra en el camino hacia la excelencia y analizar las brechas que pueden existir para alcanzarlas; además, le servirá como marco de trabajo referencial y como una excelente herramienta de diagnostico organizacional, lo que se convertirá en una valiosa herramienta de desarrollo e incentivo para alcanzar la competitividad organizacional, por ultimo lo que buscamos es no solo generar valor a la empresa sino a los diferentes grupos sociales de interés (Las personas que trabajan en ella, los clientes, los proveedores y la sociedad en general; así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la empresa).

Además, analizaremos los valores y principios, como los definen, cuales son los más importantes; evaluaremos si sus empleados están cumpliendo con los principios; ilustraremos como se encuentra competitivamente la empresa frente a otras del mismo sector, propondremos un modelo de valoración que le servirá de guía a la empresa de cómo determinar su valor y como ese valor le traerá rendimientos futuros, este modelo le permitirá reconocer la importancia de valorar una empresa y porque es necesaria realizarla para futuras inversiones.

También es importante conocer los beneficios y perjuicios que conlleva el entorno de nuestra empresa en estudio. Esto será posible identificando el tipo del entorno al cual pertenece, ya sea un entorno quieto, turbulento o favorable,

siendo así, se tendrán en cuenta factores como la competencia, el sector económico, financiero, social, de orden público, reformas de leyes, y las diversas fuerzas que existen en el entorno entre otras. En fin, toda una serie de situaciones relevantes que por naturaleza, merece total análisis y estudio con el fin de obtener mayores beneficios.

Así mismo nos daremos cuenta los factores que interactúan mutuamente dentro de la empresa, para el buen funcionamiento de la misma, analizando los recursos procesados para luego obtener los resultados, en este caso los bienes y los servicios.

Otro aspecto a estudiar son los diferentes riesgos financieros que pueden afectar en un determinado momento la estabilidad económica y financiera de la empresa, entiéndase por riesgo financiero el riesgo que tiene la firma de no poder cubrir las obligaciones financieras requeridas, esto significa, que se financian los proyectos de una manera tal que la capacidad de la firma de resolver los costos de financiación no produzcan cambios.

El avance se hará importante en la medida que desarrollaremos todo los factores tanto internos como externos de la empresa, así como el análisis de vulnerabilidad y competitividad y el análisis financiero para identificar el respectivo impacto que genere.

### **0.2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Evaluar y Analizar la gestión administrativa y financiera de la empresa REMODELAR LTDA, y su desarrollo en los próximos cinco (5) años 2008-

2012, por medio de la recopilación de datos de los documentos contables-financieros e información proporcionada por el gerente general, para observar los resultados obtenidos en estos periodos, con el fin de determinar la participación y los factores de mayor incidencia en el comportamiento de la empresa en el mercado local, para proponer alternativas de mejoramiento en la gestión.

### **0.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar las variables externas que afectan a la empresa mediante el análisis DOFA (Oportunidades – Amenazas).
- Evaluar el ambiente interno de la organización, mediante el análisis DOFA (Debilidades –Fortalezas).
- Proponer desde el enfoque de gestión, un modelo administrativo acorde a las necesidades de la empresa.
- Proponer estrategias que ayuden al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.
- Realizar un diagnostico financiero que permita desarrollar un modelo sencillo de valoración a cinco años, para que la empresa reconozca la importancia de evaluar cada unos de sus activos especialmente el Good Will o buen nombre, pasivos y patrimonios.
- Determinar la viabilidad financiera de la firma o proyecto - Capacidad de generación de valor, mediante él calculo del valor del patrimonio.

### **0.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.**

Para el grupo investigador tiene muchísima importancia la realización de un plan de gestión administrativo y financiero de una empresa real, porque es una

oportunidad para aplicar muchos conceptos y técnicas adquiridas durante el programa académico.

Así, este diagnóstico a realizar a la empresa Remodelar Ltda., nos permitirá valorar la importancia que tiene cada una de las áreas de esta empresa y comprender que el éxito dependerá de la forma como esas áreas interactúan en la búsqueda de los objetivos comunes, reunidos alrededor de una misión corporativa y todos mirando a futura con la misma visión.

Específicamente se destaca la importancia que tendrá la realización de este diagnóstico para la formación integral como futuras financieristas en negocios internacionales y administradores de empresas, ya que será la oportunidad para dimensionar el papel fundamental que cumplen los profesionales en este campo dentro de una empresa.

Así tanto el financiero como el administrador, son concebidos como aquel funcionario que a partir del análisis que realiza sobre el estado administrativo – financiero de las empresas, están en capacidad de tomar decisiones que reúnan de una u otra forma a corto o largo plazo, situaciones que puedan o no afectar la situación financiera y / o administrativa de la misma.

Comprender el alcance que puedan tener estas decisiones, despiertan unas series de reflexiones sobre la responsabilidad que recae en los hombros de un financiero, porque no se trata solo de decir que puedan afectar la situación financiera de la empresa, sino también hay que recordar que hay personas en juegos: Accionistas que han desempeñado su propio tiempo y recursos económicos para atraer una empresa; los proveedores que han suministrado sus productos y servicios a la empresa para las actividades productivas y esperan una retribución; están las entidades bancarias y crediticias que han confiado la colocación de determinados recursos en manos de los accionistas; y está el consumidor final que espera que el producto sea de calidad a un precio justo.

Para la empresa REMODELAR LTDA, este estudio de la gestión administrativa y financiera es muy importante, porque abarca un cúmulo de ideas y proyectos que tiene la misma en el futuro, es decir, con base a su visión. Nos brindan la oportunidad de realizarlo, con el fin de que puedan obtener resultados eficaces como por ejemplo:

- Ayudar a mejorar y organizar todo lo concerniente a la parte administrativa.
- Crear un flujo grama donde se especifiquen o se deleguen funciones, asignaciones de cargos, dado que muchas veces en esta empresa un solo trabajador realiza varias funciones, y esto, no es lo más correcto aunque se traten de una empresa de obras civiles (operarios).
- Crear estrategias que ayuden a reducir costos en todo el proceso productivo y optimizar el rendimiento del dinero para mejores inversionistas.

REMODELAR LTDA, espera a través de este proyecto conocer realmente como influye los resultados de su estado financiero en la gestión administrativa y financiera, a partir del análisis financiero a efectuarse, tomar decisiones a corto y largo plazo, estimar su capacidad de liquidez, ciclo operacional, endeudamiento para obtener un análisis mas profundo del flujo de caja, lo cual conducirá a mejoras en los procesos existentes.

#### **0.4 MARCO TEORICO**

En el mundo actual se ha generalizado la idea de estructurar modelos de gestión, en razón de que las empresas de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez necesitan, para tener éxito, el establecer un sistema de gestión que posibilite la generación de valor para los diferentes grupos sociales de interés (las personas que trabajan en ellas, los clientes los proveedores y la organización en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Un modelo de gestión permite a una empresa medir en que punto se encuentra dentro del camino a la excelencia y analizar las brechas que existen para alcanzarla, además sirve como marco de referencia y como una herramienta de diagnóstico organizacional, que se convierte en un valioso instrumento de desarrollo e incentivo para el alcance de la competitividad organizacional, dentro de este modelo de gestión tiene vital importancia la planeación estratégica y financiera, los cuales son la base para lograr los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo. Es importante tener en cuenta que la planeación estratégica se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente las preguntas qué hacer, que se quiere lograr, en que situación se está, que se puede hacer y que se va a hacer. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

En la actualidad la correcta planeación e implementación de ideas innovadoras es lo que permite a las organizaciones de hoy permanecer en el futuro. Es por esto,

que la Planeación Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas, en vez de reactivas asegurando el camino al éxito.

Así mismo, las finanzas presentan, hoy por hoy, retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la compañía. Representa la unión fundamental entre el diseño estratégico y su medición. El objetivo fundamental de la empresa debe ser agregar valor a los accionistas, pero la estrategia no nos da los elementos necesarios para su medición.

Es por medio de las estrategias que se logran establecer los objetivos y estos pueden ser medidos a través de indicadores financieros de hecho lo que buscamos con este trabajo es representar la unión fundamental entre las estrategias y las finanzas en la organización.

Por otra parte la planeación financiera es una herramienta clave para el éxito de cualquier negocio ya que permite determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa, determinar qué cantidad de dinero generará la empresa y determinar los requerimientos de financiamiento externos.

Los pronósticos financieros constituyen una de las responsabilidades de mayor envergadura del analista financiero, puesto que debe anticipar lo que sucederá a la empresa en el futuro. Para ello, dispone de elementos como el balance general, los estados financieros y el estado de resultados.

Un error en los pronósticos financieros puede significar la inadecuada asignación de recursos en la empresa: Un inventario no vendido, disminución de las utilidades y en caso extremo, la quiebra. De allí, que sea necesario tener un control permanente de los cambios en el medio para modificar las estrategias

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica. La planeación y control financiero

implican el empleo de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos se reflejan en el estado de resultados proyectado y presupuestado.

Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones, más el balance general, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general. Estos activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo.

El flujo de efectivo de la empresa juega un papel muy importante, pues, cuando es neto y positivo indicará que la empresa tiene un financiamiento suficiente. En caso contrario, ameritaría un financiamiento adicional. Esto significa que el flujo de efectivo es el elemento esencial para los pronósticos financieros porque partiendo de él se realizarán las proyecciones en miras a lograr el objetivo o meta final de toda empresa: "LA RENTABILIDAD".

Por último en el mundo de los negocios existe una pregunta muy importante cuya respuesta genera toda clase de opiniones, porque involucra una serie de factores internos y externos, tangibles e intangibles, económicos, sociales, tecnológicos, productivos, laborales, legales, de mercado y es cuanto vale la empresa; De allí ha surgido la necesidad de crear modelos de valoración que en un futuro servirán para la toma de decisiones de adquisiciones, fusiones, compraventa de acciones, herencias, obtención de líneas de financiación entre otros aspectos.

Pero para valorar una compañía es necesario combinar los conocimientos de ingeniería financiera, contabilidad, administración de negocios, economía, derecho y otras profesiones, ya que cuando valoramos lo que hacemos es proyectar los flujos de caja futuros para determinar la generación de efectivo y dar a conocer a los inversionistas la recuperación de un capital.

Para valorar una empresa existen diversos métodos de valoración, en nuestro caso utilizaremos métodos cuantitativos, utilizaremos el flujo de caja proyectado y hallaremos el *Good Will* de la empresa REMODELAR LIMITADA, ya que es el valor de la empresa en marcha y por tanto la capacidad de poder generar beneficios futuros<sup>5</sup>.

La importancia de la valoración es que permite hacer mejoras a la rentabilidad y crear riqueza y es eso precisamente lo que queremos lograr con nuestro trabajo, proponer unos modelos de gestión administrativo y financiero por medio del cual la empresa pueda generar mas riqueza, ser más competitiva y sostenerse en el mercado.

---

<sup>5</sup><http://www.monografias.com/trabajos/valorarempresa/valorarempresa.shtml>.

## 0.5 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Como tipo de investigación utilizaremos el método descriptivo; Ya que este describe las situaciones y eventos, además mide diversos aspectos del fenómeno a investigar.

### TÉCNICA DE RECOLECCION DE DATOS

La técnica que se utilizara para el proyecto es de información primaria ya que se realizaran encuestas tanto a los clientes internos como externos de la empresa que nos servirán de base para la realización de matrices tales como la PCI y la POAD.

Por otra parte es importante tener en cuenta que el estudio descriptivo se desarrolla describiendo las situaciones y eventos, es decir, como se manifiesta el fenómeno a investigar, ya que este busca especificar las propiedades importantes del problema en cuestión. El método descriptivo mide independientemente los conceptos y también pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sea muy rudimentaria.

**Justificación:** Utilizaremos el método descriptivo para la elaboración de este proyecto, ya que con este podemos especificar las propiedades del control de los estados de cuentas, además, permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa. Este método es importante para nuestro proyecto puesto que nos ayudara a tener en cuenta cuales son las necesidades más prioritarias para las mejoras del sistema actual.

Además, del método descriptivo se utilizaran los métodos de análisis, síntesis, la generalización, y la determinación de valores significativos en la compañía a partir de la ponderación de estos, con la finalidad de establecer una escala de valor para que esta organización forme y desarrolle individuos que valoren lo que hacen, para qué lo hacen y cómo lo hacen; de esa manera las personas se sentirán útiles y apreciarán a su organización, la considerarán como suyas.

También se realizarán entrevistas al gerente general de la empresa, al jefe del departamento de gestión del talento humano para obtener respuestas a inquietudes planteadas, para allí desarrollar lo inicialmente propuesto. Haremos preguntas como las siguientes:

- ¿A que se dedica su empresa?, ¿Año de apertura?, ¿Cuáles son los servicios que ofrece?, ¿De que forma son llevados los datos de la empresa?, ¿Están dispuestos a sistematizar el sistema de estados de cuenta de la empresa?

Se realizará a su vez una encuesta a los trabajadores de la empresa para a través de los resultados que se obtengan de esta, llenar los requisitos que se necesitan para completar las matrices axiológicas, estas encuestas se realizarán de acuerdo al perfil que posee cada empleado. Se hará una **Evaluación de valores estratégicos.**

**Para la elaboración de encuestas y entrevistas realizaremos preguntas como:**

- ¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué necesidades les satisfacen?, ¿Cómo lo hacen?, ¿Cuáles son las ventajas competitivas del negocio?, ¿En que negocio están?, ¿En que negocio podrían estar?, ¿En que negocio no deberían estar?, ¿Por qué existen, es decir cual es el propósito básico?, ¿Qué es lo original, lo que los distingue de los demás?, ¿Quiénes son o deberían ser sus principales clientes o consumidores?, ¿Cuáles son los canales de comercialización presentes o futuros?, ¿Cuáles son las principales preocupaciones económicas y como se miden en el negocio?, ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de la empresa?, ¿Qué modelos de valoración financiera consideran que es el más adecuado para ustedes?, ¿Por qué consideran importante conocer cuanto vale su negocio?.

## **0.6 LOGROS ESPERADOS.**

Realizar un Plan de Gestión administrativo y financiero a una empresa no es una labor tan sencilla, requiere de mucha información, cuestionamiento y sobre todo una importante capacidad de análisis. Este Plan de gestión administrativo y financiero permite incursionar en la historia de la empresa, y observar como ha sido su desarrollo interno y la participación del mercado en un periodo determinado.

Para conocer una empresa de manera adecuada, se debe comprender el contexto en el cual esta inmersa y como se desarrolla dentro de un contexto del que depende para sobre vivir y crecer. Es decir, no solo es recopilar y analizar cifras, graficas y cuadros de la situación del negocio, también hay otros factores externos que son muy importantes como los factores políticos, legales y sociales etc. Así puede garantizar la implementación de un aceptado análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el plan de gestión administrativo y financiero de una empresa puede servir como carta de presentación para posibles inversionistas e intermediarios financieros; o en el caso de no lograr las expectativas de los socios tomar las decisiones necesarias, pero ante todo, sirve como herramienta eficaz a sus propietarios y administrativos para evaluar y tener propósitos acertados de la rentabilidad del negocio y tomar las decisiones necesarias, como puede ser la reestructuración de los procesos internos o quizás las formulas para liquidar la empresa.

Lo que esperamos es que a la empresa REMODELAR LTDA, pueda a través de la valoración financiera y el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera poder tomar decisiones acertadas que ayuden al progreso y al posicionamiento de la empresa a largo plazo , no solo en el mercado local sino en el internacional.

## **1. GENERALIDADES DE REMODELAR LTDA.**

### **1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

REMODELAR LTDA es una empresa con mas de 18 años de experiencia en el campo de la construcción, ofrece toda una gama de servicios y distribuciones, que sumados a su asesoría técnica proporciona soluciones integrales a sus necesidades en las obras civiles y acabados arquitectónicos. Cuando se piensa en Remodelar, se tiene a una empresa de experiencia, líder en el mercado de la costa, con una extensa lista de distribuidores y proyectos de envergadura en la construcción civil.

Es una organización profesional con dedicación exclusiva a las obras civiles y acabados arquitectónicos. Fundada en Cartagena de Indias Distrito Turístico y Cultural en 1989, sus socios principales son el ingeniero mecánico e industrial. Vicente Castilla Castilla, y la ingeniera civil Rosa Luisa Torres Jurado.

Actualmente, el Ingeniero Vicente Castilla se desempeña como asesor permanente y representante legal, y la Ingeniera Rosa Luisa Torres Jurado como gerente.

Remodelar Ltda., actualmente cuenta, para el desarrollo de sus obras, con un selecto grupo de profesionales, técnicos y personal administrativo a los que se les unen profesionales de diferentes disciplinas en calidad de asociados.

Es una empresa con una extensa lista de distribuidores y atiende un numero significativo de proyectos de construcción civil, en los cuales trabaja permanentemente para satisfacer las necesidades de adquirir productos de buena calidad y alto prestigio, ofreciendo además garantía y seguridad a aquellas personas de alto nivel crediticio y buena capacidad de pago como

empresarios, persona natural entre otros, por medio de la distribución y comercialización, brindando facilidad para adquirirlo.

La sociedad se encuentra debidamente inscrita en la Cámara de Comercio de Cartagena con razón social Limitada (LTDA).

Cuenta con un promedio de empleados de planta fija de 20 y empleados por obra contratada 30 en promedio, sus principales clientes han sido Hoteles como Hilton, Las América, Decamerón, Capilla del Mar, Barlovento, entre otros, en cuanto a almacenes Spring Step, La Riviera, Restaurantes como El Corral, Toninos Pizza en el Paseo de la Castellana, en edificios, Versalles, La Caracola, Morros 1, Estefanía entre otros.

Su mercado objetivo son personas con alto nivel crediticio, por lo general empresas jurídicas que buscan satisfacer sus necesidades en cuanto a obras civiles y acabados arquitectónicos. Sus expectativas para el futuro son crecer y expandirse en otras ciudades, posicionarse aun más en el mercado, innovar en cuanto a productos y servicios entre otras.

## **1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Remodelar LTDA es una empresa que se encuentra en el sector de la construcción, que realiza proyectos civiles de gran envergadura, ofreciendo una gama de productos y servicios los cuales buscan satisfacer de una u otra manera las necesidades de sus clientes, entre los servicios y productos que ofrece se encuentran:

### **1.2.1 REMODELACIONES:**

Se remodelan todo tipo de viviendas, edificios oficinas, bodegas entre otros.

### **1.2.2 CARPINTERÍA:**

**1.2.2.1 CARPINTERÍA EN ALUMINIO, MADERA Y PVC:** En nuestra línea de carpinterías realizamos todo tipo de puertas, Ventanas, Divisiones de Baño, Divisiones de Oficina, Fachadas Flotantes y Vidrios Templados.

**1.2.2.2 CARPINTERÍA EN ALUMINIO:** Encontramos todas las líneas existentes de Alumina y Aluminios Lehner. En perfilaría pesada, liviana y/o comercial. En este espacio arquitectónico, entramos a ser líderes por la calidad de nuestro servicio y por ofrecer excelentes precios gracias a nuestras distribuciones. Las alternativas presentadas en vidrios son amplias como vidrios Templados, Laminados y Termo acústicos. A su vez realizamos trabajos sobre vidrios como Sandblasting y biseles.

**1.2.2.3 CARPINTERÍA EN MADERA:** Ofrecemos carpinterías de alto tallado, Puertas, Marcos, Muebles, Bares, Cocinas Integrales, entre otros. Nuestra experiencia se resalta en obras como el Hotel Capilla del Mar, Hotel Cartagena Hilton, Centro de convenciones Hotel Las Ameritas, Riviera y La Caracola.

### **1.2.3 ACABADOS ARQUITECTÓNICOS:**

#### **1.2.3.1 CIELOS RASOS Y MUROS:**

En el tema de cielos rasos y muros la vasta línea de productos la posicionan como la empresa número uno de la costa atlántica.

Sistema DryWall con Lámina de Yeso Cartón de 12.70 Mm, a su vez con Lámina Superboard de 6 y 8 Mm. Podemos destacar obras civiles tales como, el Centro internacional de Convenciones Las América, Edificio Estefanía, Edificio Versalles, Colegio Pepe Grillo, Almacenes Spring Step, entre otras.

#### **1.2.4 CUBIERTAS Y CORTÁSILES:**

En el tema de Cubiertas y Cortásiles esta empresa ofrece variedad de líneas en el mercado, cubiertas metálicas con aislamientos térmicos y acústicos como poliuretano, Icopor o fibra de vidrio, en materiales diversos como aluminio, Aluzinc ó acero galvanizado.

##### **1.2.4.1 CORTASILES**

- 84 R Materiales en Aluzinc y/o Aluminio
- Softwave
- Celoscreen

Además pueden ofrecer los techos o cubiertas tradicionales en fibrocemento con especificaciones ISO al medio ambiente. Algunos de los trabajos significativos los podrá encontrar en el Coliseo de gimnasia y deportes de Combate de Cartagena, Hotel Centro de Convenciones Las América, Planta Industrial Colklinker, Planta industrial Gyptec.

#### **1.2.5 DISEÑO DE AMBIENTES ACUSTICOS:**

Realizaron estudios de audiometría para saber el mejoramiento de calidad acústica de sus recintos. Algunas de las mejoras se encontrarán en el Auditorio Instituto tecnológico Comfenalco.

**1.2.6 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN:** Suministro e instalación de centrales telefónicas, cableado estructurado ANSI/TIA/EIA sobre cobre o fibra óptica, redes de transmisión de datos, antenas y equipos de repetición; configuración de switches y routers, mejoramiento de ancho de banda y operación continua. Gestión administrativa, creación de VLAN Y VPN. Sistemas de seguridad CATV.

**1.2.7 SISTEMAS ELÉCTRICOS:** Iluminaciones e instalaciones eléctricas según código colombiano con documentación IEE.

#### **1.2.8 MUROS Y FACHADAS:**

Para muros y fachadas pueden ofrecer sistemas livianos en interiores y exteriores.

##### **➤ SISTEMA DRYWALL**

##### **➤ RBS ROYAL BUILDING SYSTEMS**

Este sistema de muros lo pueden encontrar con aislamientos térmicos y acústicos, en aplicaciones como centros de convenciones, cuartos fríos hasta muros de vivienda familiar.

- Una de las obras en acabados y muros. Centro Internacional de Convenciones Hotel Las América:

Debido a la multiplicidad de diseños y acabados arquitectónicos, le ha permitido a remodelar tener un gran posicionamiento en el mercado no solo local sino en el ámbito nacional, por la construcción de grandes obras; toda su asesoría técnica le ha permitido no solo obtener grandes ingresos sino perfeccionar desde las labores industriales como las gestiones administrativas

### **1.3 INFRAESTRUCTURA**

En la actualidad para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos, debe contar con todo lo requerido para lograrlo es decir debe estar completamente dotada de lo necesario como maquinaria, tecnología, mano de obra y contar con una adecuada infraestructura que le brinde a los empleados lo necesario para cumplir con sus labores, por ejemplo una buena iluminación, espacio suficiente, buenos implementos de trabajo tales como escritorios, sillas, computadores entre otros, la empresa Remodelar Ltda Cuenta con:

Cuentan con una bodega de 10 Mts \* 20 Mts en dos plantas, con bodega de almacenamiento y alguna maquinaria en la parte baja y planta de trabajo de producción de PVC y Aluminio en el 2o piso con los mesones de trabajo, laborando 7 personas. El resto del trabajo es en las obras de construcción fuera de los predios de remodelar.

Posee 7 computadores: Gerencia, Contabilidad, auxiliar contable, secretaria, dos arquitectos, un Ingeniero.

Las siguientes oficinas:

- Oficina de gerencia
- Oficina de subgerente
- Oficina de Contabilidad y su auxiliar
- Oficina con dos Arquitectos
- Oficina con un Ingeniero Jefe de proyectos y su asistente.

El ambiente laboral actual es muy estrecho y no están muy bien distribuidos. Se encuentran en ensanchamiento y mejoras. Tanto en el campo administrativo como el de producción. Actualmente en la parte administrativa cuentan con 5 oficinas con el personal distribuido como se menciona arriba. Además, el mensajero y la señora de servicio domestico.

### **1.3.1 INSUMOS:**

Dentro de los insumos utilizados por la empresa, se demarcan los siguientes:

1. Perfilería PVC de Royal Andina para los diferentes sistemas de Ventanas y puertas como son:
  - a) Serie Andina.
  - b) Serie 2000
  - c) Serie Panorama
  - d) Puertas Francesas.
  - e) Ventanas Artic Proyectantes.
  - f) Otras aplicaciones. Como son Muros, Cielos rasos etc.
  
2. Rodamientos, felpa, tornillería, empaques de caucho, cerraduras, vidrios en su amplia gama de colores y espesores, y demás accesorios para todos los sistemas arriba mencionados en PVC.
  
3. Perfilería de Aluminio de Alúmina para los diferentes Tipos de ventanas y puertas como son:
  - a) Ventana Tipo 5020
  - b) Ventana Tipo 744
  - c) Ventana Tipo 8025
  - d) Ventana tipo 3825
  - e) Ventana Tipo Diamante
  - f) Ventana Tipo Zafiro
  - g) Ventana Tipo Proyectante
  - h) Ventana Tipo Basculante
  - i) Puertas Batientes
  - j) Divisiones de Baños.
  - k) Divisiones de Oficinas
  - l) Cortasoles.
  - m) Persianas.
  - n) Otras aplicaciones.

Lo mismo que lo que hay en "2 "pero para el aluminio:

Lámina de Yeso cartón de 12.70 Mm para cielo raso y muros en el Sistema Drywall.

Perfilería galvanizada para la estructura del Sistema Drywall de cielo raso y muros.

Tornillos, cinta de papel de 2", Masilla plástica, pintura en vinilo, todo para el sistema Drywall de cielo raso y muros.

## 2.

### 2. ANALISIS SITUACIONAL DE REMODELAR LTDA.

#### 2.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Para realizar al análisis situacional interno se ha utilizado la metodología recomendada por los textos de Gerencia Estratégica de Humberto Serna, como herramienta para identificar los factores que limiten o impiden alcanzar objetivos de la empresa (DEBILIDADES) y a aquellos que faciliten conseguir los propósitos (FORTALEZAS).

#### 2.2 PLANEACION ESTRATEGICA DE REMODELAR LTDA

La Planeación estratégica es una herramienta fundamental dentro del proceso administrativo de una organización, el cual le permite establecer la razón de ser de la empresa y como se ve esta en el futuro, cual son sus objetivos fundamentales y cuales serian las estrategias o planes de acción para lograr sostenerse en el tiempo, según autor Idalberto Chavennatto la planeación estratégica es: “una función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente; la principal consecuencia son los planes que ayudaran a la consecución de metas y objetivos”<sup>6</sup>.

Por tal razón la misión y la visión son herramientas fundamentales a la hora de armar la planeación estratégica, que ayudan a la organización a tener un enfoque y dirección de las cosas que quiere hacer, alcanzar y lograr.

##### 2.2.1 MISION

La MISION empresarial consta de 5 elementos primordiales que se necesitan en el momento de hacer su definición, estos son los siguientes:

- 1) Necesidad: Tener en cuenta la necesidad que se va a satisfacer; ofrecer lo que se desea en el momento que lo requiera.
- 2) Cliente: Determinar quienes son los clientes objetivos.

---

<sup>6</sup> Chavennatto Idalberto, administración en los nuevos tiempos, capítulo 7 fundamentos de planeación, Pág. 216.

- 3) Sistema Logístico: Determinar los procesos internos, tareas que ayudan al buen funcionamiento dentro del negocio.
- 4) Ventaja Competitiva: Determinar la ventaja que son los elementos que ayudan a la diferenciación del negocio y le genera valores agregados.
- 5) Responsabilidad Social: Es la búsqueda del bienestar de la organización; retribución al medio de trabajo.

En vista de cada uno de estos elementos, hemos realizado un estudio de la aplicabilidad de estos en la empresa REMODELAR LTDA, y encontramos falencias, lo que nos permite realizar una redirección de la misión que es la siguiente:

- ¿Qué necesidades satisfacen? La necesidad que se satisface es la de adquirir nuevos productos con nuevos diseños arquitectónicos propios y con seguridad completa, garantizándoles tecnología y prestigio.
- ¿Quiénes son sus clientes? Los clientes son personas de alto nivel crediticio, y excelente capacidad de pago, la mayoría son personas jurídicas, algunos de ellos son personas naturales.
- ¿Cómo lo hacen – sistema logístico? Comercializamos puertas, ventanas, divisiones de baños y de oficinas entre otros productos, brindándoles facilidades de adquirirlos ya sea por pedido por medio de cotizaciones impresas, cotizaciones virtuales (INTERNET) o por vía FAX.
- ¿Cuáles son las ventajas Competitivas de este negocio? Son muchas ventajas que tiene la empresa, entre la mas mencionadas y conocidas tenemos la calidad de la madera utilizada, el PVC Y aluminio galvanizado en cada uno de los productos terminados, la tecnología y el prestigio de los 2 años de garantía que brinda la empresa, y la organización administrativa y operativa (taller).
- ¿Cuál es el bienestar social de la organización? Siempre la empresa trata de brindar las herramientas necesarias para que cada uno de los empleados trabajen a gusto con las tareas asignadas, además de eso, se les otorgan unos incentivos ya sea en especie o monetarios para estimularlos y puedan seguir laborando con muchas mas entusiasmo, además, esos incentivos no solo son con los empleados también se le brinda incentivos a los clientes para que se sientan motivados de volver a la empresa, esto se realiza con la finalidad de poder atraer y conservar a

buenos empleados y a buenos clientes, que tengan sentido de pertenencia con la empresa hacia la sociedad.

## **2.2.2 ANTERIOR PLANEACION ESTRATEGICA**

### **2.2.2.1 MISION**

Somos una empresa con un enfoque integral al servicio de la sociedad en el sector de obras civiles y acabados arquitectónicos, suministramos productos y servicios de la más alta calidad tecnológica compensando las necesidades constructivas de nuestros clientes.

### **2.2.2.2 VISION**

Estaremos posicionados en los más altos lugares del sector constructivo del país por la atención al cliente y la calidad de nuestros productos y servicios, como todo un complejo constructivo integral en obras civiles y con el uso de tecnologías de vanguardia en los acabados arquitectónicos

## **2.2.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO CON BASE A LAS RESPUESTAS**

ANTERIORES:

### **2.2.1.2 MISION:**

REMODELAR LTDA, es una mediana empresa de tipo industrial, con razón social limitada LTDA, en donde se pretende satisfacer la necesidad de adquirir productos de buena calidad y alto prestigio, ofreciendo además garantía y seguridad a personas de alto nivel crediticio y buena capacidad de pago, como empresarios, políticos, empleados entre otros; por medio de la comercialización, brindando facilidad e incentivos para adquirirlos y creando un mayor sentido de pertenencia con la empresa.

- ¿En que negocio están? Estamos en estos momentos en el negocio de distribución y comercialización.
- ¿En que negocio podrían estar? Podríamos estar en el negocio de comercialización, distribución y transformación de bienes materiales como por ejemplo, madera, aluminio entre otros, comercializándolos no-solo en la

ciudad de Cartagena, sino en otros puntos de la costa, obteniendo así mayor cobertura en el mercado nacional e internacional.

- ¿En que negocio no deberían estar? No deberíamos estar en la limitación de vender u ofrecer productos de acuerdo a las necesidades básicas de la sociedad solamente en la ciudad de Cartagena, sino todo lo contrario, expandir el mercado hacia el resto del país.
- ¿Por qué existen, es decir cual es el propósito básico? Remodelar LTDA nació por la necesidad que existía en el mercado el año 1989, haciendo apertura de al empresa para comercializar y realizar nuevos diseños arquitectónicos propuestos en vanguardia, con el propósito de mantener y consolidar la empresa en el mercado de diseños arquitectónicos, y así satisfacer la necesidad de los clientes.
- ¿Qué es lo original, lo que los distingue de los demás? La diferenciación esta en la tecnología y el prestigio que tienen los diseños y la calidad que se le ofrece a los clientes.
- ¿Quiénes son o deberían ser sus principales clientes o consumidores? Nuestros principales clientes o consumidores son empresas que adquieren o quieren tener una remodelación que las identifique o las caracterizan en la ciudad de Cartagena.
- ¿Cuáles son los canales de comercialización presentes o futuros? Los canales de distribución que tenemos es al de un productor – distribuidor – comercializador – consumidor final.
- ¿Cuáles son las principales preocupaciones económicas y como se miden en el negocio? Las preocupaciones de más alta relevancia es la de no tener medios para financiarles a clientes de menor o poder adquisitivo, para la adquisición de la licitación realizada por ser de alto costo (precio).
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de la empresa? Para la empresa los aspectos filosóficos son 7 claves que tiene estipuladas para el buen funcionamiento de la empresa, las cuales las llamamos las 7 claves del éxito:
  - **Liderazgo.**
  - **Análisis de la información.**
  - **Planeación estratégica.**

- **Factor humano.**
- **Calidad del producto.**
- **Rentabilidad.**
- **Cliente de por vida.**
- ¿ Que consideraciones especiales se tiene con los siguientes grupos de referencia?.
- **Propietarios:** La única consideración que existe para los propietarios es generar utilidad, ya que este es el objetivo de todo empresario.
- **Junta directiva:** La consideración es cumplir con los estatutos ya cuerdos establecidos por los mismos, y llenar con todo los requisitos que ellos estipulen.
- **Empresa:** La consideración es tener rendimiento de acuerdo al presupuesto implementado.
- **Estado:** La consideración es cumplir con los aspectos legales de acuerdo a las leyes y normas vigentes.
- **Empleados:** Ofrecer todas las garantías laborales, las cuales tienen derecho a partir del momento en que se firma el contrato laboral.
- **Clientes y Consumidores:** Tener la satisfacción total de las necesidades por medio de la venta del producto y la prestación del servicio.
- **Aliados Especiales:** En el sistema financiero las compañías de financiamiento como Banco de Occidente, occileasing etc.; tienen una consideración importante, ya que la empresa remite a los clientes para que respalden el financiamiento por la compra de materiales, brindándoles a estas empresas financieras una utilidad

Estos ítems componen verdaderamente la definición de misión empresarial. Con relación a la visión empresarial la empresa la tiene claramente definida, lo que a continuación se explicara es el direccionamiento de valores que se realizo a la empresa:

### **2.3. VALORES DE REMODELAR LTDA**

En una empresa los valores cobran vital importancia ya que estos le permiten establecer principios por medio de los cuales todos los grupos de la organización se deben regir, lo que conlleva a un mayor compromiso para el logro de la misión y visión.

### 2.3.1 EVALUACIÓN DE VALORES ESTRATÉGICOS

A continuación presentamos una escala de valores más relevante dentro de la compañía y su respectiva evaluación y luego analizaremos los que tuvieron Mayor calificación en su orden de importancia, dentro de una escala de 1–5 puntos<sup>7</sup>.

Tabla 1. Evaluación Valores Estratégicos.

VALORES	EVALUACIÓN 1 -5	LEMA
<b>Ética</b>	5	La ética refleja el profesionalismo que nos caracteriza
<b>Calidad</b>	5	Brindando calidad lograremos prestigio
<b>Seguridad</b>	5	La seguridad es la garantía para nuestros productos.
<b>Innovación</b>	3	La innovación es el agregado para ser competitivos.
<b>Imagen de la industria</b>	5	La buena imagen de la industria es el espejo de la compañía.
<b>Comprensión de clientes</b>	4	La comprensión de los clientes es lo que hace que la empresa sea exitosa.
<b>Recursos Humanos</b>	3	Ningún Lema
<b>Rentabilidad</b>	4	Ningún Lema
<b>Alianzas estratégicas</b>	4	Ningún Lema

<sup>7</sup> Información proporcionada por los operarios de la empresa REMODELAR LTDA.

### **2.3.2 METODOLOGÍA DE MEDICION DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES.**

Los siguientes resultados fueron obtenidos después de haber realizado todo el documental entregado por los colaboradores de la empresa objeto de estudio, y una pequeña encuesta que se elaboro para poder llenar los requisitos que se necesitaban para poder completar las matrices, dicha encuesta fue realizada a algunos trabajadores, dependiendo del perfil que poseían.

### **2.3.3 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS VALORES:**

Durante la realización de la tabla anterior, observamos que la empresa tiene bien definido sus valores, teniendo como resultados los más importantes de acuerdo a los criterios planteados por la empresa. A continuación definiremos los cuatro valores de mayor importancia de acuerdo a la calificación asignada, según respuestas dadas por algunos funcionarios de la empresa:

**2.3.3.1 ETICA:** La ética para Remodelar Ltda, son el conjunto de normas que de acuerdo a la moral de los empleados se deben cumplir dentro de la empresa.

**2.3.3.2 CALIDAD:** La calidad se refleja en los resultados que se obtienen después de haber realizado una labor asignada, la calidad es el respaldo que tiene la empresa para obtener éxitos.

**2.3.3.3 IMAGEN DE LA INDUSTRIA:** La buena imagen de la industria que se proyecta es de seguridad. Para la empresa, la seguridad muestra la excelente garantía que se ofrece en los productos y servicios, para brindar la máxima satisfacción de sostenimiento permanentes de los clientes, y la permanencia de la empresa en el mercado competitivo. El resto de valores también son importantes para la empresa pero los de mayor relevancia fueron los anteriormente definidos, no están de más definir otros valores que son necesarios para las labores diarias de la empresa.

**2.3.3.4 LA INNOVACIÓN:** Para Remodelar Ltda. Es el cambio constante en las estrategias que se utilizan para conseguir los objetivos planteados.

**2.3.3.5 LA COMPRENSIÓN DE LOS CLIENTES:** Se basa en la máxima satisfacción de los mismos y complacerlos dentro de los parámetros establecidos por la empresa, esto ayuda a tener los clientes de por vida (estrategia de la empresa).

**2.3.3.6 LOS RECURSOS HUMANOS:** Son las personas colaboradores que ayudan a la realización de las labores específicas asignadas, es el potencial de la empresa.

**2.3.3.7 LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS:** Se pueden cumplir totalmente con los objetivos, dichas estrategias deben de ir de la mano con la misión y visión.

**2.3.3.8 LA RENTABILIDAD:** Es importante para todos los que laboran en la empresa, tanto para los empleados y los accionistas y para el Estado también. Los valores tienen que ir de la mano con la misión y la visión que presente la empresa, en la mayor de los casos, los valores siempre son determinados dependiendo de los dueños o gerentes

## 2.4 MATRIZ AXIOLÓGICA (PRINCIPIOS)

Por medio de la siguiente matriz relacionaremos los principios esenciales que posee Remodelar LTDA, luego analizaremos los resultados según la calificación más alta. Esta calificación va de 1 a 10 puntos de menor a mayor, teniendo en cuenta como se refleja cada uno de los valores en las distintas áreas de la empresa

Tabla 2. Matriz Axiológica (Principios).

<b>Grupo referencia</b> <b>Principios</b>	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas	Total
EFICIENCIA	4	6	6	8	8	9	9	50
PUNTUALIDAD	7	10	7	9	9	9	9	60
LIDERAZGO	7	8	8	8	8	10	10	59
FACTOR HUMANO	9	8	8	10	10	10	9	64
GARANTIA TOTAL	8	8	8	10	10	10	8	62
TOTAL	35	40	37	45	45	48	14	

### 2.4.1 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

Para poder comprender los resultados de la anterior matriz, es necesario definir el principio y el grupo de mayor puntaje:

**2.4.1.1 EL FACTOR HUMANO:** Fue el principio de mayor calificación estipulada por remodelar Ltda., según su importancia es el potencial de una organización dicho potencial hay que activarlo, por medio de la motivación y también hay que asesorarlo y orientarlo hacia un mismo fin, todo lo anterior lo definimos en su conjunto.

**2.4.1.2 LOS COLABORADORES:** Los trabajadores son los empleados o personas colaboradoras que tienen una función específica dentro de la organización, los cuales deben cumplir con los principios estipulados por la empresa, incluso los valores.

El factor humano y los colaboradores son los elementos más importantes por que representan a la empresa, son los seres pensantes con alta capacidad para poder ejercer las funciones asignadas por parte de la administración a parte de lo anterior, se puede definir también como la imagen, el motor y el reflejo de la estructura de una organización, pero ellos son el factor más importante en la empresa y en la que hay que invertir para que los resultados esperados de ellos sean plenamente satisfactorios.

Los principios en general, son esenciales en la organización, según la matriz elaborada el principio más importante fue el del factor humano, y el grupo en donde se tiene que interactuar para poder lograr sus objetivos son los colaboradores o empleados.

Los principios son los que hacen diferentes a las empresas entre sí, a parte de lo anterior, se puede decir que es un instrumento de coordinación, apoyo mutuo en el ámbito global, acompañado de los colaboradores, podemos concluir, que es muy fácil cumplir con los objetivos si en conjunto se labora bien y se lleva a cabo con las funciones asignadas.

3.

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REMODELAR LTDA**

Toda empresa exitosa debe poseer una estructura organizacional, ya que esta es la manera como se organizan, dirigen y coordinan todas las actividades y procesos dentro de ella para su correcto funcionamiento y logro de objetivos organizacionales, de allí la importancia de proponer a la empresa Remodelar Ltda. una estructura organizacional, que le permita coordinar no solo las actividades sino los miembros de la organización ya que encontramos entre sus debilidades que no posee unos departamentos y cargos, debidamente definidos, en la actualidad solo existen 2 personas al mando de esta que son los dueños de la empresa.

Para establecer la estructura organizacional de Remodelar Ltda., se debe definir lo siguiente:

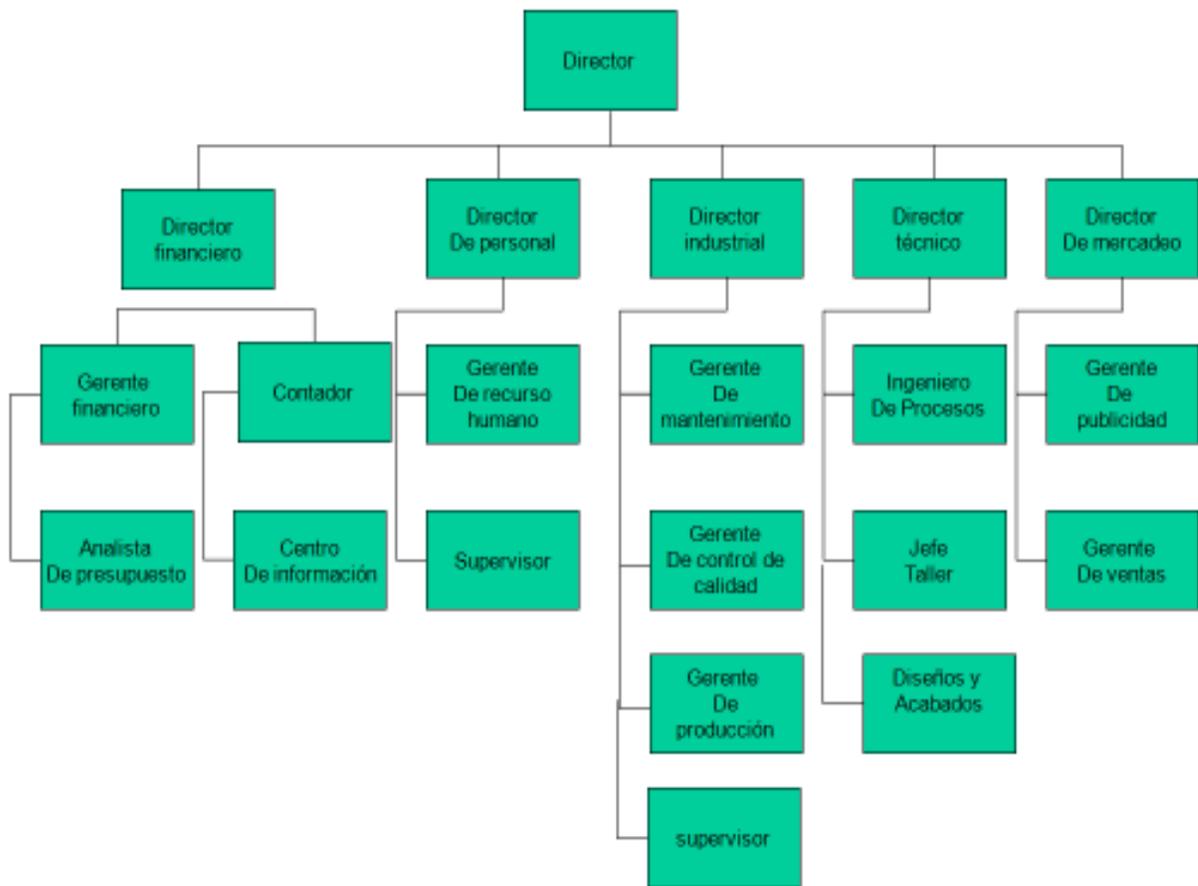
**3.1 Un organigrama:** Constituye la representación grafica de la estructura organizacional. Esta compuesto de unidades organizacionales y líneas verticales y horizontales.

#### **3.2 Líneas de autoridad:**

Autoridad es el derecho formal y legitimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados. La autoridad presenta tres características principales:

- La autoridad es consecuencia de una posición organizacional y no de las personas
- La autoridad debe ser aceptada por los subordinados
- La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical.

En la actualidad la empresa no cuenta con un organigrama claramente definido, por tal motivo de acuerdo al análisis de los ítems anteriores y en especial en estudio de las líneas de autoridad definimos el siguiente organigrama que seria adecuado para la compañía.



### 3.3. DIRECCION.

La dirección es una función administrativa que orienta e impulsa los esfuerzos de las personas para conseguir los objetivos propuestos dentro de la organización; para esto es importante que las personas que dirigen una empresa conozcan como liderar, pero lo más importante es saber motivar a sus subordinados, para lograr esto, se debe implementar un liderazgo participativo, y un espíritu de equipo basado en competencias, en el cual se le otorgue la oportunidad a las personas que deben asumir responsabilidades y de que se sientan comprometidos con la organización, de allí que se diga que el líder es un promotor del capital intelectual y emocional de una organización, por lo tanto no se debe centrar la dirección solo en mandar sino en saber llegar a las personas y permitirles que se sientan importantes al momento de la toma

de Decisiones. El mal líder es aquel al que todos critican, el buen líder es aquel al que todos exaltan, el gran líder es aquel que logra que el pueblo diga lo hicimos nosotros”<sup>8</sup>.

Después de un estudio realizado y de haber obtenido la autorización para establecer una estructura organizacional se decidió que la dirección estará al mando de:

- Director General: Rosa Luisa Torres Jurado.
- Director Financiero: Vicente Castilla Castilla
- Director Técnico e Industrial: Edgar Castilla Chavarriaga

Las demás direcciones están en manos de los anteriores directores de acuerdo a los siguientes perfiles y descripción de cargos:

### **3.3.1 Perfil de los empleados.**

En la actualidad toda empresa al momento de contratar personal debe tener en cuenta un conjunto de perfiles y competencias que le permitirán asegurarse de que el personal que ingrese a la empresa sea el más adecuado de acuerdo a los cargos, para esto es importante definir desde el principio los perfiles y competencias de cargos de Remodelar Ltda. De acuerdo a lo anterior se realizaron los siguientes perfiles para los siguientes cargos en los cuales se establecerán las funciones de los empleados y al momento de llevar a cabo sus respectivas labores:

#### **3.3.1.1. CARGO: DIRECTOR GENERAL**

Objetivo: Realizar la gestión administrativa y comercial de la empresa

---

<sup>8</sup> LAO TSE.

#### **FUNCIONES:**

- Dirigir, planear, organizar y controlar toda la organización en los diferentes aspectos, recursos humanos, contabilidad, proyectos y calidad.
- Asegurarse que la planeación estratégica de la organización este difundida. Comprendida, aplicada y alcanzada por todo el personal de la organización.
- Realizar seguimiento y asegurar que los objetivos organizacionales se cumplan de acuerdo a lo planificado.
- Conseguir nuevos clientes para la empresa.
- Hacer el mantenimiento de los clientes actuales.
- Realizar seguimiento a aquellos aspectos de la organización que están teniendo fallas o tienen tendencia a generar problemas para cualquiera de las partes interesadas.
- Colaborar en las actividades de los cargos bajo su responsabilidad en los momentos en que la carga de trabajo de los otros cargos así lo exija y la del cargo propio así lo permita.
- Proponer acciones de mejoramiento en los procesos y procedimientos de la empresa.

#### **3.3.1.2 CARGO: DIRECTOR TECNICO E INDUSTRIAL.**

Objetivo: Ser el responsable de los proyectos que sean llevados a cabo por la empresa y de que estos se realicen bajo estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

#### **FUNCIONES:**

- Responder por el cumplimiento de todos los proyectos realizados por la empresa.
- Dirigir los procesos de producción de los productos de la empresa.
- Cumplir con los requerimientos de los clientes y bajo los estándares de calidad.
- Coordinar a los empleados de las diferentes obras
- Promover y proponer acciones de mejoramiento en todos los procesos y procedimientos de la empresa.
- Cumplir con los procedimientos existentes de aquellas actividades que debe realizar.
- Elaborar presupuestos.

### **3.3.1.3 CARGO: DIRECTOR FINANCIERO**

Objetivo: Asegurar que la empresa cumpla con todas las normas contables existentes,

- Asegurar que la empresa cumpla con todas las obligaciones existentes con los empleados
- Asegurar la disponibilidad de los elementos necesarios para la producción de bienes y servicios.

#### **FUNCIONES:**

- Liquidar y diligenciar los formatos correspondientes a Retención en la fuente ICA e IVA.
- Afiliar al personal de la empresa a EPS, ARP fondos de pensiones y cesantías.
- Presentar y preparar los formularios de pago de fondos, EPS y aportes parafiscales.
- Elaborar los contratos del personal que ingresa a la empresa o modificación de los antiguos.
- Gestionar la dotación del personal de la empresa y los materiales y herramientas de trabajo requeridos por cada cargo (entregar y recibir).
- Informar a la gerencia general y comercial cualquier situación fuera de lo común que pueda generar efectos negativos a los objetivos organizacionales y a la satisfacción del cliente

### **3.3.1.4 CARGO: CENTRO DE INFORMACION (AUXILIAR CONTABLE).**

OBJETIVO: Mantener actualizada y registrada toda la información contable de la empresa en el sistema.

#### **FUNCIONES:**

- Administrar los inventarios de los insumos de la oficina
- Registrar todos los movimientos contables de la empresa.
- Elaborar los cheques para todo tipo de pago. (Comprobantes de egresos).
- Contratistas
- Arriendos
- Proveedores.
- Aportes Parafiscales.

- Servicios Públicos.
- Obligaciones comerciales de Remodelar, los Socios y Bancarias antes de la fecha de su vencimiento.
- Elaborar las planillas de pago de todos los aportes Parafiscales (EPS, ARP, PENSIONES), Comfenalco, Sena, Instituto de Bienestar Familiar y otro etc.
- Elaborar las conciliaciones Bancarias y flujo de caja de cada día, aportando saldos de bancos diarios.
- Cobrar la cartera de clientes de la empresa permanentemente (Es responsabilidad absoluta suya) aunque puede pedirle colaboración a la secretaria.
- Elaborar los comprobantes de diario.
- Elaborar los comprobantes de ingreso.
- Elaborar los volantes de consignación de la empresa.
- Registrar las diferentes facturas de proveedores y gastos administrativos.
- Realizar los pagos administrativos y de proveedores.
- Elaborar la correspondencia que se requiera (archivar la correspondencia enviada y recibida. (egresos e ingresos).
- Hacer los pedidos mensuales de insumos de la oficina.
- Imprimir diariamente los movimientos diarios para su revisión.
- Imprimir los listados que se requieran, ICA, IVA y otros.
- Archivar todas las facturas canceladas de los clientes.
- Archivar todos los documentos con sus respectivos soportes.
- Cualquier otra que se le encomiende.

#### **3.3.1.4. CENTRO DE INFORMACION (SECRETARIA)**

OBJETIVO:

FUNCIONES:

- Elaborar toda la correspondencia en original y una copia con consecutivo.
- Elaborar todas las cotizaciones en original y una copia con consecutivo.
- Elaborar las actas de pagos a contratistas en original y dos copias.
- Recibir toda la correspondencia que llega a la empresa.
- Elaborar las remisiones de todos los despachos de materiales y/ o productos terminados que se envían a las empresas contratantes. Este trabajo se debe hacer con mucha rapidez y diligencia.

- Atender al teléfono para recibir y hacer llamadas telefónicas.
- Actualizar permanentemente lista de precios de materiales para las compras.
- Manejar el archivo de la empresa.
- Organizar el archivo. Elaborar un índice para su mejor manejo.
- Archivar las actas de pago, una copia en el folder de cada contratista al día siguiente de la fecha de pago, una copia para el consecutivo de comprobantes de egresos, y otra copia para el contratista.
- Abrir un folder a cada contratante permanente con una obra mayor, para llevar el control de la misma, archivando una copia del presupuesto adjudicado, remisiones, facturas, actas parciales de pagos y cualquier información adicional que se considere muy importante como memorandos, planos, cambios de diseños, mayores cantidades de obras, etc.
- Archivar la correspondencia que nos llega en un folder de nombre correspondencia recibida.
- Archivar la correspondencia que elaboramos en un folder de nombre correspondencia enviada.
- Todas las que se le encomienden

### **3.4 CONTROL**

Otro importante aspecto a tener en cuenta para definir la estructura organizacional, es el control que es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas. A Cargo del control de la compañía estarán a cargo cada unos de los directores de los departamentos.

### **3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN REMODELAR LTDA.**

Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos al conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Para mantener una cultura organizacional eficaz y sana es necesario eliminar las barreras de productividad, la desconfianza y los miedos, por el contrario se debe crear y promover en toda la empresa un espíritu participativo, de trabajo en equipo, debe haber lealtad, confianza, vitalidad, comunicación y valores los cuales deben ser compartidos por todos en la empresa.

Por otra parte para que en Remodelar Limitada exista una verdadera cultura organizacional debe promoverse lo siguiente:

- La comunicación e información
- Integración y trabajo en equipo
- La delegación
- La motivación y el reconocimiento de los empleados
- La creatividad e innovación
- La capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones
- El liderazgo

Por otra parte construir una cultura organizacional significa un esfuerzo por parte de los líderes, los cuales tienen las siguientes tareas:

- Crear una visión y compartirla.
- Definir la misión y los valores de la empresa.
- Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa.
- Manejar el cambio constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio.
- Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
- Crear y mantener un proceso de mejora continua.
- Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
- Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando el clima organizacional.
- Estar en contacto y dialogo personal y permanente con el personal de la organización.

- Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

Por último, es importante tener en cuenta que las empresas visionarias, excelentes y de clase mundial tienen como prioridad estratégica su propia construcción y fortalecimiento interno y la optimización de su capital intelectual, solo de esta manera pueden responder a las necesidades del mercado y del cliente y por ello ser empresas altamente rentables.

### **3.6 DIAGNOSTICO INTERNO O AMBIENTE INTERNO**

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. La administración revisa la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización. Cada factor evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menos, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor. Una empresa con fuerte capacidad mercantil mostraría cada uno de los 10 factores de la mercadotecnia, clasificados como fuerzas importantes, al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, podemos identificar con facilidad las fuerzas y debilidades importantes en el negocio.

Al examinar el patrón de atributos o puntos fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante las demás de sus fuerzas. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas, o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde quizás tendrá que adquirir o desarrollar determinados atributos.

Algunas veces el desempeño de un negocio es deficiente no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como un solo equipo. Las compañías que triunfan son las que han alcanzado el mayor nivel de competencia en el ámbito interno, no solo en cuanto a competencia básica. Toda compañía debe administrar algunos procesos

fundamentales como realización de nuevos productos, materia prima para productos terminados, ventas que llevan a más pedidos, pedidos de los clientes a realización de dinero en efectivo, los problemas de los clientes que se resuelven a tiempo, etc. Cada proceso genera valor y requiere de trabajo interdepartamental en equipo. Si bien cada departamento puede tener un nivel de competencia fundamental, el desafío consiste en desarrollar un nivel superior de competencia en la administración de estos procesos (*competencia con base en la capacidad*).

### **3.7 DIAGNOSTICO, ANÁLISIS Y MATRIZ DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTE DEL INTERIOR DE LA EMPRESA.**

#### **3.7.1 CAPACIDAD DIRECTIVA:**

##### **3.7.1.1 FORTALEZA**

**3.7.1.1.2 USO DE PLANES ESTRATÉGICOS:** Es una fortaleza para la empresa, ya que posee buenos planes estratégicos, basándose en estrategias que se aplican y se llevan a cabo para poder cumplir con los objetivos implantados, cabe decir, que en la utilización de dichos planes se pretenden cumplir con la misión, visión, principios y valores que la gerencia ha creado. La empresa ha obtenido ventajas en cuanto a competitividad se refiere, puesto que los planes son elaborados con el fin de ser más competitivos.

**3.7.1.1.3 IMAGEN CORPORATIVA:** Es una fortaleza para motivar tanto a los empleados como a los terceros, por medio de la imagen corporativa que tiene la empresa y como se hacen responsables ante la sociedad en ubicarse y mantenerse dentro del mercado, con un buen posicionamiento. Teniendo siempre una imagen corporativa, podemos enfrentar a cualquier factor externo que nos este afectando.

**3.7.1.1.4 HABILIDAD PARA RESPONDER A LA TECNOLOGÍA CAMBIANTE:** Remodelar Ltda., como empresa caracterizada por su alta tecnología, siempre esta habilitada para los cambios que existen en el ámbito

tecnológico, para poder producir y operar diariamente cumpliendo con los objetivos por medio de los diferentes instrumentos. Entre mas tecnología implemente la empresa mayor será la optimización del tiempo, y podrá alcanzar resultados positivos.

### **3.7.1.2 DEBILIDAD**

**3.7.1.2.1 COMUNICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL:** Es difícil desde el punto de vista gerencial, analizar la comunicación que se mantiene en la empresa por medio de la interacción mutua entre los empleados, debido a que nos es muy buena, y el control gerencial hacia el mismo es débil. Esto se debe a que cada empleado se dedica limitadamente a su trabajo, y la gerencia interviene muy eventualmente generando un impacto medio en el interior de la empresa. Además, no existe un orden coordinado de funciones, ya que no se tienen las funciones claramente bien definidas y por ende causa desorden en el momento de tomar las decisiones.

**3.7.1.5 SISTEMA DE COORDINACIÓN:** Ha sido una debilidad en la parte directiva, ya que la gerencia se manifiesta eventualmente, solamente cuando es estrictamente necesario, luego entonces el sistema de coordinación es deficiente, en cuanto a operaciones diarias de la empresa se refiere. Se genera un impacto en las actividades de la empresa, ya que a veces no se cumple con los trabajos en el tiempo estipulado.

**3.7.1.2.3 HABILIDAD PARA MANEJAR LA INFLACIÓN:** en el ámbito de la capacidad directiva, es una debilidad puesto que la dirección de la empresa no tiene acceso a este gran factor como la inflación y no posee medidas que funcionen como estabilizador para controlar el aumento de esta, se maneja mas que todo en el ámbito comercial.

### **3.7.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA:**

#### **3.7.2.1 FORTALEZAS**

**3.7.2.1.1 HABILIDAD TECNOLÓGICA:** Se considera que REMODELAR LTDA posee una tecnología en cuanto a su producto de distribución, su prestación de servicio, y todo lo concerniente al taller en donde presta sus servicios de mecánica. Esta se ve reflejada en las diferentes herramientas, la calidad del trabajo, el personal capacitado que utilizan al momento de realizar la labor, la cual le da un gran prestigio a la empresa por lo tanto es una fortaleza.

**3.7.2.1.2 NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL PRODUCTO:** Cada producto que ofrece esta empresa ya sea en aluminio, madera, o PVC se destacan por ser bien elaborados, estructurados y de alta tecnología en cada uno de sus diseños, ya que son elaborados por personas altamente calificadas. Estos productos como por ejemplo puertas, ventanas, divisiones de baños y de cocina, cielo raso, cubiertas, muros y fachadas, celosías, muebles entre otros, que se caracterizan por ser diseños exclusivos brindándole al cliente tecnología en vanguardia y originalidad.

**3.7.2.1.3 INTENSIDAD DE LA MANO DE OBRA EN EL PRODUCTO:** Es una fortaleza ya que la intensidad de la mano de obra en los productos es sumamente especializada. En la prestación de servicio en esta empresa en lo concerniente a mecánica es decir al taller, se tiene el personal elegido el cual es capacitado cuatro veces al año, para actualizarlos con las nuevas herramientas, para ser más competitivos. En la actualidad la empresa esta realizando una ampliación del taller y bodega para así lograr una mayor tecnología en cuanto a la mano de obra y gran esparcimiento en la infraestructura.

### **3.7.2.2 DEBILIDADES**

**3.7.2.2.1 APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA DE COMPUTADORES:** En esta parte la empresa REMODELAR LTDA, si esta bastante débil ya que no cuenta con la tecnología de los computadores tan alta como su competencia, solo cuenta con un programa contable (ZEUS). En cuanto al Internet, que hoy en día es una herramienta muy importante para las empresas, es muy limitado. Actualmente la empresa esta en remodelación, lo cual quiere decir que la implementación del programa contable avanzados está por llegar. La empresa

necesita abastecimiento de equipos de computo suficiente para poder responder con mayor agilidad a la demanda de los consumidores, ya que por implementar pagina Web, existen muchos clientes que deciden remodelar sus viviendas enviando información y datos por Internet para minimizar tiempo y ahorro de dinero de transporte.

### **3.7.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO:**

#### **3.7.3.1 Diagnostico de la capacidad del talento humano**

En este análisis hemos identificados como fortalezas relevantes el nivel académico, la rotación y el índice de desempeño. Su impacto en la organización es alto, medio y alto respectivamente, lo que nos indica que dicha organización cuenta con personal calificado, lo que garantiza la prestación de un buen servicio de atención al cliente y por lo tanto la satisfacción de este. Estos factores generan bienestar en la organización, especialmente la rotación, puesto que permiten al empleado compenetrarse con todos los departamentos donde lo asignen dándole valor agregado a los procesos.

El nivel académico de los empleados es un factor muy importante, pues a mayor nivel, mayor capacidad competitiva y por lo tanto mayor productividad, esto se ve reflejado en el índice de desempeño puesto que se incrementa.

En cuanto a las debilidades, identificamos que el ausentismo, la motivación y el nivel de remuneración provocan un impacto medio en nuestro análisis interno, pues a pesar de que son factores que afectan negativamente a la organización, no constituyen riesgo presente o futuro de desequilibrio en el giro ordinario del negocio.

### **3.7.4 CAPACIDAD COMPETITIVA:**

#### **3.7.4.1 FORTALEZA**

**3.7.4.1.1 FUERZA DE PRODUCTO, CALIDAD, EXCLUSIVIDAD DE LOS PRODUCTOS:** Consideramos que son unos de los fuertes para la empresa, ya que es muestra del resultado del trabajo y el esfuerzo por ofrecer productos en condiciones realmente buenas. Además, esta empresa se considera líder en el mercado por tener productos innovadores como es la línea DryWall en cielos rasos, muros y fachadas que pocas empresas en Cartagena que se consideran competidores carecen de este producto por aplicación en sus obras civiles y acabados arquitectónicos.

**3.7.4.1.2 LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Para Remodelar, mantener la satisfacción del cliente se ha convertido, en uno de los mayores retos a cumplir y con ello se ha visto reflejado la necesidad de sus clientes vistos materialmente en el producto terminado en este caso los acabados arquitectónicos, convirtiéndose en unos productos de exquisita aceptación.

**3.7.4.1.3 FORTALEZA DE LOS PROVEEDORES Y DISPONIBILIDAD EN EL MERCADO:** Es importante obtener distribuidores capaces de resolver cualquier solicitud de un cliente y no-solo estos, también se debe contar con proveedores que alcancen a abastecer la demanda e inventario de la empresa..

#### **3.7.4.2 DEBILIDADES**

**3.7.4.2.1 BAJOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS:** Debido a la calidad de los productos, los costos de distribución y venta son bastante altos, por esto la salida de este producto es lenta.

**3.7.4.2.2 USO DE LA CURVA DE EXPERIENCIA:** Consideramos una debilidad, ya que se debería incentivar a un mercado más agresivo y al parecer la empresa le falta un poco mejorar este aspecto, pero la falencia radica es en la organización por objetivos que tenga la compañía.

#### **3.7.5 CAPACIDAD FINANCIERA:**

##### **3.7.5.1 FORTALEZA**

**3.7.5.1.2 RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSIÓN:** Para la empresa ha sido una fortaleza en el ámbito interno, ya que con la rentabilidad que se ha obtenido, el patrimonio ha ido incrementándose y en el ámbito financiero siempre se ha tomado la decisión de reinvertir las utilidades como reservas de capital de trabajo, generando un impacto alto y favorable para la empresa.

**3.7.5.1.3 ESTABILIDAD DE COSTOS:** Para la empresa es una fortaleza que se mantenga una estabilidad en cuanto a los costos que se genera en el desarrollo del objeto social de la empresa. Cabe decir que los costos varían dependiendo de las ventas de materiales, el servicio de mecánica, aluminio y PVC, pero son recompensados con los ingresos que se generan.

### **3.7.5.2 DEBILIDADES**

**3.7.5.2.1 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA CON RESPECTO A LOS PRECIOS:** Es lamentable que este factor sea una debilidad en el interior de la empresa, ya que los bienes y servicios que se ofrecen son de altos precios, y es de pronto un tropiezo en el momento de vender en el mercado, pero a su vez tiene su mercado especial, de lo contrario no existiera esta empresa en el mercado de acabados arquitectónicos y obras civiles. Entre mas se incrementen los precios, la demanda se vera afectada, aunque con un impacto bajo, ya que nuestros productos afortunadamente tienen clientes con alto poder adquisitivo.

## **3.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD Y COMPETITIVIDAD**

El análisis de vulnerabilidad se refiere al estudio crítico de las debilidades y su impacto en las estrategias de la organización. Relaciona el impacto de la debilidad y la capacidad de reacción organizacional dentro de un cuadro de indefensión, peligrosidad, vulnerabilidad y preparación. La competencia esta integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades con respecto al mismo publico objetivo o consumidor, por

ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio<sup>1</sup>

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas claves:

- ¿Dónde están? : Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupa la empresa.
- ¿Adónde quieren ir? : Supone una definición de los objetivos que se quieren alcanzar y a los que necesitan desplazar.
- ¿Cómo llegaran allí? : En este punto es donde se debe señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis<sup>2</sup>.

- Análisis externo: Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno: Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los procesos y capacidades con las que el análisis de vulnerabilidad representa un diagnóstico de las debilidades que puedan tener o tienen las organizaciones en sus sistemas de información y en sus equipos. Como es de suponerse, no es lo mismo acceder a la red durante unos minutos para recoger el correo, que permanecer conectados las 24 horas del día.

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y

---

<sup>1</sup> SERNA Gómez, Humberto: Gerencia Estratégica

debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñara la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que pueda ocurrir de los diversos competidores

Por ultimo para concluir el análisis interno se elabora el PCI de la empresa. Un análisis PCI es un proceso que permite evaluar y fijar las fortalezas y debilidades de la organización, llevando a cabo un estudio para identificar la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que ésta cuenta, identificando así los atributos necesarios para generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Tabla 3. Capacidad directiva Análisis Interno (PCI)<sup>9</sup>.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa Responsabilidad social	X					X	X		
Uso de planes estratégicos			X	X					X
Evaluación y pronóstico del medio		X			X			X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X					X	X		
Flexibilidad de la Estructura Organizacional		X		X				X	

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Fuente: Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Comunicación y control Gerencial			X	X					X
Orientación empresarial		X			X			X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X			X			X	
Habilidad para manejar la inflación	X					X	X		
Agresividad para enfrentar la competencia	X					X	X		
Sistema de control		X				X		X	
Sistema de toma de decisiones		X		X				X	
Sistema de coordinación		X				X		X	
Evaluación de gestión			X	X					X

Tabla 4. Capacidad financiera Análisis Interno (PCI)<sup>10</sup>.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiera	X					X	X		
Grado De utilización de su capacidad de endeudamiento		X			X			X	
Facilidad para salir del mercado	X					X	X		
Rentabilidad o retorno de inversión	X					X	X		
Liquidez o disponibilidad de fondos internos	X					X	X		

<sup>10</sup> Fuente: Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Comunicación y control gerencial			X	X					X
Habilidad para competir con precios	X					X	X		
Capacidad para satisfacer la demanda		X				X		X	
Estabilidad de costo	X					X	X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X				X		X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X				X		X	

Tabla 5. Capacidad del talento humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del Talento Humano de la Empresa		X				X		X	
Experiencia técnica	X					X	X		
Estabilidad		X			X			X	
Rotación	X					X	X		
Ausentismo		X				X		X	
Pertenencia	X					X	X		
Motivación		X			X			X	
Nivel de remuneración	X					X	X		

Accidentalidad			X				X		X
Retiros			X				X		X
Índice de desempeño		X				X		X	

Tabla 6. Capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica y de manufactura	X					X	X		
Capacidad de innovación	X					X	X		
Nivel de Tecnología utilizado en los productos	X					X	X		
Fuerza de patentes y procesos		X			X			X	
Efectividad en los programas de entrega	X					X	X		
Valor agregado al producto	X					X	X		
Intensidad de mano de obra en el producto	X					X	X		
Economía de escala	X					X	X		
Nivel tecnológico	X				X		X		
Aplicación de tecnología de computadores		X			X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X			X			X	
Flexibilidad de la producción	X					X	X		

Tabla 7. Capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de	X					X	X		

producto, calidad y exclusividad									
Lealtad y satisfacción del cliente	X					X	X		
Participación del mercado		X				X		X	
Costos de distribución y ventas	X				X		X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X					X	X		
Inversión para desarrollo de nuevos productos.	X					X	X		
Grandes barreras en entrada de productos en la empresa		X				X		X	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X				X		X		
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X					X	X		
Concentración de consumidores		X			X			X	
Administración de clientes	X					X	X		
Acceso a organismos privados o públicos	X					X	X		
Portafolio de servicios	X					X	X		
Programa posventa	X					X	X		

### 3.9 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

### **3.9.1 Metodología aplicada**

El medio externo o entorno de la empresa juega un papel decisivo para ella, por cuanto facilita o dificulta su acción a través de aporte o negociación de insumos y la compensación correlativa al logro de sus utilidades. Para esta empresa el entorno es fuente y destino del producto en acción. En el medio, REMODELAR LTDA consigue los recursos necesarios para fabricar sus productos o para prestar sus servicios; estos, después de logrados, vuelven al entorno donde se recompensa a la compañía por su aporte y satisfaciendo las necesidades externa e interna en la empresa. En consecuencia, el estado del entorno es un factor clave para los resultados, junto con las estrategias y el potencial interno que implementan para la consecución de los objetivos.

El ambiente externo de la compañía esta constituido por otros sistemas, los cuales podemos clasificar de la siguiente manera:

**3.9.2 Sistema Económico.** Este sistema incorpora los fenómenos relacionados con la producción, circulación y consumo de mercancías en la sociedad. Tales fenómenos pueden ser de dos tipos. a) De carácter macroeconómico, como los grandes agregados que se mencionan con frecuencia al hablar de la economía del país, entre los cuales se destacan: El producto interno bruto (PIB), el ingreso nacional, el desempleo, la inflación, la devaluación, la masa monetaria y reservas internacionales, b) Otro gran campo esta constituido o los fenómenos microeconomicos, referente al comportamiento de las unidades o agentes económicos (productores y consumidores) y su interacción en los mercados. Estos últimos, en sus dimensiones de mercados de productos terminados de materias primas y financiero, juegan un papel muy importante en la empresa.

Para comprender la forma como el sistema económico actúa sobre la empresa, debemos analizar la incidencia de algunas variables.

**3.9.3 PIB (Producto Interno Bruto)** se puede tomar como un índice de prosperidad económica; en la medida en que este crecimiento sea alto, por ejemplo 8%, se espera que aumente el empleo y que se incremente la demanda por los productos de la empresa, lo cual exige una respuesta de parte de ella tendiente a satisfacer el consumo adicional. La inflación, flagelo de nuestro tiempo, tiene múltiples repercusiones en la empresa; por una parte, se aumentan los costos de los materiales, equipos y maquinarias, lo cual puede presionar los beneficios hacia abajo cuando hay control de precios o el mercado es muy competido; por otro lado, al reducir el salario real puede acarrear complicaciones en las relaciones obrero - patronales, debidas a la mayor frecuencia de discusiones alrededor de peticiones de reajustes salariales; o aun más, puede afectar la demanda.

**3.9.4. Sistema Tecnológico:** Otro componente del entorno esta constituido por un gran numero de productores y transmisores de innovaciones en material de procesos y productos. La investigación que conduce a tales hallazgos esta a cargo del estado, a través de la asignación de partidas presupuéstales y de las mismas empresas mediante sus actividades de investigación y desarrollo. Los aportes tecnológicos juegan un papel importante en el desarrollo de Remodelar Ltda., ya que estos les exigen prepararse mejor ante la competencia dentro del mismo mercado, puesto que, al aumentar la productividad, se puede reducir el precio, además, el lanzamiento de nuevos diseños y productos puede permitir alcanzar mayor participación de mercado y aumentar su rentabilidad.

**3.9.5 Sistema Socio-Cultural-Político:** Con el advenimiento de las escuelas de las relaciones humanas comenzó a analizarse en la empresa la incidencia del aspecto humano en los resultados. Esto oblige a orientar la mirada al medio para ver la forma como él afectaba a dicho factor.

Unas de las características fundamentales en la cual la empresa debe ir en la búsqueda es en la escala de valoración laboral y de mejoramiento continuo que constituye su cultura gerencial; ya que al definir y mejorar su escala de valoración laboral podrá incrementar el rendimiento de sus empleados; ya que por medio de esta el jefe y su colaborador en forma conjunta trabajan

definiendo los factores de éxito de su área y la forma en cómo van a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Luego de ello se establece un proceso que posibilite dar un seguimiento continuo a lo establecido en aras de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la labor del colaborador y el equipo de trabajo en su conjunto.

Dentro del sistema socio cultural – político esta la valoración laboral y mejoramiento continuo que le permite a la empresa:

Coadyuvar a alcanzar una cultura organizacional de cambio, que posibilite a las personas y a la organización estar en un proceso permanente y continuo.

- Contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos establecidos de la empresa, por medio de un instrumento objetivo que brinde elementos cognitivos y pragmáticos tanto a los jefes como a los colaboradores, para el desarrollo permanente de la persona y del equipo de trabajo.
- Establecer estrategias personalizadas de crecimiento y de desarrollo personal de cada trabajador.
- Posibilitar el mejoramiento en el servicio tanto a clientes externos como internos

Para realizar un diagnóstico externo hay que tener en cuenta factores sociales, geográficos, políticos, competitivos y económicos. Dentro de los factores económicos tenemos como oportunidad para la empresa

**3.9.6 EL PIB:** El PIB es una oportunidad, puesto que a medida que crezca la producción nacional del país, aumentan las riquezas y el nivel de vida de las personas en este caso de los empleados, aumentan progresivamente sus ingresos y por consiguiente el consumo de las personas o clientes, de acuerdo al poder adquisitivo que adquieran.

**3.9.7 POLÍTICA CAMBIARIA:** La política cambiaria constituye una oportunidad para la empresa, ya que si la moneda extranjera baja con relación al peso (devaluación), bajan a su vez los precios, y por ende aumentarían las ventas debido a la baja de los precios de ventas en el mercado internacional.

**3.9.8 DISPONIBILIDAD DE CREDITO:** Una excelente disponibilidad de crédito a parte de dar buena historia crediticia, la empresa podrá endeudarse con facilidad por la disponibilidad de crédito, y será más fácil la adquisición de materiales directos de fabricación y por ende tener un mayor abarcamiento en el mercado.

### **3.10 AMENAZA.**

**3.10.1 LAS TASAS DE INTERES:** Las tasas de interés es una amenaza, y con un impacto grande, debido a que las ventas realizadas en la empresa son a crédito y en algunos casos se realizan con créditos a entidades bancarias para el respaldo de la deuda, luego, entonces, si la tasa de interés es alta, los clientes se abstendrán de comprar y hacer cualquier clase de crédito.

Cabe anotar que las tasas de interés en la empresa suelen ser constante, pero entre mas baja se encuentren, los clientes se animaran a cotizar y comprar en la empresa.

Se deben tomar medidas previsivas en la empresa para poder mantener el negocio debido a un alza en las tasas de interés, detonamos que en lo que va corrido al mes de mayo-junio- julio y agosto de 2007 se prevé un alza en las tasas de interés hasta un 16%, lo cual indica que remodelar debe estar preparada administrativamente y financieramente para enfrentar este incremento, como por ejemplo controlar precios, mantener reserva de dinero, abaratar costos entre otros factores que contribuyan al control de las tasas y eviten una recesion económica.

**3.10.2 LOS NUEVOS IMPUESTOS:** Para la empresa no es recomendable que el estado cree nuevos impuestos, debido a que al iniciar el año de operaciones realizan un presupuesto y si se crean un impuesto dañaría el presupuesto trazado por la empresa, y a mayor impuesto la utilidad del ejercicio seria

menor. Este factor sería una oportunidad para el Estado para poder recaudar fondos.

**3.10.3 LA INFLACIÓN:** Es un factor económico perjudicial, en el sentido que generara un alza de los precios de los productos, y por consiguiente afecta las ventas de la empresa, los clientes no tendrán acceso fácil a la compra por los precios altos.

### **3.11. FACTORES POLÍTICOS:**

#### **3.11.1 OPORTUNIDADES**

**3.11.1.1 PLAN DE DESARROLLO DEL GOBIERNO:** De acuerdo al factor político, el plan de desarrollo del gobierno es una oportunidad para la empresa, porque el gobierno siempre busca el desarrollo del país, lo cual quiere decir que la economía se vera beneficiada con cualquier plan de desarrollo, la calidad de vida, y las riquezas de las empresas. Un plan de desarrollo es oportunidad para cualquier empresa, ya que busca el beneficio de todo el país, el entorno de la empresa será positivo. Unos de estos planes que el gobierno ha fomentado para el beneficio del país han sido el TLC (Tratado de Libre Comercio), ya que le permitirá a esta empresa intercambiar productos y servicios, compras de maquinarias mas tecnificadas a un menor costo, negociación internacional, apertura de mercado, ampliación de productos y servicios, ajuste a nuevas empresas industriales y sobre todo estabilidad económica.

Además, esta puede vender sus productos y servicios en el exterior en mejores condiciones, sin pagar impuestos (aranceles) y sin estar sometidos a otro tipo de barreras; ya que el mercado nacional no es suficiente para el crecimiento del sector industrial, por tanto lo que trae consigo el TLC para Remodelar es contribuir a la generación de empleo y mejorar el desempeño de la economía nacional.

**3.11.1.2 APLICACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN:** A manera que se aplique legalmente la constitución, es decir por ejemplo la carta magna para el país, todo será legal, justo y equitativo para las empresas, no existirá corrupción, todo opera alrededor de las empresas transparentemente.

### **3.11.2 AMENAZAS**

**3.11.2.1 EL PRESUPUESTO NACIONAL:** Para la empresa lo clasifican como una amenaza, ya que piensan que el presupuesto que realiza el estado, nunca beneficia a las empresas privadas, ya que generalmente para el cumplimiento de su presupuesto, crean nuevos impuestos para respaldar deudas, lo cual no beneficia a las empresas.

**3.11.2.2 LA CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA:** La corrupción administrativa afecta a cualquier entidad o empresa, puesto que genera para el país despilfarro, perdidas, gastos inoficiosos, y el gobierno se ve obligado al ver tantos gastos por motivo a la corrupción, a buscar alternativas en las empresas privadas como un estado en conmoción, nuevos impuestos etc.

**3.11.2.3 LA ACTITUD DE LA CLASE POLÍTICA:** La actitud de las diferentes clases políticas, nunca es ventajosa, ya que lo que ellas buscan son la corrupción, hoy en día es lo que se está viviendo en el país, ya que se centran en la competencia y no en el bien común de la comunidad.

### **3.12 FACTORES COMPETITIVOS:**

#### **3.12.1 OPORTUNIDAD**

**3.12.1.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO:** Las estrategias de mercados son una oportunidad, ya que en el entorno tiene un impacto excelente de acuerdo a la manera como se trabaja en la empresa, lo importante es que se cumplan todas las estrategias que se plantean en la empresa, para aplicarlas en el mercado, sabiendo que el mercado es competitivo, si se quiere buscar un

posicionamiento alto en el mercado, es la oportunidad para hacerlos por medios de las estrategias que REMODELAR posee.

**3.12.1.2 LOS PROVEEDORES:** Son importantes para el funcionamiento de la empresa, y siempre hay que cumplirles en los pagos, es una oportunidad ya que ellos proveen los productos que se necesitan para satisfacer las necesidades de la empresa, sin ellos no se podría abarcar el mercado que se requiere, todo radica en escoger bien los proveedores, de acuerdo a la calidad del producto, el precio, el tiempo que duren para entregar el producto final, entre otros.

**LISTA DE ALGUNOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA:**

1. ALUMINA.
  2. MUNDIAL DE ALUMINIOS.
  3. EXTURSIONES
  4. LA CASA DEL TORNILLO, TOREFE.
  5. JOSE MILLAN.
  6. FERROALUMINIOS.
  7. GUARDIAN DE COLOMBIA.
  8. INDUSTRIAS LENER.
  9. VIDRIOS MÁS VIDRIOS.
  10. VITENCO.
  11. VITELSA.
- ENTRE OTROS.

**3.12.1.2.3 LOS CLIENTES:** En el entorno de la empresa, todo gira alrededor de los clientes, de ellos depende muchos aspectos que la empresa necesita para sostenerse en el mercado, ellos son los que se encargan que el impacto que se tenga en el entorno sea alto. Para que los clientes sean una buena oportunidad como estrategia de mercado, hay que tratar de mantenerlos, y poco a poco, con estrategias nuevas, ir buscando más clientes para que la empresa tenga mayor posicionamiento y abarque más en el mercado.

### **3.12.2 AMENAZA**

**3.12.2.1 LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Los productos sustitutos, serán competencia siempre y cuando quieran competir deslealmente, analizando el entorno de la empresa, los productos sustitutos siempre buscaran abarcar también el mismo mercado de nosotros, quitando los clientes, ya que aplican estrategias como ofertas, descuentos, pero no se compara con nuestra empresa, debido a la calidad y prestigio que nos caracteriza.

### **3.13. FACTORES GEOGRAFICOS:**

#### **3.13.1 OPORTUNIDADES**

**3.13.1.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA:** Es una ventaja competitiva que tiene la empresa, ya que esta geográficamente bien ubicada, en una zona industrial, con acceso fácil y rápido a la hora de los clientes elegirla como entidad constructora se encuentra en el Bosque sector san isidro calle 1era del Labrador #53-68.

**3.13.1.2 FACILIDAD DE TRANSPORTE:** Todos tienen acceso fácil a las instalaciones, alrededor transitan muchos medios de transporte, tanto para los clientes como a los proveedores.

**3.13.1.3 FACILIDAD DE COMUNICACION:** De acuerdo a que dentro del entorno se necesita interactuar con los que se encuentran alrededor, se requiere tener buena comunicación con los terceros, es una oportunidad buena con un impacto alto, esta empresa cuenta con todas las herramientas necesarias para la facilidad de comunicación.

El entorno de la empresa es bueno, las relaciones que se tienen son constantes y sé interactúa con un tipo de entorno tranquilo, se puede ver en los análisis de los factores, el entorno de REMODELAR LTDA, es fácil de predecir, el impacto que es favorable y la mayoría de los factores fueron oportunidades positivas, con una competitividad en el sector buena, basándose en las ventajas competitivas que posee la empresa.

Constantemente se realizan pronósticos, de acuerdo al entorno, para que no existan turbulencias, en conjunto con estrategias de mercado.

### **3.14 ANÁLISIS DOFA APLICADO A LA EMPRESA DENTRO DEL ENTORNO COMPETITIVO.**

El análisis DOFA comienza elaborando un inventario de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Luego se desarrollan las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar a la organización, basadas en su mercado y ambiente general. El propósito principal del análisis DOFA es identificar y asignar cada factor relevante, positivo o negativo, a una de las cuatro categorías, permitiendo ser una mirada objetiva al negocio. El análisis DOFA será una herramienta útil al desarrollar y confirmar sus metas y estrategias de mercadeo.

#### **3.14.1 FORTALEZAS**

Las fortalezas describen los atributos positivos, tangibles e intangibles, internos de la organización. Ellos están dentro de su control. ¿Qué hace bien?, ¿Qué recursos tiene? ¿Qué ventajas se tienen ante la competencia?

Estas capturan los aspectos internos positivos de la empresa que agregan valor u ofrecen una ventaja competitiva. Esto ayuda a definir el valor existente dentro del negocio. Dentro de las fortalezas del negocio se encuentra la buena distribución de la infraestructura, tienen las maquinarias aptas para la labor que realizan, posee el personal capacitado y preparado para las obras que emprenden, tiene en orden la base de datos de los clientes, tienen buena área para laborar, están ubicados en un buen sector, poseen conocimiento de los sistemas constructivos, diseños y acabados en vanguardia, y sobre todo mantienen el reforzamiento en cada una de las obras.

#### **3.14.2 DEBILIDADES**

Las debilidades son factores que están dentro del control y que denigran la habilidad para obtener o mantener una ventaja competitiva. ¿Qué áreas se

pueden mejorar? Las debilidades pueden incluir falta de experiencia, recursos limitados, falta de acceso a destrezas o tecnología, oferta de servicio inferior, pobre localización del negocio.

Estos son factores que están bajo control, pero que por una variedad de razones, necesitan mejorarse efectivamente para lograr los objetivos propuestos.

Las debilidades capturan los aspectos negativos interno de su negocio que disminuyen el valor que usted ofrece, o lo coloca en desventaja competitiva. Estas son las áreas que necesita mejorar para enfrentar a su mejor competidor. Mientras más exactamente se identifiquen las debilidades, más valioso será el análisis DOFA para la evaluación del negocio. Dentro de las debilidades que posee la empresa se encuentran las siguientes:

El gerente no hace ningún tipo de reporte a los empleados. Allí dan órdenes cualquier empleado. Todo es un desorden. El Gerente da órdenes, el Sub. Gerente da órdenes, el Jefe de proyectos también entre otros. A veces el gerente da una orden y el subgerente la contradice, no tienen claramente definidos la descripción de las funciones de los cargos etc.

### **3.14.3 OPORTUNIDADES**

¿Qué oportunidades existen en el mercado, o en el entorno de las cuales se espera que la empresa se beneficie?

Estas oportunidades reflejan el potencial que puede lograr implementar sus estrategias de mercadeo. Las oportunidades pueden ser el resultado del crecimiento de mercado, cambios en los estilos de vida, la resolución de problemas asociados con situaciones actuales, percepciones positivas del mercado acerca de la empresa, o la habilidad para ofrecer un mayor valor que incentivara demanda por los servicios. Si es relevante, se establece lapsos de tiempo para las oportunidades. ¿Representa una oportunidad creciente, o es una ventana a la oportunidad? ¿Cuan crítico es el límite de tiempo? Las

oportunidades son externas al negocio. Dentro de las oportunidades que posee remodelar se encuentran los nuevos proyectos que se ejecutan ya sea por parte del gobierno en la construcción de casa de interés social, como por ejemplo Villa Grande de indias 1 y 2, proyecto en el cual la empresa esta participando en la remodelación y construcción de ventanas y puertas de 1000 viviendas y así a su vez proyectos que ha traído la nueva inversión extranjera que ha beneficiado al sector industrial en este año 2007.

#### **3.14.4 AMENAZAS**

¿Qué factores son amenazas potenciales para el negocio? Las amenazas incluyen factores fuera del control que puede poner en riesgo la estrategia de mercadeo, o el negocio mismo. Estas también son externas, se puede beneficiarse de las amenazas si existen planes de contingencias para enfrentarlas si ocurren.

Una amenaza es un reto creado por una tendencia desfavorable o desarrollo que puede conducir al deterioro de las ganancias o de los beneficios. La competencia existente o potencial siempre es una amenaza. Otras amenazas pueden incluir intolerables incrementos de precios por parte de proveedores, regulación gubernamental, downturns económicos, cobertura de prensa o medios negativos, un cambio en la conducta del consumidor que reduzcan las ventas, o la introducción al “salto” tecnológico que llegan en su momento a ser obsoletos ¿Qué situaciones pueden amenazar los esfuerzos de mercadeo?.

Mientras sea más hábil en identificar las amenazas potenciales, mayor será la probabilidad de posicionarse y planificar proactivamente. Dentro de las amenazas que coexisten con relación a esta empresa esta la presencia latente de los rivales que cada día perfeccionan sus productos, girando en torno a los productos de los que posee Remodelar, cada día esta empresa debe crear sus estrategias para poder superar la ventaja que puede tomar sus respectivos competidores.

#### **3.14.5 IMPLICACIONES**

Las fortalezas y debilidades internas, comparadas con las oportunidades y amenazas externas, pueden ofrecer una guía sobre la condición y potencial del negocio. ¿Cómo puede utilizar las fortalezas para tomar más ventaja de las oportunidades? Una complicación que se presentaría dentro de la empresa, sucede cuando se paraliza las remodelaciones o construcciones en el sector, ya sea por causas internas de la empresa, o por causa externa por políticas que establezca el país, o por que en un lugar no determinado asignen otra empresa.

### **3.15 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOFA**

#### **3.15.1 Análisis Cuadrante FO (Fortaleza y Oportunidad):**

Es importante para REMODELAR LTDA, mantenerse actualizada sobre las reformas, leyes emitidas por el gobierno con el fin de responder ante el mismo de la manera adecuada y correcta, y así poder evitar sanciones que obviamente perjudicarían a la empresa; así mismo los adelantos tecnológicos y la inversión hacen parte y además son muy necesarios para el crecimiento y desempeño de la empresa, motivando muy de cerca a los empleados capacitándoles a la vez.

#### **3.15.2 Análisis Cuadrante FA (Fortaleza y Amenaza):**

El cliente es lo más importante para esta empresa, por lo que se esfuerza cada día por complacerlo, por esto trata de mantener un margen de precios estándar con el fin de no causar impactos a los clientes. Sin embargo, para poder obtener estos clientes esta empresa invierte en tecnología y sobre todo crean nuevas estrategias de ventas de cada uno de sus productos, es decir tratan de estar en la vanguardia de los cambios y las necesidades de cada día.

#### **3.15.3 Análisis Cuadrante DO (Debilidad y Oportunidad):**

Con el fin de optimizar la motivación y resultados por parte de los empleados, es importante que esta empresa desarrolle actividades correspondientes con el incentivo de los mismos, una forma de hacerlo es mejorando la calidad en cuanto tecnología así el trabajador tendrá mejores herramientas y los resultados se obtendrán con mayor rapidez y calculo.

#### **3.15.4 Análisis Cuadrante DA (Debilidad y Amenaza):**

Para esta empresa la selección del personal es uno de los mayores retos a seguir ya que es donde se deben analizar factores tales como: La preparación y experiencia que este posea, enfatizar en las ventas ayuda considerablemente a la permanencia de la empresa, por esto esta empresa aprovecha su experiencia y trayectoria.

#### **3.16 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS, LAS 5 FUERZAS DE PORTER.**

Para analizar la competencia de cualquier empresa, es necesario identificar y conocer el perfil que poseen dentro del mercado; por otra parte para estudiar la industria en donde se encuentra REMODELAR LTDA, debemos mencionar el crecimiento de escala que mantiene la empresa dentro de dicha industria.

El éxito de la estrategia que aplica esta empresa depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; las des regularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor, para nosotros decidir como vamos a reaccionar. La solución es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial<sup>11</sup>:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

**3.16.1 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.** La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existente en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene al acceso al sector<sup>12</sup>.

#### **3.16.1.1 Barreras de entrada.**

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de Escala: Se refiere a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto: Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada, ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

---

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).

<sup>12</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).

- Requisitos de capital: Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones... sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales.
- Acceso a los canales de distribución: Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones...reduciendo beneficios. etc.
- Curva de Aprendizaje o Experiencia: El know how o saber hacer de toda empresa, marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevo a ese mercado concreto.
- Política del gobierno: Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones.

### **3.16.1.2 Barreras de Salida**

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay cuatro fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales: Suponen un alto coste para la empresa.
- Activos poco realizable o de difícil reconversión: Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: Por los cuales debemos permanecer mas tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción entre otros.
- Barreras Emocionales: Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que esta económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la perdida de prestigio.
- Interrelaciones estratégicas: Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso

a mercados financieros, son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

Las posibilidades que la industria tenga para las entradas de nuevas firmas es mas o menos alta, debido a que las barreras que intervienen en las mismas son pocas, entendiéndose por barreras la tecnología, talento humano, aspectos financiero entre otras. Cabe decir que la industria en la cual pertenece Remodelar Ltda., esta a la expectativa del ingreso de nuevas empresas, lo cual quiere decir que la competencia en el mercado es dinámica.

### **3.16.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

En cuanto a la intensidad de rivalidad de la competencia entre empresas dentro del mismo sector industrial, es alta, ya que según las estadísticas la competencia es agresiva actualmente, debido a la influencia y beneficios que traerá el TLC (Tratado de Libre Comercio) a las empresas, especialmente a las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas). Por otro lado podemos interpretar que empresas que emergen obras civiles son bastante competitivas entre sí, debido a que constantemente se realizan obras con nuevos diseños y acabados arquitectónicos, por ejemplo anualmente se realizan proyectos de gran envergaduras como casas de interés social reguladas por el gobierno de la republica. Normalmente se busca que los productos y servicios que se ofrecen se les incorporen valores agregados para que así puedan superar a los rivales. Entre los fuertes rivales que posee la empresa se encuentra CIVILCO, y otras series de constructoras como BARAJAS, lo cual hace que Remodelar cada día busque mejoras para poder mantener su posicionamiento en el mercado.

### **3.16.3 PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES:**

Los proveedores establecen los términos, los compradores los establecen. En el caso de REMODELAR LTDA, el poder de negociación que existe entre los compradores y vendedores es bueno, pero cabe decir que los que establecen los términos de negociación son los proveedores, en cuanto a la forma de pago de las facturas que se generan en el momento de las compras de materiales,

luego entonces para completar el análisis de la industria de REMODELAR es bueno identificar que los proveedores son los que establecen los términos en cuanto a negociación se refiere.

#### **3.16.4 PODER NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES:**

Los clientes son aquellos que definen el poder de compra en la empresa, ya que de acuerdo a sus necesidades deciden si llevan o no los productos. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a un costo muy bajo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Por ejemplo la mayoría de nuestros clientes son empresas en los cuales sus proyectos suman una gran cantidad de dinero y en los cuales se tendría que crear unas series de estrategias para poder atraerlo y conservarlo.

#### **3.16.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos, los competidores de esta empresa usualmente utilizan aluminio en lugar de madera o sistema drywall en lugar del sistema mampostería, en cuantos a las posibilidades de sustitución del producto, existen pocos, entendiéndose por productos sustitutos aquellos que satisfacen la misma necesidad pero son productos diferentes, los cuales en

este caso serian los diseños y acabados arquitectónicos, pero aunque muchas empresas realicen diseños arquitectónicos, cada unos de los productos que ofrece Remodelar tiene su valor agregado que los hace diferenciador de los demás. Entre más sustitutos existan, la competencia será más difícil.

### **3.17 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: PERFIL COMPETITIVO**

Una empresa se hace a su vez competitiva cuando se encuentra en un entorno en el cual sus productos y servicios son diferenciadores con relación a las otras empresas de la misma industria. A continuación se nombran una serie de factores que ayudan a alcanzar ese nivel competitivo.

- Grado de satisfacción tecnológica de la industria: REMODELAR LTDA tiene mucha ventaja en comparación con otras empresas, debido a la alta tecnología que posee la empresa, es decir que lo hace obtener un alto nivel de posicionamiento en el mercado de acabados y diseños, es decir que el grado de satisfacción de tecnología por parte de la empresa es favorable.
- Presencia Publica: En cuanto a la presencia publica que posee la empresa se puede analizar que es media, debido a que la imagen que tiene la empresa en la comunidad es buena, pero la participación en eventos dentro de la comunidad es deficiente.

#### **3.17.1 VENTAJA COMPETITIVA – ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA:**

Según se adopte la postura frente a la competencia, se podrá diferenciar distintos tipos de estrategias:

- Estrategia de líder: El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a retos La existencia de una empresa líder no es nada fácil, debe estar siempre vigilante, las demás empresas están siempre desafiando sus fuerzas o tratando de sacar provecho de sus debilidades. Además la empresa líder puede engrosar, volverse torpe y perder terreno ante rivales nuevas<sup>13</sup>. Si Remodelar Ltda desea mantener su posición de empresa líder debe conservar lo siguiente:
  - Aumentar la demanda total con usuarios nuevos, usos nuevos de productos, mayor uso de sus productos (comunicarle al cliente que
  - Existen nuevos diseños y que es necesario cambiarlos por la vanguardia competitiva en productos de remodelaciones<sup>14</sup>.)

---

<sup>13</sup> <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/mercadotecnia2/capitulo13.htm>.

4.

#### **4. ASPECTOS MICROECONOMICOS Y MACROECONÓMICOS DE MAYOR INCIDENCIA EN LA EMPRESA**

En los aspectos microeconomicos, la oferta es una variable de gran importancia ya que permite determinar en el mercado el nivel competitivo dentro del marco empresarial en la producción de bienes y servicios.

En la producción de bienes y servicios REMODELAR LTDA, cumple una posición fundamental, ya que ella se encarga de ofrecer una gama de productividad y servicios que sumados a su accesoria técnica proporciona soluciones integrales a sus necesidades en construcción, remodelación y acabados.

La oferta actúa de una manera explicita dentro del entorno comercial, ya que a medida que el campo constructivo crece de manera proporcional, así las personas que desean invertir se encontraran en una situación atractiva en este campo. A través de las inversiones hechas Remodelar Ltda., podrá ejecutar las siguientes acciones:

- Reducción de costo material.
- Aumento de la calidad de su productividad, teniendo en cuenta el precio de los bienes y las respectivas cantidades a utilizar.
- Proyección publica – Gestión administrativa.

Teniendo en cuenta los incisos anteriores, se determina que la oferta se hace mayor a la demanda, claro esta, dentro de las expectativas de la empresa, es fundamental para ella como empresa constructiva “ la demanda” ya que si las personas o las empresas licenciatarias aumentan el deseo de adquirir los servicios que esta empresa licenciadora ofrece, así tendrá mas utilidades e ingresos, en los cuales significa que a mayor demanda existe mayor aumento

---

<sup>14</sup> <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>.

de mano de obra, aumentando a si mismo la productividad y el crecimiento que generaría para la empresa y porcentaje por producción dentro de las obras o cotizaciones que diariamente realiza REMODELAR LTDA, se espera que por lo menos se halla incrementado un 15% sobre el porcentaje ponderado que se tiene sobre las ganancias y utilidades, es decir, entre mas Empresas quieran controlar las actividades, se ofrecerá un aumento o una mejor gama de servicios, lo cual se alcanza un equilibrio entre los que las empresas licitarías quieren y lo que la empresa produce o brinda.

¿Por que Remodelar Ltda. Incurre más en la oferta, en mayor proporción con relación a la demanda?

Porque esta empresa industrial realiza en parte su publicidad con la estrategia de mercado externo, es decir, cotizar, licitar, negociar para dar a conocer sus productos en el mercado externo, sus productos son aceptados por la disminución de costos de materiales, en este caso tomamos como ejemplo de referencia: Perfiles de aluminio, ángulos de acero, carpintería en madera entre otros, con el fin de cerrar la negociación, pero luego ir incrementándose su valor en un porcentaje diferente al asignado con el fin ni que la oferta ni la demanda reflejen por debajo las posibilidades de producción, ya que la producción es el eje fundamental para que la economía o las finanzas de la misma puedan brindar satisfacción a los socios de la empresa y al resto del personal.

¿Estrategias para controlar o mantener la demanda?

Remodelar Ltda., por medio de que sus expectativas son que demanden mas, no pone por obvio que la oferta es la mejor, trata de un punto de que sus productos sean mejores, no superpone que los otros productos no tengan calidad, debido a que Remodelar maneja “Mayor demanda, Mayor Oferta” e igual también es muy conveniente que realicen el negocio en la misma empresa para obtener descuentos.

Las variables microeconómicas dependen que tanto la empresa produzca, brinde y refleje en el mercado.

Si demandan más, ofrecen en mayor proporción o trae consigo para la misma un crecimiento económico. Variable que se denomina macroeconómica.

Unas de las variables Macroeconómicas que ejerce gran importancia en el desarrollo de REMODELAR LTDA, es el crecimiento económico debido a que como la actividad de esta es la contratación de personal por obras, es decir ejerce solicitud de contratista, genera aumento de personal y capacita, es decir invierte en conocimientos tecnológicos a los trabajadores, los cuales les permite a ellos generar mayores ingresos ya que las personas están más especializadas y permite obtener mejores productos, ya que tienen mayor fuerza técnica, igual brinda mejor renta personal a las personas que laboran en la misma, ya que si la empresa invierte en conocimiento – sub. Contrata más trabajadores y genera:

1. Fuente de empleo – Mayor Producción – Mayor ingreso.
2. Rubro o renta personal en donde se convierte en el sustento o ahorro de las familias que dependen de la misma.

Además, si la contratación es la actividad que hace habitual, aparentemente le genera costo, ya que hay aumento de mano de obra, lo cual esto trae consigo un aumento de ingresos tanto para la empresa como para los trabajadores, entonces se superpone, que, estaría generando un incremento del consumo.

Así mismo, la inflación, como variable macroeconómica se relaciona directamente con el alza de los precios es decir, teniendo en cuenta el valor de la moneda pero directamente, la empresa estudia el proceso inflacionario, debido a que como ella subcontrata y aplica un Porcentaje o interés sobre el valor o precio de cada uno del ítem de la cotización, si la inflación sube, a esta empresa le toca aumentar recíprocamente sus precios, lo que afecta no solo los ingresos sino las utilidades y a su vez las demandas de sus productos, es decir, afecta su sector macroeconómico, caso contrario, perjudica si la moneda baja de precio, le toca no solo licitar más, sino le toca trabajar con precios que

estén por debajo del porcentaje asignado, es decir, en cada contrato Por obra se estudia o realiza una matriz de costo de:

1. Valor del peso hoy – Reevaluación o devaluación.
2. Valor o Costo de los ítems de los productos.
3. Ventas y Utilidades.
4. Precio de venta de la matriz. Esta relación se hace con el fin de que los cambios que ocurren directamente en el sector financiero Colombiano no perjudiquen a las industrias que licitan o cotizan dentro del marco externo de la inversión.

En conclusión del análisis situacional Externo de la empresa se elabora el **(POAM)**: El análisis externo, permite identificar y fijar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentarle a una organización, evaluando la información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

#### 4.1 Tabla 8 Análisis Externo (POAM)

Calificación Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Económicas</b> -Situación económica de la ciudad. -Ubicación geográfica	X					X	X		
<b>Políticas</b> - Leyes -Decreto -Resoluciones	X					X	X		
<b>SOCIALES</b> -Mano de obra calificada -Flujo estacionario -Sistema cambiario	X					X	X		

<b>Tecnológicos</b> -Tecnología de punta -Desarrollo tecnológico		X			X			X	
<b>Geográficos</b> Ubicación e infraestructura	X					X	X		

Con este análisis, estudiaremos como se encuentra la empresa frente al entorno competitivo y le permitirá conocer que estrategias utilizar para búsqueda de mejoras organizacionales.

En conclusión, en cuanto a la gestión administrativa se encontró que las empresas poseen muchas falencias principalmente en la definición de su planeación estratégica. La recomendación sería que se tuviese en cuenta la misión, visión, valores, organigrama y descripción de cargos propuesto por nosotras, y que estos sean difundidos a cada unos de los grupos de la empresa, esto se podría hacer colocándolos visiblemente en la empresa, para que estos logren identificarse y puedan tener sentido de pertenencia con la compañía.

De acuerdo al análisis PCI, la empresa en promedio tiene como oportunidad un estado medio con aras de llegar a un estado alto fortaleciendo sus áreas débiles como son las estrategias a utilizar en el entorno competitivo y la comunicación y control gerencial. En cuanto a debilidades su estado es alto con relación a la asignación de funciones y comunicación entre la gerencia y los grupos de la compañía, así como la toma de decisiones, sistema de coordinación y evaluación de gestión, todo esto lleva a que estas tengan un alto impacto en la organización.

En el estudio del análisis externo, vimos que la empresa en cuanto oportunidad tiene un estado alto, ya que su ubicación geografía es buena, ya que se encuentra dentro del área industrial de la ciudad de Cartagena, y esto le ha permitido incrementar sus niveles de producción, y más aun, teniendo en cuenta que la demanda de construcción en los últimos años se ha venido disparando con proyectos de construcción de gran envergadura en los cuales ha hecho participe Remodelar Ltda como por ejemplo: Centro de Convenciones

Internacional Hotel Las Américas y Coliseo de Combate Juegos Centroamericanos y del Caribe (2006-2007). También posee dentro de sus oportunidades mano de obra calificada y tecnología de punta en cada unos de sus acabados, estas posee impacto bajo frente a las demás empresas rival

**5.**

## **5. GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA REMODELAR LTDA**

Para el inicio de cualquier proyecto o empresa es vital tener una idea de cómo es el negocio y como es el entorno económico donde se va a desarrollar ese negocio, por tanto para emprender nuestro estudio financiero es importante tener claro los conceptos, por esto abordaremos definiendo que es, cuales son las ventajas y desventajas, los objetivos y las variables necesarias para realizar una correcta valoración.

En el mundo actual en el que la globalización y los negocios internacionales han venido aumentando cada vez mas, las empresas se han visto en la necesidad de establecer métodos para valorar sus negocios y para tomar correctas decisiones de inversión tales como capitalización de la empresa, compraventa de acciones, fusiones y adquisiciones, obtención de líneas de financiación entre otras.

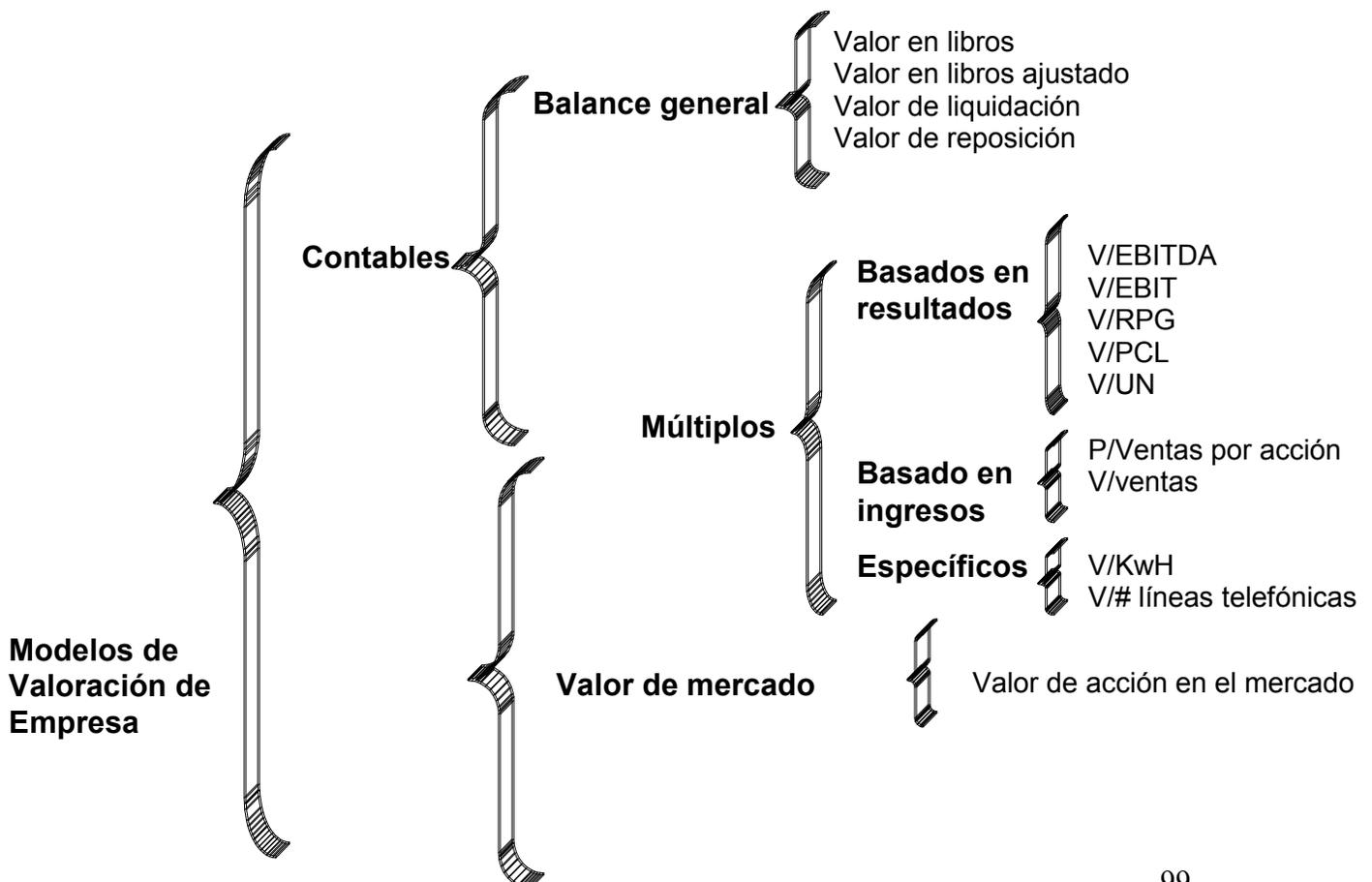
Teniendo en cuenta que para las empresas el principal objetivo financiero es maximizar el valor de estas, la valoración es considerada una importante herramienta, ya lo que se pretende es generar beneficios futuros, adicionalmente de lo que se posee en un momento determinado, es decir, un negocio vale por montos netos mas el valor presente de sus beneficios futuros, es medir un valor basado en expectativas, es lo que puedo vender hoy teniendo en cuenta lo que se generara en el futuro, en términos financieros es el valor presente del flujo futuro de la firma.

Según Ignacio Vélez Pareja, la valoración en términos generales es saber cuanto vale el negocio, cual es el entorno económico en el que esta inmersa e identificar todas aquellas variables que agregan o restan valor a la compañía.

La Valoración Financiera también se define como el modelo usado para calcular un rango de valores entre los cuales se encuentra el precio de la empresa; es un instrumento de evaluación de los resultados de la empresa y consiste en construir los flujos de dinero proyectados que en un horizonte temporal hipotéticamente generados, para después descontarlos a una tasa adecuada de manera tal que podamos medir (cuantificar) la generación de valor agregado y su monto.<sup>15</sup>

El autor (Ignacio Vélez Pareja), afirma que existen dos clases de métodos de valoración: Los contables y los de rentabilidad, los primeros no consideran la capacidad de los activos de generar riqueza futura (know how), tales como valor en libros, valor con ajuste de activos netos, valor de reposición y valor de liquidación y múltiplos de firmas similares. Los segundos si consideran la capacidad de generar riqueza y valores futuros, estos son: valor en bolsa, flujo de caja descontado y opciones reales.

### 5.1 METODOS DE VALORACION



**Rentabilidad  
Futura**

**Flujo de caja  
Descontados**  
**Opciones reales**



Free cash flow (WACC)  
Equity value  
Adjusted present value (APV)  
Capital cash flow (CCF)  
Economic value added (EVA)

Para darle el valor a un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos, partiendo de aquellos cuantificables como son el balance general, estado de resultados, la información sobre proyección de ingresos y costos. La información contable tiene como característica el agrupar cuentas cuya cifra es una combinación entre el pasado, presente y futuro.

Por lo tanto, la cantidad que arroja como resultado no puede ser el valor comercial de la empresa. Entonces, ¿Cómo se puede determinar ese valor? Un negocio vale por su capacidad de generar beneficios futuros (Good-Will).

Aún cuando existen diversas metodologías para estimar el valor de una empresa, en economías como la nuestra, que no cuentan con un mercado accionario desarrollado, el método más aplicado es el flujo de caja descontado (DCF, por sus siglas en inglés), que consiste en estimar el valor actual de los flujos de efectivo proyectados de la empresa, utilizando para ello una tasa de descuento que refleje el riesgo de la compañía y de su entorno.

De acuerdo a lo descrito, nuestro trabajo se concentrara en la utilización del flujo de caja descontado para mostrar un modelo sencillo que pueda servirle a la empresa a la hora de realizar una valoración completa.

Al utilizar este método lo que buscamos es medir la capacidad de esta empresa de poder generar riqueza futura, esto se hace proyectando el flujo de caja libre y descontándolo a una tasa de descuento; para esto utilizaremos el Costo de Capital o WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), que consiste en armar

---

<sup>15</sup> SARMIENTO A. Julio S, Métodos contables para la Valoración de empresas; Profesor investigador, departamentos de administración Pontificia Universidad Javeriana.

un costo promedio ponderado del capital como combinación del costo del capital propio y de la deuda, ponderado por sus proporciones o por la estructura de capital de la empresa<sup>16</sup>; Y por último se resta el valor de la deuda financiera.

Esta tasa de descuento tiene la siguiente estructura:

$WACC = WDKD (1-t) + WSKS$  donde:

WD: Ponderación de la deuda

KD: Costo de la deuda. (Es todo pasivo que tenga establecido de manera explícita una tasa de interés)

I: Impuestos.

WS: Ponderación del patrimonio.

KS: Costo de capital. Rendimiento esperado de la acción. El cual este también es calculado de la siguiente manera:

$$KS = KL + (KM - KL) * B$$

KL= Tasa libre de riesgo.

(KM - KL) = Prima del mercado o rendimiento del portafolio del mercado.

B: Beta apalancado. Riesgo financiero o sistemático.

A diferencia de los métodos basados en el valor en libros o el empleo de múltiplos, el enfoque del flujo de caja descontado, toma en consideración la capacidad de generación de valor financiero de los activos tangibles e intangibles y, adicionalmente, a través de la tasa de descuento, incorpora en el análisis el costo de oportunidad de los recursos económicos invertidos.

El proceso que se debe seguir para determinar el valor comercial de una empresa es el siguiente:

---

<sup>16</sup> PEREIRO Luis. Y GALLI, M. *La Determinación del Costo del Capital en la Valuación de Empresas de Capital Cerrado: una Guía Práctica*. Trabajo de investigación, Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas y Universidad Torcuato Di Tella, Argentina, 2000, p. 9.

## **5.2 VALOR DEL ACTIVO NETO:**

Consiste en encontrar el valor comercial de los activos saneados y restarle el valor de los pasivos ajustados.

Con respecto de los activos saneados, se debe analizar cada una de las cuentas teniendo presente estas observaciones:

5.2.1 CAJA Y BANCOS: La cantidad que aparece en el balance general esta en valores comerciales, aunque se debe confirmar que aun exista en el momento de realizar la valuación.

5.2.2 CUENTAS POR COBRAR: Debe analizarse los vencimientos y con base en la calidad de cada una de ellas protegerlas según el grado de garantía que se tenga sobre las mismas.

5.2.3 INVENTARIOS: Se debe dividir en materia prima, productos en procesos y productos terminados y fijar el valor por el cual podrían venderse en el mercado en el estado en que se encuentran.

5.2.4 ACTIVOS FIJOS Y OTROS ACTIVOS: Para la propiedad, planta y equipo, se debe consultar a valuadores expertos que determinan su valor independientemente de que estén incorporados a un negocio específico.

En este rubro se pueden hallar dificultades, como maquinaria que no se encuentre en el mercado pero que es vital para el funcionamiento del negocio.

Respecto a los pasivos ajustados se debe hacer un análisis de los vencimientos de cada uno de ellos para determinar el plazo promedio de vencimiento que servirá como aspecto cualitativo en la determinación del valor comercial del negocio.

### 5.3 DETERMINACION DEL VALOR DEL GOOD-WILL

Para calcular el valor del intangible Good-Will debe hacerse una proyección a 5 años de los flujos de caja teniendo en cuenta las cargas financieras y la amortización de la deuda durante un plazo justo; dicha proyección se puede definir con base en criterios como avances tecnológicos, grado de deterioro de los activos productivos, la posibilidad de aparición de productos sustitutos, etc.

Todas las proyecciones deben realizarse a precios corrientes; es decir, teniendo en cuenta aspectos como la inflación, devaluación y aumento/disminución en el número de unidades para producir y vender.

La tasa de descuento utilizada será una tasa de oportunidad de mercado que contemple el riesgo de acuerdo con la naturaleza del negocio y debe ser convenida entre las partes que analizan la transacción. Debe tenerse en cuenta que a medida que aumente la tasa de descuento disminuye el valor del intangible "Good-Will" de la empresa Remodelar LTDA, en igualdad de las demás condiciones.

Hay que tener presente que dentro del método de valoración financiera encontramos el cálculo del flujo de caja libre; llamado también flujo de efectivo, este es un estado financiero básico que presenta de una manera dinámica el movimiento de efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo, y la situación de efectivo al final del mismo. El flujo de caja libre le permite a una empresa:

- Presentar información pertinente de Ingresos y Egresos de efectivo durante un periodo.
- Prever las necesidades de efectivo y la manera de cubrirlas adecuada y oportunamente.
- Permite la planeación de lo que la empresa debe hacer con los excesos de efectivo.
- Evaluar las posibilidades de la empresa para cumplir con sus obligaciones frente a entidades financieras, proveedores, etc.
- Analizar la posibilidad de futuros repartos de utilidades o dividendos.

- Evaluar el efecto de las inversiones fijas y su financiamiento sobre la situación financiera de la empresa.

En términos generales, el flujo de caja libre se define como lo que queda disponible para los accionistas después de restar el ahorro en impuestos:

Donde:

$$FCL = FCD + FCA - AI.$$

FCD = Flujo de caja de la deuda

FCA = Flujo de caja del accionista

AI = Ahorro en impuestos

*Flujo de caja de la deuda* es todo lo que aportan los dueños de la deuda como prestamos a la firma o proyecto, en compensación recibe el repago de la deuda y los intereses pactados.

*Flujo de caja del accionista* es todo lo que aportan los dueños del patrimonio a la firma y en compensación reciben los dividendos o utilidades repartidas y cualquier recompra del patrimonio.

*Ahorro de Impuestos:* Es algo tangible que se refleja en menos impuestos, es decir son los impuestos con deuda y sin deuda.

Se podría resumir de la siguiente manera:

#### 5.4 Tabla 9 FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA

DEUDA	AÑO N
Menos nueva deuda	
Mas pago de deuda	
Mas pago de intereses	
<b>FCD</b>	

#### 5.5 Tabla 10 FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA

<b>Aportes y Remuneraciones</b>	<b>AÑO N</b>
Aportes del Patrimonio	
Mas recompra de participación	
Mas dividendos	
<b>FCA</b>	

### 5.6 Tabla 11 FCC (Flujo de Caja de Capital)

<b>Flujos de caja de Capital</b>	<b>AÑO N</b>
+ FCD	
+ FCA	
= FCC – AI (Ahorro impuestos)	

Pero ¿Por qué es importante el cálculo del flujo de caja? Existen muchas razones pero la más importante son:

- Contribuye al buen manejo diario de la empresa.
- Sirve para realizar evaluaciones de proyectos.
- Reestructurar Pasivos. (Demostrar pagos con proyecciones).
- Valorar Marcas.
- Valorar empresas.

“Las empresas se valoran de acuerdo a la caja que producen, lo ideal es que el flujo de caja se haga día a día, el estado de resultado y el balance general mensual.”

Para una empresa lo primordial es tener caja (Efectivo) en mayor proporción a las utilidades.

Existen diferentes tipos de métodos de valoración, que ayudan a determinar cuanto vale el negocio, y que tan rentable es; indistintamente lo que

pretendemos con este trabajo es mostrarle a los gerentes y al personal de la empresa Remodelar Ltda., las ventajas y desventajas que tiene la valoración financiera en una compañía a través de un modelo sencillo que le podría a corto plazo ayudar a tomar decisiones de inversión.

Para poder realizar un modelo de valoración, es importante contar con información contable como Balance General, Estado de resultado y si es necesario Flujo de tesorería. Para realizar nuestro modelo utilizaremos como documentos contables el balance general y el estado de resultado, a parte de conocer las respectivas tasas de crecimiento, inflación y devaluación.

Según Ignacio Vélez Pareja, existen varias formas de pronosticar los estados financieros:

1. Buscar variables básicas y pronosticar elementos como: Numero de unidades de producción o servicio, precios, aumentos de precios, y similares.
2. Usar los estados financieros históricos y a partir de ellos identificar el comportamiento de los diversos elementos, identificar las políticas implícitas, tasa de crecimiento, etc.

En este caso utilizamos el primer enfoque, que nos permitirá realizar las respectivas proyecciones. Es importante tener en cuenta que para realizar una correcta valoración se debe hacer una correcta proyección, para esto es importante:

- Que la proyección este completa.
- Que las cifras cuadren (Todos los ingresos de caja entran al estado de Perdidas y Ganancia, y al balance).
- Los inventarios finales de un periodo deben coincidir con los inventarios iniciales del siguiente periodo.
- La utilidad neta del Estado de Resultados debe coincidir con la utilidad del ejercicio del balance.

- El saldo final de caja del flujo de efectivo debe coincidir con la caja del balance al final de dicho periodo.
- El saldo de cuentas por cobrar en el balance debe ser igual al valor de las ventas del Estado de Resultados menos las ventas cobradas en el flujo de caja.
- El saldo de la cuenta de proveedores del balance debe ser igual al valor de las compras del estado de Perdidas y Ganancias menos las compras efectivamente pagadas en el flujo de caja.
- Las ventas deben ser consistentes con las posibilidades del mercado y la trayectoria histórica.
- Los costos y gastos sean consecuentes con la trayectoria histórica.
- Las rotaciones deben ser racionales de acuerdo al tipo de negocio.
- El saldo final de caja debe ser siempre positivo, de tal manera que permita pagar las deudas con el banco.
- Los abonos a las deudas deben ser lógicos al flujo de caja.
- Para la creación o valoración de una empresa es muy importante contar con estados financieros proyectados confiables y consistentes, a efectos de poder tomar las decisiones apropiadas para el inicio y seguimiento de la firma. En nuestro modelo usaremos estados financieros proyectados, y a partir de allí calcular los flujos de caja necesarios para la valoración. Esta valoración se hará calculando el valor de la firma.

El Modelo que se aplicara en la empresa Remodelar LTDA se define de la siguiente manera:

1. Se presentan los estados financieros (Balance General, Pérdidas y Ganancias) y la información adicional requerida para proyectar durante cinco (5) años la situación financiera de la empresa.
2. Dentro de la información adicional se debe destacar lo siguiente.
  - Incremento de los costos y gastos durante los 5 años en los cuales se realizará el modelo.
  - Porcentaje del pago de las ventas.
  - Tiempo en el cual se cancelan el total de los costos y los gastos.
  - Definir la depreciación.

- Definir cual es la tasa de oportunidad del mercado a utilizar<sup>17</sup>.
1. Se definen los datos iniciales con los cálculos de aumento de las ventas y compras (unidades), precios, impuestos y políticas de recaudos, pagos, inventarios y reparto de utilidades. Así mismo estipulamos la política de préstamo y de reinversión de los excedentes.
  2. Se toma los datos del paso 3 y determinamos los valores de las cifras que deseamos proyectar.
  3. Basándonos en estos datos proyectados se procede a elaborar los estados de Balance General y los Estados de Resultados. Allí determinaremos la utilidad, los impuestos y la utilidad neta.
  4. Teniendo en cuenta las cifras arrojadas del Estado de Resultados y las políticas estipuladas en el paso 3, Elaboramos el Flujo de Efectivo<sup>18</sup>.
  5. Para finalizar, calcularemos el flujo de caja libre para evaluar el negocio, con el VT para medir la rentabilidad de los fondos aportados por los socios de la empresa.

En el cálculo de estados financieros pareciera que hubiese muchas variables por predecir, en realidad, muchas de ellas no son proyecciones en si, sino que se sujetan a políticas que la firma establece o metas que se propone, por eso, para poder elaborar el flujo de tesorería o de efectivo es importante definir claramente las políticas o variables que las afecta. Por tal motivo, lo primero que se debe hacer para construir los estados financieros es definir políticas, metas y parámetros en los cuales se puedan basar en la construcción de los estados financieros históricos, es decir sobre la base de los estados financieros históricos se pueden tomar referencias para proyectar, que se puede tomar como referencias de estados financieros históricos (políticas o meta de cartera o de inventario); con relación al entorno económico (Tasas de inflación, tasas

---

<sup>17</sup> Tasa de Oportunidad: Rentabilidad que una firma obtiene en una alternativa de inversión.

<sup>18</sup> Aquí expresamos los pasos secuenciales. Los estados Financieros están interrelacionados y no es posible elaborar el uno si el otro o los otros, por ejemplo el saldo en caja y banco del Balance General y las utilidades del EDER solo se pueden determinar hasta después de haber construido el FT.

de interés etc.). Estas definiciones de políticas se utilizan tanto como un negocio que empieza como para uno que se encuentra en marcha.

Con base en la información anterior, se proyecta el flujo de efectivo anual durante 5 años teniendo en cuenta la definición de políticas dentro del flujo de tesorería o de efectivo.

## **5.7 ESQUEMA DEL FLUJO DE TESORERIA:**

### **EMPRESA REMODELAR LTDA.**

#### **5.7.1 FLUJO DE TESORERIA O DE EFECTIVO DEL NEGOCIO**

##### **INGRESOS DE EFECTIVO**

Ventas de Contado (Ingresos)

Recaudo de Cartera

Otros Ingresos

##### **TOTAL INGRESOS.**

##### **EGRESOS OPERATIVOS**

Pago a Proveedores (Neto)

Costo de Producción

Gastos Operacionales

Otros Egresos

Gastos Financieros

Pago de Impuestos

Pago de Dividendos.

##### **TOTAL EGRESOS**

##### **FLUJO NETO OPERATIVO**

##### **FLUJO FINANCIERO**

Egresos Amortización Deuda

Desembolsos Nuevos Créditos  
Aportes a Socios  
FLUJO FINANCIERO NETO

OTROS FLUJOS  
Egresos Inversión  
Otros Flujos  
SUBTOTAL OTROS FLUJOS  
FLUJO NETO TOTAL  
**SALDO FINAL DE CAJA**

De acuerdo a lo anterior, observamos que el flujo de caja del negocio (no del inversionista), es similar al estado de resultados pero difieren en que el primero es con base en EFECTIVO y el segundo con base en CAUSACION; la contabilidad por causación pretende que un ente económico al registrar las ventas, ingresos, ganancias, costos, gastos y pérdidas, obtenga el justo cómputo del resultado neto del período contable. El estado de resultados incluye intereses y el flujo de caja no, y en el flujo de caja la depreciación hace las veces de escudo fiscal con el fin de ahorrar impuestos, por tal motivo por no ser flujo de dinero no se incluye dentro del flujo de efectivo.

Este cálculo del flujo de tesorería o de caja se realiza porque este es un instrumento muy útil para determinar y controlar la liquidez de la empresa o del proyecto, establece las necesidades de financiación, ayuda a decidir sobre la conveniencia de modificar las políticas, registra todos los ingresos y egresos de dinero que produce la empresa en el momento en que ello ocurre, a diferencia del Estado de Resultados que muestra la realización de los derechos y obligaciones que se registran en el Balance General. Como este flujo indica liquidez, el saldo en bancos incluye todos los ingresos y egresos que se han realizado que se declaran en el Estado de Resultado, además cualquier otro ingreso o egreso que se produzca.

A partir de este flujo se procede a calcular los flujos de caja que se requieren para evaluar la firma, los elementos que integran este flujo son los ingresos y

egresos, que muestran o reflejan en sí el movimiento de dinero de la empresa. Esta herramienta es quizás mucho más útil que el BG y el EdeR, en términos de planeación porque nos refleja el estado de liquidez de la empresa en determinados periodos. Hay que tener en cuenta que existen 5 módulos que conforman al flujo de tesorería y son<sup>19</sup>:

- Modulo1: Operaciones de la firma.
- Modulo2: Inversiones en activos.
- Modulo3: Financiación externa.
- Modulo4: Transacciones con el accionista.
- Modulo 5: Otras transacciones.

Por tanto, se debe calcular el Good-Will o buen nombre de la empresa, con base en el flujo de tesorería o de efectivo y no con base en el estado de resultados, por que al adquirir un activo se espera que éste genere beneficios en efectivo que sean independientes del grado de endeudamiento que dicho activo tenga, debido a que el hecho de tener o no acreencias no afecta para nada los ingresos y costos operativos, que en ultima instancia son los que determinan el concepto de Good-Will del negocio.

---

<sup>19</sup> VELEZ, Pareja Ignacio. Decisiones de Inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. Capítulo 6. Proyección de los estados financieros. Pág. 293-300.

**5.8 PASOS PARA REALIZAR EL MODELO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE,  
PARA DETERMINAR EL GOOD WILL DE LA EMPRESA REMODELAR  
LTDA.**

1. Se Presenta el Balance General con sus respectivos rubros.
2. Se presenta Estado de Resultados e información adicional.
3. Se calcula el flujo de caja proyectado sobre la base de la información de los puntos 1 y 2. Mediante el siguiente modelo

**EMPRESA REMODELAR LTDA.**

**5.8.1 Tabla 12 FLUJO DE CAJA LIBRE**

**5.8 Tabla 13 CALCULO VALOR PATRIMONIO**

Valor Presente FCL						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas						
Costo de ventas						
<b>= EBITDA</b>						
Menos Depreciaciones						
<b>Utilidad Operativa</b>						
Impuestos Aplicados						
<b>UODI</b>						
Mas Depreciaciones						
<b>= FLUJO DE CAJA BRUTO</b>						
Inversiones de Capital de Trabajo						
Inversiones en Activos Fijos						
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
<b>Valor de Continuidad</b>						
<b>Valor Presente Valor Continuidad</b>						
<b>VALOR OPERACIONES</b>						
Pasivos Financieros						
<b>VALOR PATRIMONIO</b>						

**5.8.3 Tabla14 CALCULO DEL CAPITAL NETO OPERATIVO**

Capital de Trabajo	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cuentas por Cobrar						
Mas Inventarios						
Menos Cuentas por pagar						
KTNO						
Variación						

¿Para que el cálculo del Valor Terminal o continuidad? Se realiza el cálculo del Valor Terminal porque muchas veces este valor es el que determina si el negocio es bueno o no. Es el valor presente de todos los flujos que ocurrirá mas allá del último año de proyección explícita. Se especifica con detalle su cálculo porque, dependiendo del periodo de proyección, el VT puede ser una fracción muy alta del valor total de la firma. Hay casos en que se puede pasar del 75%. Para calcularlo hay que estimar la tasa de descuento y la del crecimiento de los flujos de caja<sup>20</sup>.

5.8.4 Luego de haber calculado el flujo de caja de la compañía, se procede a hallar el GOOD WILL.

**GOOD WILL:** Es el prestigio alcanzado por una empresa por distintos conceptos, o es "negocio en marcha" con capacidad de generar beneficios futuros; El Good-Will traduce "clientela o buen nombre", los clientes se dirigen voluntariamente a ese establecimiento debido a la calidad del servicio prestado y a su reputación. Es el factor específico de un negocio que ha sabido labrarse un nombre, un puesto, una clientela y una red de relaciones corresponsales de

<sup>20</sup> VELEZ, Pareja Ignacio. Decisiones de Inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. Capítulo 9. Calculo del Valor Terminal y de la Firma. Pág. 454-455.

toda clase, sin que tales elementos puedan materializarse. Al Good-Will de los clientes se agrega el favor o confianza de los proveedores, empleados y el conjunto de quienes mantienen relaciones con los establecimientos; por tanto hallaremos un pronóstico de valor que podría tener la empresa Remodelar a 5 años en proyección.

Para el cálculo del Good-Will, se utiliza la fórmula del valor presente del interés compuesto, así:  $VF = VP (1+i)^n$  de donde  $VP = VF / (1+i)^n$

Donde:

VF = Valor Futuro.

VP = Valor Presente.

I = Interés.

N = Periodo.

Es importante anotar que las cifras arrojadas por la fórmula anterior, solo servirá como base de negociación, debido a que existen factores cualitativos que afectan el valor comercial de la empresa, como por ejemplo: riesgos de cambios políticos, económicos y tecnológicos; alteración en los gustos y preferencias del consumidor final, de los bienes y servicios que produce la empresa; concentración del conocimiento en la producción o mercadeo del producto en cabeza de alguna persona en particular, la calidad del personal, de la organización y cualquier otro fenómeno que afecte la percepción que la empresa tiene en el mercado.

Los factores que se tienen en cuenta para determinar el Good-Will fuera de los beneficios futuros pueden ser todos los bienes incorporeales como propiedad industrial, fórmulas químicas, procesos técnicos, marcas de fábrica, patentes, propiedad literaria y artística, la generación de utilidades, óptima posición en el mercado, la experiencia, la buena localización, la calidad de la mercancía o servicio, el trato a los clientes, las buenas relaciones con los trabajadores, la estabilidad laboral de los mismos, la confianza que debido a un buen desempeño gerencial se logre crear en el sector financiero.

Por tal motivo, La valoración de una empresa debe hacerse considerando que la vida de la empresa es ilimitada, siendo imprescindible por tanto sumar al valor actual de las rentas estimadas el valor de continuidad.

Para tener una buena aproximación del valor, se requiere disponer de información suficiente y cierta, y un conocimiento del sector o sectores en que interviene.

## **6.**

### **APLICACIÓN DEL MODELO DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA:**

#### **6.1 Tabla 15 Bases y Supuestos Remodelar.**

##### **6.1.2 Total Ingresos por productos.**



## 6.2 PRESUPUESTOS DE VENTAS – CANTIDADES VENDIDAS Q.

Muchas empresas aunque venden múltiples productos o referencias, en la practican venden solo uno. Por tanto, lo que tomamos de REMODELAR LTDA fueron los productos más significativos de acuerdo a la producción mensual de la empresa, ya que esta firma no tiene su proceso de producción por unidades físicas sino por m<sup>2</sup> producidos.

PRESUPUESTO DE VENTAS(MTS 2)		Ene-07	Feb-07	Mar-07
VENTANAS				
Aluminio		56	27	53
Pvc		77	37	73
MUROS				
Sistema DRY WALL		448	217	424
con laminas yeso carton y superboard		169	82	160
con laminas superboard		131	64	124
CIELO RASO				
Sistema Dry Wall laminas de yeso		392	190	371
Sistema Dry Wall laminas superboard		77	37	73
TOTAL MTS2 EN PRODUCCION		1821	883	1722

	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep	Oct-07	Nov-07	Dic-07	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
	106	22	61	25	25									
	145	30	83	35	34									
	842	174	485	201	201									
	318	66	183	76	76									
	246	51	142	59	59									
	737	152	424	176	176									
	144	30	83	34	34									
	25	25	26	319	329	339	349	360						
	35	35	35	435	449	463	477	491						
	201	201	202	203	2.530	2.613	2.691	2.772	2.855					
	76	76	76	77	956	987	1.017	1.047	1.079					
	59	59	59	59	740	764	787	811	835					
	176	176	177	177	2.215	2.288	2.356	2.427	2.500					
	34	34	35	35	434	448	461	475	1 1 891					

### 6.3 TABLA 17 PRECIOS POR PRODUCTOS EN UNIDADES DE M2

	2006	Ene-07	Feb-07	Mar-07
	IPC	0,0077	0,0117	0,0121
	precios por m2			
<b>VENTANAS</b>				
Aluminio	291.251	293.494	296.928	300.521
Pvc	328.234	330.761	334.631	338.680
<b>MUROS</b>				
Sistema DRY WALL	84.638	85.290	86.288	87.332
con laminas yeso carton y superboard	59.746	60.206	60.910	61.647
con laminas superboard	96.456	97.199	98.336	99.526
<b>CIELO RASO</b>				
Sistema Dry Wall laminas de yeso	53.173	53.582	54.209	54.865
Sistema Dry Wall laminas superboard	41.151	41.468	41.953	42.461

Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07
0,0090	0,0030	0,0012	0,0017	-0,0013
303.225	304.135	304.500	305.018	304.621
341.728	342.754	343.165	343.748	343.301
88.118	88.382	88.488	88.639	88.523
62.202	62.389	62.464	62.570	62.489
100.422	100.723	100.844	101.015	100.884
55.359	55.525	55.592	55.686	55.614
42.843	42.971	43.023	43.096	43.040

Sep	Oct-07	Nov-07	Dic-07	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
0,0800	0,00010	0,005	0,005	0,0400	0,033	0,030	0,030	0,030
304.865	304.895	306.328	307.740	3.840.597	3.967.336	4.086.356	4.208.947	4.335.216
343.576	343.610	345.225	346.817	4.328.271	4.471.104	4.605.237	4.743.395	4.885.696
88.594	88.603	89.019	89.430	1.116.083	1.152.913	1.187.501	1.223.126	1.259.819
62.539	62.545	62.839	63.128	787.843	813.842	838.257	863.405	889.307
100.964	100.975	101.449	101.917	1.271.921	1.313.894	1.353.311	1.393.911	1.435.728
55.658	55.664	55.926	56.183	701.168	724.307	746.036	768.417	791.469
43.074	43.079	43.281	43.481	542.639	560.546	577.363	594.684	612.524

### 6.4 TABLA 18 PRESUPUESTOS DE COSTOS - COSTOS GENERADOS POR Q.

PRESUPUESTO DE COSTOS		Ene-07	Feb-07	Mar-07
<b>PRODUCTOS</b>	Porcentaje de Costos	Costos por productos		
<b>VENTANAS</b>				
Aluminio	120%	0.105.102	1.095.521	7.228.000.19

<i>Abr-07</i>	<i>May-07</i>	<i>Jun-07</i>	<i>Jul-07</i>	<i>Ago-07</i>
16.291.942	3.567.019	8.609.976	3.209.148	3.204.976
25.064.526	5.487.722	13.246.117	4.937.150	4.930.732
37.596.789	8.231.583	19.869.175	7.405.726	7.396.098
10.025.810	2.195.089	5.298.447	1.974.860	1.972.293
12.532.263	2.743.861	6.623.058	2.468.575	2.465.366
20.678.234	4.527.371	10.928.046	4.073.149	4.067.854
3.133.066	685.965	1.655.765	617.144	616.342
125.322.630	27.438.611	66.230.583	24.685.752	24.653.661
<b>125.322.630</b>	<b>27.438.611</b>	<b>66.230.583</b>	<b>24.685.752</b>	<b>149.234.715</b>

<i>Sep</i>	<i>Oct-07</i>	<i>Nov-07</i>	<i>Dic-07</i>	<i>2.008</i>	<i>2.009</i>	<i>2.010</i>	<i>2.011</i>	<i>2.012</i>	<i>Ajustes</i>
									<b>IPC</b>
3.207.540	3.207.861	3.222.938	3.237.792	40.407.649	41.741.101	42.993.334	44.283.134	45.611.628	3.800.969
4.934.677	4.935.170	4.958.365	4.981.219	62.165.613	64.217.079	66.143.591	68.127.899	70.171.736	5.847.645
7.402.015	7.402.755	7.437.548	7.471.829	93.248.420	96.325.618	99.215.386	102.191.848	105.257.603	8.771.467
1.973.871	1.974.068	1.983.346	1.992.488	24.866.245	25.686.831	26.457.436	27.251.159	28.068.694	2.339.058
2.467.338	2.467.585	2.479.183	2.490.610	31.082.807	32.108.539	33.071.795	34.063.949	35.085.868	2.923.822
4.071.108	4.071.515	4.090.652	4.109.506	51.286.631	52.979.090	54.568.462	56.205.516	57.891.682	4.824.307
616.835	616.896	619.796	622.652	7.770.702	8.027.135	8.267.949	8.515.987	8.771.467	730.956
24.673.383	24.675.851	24.791.827	24.906.095	310.828.067	321.085.393	330.717.954	340.639.493	350.858.678	
<b>149.354.103</b>	<b>149.369.038</b>	<b>150.071.073</b>	<b>150.762.764</b>	<b>1.194.478.355</b>	<b>1.233.896.141</b>	<b>1.270.913.025</b>	<b>1.309.040.416</b>	<b>1.348.311.628</b>	

## 6.5 TABLA 19 CALCULO COSTO DE VENTA POR UNIDAD MTS2

	<i>2006</i>	<i>Ene-07</i>	<i>Feb-07</i>	<i>Mar-07</i>
	<i>costos de ventas de mts 2</i>			
<b>VENTANAS</b>				
<b>Aluminio</b>	13%	9.105.192	4.085.521	7.328.909 (1)

<i>Abr-07</i>	<i>May-07</i>	<i>Jun-07</i>	<i>Jul-07</i>	<i>Ago-07</i>
<b>16.291.942</b>	<b>3.567.019</b>	<b>8.609.976</b>	<b>3.209.148</b>	<b>19.400.513</b>
11.893.118	2.603.924	6.285.282	2.342.678	14.162.374
3.258.388	713.404	1.721.995	641.830	3.880.103
1.140.436	249.691	602.698	224.640	1.358.036
<b>25.064.526</b>	<b>5.487.722</b>	<b>13.246.117</b>	<b>4.937.150</b>	<b>29.846.943</b>
17.043.878	3.731.651	9.007.359	3.357.262	20.295.921
5.514.196	1.207.299	2.914.146	1.086.173	6.566.327
2.506.453	548.772	1.324.612	493.715	2.984.694
<b>37.596.789</b>	<b>8.231.583</b>	<b>19.869.175</b>	<b>7.405.726</b>	<b>44.770.415</b>
26.317.752	5.762.108	13.908.422	5.184.008	31.339.290
9.399.197	2.057.896	4.967.294	1.851.431	11.192.604
1.879.839	411.579	993.459	370.286	2.238.521



La anterior tabla nos permite identificar claramente la amortización de un préstamo realizado por la empresa Remodelar Ltda, el cual fue refinanciado a partir de septiembre de 2007 por un monto de 50 millones de pesos, que será cancelado totalmente en agosto de 2009, en ella miramos también la amortización del capital más los intereses que son el valor de la cuota que mensualmente la empresa debe cancelar a la entidad financiera. También podemos ver el monto de sobregiro que la empresa realiza, la importancia de esta es que nos permite identificar los rubros para completar los respectivos estados financieros como son el estado de resultados y el flujo de caja, en este caso los intereses que se pagaran mensualmente van en GASTOS FINANCIEROS en el estado de resultados y el flujo de caja, por ejemplo los intereses del mes de septiembre de 2007 que fue la fecha en que se empezaron a pagar los intereses del préstamo financiero más los intereses del sobregiro van en la columna de septiembre en el estado de resultados y del flujo de caja. En cuanto al saldo del capital del préstamo se colocan en obligaciones financieras del balance general y la amortización del capital se verá reflejada como un egreso en el flujo de caja en la cuenta EGRESOS FINANCIEROS.

## 6.7 Tabla 21 ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS REMODELAR LTDA.

REMODELAR LTDA		DATOS REALES
IPC ( Índices del Precio Consumidor)		
Años de Proyección.		

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**12 representa los meses en que esta compuesto**  
**el año, se utilizara para multiplicar las cifras del**

	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>INGRESOS</b>				
INGRESOS POR SERVICIOS	128.078.087	61.621.735	126.431.804	245.730.647
INGRESO POR VENTAS DE MATERIALES	362.100	894.702	691.809	1.590.000
(-) DESCUENTOS	-1.004.807	0	-3.707.523	0
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>127.435.380</b>	<b>62.516.437</b>	<b>123.416.090</b>	<b>247.320.647</b>
OTROS INGRESOS	39.932	96.997	83.678	119.663
AJUSTE IPC	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>127.475.312</b>	<b>62.613.434</b>	<b>123.499.768</b>	<b>247.440.310</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>				
COSTOS POR SERVICIO	69.840.785	30.979.734	56.057.992	124.511.730
COSTO DE VENTA DE MATERIALES	199.155	447.351	318.232	810.900
DEVOLUCIONES	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>70.039.940</b>	<b>31.427.085</b>	<b>56.376.225</b>	<b>125.322.630</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
GASTOS PERSONAL	13.177.271	15.718.246	14.777.930	13.230.178
<b>GASTOS GENERALES:</b>	<b>18.939.073</b>	<b>21.347.059</b>	<b>37.321.199</b>	<b>17.380.764</b>
HONORARIOS	0	900.000	450.000	450.000
IMPUESTOS	613.251	532.366	16.312.931	486.257
ARRENDAMIENTO	3.414.559	2.100.000	2.100.000	2.377.000
SEGUROS	678.418	1.014.857	303.974	402.901
SERVICIOS	7.032.842	3.558.514	3.271.021	2.687.549
GASTOS LEGALES	98.759	203.600	924.000	0
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.447.206	2.068.449	908.063	2.706.017
ADECUACIONES E INSTALACIONES	557.882	89.641	1.000	269.965
GASTOS DE VIAJES	169.000	887.634	300.000	0
DEPRECIACION	610.404	1.557.296	1.561.163	1.561.163
DIVERSOS	3.316.751	8.434.702	11.189.047	6.439.912
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>32.116.344</b>	<b>37.065.305</b>	<b>52.099.129</b>	<b>30.610.942</b>
GASTOS FINANCIEROS	1.289.743	3.858.020	1.407.584	2.380.216
GASTOS EXTRAORDINARIOS	4.810.926	250.923	309.157	731.796
DIVERSOS	0	0	0	500.000
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>6.100.669</b>	<b>4.108.943</b>	<b>1.716.741</b>	<b>3.612.012</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>38.217.013</b>	<b>41.174.248</b>	<b>53.815.870</b>	<b>34.222.954</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>19.218.359</b>	<b>-9.987.899</b>	<b>13.307.673</b>	<b>87.894.725</b>
IMPUESTO DE RENTA 34% y 33%	0	0	0	0
<b>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</b>	<b>19.218.359</b>	<b>-9.987.899</b>	<b>13.307.673</b>	<b>87.894.725</b>
		<b>9.230.460</b>	<b>22.538.133</b>	<b>110.432.858</b>

<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>
53.801.198	163.387.628	60.883.185	271.335.845
0	0	0	0
-2.585.179	-20.470.064	-1.524.588	-1.917.711
<b>51.216.019</b>	<b>142.917.564</b>	<b>59.358.597</b>	<b>269.418.134</b>
547.185	211.035	141	130.194
0	0	0	0
<b>51.763.204</b>	<b>143.128.599</b>	<b>59.358.738</b>	<b>269.548.328</b>
27.438.611	66.230.583	24.685.752	149.234.715
0	0	0	0
0	0	0	0
<b>27.438.611</b>	<b>66.230.583</b>	<b>24.685.752</b>	<b>149.234.715</b>
15.786.309	15.192.600	12.913.783	15.371.168

DATOS PROYECTADOS								
0,00080	0,00010	0,00470	0,00461	0,04	0,033	0,030	0,030	0,03
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2008	2009	2010	2011	2012
271.552.914	271.580.069	272.856.495	274.114.116	2.289.428.672	2.364.979.818	2.435.929.212	2.509.007.089	2.584.277.301
0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1.919.245	-1.919.437	-1.928.458	-1.937.347	-40.470.934	-41.806.475	-43.060.669	-44.352.489	-45.683.064
269.633.669	269.660.632	270.928.037	272.176.769	2.248.957.738	2.323.173.343	2.392.868.543	2.464.654.600	2.538.594.238
130.298	130.311	130.924	131.527	1.821.960	1.882.085	1.938.548	1.996.704	2.056.605
194.500	24.332	1.143.717	1.126.866	39.546	32.687	27.273	25.908	24.502
269.958.467	269.815.275	272.202.677	273.435.162	2.250.819.244	2.325.088.115	2.394.834.364	2.466.677.212	2.540.675.345
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
149.354.103	149.369.038	150.071.073	150.762.764	1.194.478.355	1.233.896.141	1.270.913.025	1.309.040.416	1.348.311.628
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
149.354.103	149.369.038	150.071.073	150.762.764	1.194.478.355	1.233.896.141	1.270.913.025	1.309.040.416	1.348.311.628
15.383.465	15.385.003	15.457.313	15.528.557	185.038.696	191.144.973	196.879.322	202.785.702	208.869.273
31.984.483	31.987.526	32.130.529	32.271.426	341.984.831	352.652.110	362.669.655	372.987.725	383.615.339
920.736	920.828	925.156	929.420	8.492.786	8.773.048	9.036.239	9.307.326	9.586.546
784.024	784.102	787.787	791.418	24.149.392	24.946.322	25.694.711	26.465.553	27.259.519
4.804.841	4.805.321	4.827.906	4.850.159	49.409.657	51.040.176	52.571.381	54.148.523	55.772.978
2.341.494	2.341.728	2.352.734	2.363.578	19.606.011	20.253.009	20.860.599	21.486.417	22.131.010
6.109.371	6.109.982	6.138.698	6.166.992	60.788.738	62.794.767	64.678.610	66.618.968	68.617.537
126.366	126.379	126.973	127.558	2.522.437	2.605.677	2.683.848	2.764.363	2.847.294
3.691.126	3.691.495	3.708.845	3.725.939	33.500.571	34.606.090	35.644.273	36.713.601	37.815.009
15.012	15.014	15.084	15.154	1.442.273	1.489.868	1.534.564	1.580.601	1.628.019
150.120	150.135	150.841	151.536	3.148.356	3.252.252	3.349.819	3.450.314	3.553.823
1.561.163	1.561.163	1.561.163	1.561.163	18.733.956	18.733.956	18.733.956	18.733.956	18.733.956
11.480.232	11.481.380	11.535.342	11.588.510	120.190.653	124.156.945	127.881.653	131.718.103	135.669.646
47.367.948	47.372.529	47.587.842	47.799.983	527.023.527	543.797.083	559.548.977	575.773.427	592.484.611
2.180.495	2.180.713	2.190.962	2.201.061	25.331.327	26.167.261	26.952.279	27.760.847	28.593.672
10.079.669	10.080.677	10.128.056	10.174.738	59.213.291	61.167.329	63.002.349	64.892.420	66.839.192
0	0	0	0	520.000	537.160	553.275	569.873	586.969
12.260.164	12.261.390	12.319.019	12.375.798	85.064.618	87.871.750	90.507.903	93.223.140	96.019.834
59.628.112	59.633.919	59.906.861	60.175.782	612.088.145	631.668.833	650.056.879	668.996.567	688.504.445
60.976.252	60.812.318	62.224.743	62.496.616	444.252.744	459.523.141	473.864.459	488.640.229	503.859.271
				13.603.405	151.642.637	156.375.272	161.251.275	166.273.559
				7.649.338	307.880.504	317.489.188	327.388.953	337.585.711

**EXPLICACION:**

la siguiente tabla nos permite hallar los gastos operacionales que van en el flujo de caja pero sin incluir la depreciacion ya que esta no se causa es decir no es un egreso, por lo tanto, lo que en verdad se esta incluyendo son los gastos operacionales, ya que la depreciacion no representa una salida de dinero .

## 6.8 Tabla 22 Calculo gastos operacionales del flujo de caja

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
<b>GASTOS OPERACIONALES F.CAJA</b>	<b>31.505.939</b>	<b>35.508.009</b>	<b>50.537.966</b>	<b>29.049.779</b>	<b>36.349.857</b>	<b>41.991.296</b>	<b>34.143.306</b>
Total Gastos Operacionales P y G	32.116.344	37.065.305	52.099.129	30.610.942	37.911.020	43.552.459	35.704.469
Depreciacion	610.404	1.557.296	1.561.163	1.561.163	1.561.163	1.561.163	1.561.163

	2.007
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.170.239.274</b>

<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1.150.312.518</b>
---------------------	----------------------

<b>TOTAL DEPRECIACION</b>	<b>17.779.331</b>
---------------------------	-------------------

<b>IMPUESTOS</b>	<b>146.748.947</b>
------------------	--------------------

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
45.806.785	45.811.366	46.026.679	46.238.820	508.289.571	525.063.127	540.815.021	557.039.471	573.750.655
47.367.948	47.372.529	47.587.842	47.799.983	527.023.527	543.797.083	559.548.977	575.773.427	592.484.611
1.561.163	1.561.163	1.561.163	1.561.163	18.733.956	18.733.956	18.733.956	18.733.956	18.733.956

## REMODELAR LTDA

Meses y Años de Proyeccion

IPC (Indices Precio al Consumidor)

Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.008	2.009	2.010	2.011
Datos Reales	0,08	0,01	0,47	0,46	0,04	0,033	0,03	0,03

## 6.9 Tabla 23 supuestos básicos

<b>SUPUESTOS BASICOS</b>			
VARIACION IPC IMPUESTOS POR PAGAR			
Ponderacion WS			
Ponderacion WD			
PAGO DE DIVIDENDOS			
Pago de Dividendos 100% utilidad neta periodo anterior			
En el año 2007 no se decretó pago de dividendos			
RESERVA LEGAL		10% UODI	
TARIFA IMPUESTO DE RENTA		2.007	2008 y Siguyentes
		34%	33%

## 6.10 Tabla 24 Calculo capital de trabajo

KT (Capital de Trabajo) = Activo Corriente - Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO

2006	-14.036.978
2007	286.697.657
2008	346.687.782



	17.498.786	17.564.485	17.618.661	17.667.746	17.718.219	17.770.120
	80.283	65.699	54.175	49.086	50.472	51.901
<b>VALOR UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
Tasa de Impuesto de Renta y Complementarios	431.614.550	444.252.744	459.523.141	473.864.459	488.640.229	503.859.271
<b>VALOR IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>0,34</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>
	146.748.947	146.603.405	151.642.637	156.375.273	161.251.275	166.273.559
<b>VALOR UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>						
	284.865.603	297.649.338	307.880.504	317.489.187	327.388.953	337.585.711
<b>RESERVA LEGAL</b>						
	28.486.560	29.764.934	30.788.050	31.748.919	32.738.895	33.758.571
<b>VALOR UTILIDAD NETA</b>	<b>256.379.043</b>	<b>267.884.405</b>	<b>277.092.454</b>	<b>285.740.268</b>	<b>294.650.058</b>	<b>303.827.140</b>

## 6.12 Tabla 26 Calculo cifras ajustadas por cambio IPC proyectado

**CIFRAS AJUSTADAS POR CAMBIO DEL IPC PROYECTADO**

INVERSIONES
DEUDORES CLIENTES
DEUDORES VARIOS
IMPUESTOS POR COBRAR
INVENTARIOS

2.007				2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
SEPT	OCT	NOV	DIC					

0	0	0	0	0	0	0	0	0
401.111	50.179	2.358.649	2.323.898	202.609	167.219	146.999	147.041	147.084
153.979	19.263	905.442	892.101	77.778	64.192	56.430	56.446	56.463
22.335	2.794	131.339	129.404	11.282	9.311	8.185	8.188	8.190
125.440	15.693	737.625	726.758	63.362	52.295	45.971	45.985	45.998

**OTROS ACTIVOS**

34.714	4.343	204.129	201.121	17.535	14.472	12.722	12.726	12.729
737.580	92.271	4.337.183	4.273.282	372.566	307.490	270.308	270.386	270.464

**PROVEEDORES**

**CUENTAS POR PAGAR**

**IMPUESTOS POR PAGAR**

**OBLIGACIONES LABORALES**

**PASIVOS ESTIMADOS**

**OTROS PASIVOS**

95.626	11.963	562.306	554.021	48.302	39.865	35.045	35.055	35.065
19.477	2.437	114.528	112.841	9.838	8.120	7.138	7.140	7.142
13.857	1.734	81.484	80.283	65.699	54.175	49.086	50.472	51.901
5.466	684	32.140	31.666	2.761	2.279	2.003	2.004	2.004
7.512	940	44.174	43.523	3.795	3.132	2.753	2.754	2.755
394.395	49.339	2.319.158	2.284.989	199.217	164.420	144.538	144.580	144.621

**DEUDAS CON SOCIOS PERIODO ACTUAL - ANTERIOR**

6.747	844	39.677	39.092	3.408	2.813	2.473	2.474	2.474
0	0	0	0	0	0	0	0	0
543.080	67.939	3.193.467	3.146.416	333.020	274.803	243.035	244.478	245.963
194.500	24.332	1.143.717	1.126.866	39.546	32.687	27.273	25.908	24.502
194.500	24.332	1.143.717	1.126.866	39.546	32.687	27.273	25.908	24.502

**EXPLICACION:**

Las siguientes tablas nos permiten establecer los rubros a tener en cuenta en el flujo de caja,

**ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO**

<b>CUENTAS POR COBRAR</b>						
SALDO INICIAL		93.481.992	156.768.737	168.215.944	118.359.131	312.735.153
MAS : INGRESOS POR VENTAS A CREDITO		101.980.250	50.090.747	98.799.815	197.952.248	41.410.563
MENOS : RECAUDOS DE CARTERA		38.693.505	38.643.540	148.656.628	3.576.226	104.573.204
<b>SALDO FINAL DE CARTERA</b>		<b>156.768.737</b>	<b>168.215.944</b>	<b>118.359.131</b>	<b>312.735.153</b>	<b>249.572.512</b>
						-63.162.641
<b>INVENTARIO</b>						
SALDO INICIAL		136.519.871	136.519.871	175.730.855	198.975.467	126.404.658
MAS : COMPRAS		48.327.558	60.895.673	62.144.207	13.901.807	69.131.011
MENOS : COSTO DE VENTA		48.327.559	21.684.689	38.899.595	86.472.615	18.932.642
<b>SALDO FINAL DE INVENTARIO</b>		<b>136.519.871</b>	<b>175.730.855</b>	<b>198.975.467</b>	<b>126.404.658</b>	<b>176.603.027</b>
<b>PROVEEDORES</b>						
SALDO INICIAL		93.473.033	117.654.071	120.183.976	138.272.743	142.568.941
MAS : COMPRAS DEL PERIODO		48.327.558	60.895.673	62.144.207	13.901.807	69.131.011
MENOS : PAGOS DEL PERIODO		24.146.520	58.365.768	44.055.440	9.605.609	60.990.761
<b>SALDO FINAL DE PROVEEDORES</b>		<b>117.654.071</b>	<b>120.183.976</b>	<b>138.272.743</b>	<b>142.568.941</b>	<b>150.709.190</b>
<b>OTROS FLUJOS</b>						
Saldo Otras Cuentas Por Pagar		320.510.385	422.337.259	385.961.729	408.554.838	388.017.388
(+) Aumento (-) Disminucion Otras Cuentas Por Pagar			101.826.874	-36.375.530	22.593.109	-20.537.450
Saldo Otras Cuentas Por Cobrar		207.729.907	248.576.959	227.433.284	259.381.880	246.667.075
(+) Aumento (-) Disminucion Otras Cuentas Por Cobrar			40.847.052	-21.143.675	31.948.596	-12.714.805
<b>FLUJO NETO</b>			<b>-60.979.822</b>	<b>15.231.855</b>	<b>9.355.487</b>	<b>7.822.645</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>						
Saldo Propiedad, Planta y Equipo		162.053.273	162.349.572	162.813.572	162.913.572	163.233.572
<b>Compra (-) Retiro de Propiedad, Planta y Equipo</b>		<b>0</b>	<b>296.299</b>	<b>464.000</b>	<b>100.000</b>	<b>320.000</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>						
(-) Aumento (+) Disminucion Deuda		0	-836.614	13.537.518	3.737.814	2.978.994
<b>DEPRECIACION</b>						
Gasto Depreciación		610.404	1.557.296	1.561.163	1.561.163	1.561.163

**JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE**

249.572.512	266.310.255	296.443.080	501.388.883	501.789.994	501.840.173	
114.502.879	47.486.991	215.638.662	215.966.773	215.852.220	217.762.142	
07.765.136	17.351.166	10.602.850	215.565.662	215.802.011	215.103.103	

DICIEMBRE	2008	2009	2010	2011	2012

504.198.822	506.522.720	506.725.329	506.892.549	507.039.547	507.186.589
218.748.129	1.800.655.395	1.860.070.492	1.915.867.491	1.973.341.769	2.032.540.276
216.424.231	1.800.452.786	1.859.903.273	1.915.720.492	1.973.194.728	2.032.393.192
<b>506.522.720</b>	<b>506.725.329</b>	<b>506.892.549</b>	<b>507.039.547</b>	<b>507.186.589</b>	<b>507.222.672</b>

**6.13 Tabla 27 Flujo de caja proyectado**

**REMODELAR LTDA**

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Para el calculo del flujo de caja libre, es necesario pactar politicas que son

<b>POLITICAS</b>		
<b>POLITICAS DE VENTAS</b>		
	<b>Contado</b>	<b>Credito</b>
Ventas del Periodo	20%	80%
<b>POLITICAS DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
Recuperacion de Cartera	60	DIAS F.F
<b>POLITICAS DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR</b>		
<b>POLITICAS DE COMPRAS</b>		
Compra de Materiales	69%	del Costo de venta
<b>POLITICAS DE CUENTAS POR PAGAR</b>		
Pago Compras a Credito	60	DIAS F.F
F.F (Fecha Facturacion)		
<b>VENTAS TOTALES</b>		
<b>VENTAS DE CONTADO</b>		
<b>VENTAS A CREDITO</b>		
<b>RECAUDO DE CARTERA</b>		
<b>COMPRAS TOTALES</b>		
<b>COSTOS DE VENTA</b>		
<b>COSTO MATERIALES UTILIZADOS</b>	69%	/COSTO TOTAL
<b>COMPRAS DE CONTADO</b>		
<b>COMPRAS A CREDITO</b>		
<b>PAGO A PROVEEDORES</b>		
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	21%	/COSTO TOTAL
<b>COSTOS IND. DE FABRICACION</b>	10%	/COSTO TOTAL
<b>TOTAL MANO OBRA + C.I.F</b>		

Dentro de las políticas de la empresa, en la política de venta del periodo, la empresa realiza el 20% de contado y el 80% a crédito, recuperando estas cada 60 días, es decir los dos meses siguientes, en las políticas de compras, la empresa compra 30% de contado y 70% a crédito

Recuperando las compras a crédito cada 60 días. Y del total de costos de compras de materiales compra en promedio el 69%.

#### 6.14 Tabla 28 Calculo de políticas

## CALCULOS DE POLITICAS

**FECHA DE FACTURACION:** Cada 60 días.

2.006		2.007							
Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
36.319.413	88.117.666	127.475.312	62.613.434	123.499.768	247.440.310	51.763.204	143.128.599	59.358.738	269.548.328
7.263.883	17.623.533	25.495.062	12.522.687	24.699.954	49.488.062	10.352.641	28.625.720	11.871.748	53.909.666
<b>29.055.530</b>	<b>70.494.133</b>	101.980.250	50.090.747	98.799.815	197.952.248	41.410.563	114.502.879	47.486.991	215.638.662
<b>38.701.491</b>	<b>83.790.766</b>	<b>38.693.505</b>	<b>38.643.540</b>	<b>148.656.628</b>	<b>3.576.226</b>	<b>104.573.204</b>	<b>97.765.136</b>	<b>17.354.166</b>	<b>10.692.859</b>
		<b>48.327.558</b>	<b>60.895.673</b>	<b>62.144.207</b>	<b>13.901.807</b>	<b>69.131.011</b>	<b>40.465.810</b>	<b>55.070.865</b>	<b>50.364.926</b>
<b>19.975.677</b>	<b>48.464.716</b>	<b>70.039.940</b>	<b>31.427.085</b>	<b>56.376.225</b>	<b>125.322.630</b>	<b>27.438.611</b>	<b>66.230.583</b>	<b>24.685.752</b>	<b>149.234.715</b>
13.783.217	33.440.654	48.327.559	21.684.689	38.899.595	86.472.615	18.932.642	45.699.102	17.033.169	102.971.953
4.134.965	10.032.196	14.498.268	18.268.702	18.643.262	4.170.542	20.739.303	12.139.743	16.521.259	15.109.478
9.648.252	23.408.458	33.829.291	42.626.971	43.500.945	9.731.265	48.391.707	28.326.067	38.549.605	35.255.448
<b>9.648.252</b>	<b>23.408.458</b>	<b>24.146.520</b>	<b>58.365.768</b>	<b>44.055.440</b>	<b>9.605.609</b>	<b>60.990.761</b>	<b>73.410.390</b>	<b>51.727.479</b>	<b>51.941.035</b>
		14.708.387	6.599.688	11.839.007	26.317.752	5.762.108	13.908.422	5.184.008	31.339.290
		7.003.994	3.142.709	5.637.622	12.532.263	2.743.861	6.623.058	2.468.575	14.923.472
		<b>21.712.381</b>	<b>9.742.396</b>	<b>17.476.630</b>	<b>38.850.015</b>	<b>8.505.969</b>	<b>20.531.481</b>	<b>7.652.583</b>	<b>46.262.762</b>

PROYECTADOS								
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
269.958.467	269.815.275	272.202.677	273.435.162	2.250.819.244	2.325.088.115	2.394.834.364	2.466.677.212	2.540.675.345
53.991.693	53.963.055	54.440.535	54.687.032	450.163.849	465.017.623	478.966.873	493.335.442	508.135.069
215.966.773	215.852.220	217.762.142	218.748.129	1.800.655.395	1.860.070.492	1.915.867.491	1.973.341.769	2.032.540.276
<b>215.565.662</b>	<b>215.802.041</b>	<b>215.403.493</b>	<b>216.424.231</b>	<b>1.800.452.786</b>	<b>1.859.903.273</b>	<b>1.915.720.492</b>	<b>1.973.194.728</b>	<b>2.032.393.192</b>
<b>103.179.771</b>	<b>103.080.329</b>	<b>104.286.665</b>	<b>104.753.065</b>	<b>824.253.427</b>	<b>851.440.632</b>	<b>876.975.959</b>	<b>903.283.872</b>	<b>930.381.022</b>
<b>149.354.103</b>	<b>149.369.038</b>	<b>150.071.073</b>	<b>150.762.764</b>	<b>1.194.478.355</b>	<b>1.233.896.141</b>	<b>1.270.913.025</b>	<b>1.309.040.416</b>	<b>1.348.311.628</b>
103.054.331	103.064.636	103.549.040	104.026.307	824.190.065	851.388.337	876.929.987	903.237.887	930.335.024
30.953.931	30.924.099	31.286.000	31.425.919	247.276.028	255.432.190	263.092.788	270.985.161	279.114.306
72.225.840	72.156.230	73.000.666	73.327.145	576.977.399	596.008.442	613.883.171	632.298.710	651.266.715
<b>103.084.146</b>	<b>103.068.366</b>	<b>103.724.360</b>	<b>104.199.044</b>	<b>824.205.125</b>	<b>851.400.767</b>	<b>876.940.914</b>	<b>903.248.817</b>	<b>930.345.956</b>
31.364.362	31.367.498	31.514.925	31.660.180	250.840.455	259.118.190	266.891.735	274.898.487	283.145.442
14.935.410	14.936.904	15.007.107	15.076.276	119.447.836	123.389.614	127.091.303	130.904.042	134.831.163
<b>46.299.772</b>	<b>46.304.402</b>	<b>46.522.033</b>	<b>46.736.457</b>	<b>370.288.290</b>	<b>382.507.804</b>	<b>393.983.038</b>	<b>405.802.529</b>	<b>417.976.605</b>

### 6.15 Tabla 29 Calculo flujo de caja libre

DATOS REALES

Periodos :	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07
<b>1. Saldo Inicial de caja</b>			60.215.281	40.938.338	45.899.585	76.236.017
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>						
Ventas de Contado(Ingresos)			25.495.062	12.522.687	24.699.954	49.488.062
Recaudo de Cartera (Neto)			38.693.505	38.643.540	148.656.628	3.576.226
Otros Ingresos						
<b>2. Total Ingresos</b>			64.188.567	51.166.227	173.356.581	53.064.288
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
Pago a Proveedores (Neto)			24.146.520	58.365.768	44.055.440	9.605.609
Costos de Producción(MOD+CIF)			21.712.381	9.742.396	17.476.630	38.850.015
Gastos Operacionales			31.505.939	35.508.009	50.537.966	29.049.779
Otros Egresos			4.810.926	250.923	309.157	1.231.796
Gastos Financieros			1.289.743	3.858.020	1.407.584	2.380.216
Pago de Impuestos						
Pago de Dividendos						
<b>3. Total Egresos</b>			83.465.510	107.725.116	113.786.776	81.117.415
<b>4. FLUJO NETO OPERATIVO (2-3)</b>			-19.276.943	-56.558.889	59.569.805	-28.053.127
<b>FLUJO FINANCIERO</b>						
Egresos Amortización Deuda			0	0	13.537.518	3.737.814
Desembolsos Nuevos Créditos				-836.614		
Aportes Socios						
Recompra de Participación						
<b>5. FLUJO FINANCIERO NETO</b>			0	-836.614	13.537.518	3.737.814
<b>OTROS FLUJOS</b>						
Egresos Inversión			0	296.299	464.000	100.000
Otros Flujos ( Neto )				-60.979.822	15.231.855	9.355.487
<b>6. SUBTOTAL OTROS FLUJOS</b>			0	-60.683.523	15.695.855	9.455.487
<b>7. FLUJO NETO TOTAL (4-5-6)</b>			-19.276.943	4.961.247	30.336.432	-41.246.428
<b>8. SALDO FINAL DE CAJA (1+7 )</b>			60.215.281	40.938.338	45.899.585	76.236.017
SALDO EN CAJA SEGÚN BALANCE GENERAL				40.938.339	45.899.585	76.236.016
CIFRA DE CONTROL				1	-1	-1
CRECIMIENTO SALDO FINAL DE CAJA (G)						
CRECIMIENTO TOTAL FLUJO DE CAJA (G)						

	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07
<b>1. Saldo Inicial de caja</b>	34.989.589	31.559.713	21.231.346	6.490.130
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>				
Ventas de Contado(Ingresos)	10.352.641	28.625.720	11.871.748	53.909.666
Recaudo de Cartera (Neto)	104.573.204	97.765.136	17.354.166	10.692.859
Otros Ingresos				
<b>2. Total Ingresos</b>	114.925.845	126.390.856	29.225.913	64.602.525
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>				
Pago a Proveedores (Neto)	60.990.761	73.410.390	51.727.479	51.941.255

## DATOS PROYECTADOS

	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	
<b>1. Saldo Inicial de caja</b>	<b>22.883.176</b>	<b>83.142.757</b>	<b>143.408.572</b>	<b>203.967.429</b>	
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Ventas de Contado(Ingresos)	53.991.693	53.963.055	54.440.535	54.687.032	
Recaudo de Cartera (Neto)	215.565.662	215.802.041	215.403.493	216.424.231	
Otros Ingresos					
<b>2. Total Ingresos</b>	<b>269.557.356</b>	<b>269.765.096</b>	<b>269.844.028</b>	<b>271.111.264</b>	
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>					
Pago a Proveedores (Neto)	103.084.146	103.068.366	103.724.360	104.199.044	
Costos de Producción(MOD+CIF)	46.299.772	46.304.402	46.522.033	46.736.457	
Gastos Operacionales	45.806.785	45.811.366	46.026.679	46.238.820	
Otros Egresos	10.079.669	10.080.677	10.128.056	10.174.738	
Gastos Financieros	2.180.495	2.180.713	2.190.962	2.201.061	
Pago de Impuestos					
Pago de Dividendos				0	
<b>3. Total Egresos</b>	<b>207.450.867</b>	<b>207.445.524</b>	<b>208.592.090</b>	<b>209.550.119</b>	
<b>4. FLUJO NETO OPERATIVO (2-3)</b>	<b>62.106.489</b>	<b>62.319.572</b>	<b>61.251.938</b>	<b>61.561.144</b>	
<b>FLUJO FINANCIERO</b>					
Egresos Amortización Deuda	2.083.333	2.083.333	2.083.333	2.083.333	
Desembolsos Nuevos Créditos					
Aportes Socios					
Recompra de Participación					
<b>5. FLUJO FINANCIERO NETO</b>	<b>2.083.333</b>	<b>2.083.333</b>	<b>2.083.333</b>	<b>2.083.333</b>	
<b>OTROS FLUJOS</b>					
Egresos Inversión					
Otros Flujos ( Neto )					
<b>6. SUBTOTAL OTROS FLUJOS</b>	<b>-236.426</b>	<b>-29.577</b>	<b>-1.390.252</b>	<b>-1.369.769</b>	
<b>1. Saldo Inicial de caja</b>	<b>264.815.009</b>	<b>299.634.172</b>	<b>346.704.106</b>	<b>410.540.158</b>	<b>475.772.893</b>
<b>8. SALDO FINAL DE CAJA (1+7)</b>	<b>83.142.757</b>	<b>143.408.572</b>	<b>203.967.429</b>	<b>264.815.009</b>	
SALDO EN CAJA SEGÚN BALANCE GENERAL	83.142.757	143.408.573	203.967.429	264.815.009	
CIFRO DE CONTRA	0	0	0	0	
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Ventas de Contado(Ingresos)	450.163.849	465.017.623	478.966.873	493.335.442	508.135.069
Recaudo de Cartera (Neto)	1.800.452.786	1.859.903.273	1.915.720.492	1.973.194.728	2.032.393.192
Otros Ingresos					
<b>2. Total Ingresos</b>	<b>2.250.616.635</b>	<b>2.324.920.896</b>	<b>2.394.687.365</b>	<b>2.466.530.170</b>	<b>2.540.528.261</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>					
Pago a Proveedores (Neto)	824.205.125	851.400.767	876.940.914	903.248.817	930.845.956

CRECIMIENTO SALDO FINAL DE CAJA (G)	12%	14%	16%	14%	12%
CRECIMIENTO TOTAL FLUJO DE CAJA (G)		13,8%			

TASA DE IMPUESTO A APLICAR PERIODOS PROYECTADOS					
AÑOS	2008	2009	2.010	2.011	2.012
TAX rate	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%

#### 6.16 Tabla 30 Calculo caja libre y capital de trabajo

### REMODELAR LTDA

### CALCULO FLUJO DE CAJA LIBRE Y CAPITAL DE TRABAJO

Se realiza el calculo del capital de trabajo, para determinar lo que le queda a la empresa luego de haber saldado sus pasivos corriente a corto plazo, o saber si realizo inversion de capital

	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
CAPITAL DE TRABAJO	-14.036.978	286.697.657	346.687.782	405.406.178	464.526.618	524.899.007	586.558.361
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO		300.734.635	59.990.125	58.718.397	59.120.439	60.372.389	61.659.354

TAX rate	34,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

#### SUPUESTOS PARA EL WACC O TASA DE DESCUENTO

$$WACC = WDK(1-t) + WSKS$$

$$KS = KL + (KM - KL) \cdot B$$

$$VC = FCL_{\text{ultimo periodo}} / WACC - G$$

0%	WS			
0%	WD			
15,38%	KS			
25%	KD	Costo de la deuda por refinanciacion del prestamo.		
33%	t	Impuesto		
		Riesgo Financiero del sector Industrial Obra Civil. Fuente Edinson		
1,56	Beta del sector	Caicedo. Beta Apalancado y Desapalancado Industria Colombiana 2007		
6,07%	KL tasa libre de riesgo	<a href="http://domino.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n-CREG045">http://domino.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n-CREG045</a> .		
5,97%	(KM - KL) P del mdo	<a href="http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/DD093C2C-9688-45C6-BB25-C95770E274E9/0/Ecos19No2.pdf">http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/DD093C2C-9688-45C6-BB25-C95770E274E9/0/Ecos19No2.pdf</a>		
13,8%	G (Crecimiento)	Crecimiento del flujo de caja libre		
5	Periodo de Proyeccion-años			

#### CALCULO KS

15,38%

**KS =15,38**

### 6.17 Tabla 31 Flujo caja libre

#### REMODELAR LTDA.

#### FLUJO DE CAJA LIBRE DE REMODELAR LTDA

FLUJO DE CAJA LIBRE	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
---------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>VALOR DE CONTINUIDAD</b>						
Valor presente del FCLÚltimo Período						75.408.404
Más Valor presente valor de continuidad						
<b>Valor operaciones</b>						
Menos Pasivos financieros						
<b>= VALOR PATRIMONIO</b>						

### 6.18 Tabla 32 Flujo caja de la deuda

<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
Menos : NUEVA DEUDA	0	0	0	0	0	0
Mas : PAGO DE DEUDA	0	0	0	0	0	0
Mas : PAGO DE INTERESES	24.357.045	25.331.327	26.167.261	26.952.279	27.760.847	28.593.672
<b>FCD</b>	<b>24.357.045</b>	<b>25.331.327</b>	<b>26.167.261</b>	<b>26.952.279</b>	<b>27.760.847</b>	<b>28.593.672</b>

### 6.19 Tabla 33 Flujo caja de accionistas

<b>FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
Menos : APORTES DE PATRIMONIO	0	0	0	0	0	0
Mas : RECOMPRA DE PARTICIPACION	0	0	0	0	0	0
Mas : DIVIDENDOS	0	256.379.043	267.884.405	277.092.454	285.740.268	294.650.058

<b>6.20. Tabla 34 Flujo caja capital</b>	<b>0</b>	<b>256.379.043</b>	<b>267.884.405</b>	<b>277.092.454</b>	<b>285.740.268</b>	<b>294.650.058</b>
--	----------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL - FCC</b>	<b>24.357.045</b>	<b>281.710.370</b>	<b>294.051.665</b>	<b>304.044.733</b>	<b>313.501.115</b>	<b>323.243.730</b>
---------------------------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<b>AHORRO DE IMPUESTOS</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

GASTOS FINANCIEROS	24.357.045	25.331.327	26.167.261	26.952.279	27.760.847	28.593.672
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## 6.21. Tabla 35 Calculo costo promedio ponderado capital (WACC)

### REMODELAR LTDA CALCULO WS Y WD PARA EL WACC

KD Costo de la Deuda	0,2500
KI	0,0607
T (Impuestos)	0,33

AÑO	0	1	2	3	4	5
Factores de Inversion	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2012
Aportes de los socios - Patrimonio	10.000.000					
Valor inicial de la inversion (Activos)	50.000.000					
Flujo de caja del Accionistas	0	256.379.043	267.884.405	277.092.454	285.740.268	294.650.058
Saldo de la deuda al final del periodo (Deuda)	41.666.667	16.666.667	26.167.261	26.952.279	27.760.847	28.593.672

FLUJO DE CAJA LIBRE	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
---------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

FCL	16.075.650,19	273.365.159	285.428.129	295.160.731	304.350.288	313.818.074
FCD	24.357.045	25.331.327	26.167.261	26.952.279	27.760.847	28.593.672
FCA	0	256.379.043	267.884.405	277.092.454	285.740.268	294.650.058
<b>FCC</b>	<b>24.357.045</b>	<b>281.710.370</b>	<b>294.051.665</b>	<b>304.044.733</b>	<b>313.501.115</b>	<b>323.243.730</b>
AHORRO IMPUESTOS POR PAGO INTERES	8.281.395	8.359.338	8.635.196	8.894.252	9.161.080	9.435.912
<b>FCL (FCD+FCA-AI)</b>	<b>16.075.650</b>	<b>273.351.032</b>	<b>285.416.469</b>	<b>295.150.481</b>	<b>304.340.036</b>	<b>313.807.818</b>

VALOR EN T CON WACC CERO 0 (FCL5+0)/(1+WACC)	VALOR EN T CON WACC
313.807.818	
PERIODO 4	
618.147.854	
PERIODO 3	
913.298.335	
PERIODO 2	140

PESO RELATIVO DE LA DEUDA (D/VALOR EN T -1) (2)	3%	1%	2%	3%	4%	9%
COSTO DE LA DEUDA DESPUES DE IMPUESTOS KD(1-T)(3)	17%	17%	17%	17%	17%	17%
CONTRIBUCION DEUDA AL COSTO DE CAPITAL (2*3)	0,47%	0,19%	0,37%	0,49%	0,75%	1,53%
<b>WD</b>	<b>3,78%</b>					

<b>PATRIMONIO (1-D)</b>						
PESO RELATIVO DEL PATRIMONIO	97%	99%	98%	97%	96%	91%
$K_S = K_u + (k_u - k_d) * D \% / \% P$	6%	6%	6%	5%	5%	4%
CONTRIBUCION DEL PATRIMONIO COSTO DE CAPITAL (2*3)	5%	6%	6%	5%	5%	4%
<b>WS</b>	<b>96%</b>					

<b>FACTOR</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CPPC (WACC) Despues de Impuestos						

## 6.22 RESUMEN UTILIDADES.

Este resumen de utilidades se toma para especificar la utilidad neta y conocer la tarifa del impuesto de renta.

## 6.23. Tabla 36. CALCULO WACC.

<b>Se supone que la tasa de descuento del AI es <math>K_u</math></b>	$CPPC(WACC) = K_d \times (1-T) D \%_{t-1} + K_e \times P \%_{t-1}$					
Tasa de impuestos		0,3300	0,3300	0,3300	0,3300	0,3300
Costo de la deuda $K_d$		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Costo del patrimonio sin deuda $K_u$		0,0607	0,0607	0,0607	0,0607	0,0607
$K_u$						
Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012

FCL = FCD + FCA - AI	16.075.650	273.351.032	285.416.469	295.150.481	304.340.036	313.807.818
FCC = FCL + AI	24.357.045	281.710.370	294.051.665	304.044.733	313.501.115	323.243.730
VPN ajustado (APV)						
VP(FCL a Ku)						
VP(AI a Ku)						
VP ajustado= VP(FCL a Ku) + VP(AI a Ku)						

#### 6.24. Tabla 37. CALCULO WACC(Hay circularidad).

Cálculo del CPPC (WACC) (hay circularidad)						
FCL	16.075.650	273.351.032	285.416.469	295.150.481	304.340.036	313.807.818
(1) Valor en t=VP(FCL a WACC)	1.232.869.151	1.034.353.276	811.722.051	565.843.099	295.849.739	0
Deuda	0	0	0	0	0	
(2) Peso relativo de la deuda D%		0	0	0	0	0
(3) Costo de la deuda después de impuestos Kd(1-T)	0,1675	0,1675	0,1675	0,1675	0,1675	0,1675
(4) Contribución de la deuda al costo de capital		-	-	-	142	-

**6.25. Tabla 38 CALCULO VALOR MERCADO PATRIMONIAL EN FORMA INDEPENDIENTE. (Hay circularidad.)**

Cálculo del valor de mercado patrimonial en forma independiente (hay circularidad)						
FCA		256.379.043	267.884.405	277.092.454	285.740.268	294.650.058
(1) Valor del patrimonio	1.232.869.151	1.034.353.276	811.722.051	565.843.099	295.849.739	0
(2) Valor de la deuda	0	0	0	0	0	
(3) $K_e = K_u + (K_u - K_d)D_{t-1}/P_{t-1}$		6,1%	6,1%	6,1%	6,1%	
(4) Valor total	1.232.869.151	1.034.353.276	811.722.051	565.843.099	295.849.739	

Para calcular el valor de la empresa Remodelar Ltda., fue necesario calcular la tasa de descuento WACC ya que como se menciono anteriormente esta es la mas adecuada teniendo en cuenta que se utilizo como método el flujo de caja descontado, para esto se tuvo en cuenta el ejemplo de la circularidad propuesto por el profesor Ignacio Vélez Pareja en su libro decisiones de inversión Pagina 419, para la cual, el primer paso fue establecer las variables,

impuestos, KU y KD que se utilizaron para los 5 años de proyección, el aporte de los socios cuyo monto fue de 10 millones de pesos al momento de constitución de la empresa, valor que se puede ver en el balance general en la cuenta de capital, el valor inicial de la inversión, el flujo de caja del accionista que se encuentra en el flujo de caja libre, el saldo de la deuda al final del periodo y el pago de capital es cero, ya que la empresa actualmente no posee deuda, pero si paga unos intereses por concepto de deudas anteriores, el ahorro en impuesto que es la multiplicación de la tasa de impuestos por los intereses pagados, el flujo de caja de la deuda, proveniente del flujo de caja libre, luego se halló el flujo de caja de capital que es la suma del flujo de caja de la deuda y del flujo del accionista; por último se halló el flujo de caja libre para cada año que se utilizó para hallar la contribución de deuda y capital necesaria para el cálculo del WACC, esto se puede ver en la tabla 37. Por último se halla el valor del mercado patrimonial teniendo en cuenta el  $K_e$  o costo del patrimonio.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo al análisis de la gestión administrativa y financiera de la empresa Remodelar y en estudio de su estructura organizacional les aconsejamos a los directivos: Establecer funciones a los empleados de acuerdo a la descripción de cargos y el perfil establecido como se estudio, evaluar constantemente sus

objetivos organizacionales con la finalidad de que puedan mejorar las estrategias que utiliza la empresa en la actualidad y le ayuden a tener no solo posicionamiento en el mercado sino que le permita ser más competitiva en el entorno en el cual esta inmersa. Tener en cuenta el personal que labora y proporcionándole todas las herramientas y dotaciones necesarias para que puedan trabajar efectivamente. Elaborar capacitaciones donde trate de temas como: Liderazgo, penetración de mercado, empoderamiento, cultura organizacional entre otras. Para que esto se pueda cumplir la empresa debe crear una agenda que le permita planificar y alcanzar sus objetivos a corto plazo.

De igual manera, de acuerdo al estudio de la gestión financiera y el modelo de valoración de empresas aplicado, para que la empresa alcance una utilidad en el 2012 de \$337.585.711, y un valor patrimonial de \$642.131.815 deberá:

- Hacer 360 ventanas de aluminio a un precio de \$4.335.216 en total, 491 ventanas en PVC a un precio de \$4.885.696 en total, realizar 2855 m<sup>2</sup> muros en sistema DRYWALL a un precio de \$1.259.819 en total por metro, 1079 m<sup>2</sup> muros en laminas de yeso cartón y superbboard a un precio de \$889.307 por metro en total, 835 m<sup>2</sup> muros en laminas superbboard a un precio de \$1.435.728 por metro en total, realizar 2500 m<sup>2</sup> en cielo raso en sistema DRY WALL laminas de yeso a un precio de \$791.469 por metro en total, 489 m<sup>2</sup> muros en sistema DRY WALL en laminas superbboard a un precio de \$612.524. por metro en total.
  
- Seguir comprando a sus proveedores el 30% de contado y 70% a crédito.
- Seguir incrementado su porcentaje de reserva legal que le servirá a la empresa como escudo monetario ante terceros, en caso de quiebra.

- Durante el periodo de 2007-2009 debe refinanciar su préstamo para que cuando llegue el 2012 pueda quedar el saldo del préstamo en cero y alcanzar la utilidad proyectada.

## **CONCLUSIONES**

**EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DEBERIA:**

Dar a conocer la misión, visión, valores y organigrama a todos los grupos de la empresa.

- Delegar funciones y asignar cargos de acuerdo al perfil y a la descripción de cargos elaborados.
- La empresa en lo posible deberá capacitar con mucha más frecuencia a los trabajadores en las nuevas tecnologías adquiridas como son: Las maquinarias monocabezales utilizadas para el procesamiento del material P.V.C en la construcción de puertas y ventanas.
- Otro aspecto a señalar es la contratación de personal de planta de la empresa, debido a que esta no cuenta con suficiente personal en la parte administrativa y en planta fija, ya que el personal obrero es contratado o subcontratado cuando son asignados a proyectos de construcción complejos.
- Realizar planeación estratégica cada vez que emprendan un proyecto o una remodelación, para poder cumplir en el tiempo o plazo establecido por el cliente y optimizar recursos tangibles e intangibles de la compañía.
- Invertir recursos en el área de la mercadotecnia, ya que esto le permitirá tener mayor reconocimiento en el sector.
- Realizar estudios de mercado para analizar la viabilidad de situarse en otra ciudad.

#### **EN LA GESTION FINANCIERA:**

- Llevar con mucho más frecuencia la utilización del flujo de efectivo, ya que este le permite tomar decisiones a corto plazo y conocer el estado de liquidez de la compañía para futuras decisiones de inversión.
- La Socios debieran realizar juntas en los cuales se pueda analizar la situación financiera, para poder determinar posibilidades de reinversión o repartición de capital o pagos de dividendos.
- La empresa deberá incrementar su porcentaje de reserva legal, para que le sirva como escudo fiscal ante posible endeudamiento y el sobregiro de dinero no sea tan alto.

- Para que una empresa alcance un valor del patrimonio de \$295.849.739. en el año 2012, deberá utilizar una tasa de descuento de 6.07%, que le permitirá saber el precio o la valorización de su buen nombre o GOOD WILL.

Es importante que la empresa lleve a cabo las recomendaciones bajo este esquema, para que sobre esta base pueda trabajar y pueda alcanzar el valor patrimonial esperado.

## **BIBLIOGRAFIA**

VELEZ, Pareja Ignacio. Decisiones de Inversión para la Valoración Financiera de Proyectos y Empresas.

VELEZ, Pareja Ignacio. Pautas para el pronóstico de los estados financieros a partir de estados financieros históricos para la valoración.

VELEZ, Pareja Ignacio, 2002, "Use of Inflation as the Basis to Estimate Nominal Increases in Prices" (Julio 8). Working Paper No. 15. Disponible en SSRN:

<http://ssrn.com/abstract=319940>.

**[www.remodelarltda.com](http://www.remodelarltda.com)**

C: \Mis Documentos\langcasti\información de monografía\Como valorar una empresa - ilustrados\_com.htm.

<http://www.monografias.com/trabajos/valorarempresa/valorarempresa.shtml>.

<http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/Galindo-empresa-A.htm>.

<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/miletilaempresa.PDF>.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/valoraciondeempresas/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/valoraciondeempresas/default2.asp).

<http://www.actualidad.co.cr/310/50.estrategia.html>

<http://e1.biz.yahoo.com/glosario/a.html>, otros ver nota de pie

<http://www.supefinanciera.gov.co/glosario/glosario.htm>,

[http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio\\_economico/glosario.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/glosario.htm)

<http://www.nyse.com/>, <http://www.goodmoney.com/diction.htm>,

[http://us.rd.yahoo.com/finance/finhomed/educationglossary/\\*http://biz.yahoo.com/f/g/](http://us.rd.yahoo.com/finance/finhomed/educationglossary/*http://biz.yahoo.com/f/g/),

<http://washingtonpost.com/wpsrv/business/longterm/glossary/glossary.htm>,

<http://www.thefreedictionary.com/>, <http://www.dfin.com/glossar1.htm> en.

[www.poligran.edu.co](http://www.poligran.edu.co)

[www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co).

SARMIENTO S. Julio A. Valoración de Empresas. Métodos Contables para la valoración. Departamentos de Administración; Pontificia Universidad Javeriana.

[www.corfinsura.com/indiceeconomicos](http://www.corfinsura.com/indiceeconomicos).

[www.bancolombia.com.co/indiceeconomicos](http://www.bancolombia.com.co/indiceeconomicos).

[http://www.chi.es/quickvalue/como\\_operar.html](http://www.chi.es/quickvalue/como_operar.html).

LEON, García Oscar. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones, Cali Prensa Moderna Impresora S.A. 1988 P.57.

CHAVENATTO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Editorial,

Modulo Proyecciones Financieras Héctor Ortiz Anaya; Minor en Finanzas, UTB 2006.

ACOSTA, Tobaon, Alberto, Mercadeo, Bogotá. Grupo Editorial Norma 1999. P51.

ARMSTRONG, Gary y KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1988, P.318.

PINDYCK, Robert S. Microeconomía. Prentice Hall, 2000 P.21-22.

REDIGER, Dornbusch, Stanley Fischer Macroeconomía España Mc Grau Hill  
2002 P.6 – 166.

PEREIRO Luis. Y GALLI, M. La Determinación del Costo del Capital en la  
Valuación de Empresas de Capital Cerrado: una Guía Práctica. Trabajo de  
investigación, Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas y Universidad  
Torcuato Di Tella, Argentina, 2000, p. 9.

# **ANEXOS**

## **PLANEACION ESTRATEGICA**

A continuación se hará una breve descripción de las estrategias recomendadas a aplicar por la compañía.

ANTIGUA PLANEACION ESTRATEGICA	ACTUAL PLANEACION ESTRATEGICA
<p><b>MISION:</b> Somos una empresa con un enfoque integral al servicio de la sociedades en el sector de obras civiles y acabados arquitectónicos, suministramos productos y servicios de las mas alta calidad tecnológica compensando las necesidades constructivas de nuestros clientes.</p>	<p><b>MISION:</b> Remodelar Ltda. Es una mediana empresa de tipo industrial, con razón social limitada, en donde se pretende <b>satisfacer</b> la necesidad de adquirir productos de buena calidad y alto prestigio, ofreciendo además garantía y <b>seguridad</b> a personas de alto nivel crediticio y buena capacidad de pago, como <b>empresarios</b>, políticos, empleados entre otros-, por medio de la <b>comercialización</b>, brindando facilidad e incentivos para adquirirlos y creando un mayor sentido de <b>pertenencia con la empresa.</b></p>
<p><b>VISION:</b> Estaremos posicionados en los mas altos lugares del sector constructivo del país por la atención al cliente y la calidad de nuestros productos y servicios, como un todo un complejo constructivo integral en obras civiles y con el uso de tecnologías de vanguardia en los acabados arquitectónicos.</p>	<p><b>VISION:</b> Se conserva la misma Visión Empresarial.</p>
<p><b>VALORES ESTRATÉGICOS:</b> <b>Ninguno en sus estudio.</b></p>	<p><b>VALORES ESTRATÉGICOS:</b> Se han definido los siguientes Ética, Calidad, Seguridad, Innovación, Imagen de la industria, Comprensión de clientes, Recursos Humanos, Rentabilidad, Alianzas Estratégicas.,</p>
<p><b>PRINCIPIOS DE LA COMPAÑÍA:</b></p>	<p><b>PRINCIPIOS:</b> Eficiencia, Puntualidad,</p>

<b>Ninguno en su estudio.</b>	Liderazgo, Factor Humano, Garantía Total.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:</b> <b>Ninguna descripción.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:</b> Organigrama con sus respectivas líneas de autoridad y descripciones de cargos.
<b>DIAGNOSTICO INTERNO: Ninguno en estudio</b>	<b>DIAGNOSTICO INTERNO:</b> Estudio de las debilidades, fortalezas. <b>(Matriz PCI)</b>
<b>DIAGNOSTICO EXTERNO: Ninguno en estudio</b>	<b>DIAGNOSTICO EXTERNO:</b> Estudio de Amenazas y Oportunidades. <b>(Matriz POAD)</b>
<b>ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS: Ninguno en su estudio.</b>	<b>ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS:</b> Estudio de las 5 fuerzas MICHAEL PORTER, Barreras de entrada, Barreras de salida, Rivalidad entre competidores, Poder de negociación Proveedores, Productos sustitutos, Poder de negociación con los clientes.
<b>ASPECTOS MICROECONOMICOS Y MACROECONÓMICOS: Ninguno en su estudio.</b>	<b>ASPECTOS MICROECONOMICOS Y MACROECONÓMICOS:</b> Estudio de factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Geográficos.