PLANEACION ESTRATEGICA Y FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA DE CALZADO PASQUALLI

FABIO AUGUSTO GOMEZ ORTIZ
OSCAR ANDRES CABALLERO ESTEVEZ

ASESOR
DORIS RUEDA CORREA
DOCENTE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
LINEA DE INVESTIGACIÓN: FINANZAS CORPORATIVAS
BUCARAMANGA
2.007

INTRODUCCION

Los posibles altibajos que se puedan llegar a presentar dentro los diferentes aspectos económicos, socio-cultural, político-legales y tecnológicos, tanto a nivel nacional como internacional, afectaran la economía y el entorno del sector de calzado y por ende a la Microempresa misma. Debido a esto resulta de vital importancia la implementación adecuada de un sistema de planeación, que nos permitan contrarrestar todos estos cambios, dándole cierta estabilidad y competitividad a la organización.

La no existencia de una Planeación estratégica y financiera, para la Microempresa de calzado Pasqualli, la ha llevado a verse en la necesidad de estar a la altura de organizaciones que se han visto beneficiadas con la ejecución de este sistema, cabe recalcar que aunque se ha llevado a cabo en varias Microempresas del sector la planeación es especifica para cada Microempresa.

Esperamos que el sistema de planeación a implementar le permita a la Microempresa generar las acciones necesarias para absorber las discontinuidades y las tendencias a través del tiempo propuesto en la planeación, reduciendo los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio financiero de la Microempresa de calzado “Pasqualli” como parte de su sistema de Planeación Estratégica para determinar variables y estrategias que permitan proponer escenarios que puedan llegar a presentarse en el sector del calzado y que influyan de manera directa en el comportamiento de la Microempresa para el periodo 2007-2011.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Llevar a cabo el diagnostico de la Microempresa de calzado Pasqualli, definir la cadena de valor y los indicadores de gestión relevantes para evaluar el desarrollo de la planeación estratégica.
- Analizar la información contenida en los sistemas de información contable y de costos para elaborar proyecciones de estados financieros para los años 2007-2011. Definir con ello los elementos básicos para la construcción de los planes operativos y estratégicos de la microempresa.
- Diseñar un mapa con las diferentes variables de riesgo que afectan la microempresa.
- Definir escenarios optimista, normal y pesimista incorporando las correspondientes proyecciones de resultados de solvencia y efectivo.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA

Calzado Pasqualli es una Microempresa dedicada al diseño, manufactura y venta de bolsos y Calzado para dama. Nació hace 29 años en una sociedad de 2 hermanos que con el tiempo se deshizo con la compra de la totalidad de las acciones de un hermano a otro, pasando a ser de un único dueño y convirtiéndose así en una Empresa de naturaleza jurídica unipersonal. Su nuevo y único dueño decide entonces trasladar sus instalaciones a la ciudad de Cúcuta, donde se adquiere una planta física apta para la exportación de sus productos al vecino país de Venezuela y otras oportunidades presentes, pero en el momento en que la empresa comenzaba con su actividad productiva se presento la “Baja del Bolívar” y esto perjudico seria y directamente a la empresa.

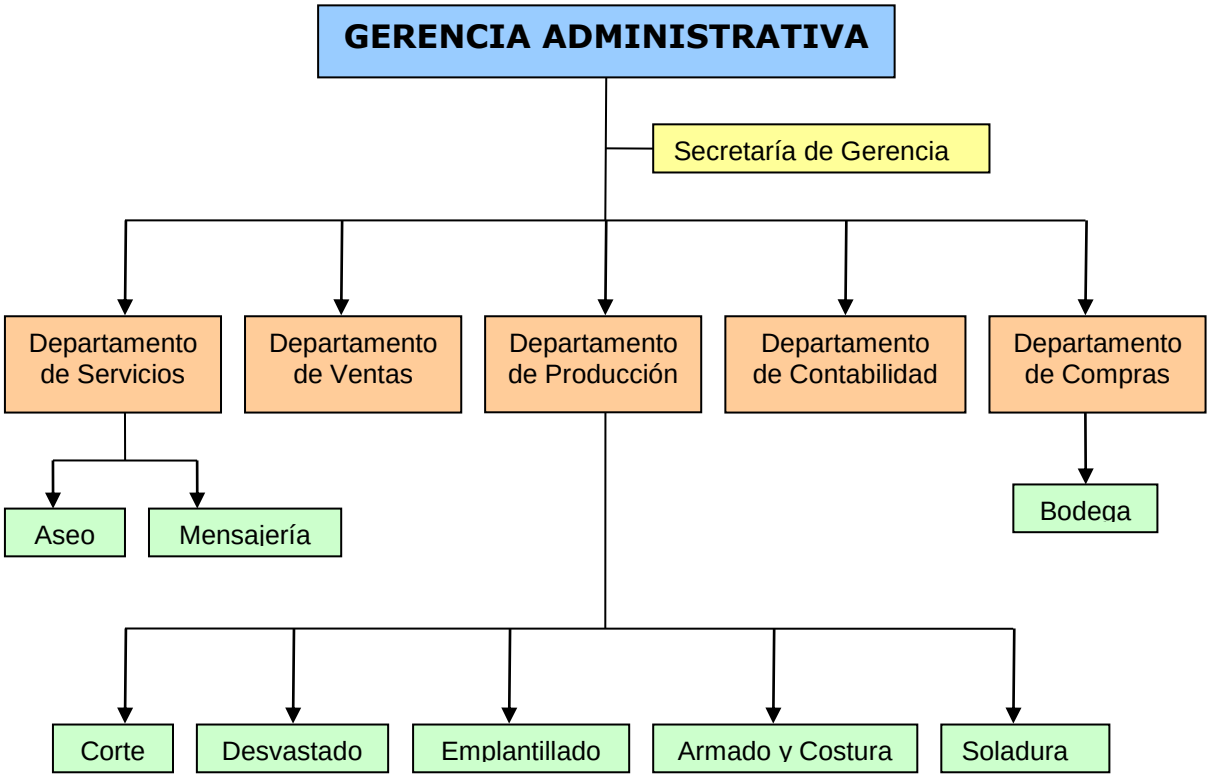
Por tal razón se decidió vender en la ciudad de Cúcuta, para así reestablecer las operaciones de la empresa en la ciudad de Bucaramanga. En 1988 Calzado Pasqualli decide innovar su producción incluyendo el “trabajo sobre medidas” el cual proporciona un trato más directo con el cliente. Esta innovación le permitió posicionarse tanto a nivel local como nacional; siendo una de las pioneras en la fabricación de Calzado sobre medidas. En el año de 1999 Calzado Pasqualli incluye una nueva línea de productos, la cual ofrece bolsos para dama de diferentes modelos y fabricados con una gama amplia de cueros permitiendo a las clientas hacer juego con los zapatos de la fábrica.

Hoy en día Pasqualli es una empresa manufacturera de bolsos y Calzado de alta calidad que le ofrece la comodidad al cliente de adquirir un producto con las características deseadas.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional actual que maneja la microempresa de calzado Pasqualli se encuentra divida en 5 departamentos como se muestra en la Figura 1:

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

La Microempresa Pasqualli maneja actualmente un total de 37 empleados los cuales se encuentran repartidos en cada uno de los departamentos como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Numero de Empleados

	EMPLEADOS	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Gerente	1
	Sub-gerente	1
	Secretaría	1
DEPARTAMENTOS		
Servicios	Aseadora	1
	Mensajero	1
Producción	Jefe de Producción	1
	Cortadores	2
	Desvastadora	1
	Armadoras	4
	Costurera	1
	Soladores	7
	Ayudantes de Soladura	7
	Emplantilladoras	2
	Arreglador de Zapatos	1
Ventas	Directora de Ventas	1
	Vendedoras	3
Contabilidad	Contador	1
Compras	Jefe de Bodega	1
	TOTAL	**37**

Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1.3.1 Misión.

“Somos una empresa santandereana especializada en la fabricación de zapatos y bolsos para dama brindando comodidad y bienestar a nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades y expectativas; servimos tanto a empresas y a clientes individuales a nivel nacional y nos encontramos proyectándonos a nivel internacional. Calzado Pasqualli busca siempre el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y los niveles de rentabilidad y productividad para lograr una retribución justa a la empresa.”

1.3.2 Visión.

"En el 2007 consolidaremos nuestro liderazgo en la creación de diseños, producción y venta de Calzado y bolsos para dama, y demás atenciones relacionadas con el bienestar del cliente y propias de nuestra misión. Incursionando en nuevos mercados internacionales y nacionales aplicando procesos industriales de alta calidad y tecnología de punta, además capacitando constantemente nuestra gente en la atención al cliente y en beneficio de la empresa."

1.3.3 Política de Calidad

"Suministrar productos y servicios de una calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyándonos en procesos integrales e innovadores del sector industrial cuero, que nos permitan ser altamente competitivos en el mercado nacional con proyección internacional, buscando comprometer a nuestro personal creando así una cultura de calidad en la empresa Calzado Pasqualli."

1.3.4 Objetivos de Calidad

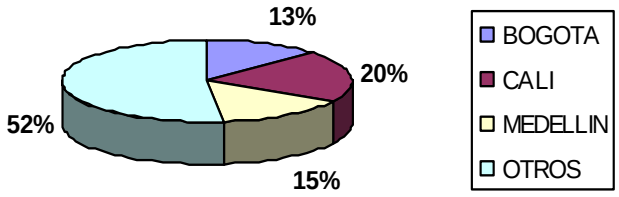
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en un 95% para el año 2007. Esto se hará por medio de datos estadísticos dados por formatos elaborados por la empresa en donde el cliente muestre su satisfacción por los productos ofrecidos por la empresa.
- Aumentar la productividad en un 10% de los procesos de la empresa durante el año 2007.
- Crear una ventaja competitiva con nuestros empleados por medio de capacitaciones en el Sena sobre los procesos de la empresa durante el año 2007.
- Garantizar a nuestros clientes una entrega justo a tiempo que cumpla con las especificaciones solicitadas y en el lugar acordado durante el año 2007.
- Obtener para el año 2008 tecnología innovadora y adecuada para poder optimizar y mejora los procesos que se realizan en la empresa.

1.4 MERCADO OBJETIVO

La capacidad productiva de Calzado Pasqualli operando a un 100%, es aproximadamente de 1400 pares de zapatos mensuales, los cuales tienen como mercado objetivo destinos nacionales tales como Bogota, Cali y Medellín entre los mas importantes y otros como Sangil, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Ibagué y Cúcuta como muestra la Figura 2. También tienen destinos internacionales dentro de los que se encuentran Venezuela, Trinidad y Tobago, Panamá, Puerto Rico, San Salvador, México, Estados Unidos, Islas Martirica (Francia) y Angola (Figura 3). El comprador más importante es Venezuela que

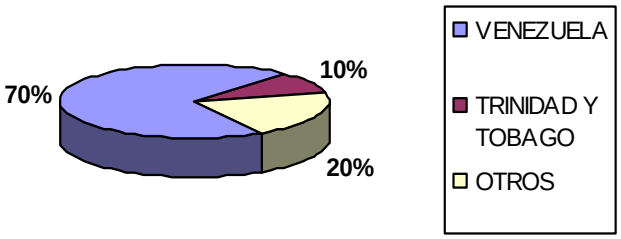
con mayor frecuencia hace sus pedidos ya sea semanal, quincenal o mensualmente. Trinidad y Tobago no es que sea muy constante en sus pedidos pero su importancia radica en la cantidad de estos.

Figura 2. Destinos Nacionales



Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

Figura 3. Destinos Internacionales

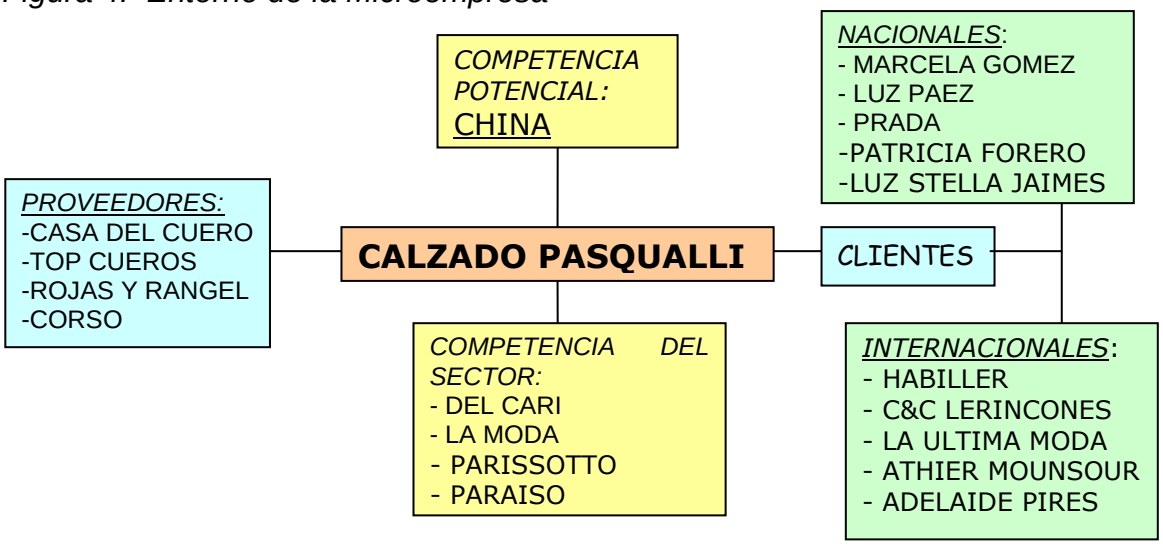


Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

1.4.1 Entorno de la Microempresa

Basados en el modelo de Porter, establecimos el entorno de la Microempresa Pasqualli (Figura 4) donde se muestra proveedores, competencia potencial, del sector, y clientes (internacional, nacionales)

Figura 4. Entorno de la Microempresa



Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli

1.5 CADENA DE VALOR.

Para la elaboración de la Cadena de Valor se recopilo la información por medio del subgerente de la empresa y de la administradora pues poseen información general y detallada de cada área de la organización. Muestra gráficamente (Figura 5) las diferentes secciones que conforman la operación normal de Calzado Pasqualli. Se puede visualizar la interrelación que existe entre cada una de estas y a su vez determinar los procesos de entradas y salidas que le corresponden como también el flujo de la información entre estos a nivel de toda la organización para el cumplimiento de los requisitos del cliente. En la cadena de valor se decidió implementar diseño, sin embargo la empresa no desarrolla diseño como tal, sino que da ideas para que una empresa a contratar para tal hecho las desarrolle.

Figura 5. Cadena de Valor

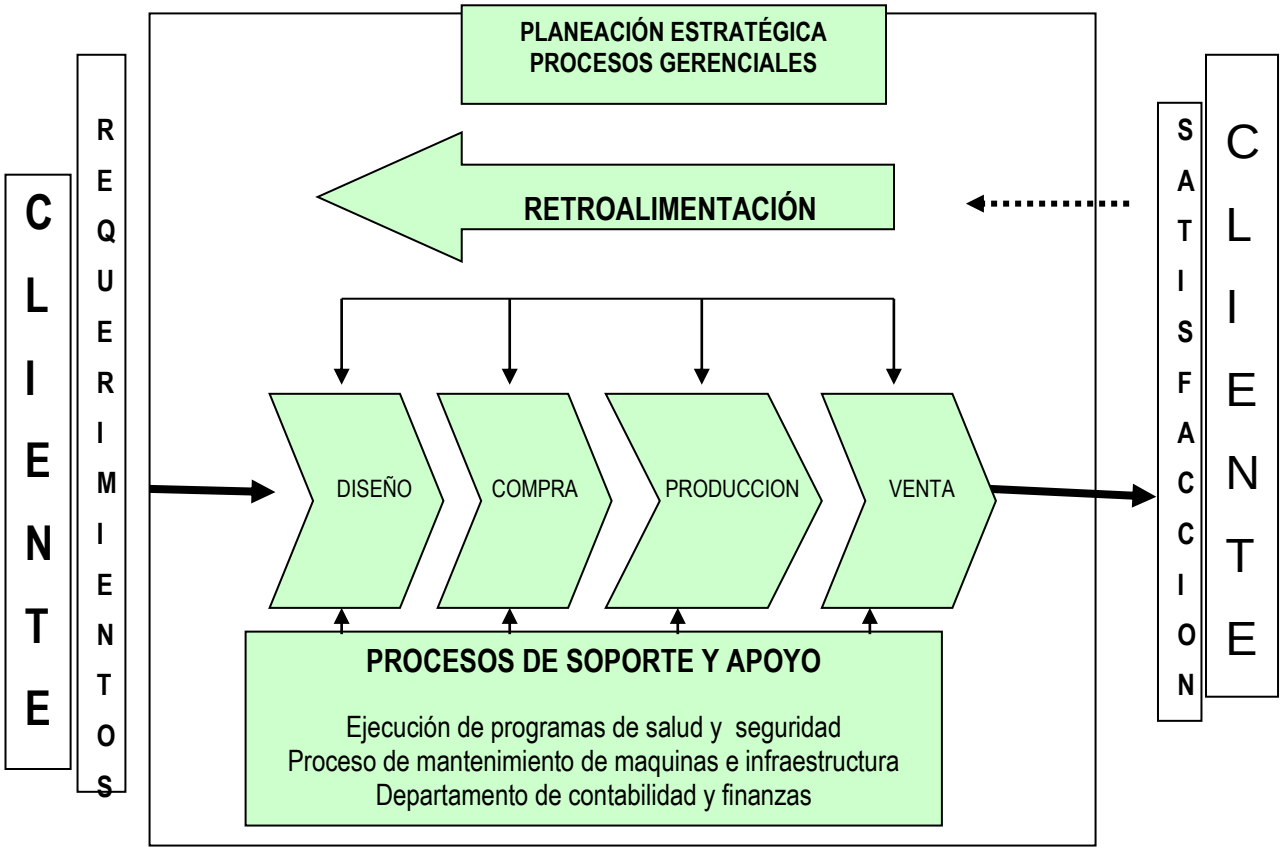


Figura 5: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

1.5.1 Caracterización de los Procesos.

Para realizar las caracterizaciones de cada proceso, se diseño un cuadro en el que se incluye la identificación del proceso, el objetivo, las entradas, las actividades que se realizan, las salidas, los clientes, responsables, parámetros de control, seguimiento y medición establecidos, documentos empleados, procesos de soporte y finalmente los recursos requeridos. Esta información se recopilo por medio del subgerente de la empresa y de la administradora pues poseen información general y detallada de cada proceso que se realice en cada área de la organización, además de este tipo de recopilación se complementaron algunos aspectos de las caracterizaciones realizando observación directa en cada una de los puestos de trabajo relacionados con los respectivos procesos, y pues por consiguiente se le dio una corta sensibilización a cada operario encargado del área para que entendiera el motivo de esta indagación de su puesto y para que fuera mas amena la conversación con ellos. Los procesos que se caracterizaron se muestran en el Anexo A.

1.6 MATRIZ DOFA

Para construir la matriz DOFA se realizo un reconocimiento general de toda la microempresa analizando aspectos internos y externos. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre los cuales se tienen algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que se deben enfrentar en el mercado. Esta matriz se construye con el fin de tener una idea de cómo se encuentra la microempresa y así aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Tabla 4. Matriz DOFA

DEBILIDADES	**FORTALEZAS**
• Deficiencia en la administración Financiera y administrativa por falta de aplicación de nuevos instrumentos financieros • No hay políticas definidas de cartera. • No elaboración de planes a largo plazo	• Posicionamiento en el Mercado Local • El 50% de su producción es el calzado sobre medidas • Posee una buena estructura organizacional • Innovación permanente en el diseño del calzado • Gran parte de su financiación se hace con recursos propios.
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
• Fuerte competencia nacional y regional • TLC • Construcción del Sistema Integrado de Transporte masivo (SITM) • Mercado chino • Contrabando • Falta de demanda	• Participación en asociaciones de calzado. • Coberturas para administrar el riesgo de tipo de cambio en las exportaciones del producto • Convenios para exportación del producto con otros países. • Actualización tecnológica

Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

1.7 INFORMACION DEL SECTOR

Según encuesta de opinión industrial conjunta – ANDI, ACICAM y otros – los principales problemas del sector del calzado santandereano son: Contrabando, falta de demanda, materias primas, mano de obra especializada, actualización tecnológica, tiempos de entrega, manejo de software y tiempo de exportaciones e importaciones. A continuación presentaremos una serie de tablas y gráficos, que nos muestran el posicionamiento de Santander con respecto a los demás departamentos. En lo que se refiere a exportaciones de calzado en N° de pares y en dólares, Santander ocupa el 4 y 5 lugar respectivamente.

Tabla 5. Evolución Anual de las exportaciones de Calzado por departamento destino del 2003 al 2005 en US$FOB

DEPARTAMENTO	2003	2004	2005	Var 05-04
VALLE DEL CAUCA	4,868,557	7,849,683	11,949,755	52.23%
NORTE DE SANTANDER	210,672	854,323	10,161,156	1089.38%
BOGOTA Y CUND.	4,748,681	7,773,128	9,546,484	22.81%
ANTIOQUIA	3,037,426	5,528,186	7,624,841	37.93%
SANTANDER	**4,961,677**	**6,528,735**	**6,710,557**	**2.78%**
CALDAS	1,028,855	1,596,490	1,669,721	4.59%
ATLANTICO	1,286,302	1,702,787	658,150	-61.35%
RISARALDA	50,565	53,899	281,015	421.38%
CAUCA		713,214	67,200	-90.58%
TOLIMA	3,411	3,301	49,195	1390.21%
BOLIVAR	47,593	61,175	37,005	-39.51%
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA		17,660	7,990	-54.75%
ARAUCA			7,200	
BOYACA			3,633	
DEPARTAMENTOS VARIOS	649,856	1,034		-100.00%
CORDOBA		468		-100.00%
LA GUAJIRA		4,424		-100.00%
NARIÑO		731		-100.00%
QUINDIO	15,833			
TOTAL	20,909,428	32,689,239	48,773,905	49.20%

Fuente: DANE
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Figura 6. Principales Departamentos origen de las exportaciones de calzado en el año 2005 en US$FOB

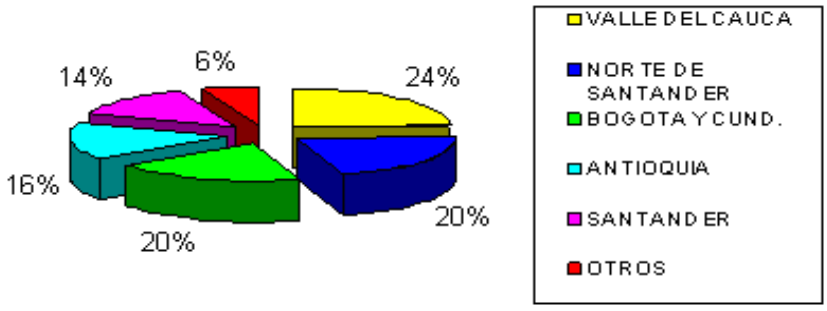


Tabla 6. Evolución anual de las exportaciones por departamento destino del 2003 al 2005 en No de pares.

DEPARTAMENTO	2003	2004	2005	Var 05-04
BOGOTA Y CUND.	646,255	1,347,109	1,619,477	20.22%
NORTE DE SANTANDER	23,694	104,729	1,217,986	1062.99%
VALLE DEL CAUCA	527,131	934,928	1,104,385	18.13%
SANTANDER	**602,598**	**793,902**	**683,390**	**-13.92%**
ANTIOQUIA	217,591	339,324	426,928	25.82%
ATLANTICO	736,408	924,957	390,792	-57.75%
CALDAS	272,225	313,045	305,240	-2.49%
RISARALDA	6,450	5,182	22,135	327.15%
CAUCA		65,550	16,800	-74.37%
BOLIVAR	7,857	10,155	12,198	20.12%
TOLIMA	143	152	1,437	845.39%
ARAUCA			480	
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA		2,812	320	-88.62%
BOYACA			157	
DEPARTAMENTOS VARIOS	120,543	30		-100.00%
CORDOBA		24		-100.00%
LA GUAJIRA		550		-100.00%
NARIÑO		43		-100.00%
QUINDIO	1,899			
TOTAL	3,162,794	4,842,492	5,801,725	19.81%

Fuente: DANE
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Figura 7. Principales Departamentos origen de las exportaciones de calzado en el año 2005 en No de pares

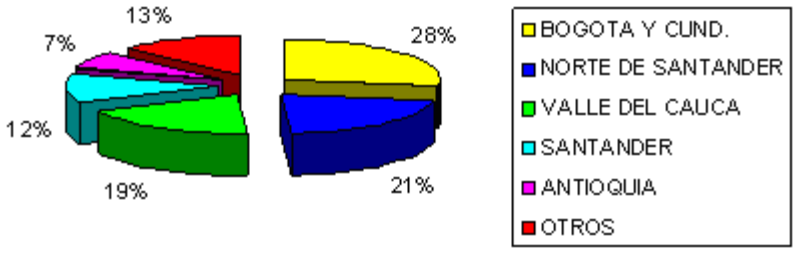


Tabla 7. Evolución anual de las exportaciones por departamento destino del 2003 al 2005 en No de pares.

SECTOR	2003	2004	2005	Var 05-04
EXPORTACIONES NACIONALES	3,162,794	4,842,492	5,801,725	19.81%
EXPORTACIONES SANTANDER	602,598	793,902	683,390	-13.92%
% PART. SANTANDER Vs NACIONALES	19.05%	16.39%	11.78%	

Fuente: DANE
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Tabla 8. Evolución anual de las exportaciones por departamento destino del 2003 al 2005 en US$FOB.

CALZADO	2003	2004	2005	Var 05-04
EXPORTACIONES NACIONALES	20,909,428	32,689,239	48,773,905	49.20%
EXPORTACIONES SANTANDER	4,961,677	6,528,735	6,710,557	2.78%
% PART. SANTANDER Vs NACIONALES	23.73%	19.97%	13.76%	

Fuente: DANE
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Para observar la participación de calzado Pasqualli dentro del departamento de Santander tanto en N° de pares como en US$ FOB, partiendo que la capacidad productiva promedio de la microempresa en la actualidad es de 1000 pares donde el 60% son productos destinados para la exportación, y los precios oscilan entre $77500 Sandalia, $82500 Cerrado y $132500 Bota, y la TRM promedio para el 2005 fue de 2234. En N° de pares Calzado Pasqualli participa en un 1.05% con 7200 pares de zapatos, sobre un total de 683.390 (Valores tomados de la Tabla 6), y en lo que a US$FOB se refiere con $US 282.811, sobre un total del 6.710.557 para un porcentaje de participación de 4.21% sobre el total de mercado. (Valores tomados de la tabla 5)

Tabla 9. . Evolución anual de las exportaciones de calzado de Santander por país destino del 2003 al 2005 en US$FOB.

PAIS	2003	2004	2005	Var 05-04
VENEZUELA	52,508	207,895	203,110	-2.30%
ZONA FRANCA Cúcuta			38,760	
GUATEMALA			16,900	
PANAMA			440	
ECUADOR	23,062			
ESPAÑA		39		-100.00%
ESTADOS UNIDOS	40	12,899		-100.00%
ARUBA		12,241		-100.00%
TOTAL	75,610	233,074	259,210	11.21%

Fuente: DANE
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Anteriormente señalábamos a Venezuela como principal destino de las exportaciones de Pasqualli, y en la tabla 9 podemos observar que también lo es en todo el sector en general, teniendo un total de 203.110 en US$FOB.

2. DIAGNOSTICO FINANCIERO

El objetivo básico de este diagnostico financiero es detectar si existen problemas de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, concretar las causas de estos problemas y por medio de una matriz DOFA identificar aquellas situaciones favorables y no tan favorables para utilizarlas como pilares dentro del desarrollo de las estrategias; inicialmente tomaremos como base el comportamiento histórico de la microempresa que se refleja en los estados financieros de los últimos 5 años. Sin embargo, la información de los estados financieros suministrada por la microempresa se limita a la publicada ante las entidades que se lo requieren de forma obligatoria (DIAN), es decir, balance general y estado de resultados. Hay que aclarar también que para efecto de proyecciones fue necesario cambiar el ultimo año 2006 a unidades reales para tomarlo como año base. Por esto el cambio brusco en algunas cuentas del 2005 al 2006.

Con el análisis vertical, horizontal y algunos indicadores financieros, pretendemos determinar cuales son las partidas mas representativas no solo dentro del activo corriente, sino dentro de toda su estructura, así como conocer cuales de estas partidas han tenido una variación significativa en los años examinados.

Consideramos conveniente cuantificar el hecho que la información contable no se encuentra en términos de valores corrientes (afectadas por la inflación).

2.1 ANALISIS HORIZONTAL

"El análisis horizontal, es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo. En la primera columna se encuentra el aumento o disminución de cada cuenta. En la segunda columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, el cual resulta de dividir la variación absoluta por el valor del primer año" [1].

Al iniciar el análisis propiamente dicho, lo más importante es determinar qué variaciones o qué cifras merecen una atención especial y cuáles no. El análisis

---

[1] LEON GARCIA, Oscar. Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones. Cali: 3ra Edición ampliada y revisada 1999. Impreso por prensa moderna impresores S.A

entonces, se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas.

Así por ejemplo, si miramos los dos últimos años 2005 y 2006, la variación del efectivo fue de 21.99% en términos relativos y la del activo fijo bruto fue sólo de -1.39%. La variación del activo fijo fue de -4.842.513, cifra pequeña acorde a su bajo porcentaje y la variación del efectivo fue de 5.907.397, cifra acorde a su alto porcentaje. Esto indica que se le está dando mayor importancia al mantenimiento de efectivo que a la inversión en activo fijo. Esta disminución en activos fijos podría representar la venta de algunos de estos.

Si nos seguimos centrando en los cambios extraordinarios o más significativos, nos damos cuenta que el cambio más brusco de una cuenta a la otra se produce en el ultimo año en las cuentas por cobrar, las cuales aumentan en un 1868.84% lo que nos puede decir que para ese año aumentaron el crédito con sus clientes pasando de $1.169.000 a $23.015.755. Esto puede haber sido también por un aumento en las ventas reales las cuales efectivamente incrementaron en un 125.31%. Aún así este incremento porcentual no es tan exagerado si se mira la diferencia en pesos en cuanto a otras cuentas.

Otro rubro que aumenta considerablemente son los inventarios en los años 2002 – 2003 en un 142,05% lo que podría venir de un aumento en la cantidad o también puede ser por un incremento en materias primas como consecuencia de una expectativa por alza de precios. A su vez, este aumento de inventario de productos terminados podría significar problemas de distribución, saturación del mercado o avance de la competencia. Para el caso de Pasqualli fue por un incremento en la cantidad debido a que ese año las ventas crecieron en un 91.11%.

Por parte del pasivo, la variación más alta la encontramos en el pasivo largo plazo del año 2002 al 2003 con un 125.66% lo que puede ser tomado como un crédito para las compras y los inventarios que también tienen un incremento considerable para ese año.

En el Estado Pérdidas y ganancias notamos que en los primeros años no existe una relación directa entre los cambios experimentados por el costo de ventas y los que se tienen en los ingresos netos, lo que proporciona una disminución en el margen de utilidad operacional. Sin embargo la Utilidad Neta siempre alcanza tiene un crecimiento a pesar de la disminución de las otras cuentas. Los cambios que se presentan en la utilidad operacional y los impuestos son debido al cambio de información que presenta la Empresa para efectos tributarios, a unidades reales para poder proyectar.

2.2 ANALISIS VERTICAL

El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. En base a esto encontramos dentro de los activos totales una alta participación de los activos fijos con un porcentaje por encima del 60% en todos los años históricos. Esto podría indicar poca liquidez en la empresa debido al bajo nivel de activos corrientes y su excesiva concentración en los activos fijos. Este desequilibrio entre estas dos cuentas (activos fijos y activos corrientes) no es muy común en una empresa de producción como Pasqualli, ya que normalmente debería tener una mayor inversión en activos corrientes.

Sin embargo, la cuenta que más pesa dentro de sus activos corrientes es la de inventarios, situación que si es frecuente en una empresa de Producción y que podría indicar que la falta de activo corriente no es por falta de inventarios, sino porque la empresa tiene pocas cuentas por cobrar, es decir que a pesar que la empresa vende a crédito el 40% del total de sus ventas, estos créditos son a corto plazo (30 días), lo que significa que en el balance general solo se registran las cuentas por cobrar del ultimo mes debido a que las del resto del año ya han sido canceladas al momento de hacer el registro. Esto refuerza la idea de que la empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en activos de operación como lo son los inventarios y los activos fijos.

El análisis de la parte inferior del balance refleja que no hay una política de financiación bien definida, ya que la empresa ha venido variando su forma de financiarse entre el corto y el largo plazo sin tener ningún patrón de medida estable, empezando en el año 2002 a financiarse en su mayor parte con pasivos de largo plazo y terminando en el año 2006 con solo pasivos de corto plazo. La falta de políticas de financiación no es buena para una empresa que siendo de producción debería tener un alto nivel de inversiones (y no lo tiene) financiado por patrimonio y pasivos de largo plazo. Por otra parte, su patrimonio siempre esta en constante crecimiento lo que podría significar una inyección permanente de capital por parte de los propietarios aunque no se especifique ninguna de sus cuentas.

“En la práctica el análisis horizontal y vertical no se utiliza independientemente como una herramienta aislada sino que, por el contrario, se va combinando con otros elementos de estudio tales como el flujo de fondos o los indicadores financieros, para dar como resultado un concepto financiero integrado sobre la situación de una empresa determinada”[2].

---

[2] LEON GARCIA, Oscar. Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones. Cali: 3ra Edición ampliada y revisada 1999. Impreso por prensa moderna impresores S.A.

2.3 INDICADORES FINANCIEROS

2.3.1. Razones de Liquidez

2.3.1.1. Razón Corriente: "Nos muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes". Para el caso de Pasqualli por cada peso de deuda corriente, tiene 2.25 pesos para respaldar su deuda en el último año y así respectivamente con los demás años. Entre más alto sea, menor riesgo existe que no se paguen las deudas a corto plazo. Debe ser mayor que 1. Para esta microempresa año tras año va aumentando. Este indicador es estático no nos dice propiamente que la empresa se encuentra liquida, sino que ha disminuido el riesgo de llegar a estarlo.

2002	2003	2004	2005	2006
0,23	0,67	1,00	1,45	2.25

2.3.1.2. Prueba Acida: "Es la capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo, en forma inmediata, sin tener que recurrir a la venta de inventarios, ya que éstos en algunas circunstancias pueden ser difíciles de comercializar". En el transcurso de los años ha venido mejorando pero no ha alcanzado su nivel óptimo. A diferencia de la razón corriente vemos que este indicador nos muestra un comportamiento más constante y más bajo para que la Microempresa cubra sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de salir a vender los inventarios intentando recuperarse en el último año.

2002	2003	2004	2005	2006
0,10	0,06	0,32	0,33	0.58

2.3.2. Índices de Rotación, Actividad, Productividad o Eficiencia

2.3.2.1. Rotación de Activos Corrientes: Son las veces que el activo corriente se convierte en efectivo durante un periodo y refleja la capacidad de generar ventas con respecto a los activos corrientes. Significa entonces que un peso invertido en activo corriente en el año 2003 realizo 3.39 vueltas a través del periodo. También puede leerse como que el activo corriente se convierte en efectivo 3.39 veces en un periodo o que la empresa tiene la capacidad de generar 3.39 pesos de ventas por cada peso invertido en activo corriente. Y si un peso da 3.39 vueltas en un año, es porque da una cada 107 días. En el año 2005 se presenta la rotación mas baja, lo que puede significar la existencia de fondos ociosos para ese periodo, es decir, la existencia de recursos improductivos que la empresa mantiene como consecuencia de ineficiencia en la administración de los activos. Por el contrario para el año 2006 se presenta la rotación más alta, y puede ser que los fondos se manejaran de la forma mas adecuada para ese periodo.

2003	2004	2005	2006	
3,39	2,43	1,89	3.51	Veces
107,64	149,95	193,10	104.12	Dias

2.3.2.2. Rotación de cuentas por cobrar: Este indicador nos muestra el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo. Para el caso de Pasqualli en el año 2006 las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 13.52 veces, o sea cada 27 días y así con el resto de los años. El índice es favorable ya que cumple con las políticas de la Empresa de conceder 30 días de crédito para dicho recaudo.

2003	2004	2005	2006	
29,26	24,61	23,90	13.52	Veces
12,47	14,83	15,27	27.00	Dias

Esta razón indica indirectamente que en general en esta Microempresa se tiene una política de crédito muy estricta, debido a que los índices son relativamente altos. Estos resultados podrían indicar una buena política administrativa, ya que debe buscarse siempre que la cartera se recupere en el menor tiempo para no congelar la inversión en cartera que por lo regular es mucha. Es más, en épocas de inflación los plazos de crédito se deberán acortar reflejándose en un índice de rotación de créditos mayor.

2.3.2.3. Rotación de cuentas por pagar: Se mide por el número de veces que las cuentas por pagar se tienen que pagar en el año.. Para el año 2006 la Microempresa tiene que pagar 28.69 veces sus deudas. Esto nos da una idea de la forma como se esta manejando el crédito con los proveedores. En otras palabras para el año 200 las cuentas por pagar se cancelaran cada 12 días (365/28.69) y así con los demás años. Esto refleja que han mejorado la eficiencia en las políticas de crédito de la Empresa debido a que ahora se esta pagando dentro del plazo concedido que es de 30 días, y por lo tanto se están aprovechando los descuentos de los proveedores.

2003	2004	2005	2006	
1,20	2,09	4,24	28.69	Veces
304,44	174,71	86,18	12.72	Dias

2.3.2.4. Rotación de inventarios: Señala el número de veces que rotan los inventarios o el número de veces que se compran o venden en el periodo. Por ejemplo para el año 2003 los inventarios se convierten en efectivo 4,4 veces al año, es decir cada 82,5 días, y de igual forma con los demás años. Tiene relación con la solvencia de la empresa, pues determina la duración del ciclo de caja, es decir, la rotación de cada uno de los conceptos que integran los inventarios del activo circulante.

2003	2004	2005	2006	
4,37	3,12	2,59	4.64	Veces
82,46	115,34	138,99	77.61	Dias

2.3.3. Indicadores de Endeudamiento

2.3.3.1. Apalancamiento Total: Es el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la Empresa. Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la Empresa. Significa que por cada peso que tiene Pasqualli de patrimonio se tienen deudas de 0.07 para el 2002. Año tras año, este indicador va aumentando, es decir, que se puede estar tomando mayor deuda con terceros y financiándose menos con capital propio. Esto implica un mayor riesgo financiero en caso de que se presente una inesperada disminución en las ventas, pero a la vez disminuiría su costo de financiación ya que los aportes son una fuente más costosa que la deuda pues al accionista debe respondérsele por un rendimiento superior al que se reconoce al acreedor en términos de interés.

2002	2003	2004	2005	2006
0,0795	0,1454	0,1552	0,2641	0,1365

2.3.3.2. Apalancamiento a Corto Plazo: Este indicador nos muestra la concentración de endeudamiento a Corto Plazo que tiene Pasqualli. Esto significa que por cada peso que tiene la Empresa en el Patrimonio, tiene compromisos a Corto Plazo por 1.61 pesos. Este indicador va disminuyendo a través de los años y significa que la empresa se esta apalancando mas con recurso propio que con corto plazo.

2002	2003	2004	2005	2006
1,6104	0,6844	0,4706	0,3028	0,2365

2.2.4. Indicadores de Rentabilidad

Margen Neto de Utilidad: La microempresa de calzado presento bajas significativas especialmente del año 2002 al 2003, en lo que a margen bruto sobre ventas se refiere, ya que este porcentaje cayo aproximadamente en un 33%, a causa del incremento desmesurado de los costos de ventas, esto indica el bajo porcentaje que esta generando sobre las ventas la microempresa después de haber pagado su costo.

	2002	2003	2004	2005	2006
MBU	70,18%	39,53%	43,76%	40,16%	32.82%
MNU	10,88%	6,52%	6,79%	8,37%	12.50%

El análisis de la rentabilidad del activo es el indicador de mayor importancia todo lo que influye en el proceso de generación de valor de la empresa. En Pasqualli la mayoría del valor de sus activos pertenece a inmuebles que no tienen relación con el objeto social de la empresa, lo cual no favorece al desempeño de la empresa.

2.3.5. Indicadores No Tradicionales

2.3.5.1. EBITDA: (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Nos muestra la diferencia entre ingresos, costos y gastos que implican desembolso en efectivo, es decir la Utilidad Operativa de Caja. Se interpreta como las utilidades líquidas o efectivas generadas por la operación, es decir, a las utilidades operacionales contables se les adicionan las partidas no desembolsables operacionales. Hay una considerable disminución de este indicador del 2003 al 2005. Esto puede significar que ha incrementado el costo de ventas o los gastos de administración y ventas. Sin embargo si miramos el gran incremento que tiene este indicador en el 2006, podemos deducir que se están escondiendo utilidades para efectos tributarios ya que este último año se trabaja con unidades reales y no con los estados suministrados por la Empresa.

2003	2004	2005	2006
52.749.000	35.822.000	5.075.000	105.983.273

2.3.5.2. Margen EBITDA: Se calcula con respecto a las ventas, por tanto su resultado indica la capacidad de generación de caja operacional que tienen las ventas. Lo que se gestiona son los ingresos y egresos en efectivo, no la depreciación. Significa que por cada peso de ingresos, se convierten en caja 0.11 pesos para el primero año e igual interpretación con los demás.

2003	2004	2005	2006
0,1145	0,0742	0,0124	0.1151

2.3.5.3. Productividad del Capital de Trabajo: Permite determinar de qué manera la empresa está aprovechando los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar valor agregado para los propietarios, en otras palabras, representa la proporción de recurso en ventas que han sido invertidos en capital de trabajo.

2002	2003	2004	2005	2006
0,1203	0,1305	0,0718	0,1034	0,1666

Para el 2006 la empresa tiene un aumento en este indicador lo que podría dar a entender una disminución de los días de proveedores en el KTNO, lo cual es bueno, puesto que no habría que incurrir en los costos financieros que implican la

pérdida de descuentos por pronto pago, el costo adicional que implican los intereses por mora y el riesgo de que los proveedores restrinjan los despachos o los cupos de crédito, con la consecuente pérdida de la imagen comercial. Esto se demuestra también con los plazos vencidos de la Rotación de las Cuentas por Pagar.

2.3.5.4. Palanca de Crecimiento (PDC): Es la relación entre el margen Ebitda y la Productividad del Capital de Trabajo. Es un indicador que permite determinar qué tan atractivo es para una empresa, desde el punto de vista del valor agregado, crecer. Significa que cada peso de aumento en las ventas en el 2003 se produjo un incremento bruto de caja de 87 centavos (margen Ebitda). Sin embargo, para poder vender ese peso, la empresa debió invertir en KTNO

2003	2004	2005	2006
0,8768	1,0338	0,1201	0.6910

Después de haber realizado el análisis vertical y horizontal a Balance y Estado de Resultados, haber calculado los indicadores de gestión como los de liquidez Endeudamiento, Actividad y Rentabilidad, y haber echo el Flujo de Caja, nos disponemos a realizar algunas conclusiones del diagnostico financiero de la empresa:

2.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

2.4.1. Liquidez:

Es claro y evidente que la empresa a través de los años es mas liquida pues en el año 2002 la empresa tenia de respaldo $0.23 pesos por cada peso que debía en el corto plazo y pasa en el 2006 a tener $2.25, lo cual consideramos que es positivo y esto le esta sucediendo debido a que las cuentas con proveedores aumentan y las cuentas por pagar disminuyen. Además las cuentas de nuestro activo corriente aumentan.

Un reflejo de lo anterior lo vemos en el capital de trabajo neto operativo, el cual ha mejorado pues pasa de 29.004.000 2002, a 153.370.802 año 2006 y esto es motivo de la disminución de los pasivos a corto plazo que es un buen indicio; además que la empresa demuestra liquidez, su capital de trabajo es positivo descartando la posibilidad de presentar graves problemas para poder producir su línea de calzado.

29.004.000	60.158.000	34.651.000	42.245.000	153.370.802
2002	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**

En el caso del EBITDA que es uno de los indicadores mas importantes de crecimiento y de liquidez, y que nos muestra la diferencia entre ingresos, costos y gastos que implican desembolso en efectivo, es decir, utilidad operativa de la caja, aunque venia disminuyendo año a año, al pasar a las unidades reales tiene un incremento bastante significativo de casi 100 millones, lo que nos ratifica que la empresa no esta mostrando todas sus utilidades para efectos tributarios, pero que de igual forma si es liquida.

2003	2004	2005	2006
52.749.000	35.822.000	5.075.000	105.983.273

La rotación de los inventarios demuestra que la empresa no genera problemas en la liquidez, por rotar en promedio cada 90 días, vale la pena aclarar que la empresa aumenta su capital de trabajo constantemente. Este tipo de actividad trabaja por temporadas lo cual las obliga a producir para después despachar y es por esto que deducimos que la empresa no maneja stop de materias primas.

Vemos que a medida que la empresa aumenta sus ventas, el saldo de inventarios también aumenta y en especial el año 2004, es decir, el crecimiento del inventario de producto terminado va ligado con el aumento de las ventas. Un alto inventario aumenta considerablemente la necesidad de capital de trabajo de la empresa, porque debe mantener mayor dinero invertido para operar eficientemente; cuando se ve acosado por no tener capacidad de invertir en capital de trabajo debe autofinanciarse a través de sus proveedores, afectando directamente la capacidad de pago en el corto plazo.

Es positivo para la empresa la gestión que se da en la recuperación de la cartera, pues vemos que su rotación es alta pues oscilan en promedio cada 15 días, esto indica que el flujo de efectivo es constante por parte de la cartera, y en el caso de la rotación de la cuentas por pagar nos ratifica que no se presentan problemas de iliquidez para los próximos años, la rotación se esta dando cada 30 días en el ultimo año y esto se debe a que contamos con los suficientes recursos para poder cancelar nuestros compromisos con proveedores, y por lo cual es muy probable que la empresa este comprando las materias primas a un menor costo y por supuesto debe estar aprovechando descuentos por pronto pago.

Además el saldo de la cuentas por cobrar se mantiene por debajo del 3.6% de total del activo y lo resaltamos pues año a año las ventas aumentan y el saldo se mantiene en esos porcentajes. Esto demuestra que la participación de las cuentas por cobrar y los inventarios juegan un papel importante en la productividad de la empresa, y su peso se ve reflejado en los cambios o variaciones de la productividad del capital de trabajo.

2002	2003	2004	2005	2006
0,1203	0,1305	0,0718	0,1034	0,1666

Rentabilidad:

En el caso del margen de rentabilidad Bruta disminuye 70.18% a un 35.32% y esta disminución se da por el incremento de los costos y por supuesto por los gastos considerando que esto se deben tratar de disminuir para mejorar la rentabilidad operacional. El margen neto es motivador para los inversionistas pues se mantiene entre un 10% a un 12.5% y si nos ubicamos en el año 2004 la empresa aumenta su margen neto gracias a los ingresos no operacionales siendo esto es una alerta pues se esta evidenciando que los costos y gastos de la empresa son altos y consumen gran parte de los ingresos.

	2002	2003	2004	2005	2006
MBU	70,18%	39,53%	43,76%	40,16%	35,32%
MNU	10,88%	6,52%	6,79%	8,37%	12.50%

Con respecto a la rentabilidad del patrimonio cada año en vez de incrementar se reduce pues en el año 2001 era de 14.8% y pasa en el año 2005 al 11.07%. Pero en el último año se recupera mostrando un 25.60% y refleja que la empresa esta siendo rentable con el pasar de los años y la causa de esto es que la utilidad neta es alta, por consiguiente nos ayuda directamente la rentabilidad frente al patrimonio.

2002	2003	2004	2005	2006
14,89%	13,83%	12,58%	11,07%	25,60%

Siguiendo con nuestro diagnostico es preocupante la existencia de activos fijos que no son productivos o mejor que no tiene que ver con el objeto social de la empresa como la existencia de un casa con un valor de 144.615.000 millones de pesos y vehículos de uso particular por 70.000.000 en promedio y solo cuenta con maquinaria y equipo alrededor de los 22.000.000 millones, esto deja ver que se esta buscando mejorar el estilo de vida de los propietarios y no se esta buscando mejorar la empresa como tal.

Además no presenta problemas de liquidez para mejorar las distintas rentabilidades y por supuesto el saldo de cuentas por pagar se disminuye y la empresa seguiría manteniendo su nivel de liquidez.

Endeudamiento:

Analizando el endeudamiento de la empresa nos deja ver que el endeudamiento total esta disminuyendo pues en el año 2002 se tenia un endeudamiento de 62.8% y en el año 2006 bajo a 27.17%, esto se dio por que el total pasivos que en el año 2002 valían casi $297.680.000 pasan a 152.320.239 en el año 2006. Vale la pena aclarar que en cambio el endeudamiento a corto plazo ha tenido un comportamiento similar y este es el factor que nos ha llevado a mejorar los índices

de liquidez pues vemos que la empresa esta cambiando los pasivos de corto plazo por pasivos a largo plazo. Es también claro que la empresa poco le gusta endeudarse con el sector bancario pues el valor de los créditos frente al total de los pasivos no son relevantes y esto lo reconfirmamos confrontando los resultados del indicador de carga financiera que cuando mas alto dio fue un 4.4% en el año 2002 y en año 2006 no supera el 1% de los ingresos. Mirando los resultados del apalancamiento total por supuesto a disminuido por el pago de pasivos del largo plazo, por lo cual debemos tratar de evitar que en futuro el apalancamiento logre esos niveles. Si solo nos centramos en el apalancamiento a corto plazo es claro que esta bajando,

	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Apalancamiento a C.P.	8,47%	13,89%	47,06%	30,28%	23.65%
Carga Financiera	4,44%	1,03%	0,27%	1,58%	0,85%

Mirando los pasivos corrientes vemos que a medida que la empresa va aumentando las ventas el saldo de cuentas por pagar y proveedores va aumentando, lo cual representa un incremento alto en el pasivo corto plazo que puede perjudicar a la empresa, dependiendo de las facilidades que le otorguen los proveedores, en cambio en el caso de los pasivos a largo plazo van disminuyendo año tras año lo cual es positivo, ya que va saliendo de las deudas, también es claro que los pasivos de la empresa son con proveedores o terceros y no mucho con bancos.

Con respecto a los gastos financieros vemos que la empresa por su bajo nivel endeudamiento con bancos, los gastos financieros son bajos, en el cuarto año se dan ingresos no operacionales por una cifra considerable la cual indagamos pero no nos dieron información lo cual fue el motivo de la generación de dichos ingresos y lo mas grave es que si no se hubieran dado, la utilidad de este periodo hubiera sido baja pues fue del periodo fue de 34.200.000 y lo ingresos no operacionales fueron por 28.300.000.

ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA

"La presentación clasificada del método indirecto, se caracteriza por la clasificación que se hace de las cuentas en los grupos de flujo de operación, flujo de inversión y flujo de financiación"[3].

[3] ORTIZ ANAYA, Hector. Flujo de Caja y proyecciones financieras. Bogota: Primera Edición1997. Impresión y encuadernación Sigma editores Ltda.

ESTRATEGIAS DE PROYECCION

1. Ventas:

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Mantener un crecimiento en el volumen de ventas de acuerdo a la inflación proyectada próximos años.	Programas intensivos en la capacitación del personal de ventas y crear nichos de mercado donde es factible desplazar a los competidores.
Política de precios: Se establece un margen del 40% promedio sobre los precios de venta, para ello se calculan los costos estándar por producto, estableciendo un control riguroso de los costos de producción.	Programas de producción congruentes con las políticas de venta, políticas de inversión apropiadas y programas de abastecimiento de Materia Prima e insumos compatibles con los planes de producción.
Políticas de venta:	Las ventas a crédito representan el 40% de las ventas totales y se otorga un plazo de 30 días a los clientes.

2. Inventarios

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Mantener en inventarios lo requerido para producción y para atender la demanda. Dejar una provisión de inventario de 10% de la producción.	Establece programas de Justo a Tiempo.

3. Compras a proveedores.

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Establecer buenas relaciones con los proveedores de materia prima e insumos requeridos para la producción, garantizando el suministro oportuno y condiciones de precios.	Pago oportuno a 30 días.

4. Mano de Obra

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Mano de Obra Indirecta: Asignar labores específicas a los funcionarios para reducir la nomina.	Se determinara el número óptimo de funcionarios, estableciendo escalas salariales acorde al mercado.

5. Materia Prima:

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Controlar el uso racional de Materia Prima e Insumos.	Elaboración de Plantillas que permitan el control del uso de materiales.

6. Costos Indirectos de Fabricación.

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Otros Costos: Controlar e implementar programas de uso racional de servicios públicos,	Adelantar programas de Educación a los funcionarios.
Controlar los materiales de empaque.	Estandarizar su consumo.
Distribución de CIF	Para efectos de establecer el costo estándar, se toma como base de distribución la cantidad de decímetros de cueros utilizados en el año.

7. Gastos de Administración y Ventas

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Desarrollar Planes que conduzcan al empoderamiento de los funcionarios	Implementar una política salarial acorde a las funciones de los empleados.
Controlar el consumo y gasto de los elementos de oficina y cafetería.	Controlar presupuestamente su uso, estableciendo áreas de responsabilidad.

8. Planes de Inversión en Activos Fijos.

OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA
Efectuar reconversión Industrial, sustituyendo los equipos que se encuentran obsoletos.	Compra financiada de los nuevos equipos.
Adecuación de nuevas áreas de producción para ampliación de planta.	Efectuar remodelaciones de la planta con los recursos generados por las operaciones.

2.4.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA CRECER

Desarrollo del Producto: Agregar con detalle sobre la fabricación del Calzado, el servicio de Diseño y montaje de colecciones, con una excelente calidad.

Desarrollo de Mercado: Incursión en nuevos mercados como el Estadounidense, para crecer nuestras ventas y cumplir las meta esperada de 60000 unidades a vender, ampliando la capacidad productiva

2.4.2 ESTRATEGIAS INTEGRATIVAS: Para la disminución del costo de ventas, pactar con los proveedores sobretodo del cuero, el precio de esta materia prima. Teniendo una buena relación con los proveedores.

Las Exportaciones. Mediante el montaje de una unidad estratégica de negocios, para que venda exclusivamente al mercado externo; esperamos lograr empezar exportaciones como decíamos anteriormente con USA. ya que los contratos con los clientes en cuestión son excelentes.

2.4.3 NUESTRAS POLITICAS

Políticas de Calidad y Promoción: Será política General de la Microempresa el realizar un estricto control de calidad al producto durante todo su proceso de alistamiento de material, fabricación, y distribución al cliente.

Políticas de Mercadeo: En primer lugar se buscara la afiliación en asociaciones del calzado además el énfasis en la promoción se hará siempre en la calidad y en la satisfacción a las necesidades que el producto desarrollado ofrece y que el cliente necesita.

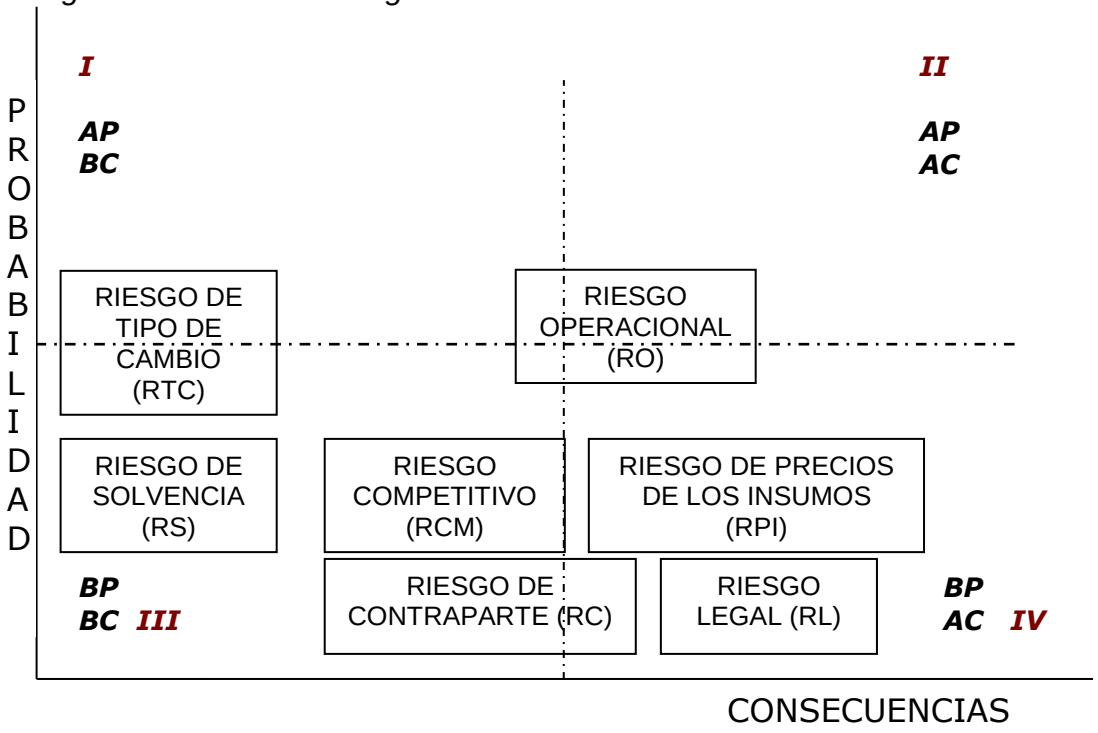
3. MAPA DE RIESGOS

En el anexo A después de identificar los riesgos que puedan llegar a tener Calzado Pasqualli encontraremos un concepto general de cada uno de ellos

3.1 Análisis de Riesgos

Después de haber identificado los posibles riesgos, se ubicaron para el análisis en un plano cartesiano (Figura 8), con respecto a la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias. Donde se concluye que los riesgos de Calzado Pasqualli ubicados en el primer cuadrante (I), tienen alta probabilidad *(AP)* con bajas consecuencias, en el (II), el mas grave alta probabilidad y altas consecuencias *(AC)* y los hallados en el tercer (III) y cuarto cuadrante (IV), poseen baja probabilidad *(BP)* con altas consecuencias y Baja probabilidad con Bajas consecuencias *(BC)* respectivamente. Este ultimo es el mas insignificante y en el que la Microempresa añoraría encontrar todos sus riesgos.

Figura 8. Análisis de riesgos



Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli

En la Tabla 10. Basados en la norma NTC 5254 para el análisis del riesgo nos clasifica las consecuencias y grados de probabilidad en 5 escenarios de los presuntos riesgos de la microempresa de Calzado Pasqualli.

Tabla 10. NIVELES DE RIESGO

PROBABILIDAD	**CONSECUENCIAS**				
	INSIGNIFICANTE	*MENOR*	*MODERADA*	*MAYOR*	*CATASTROFICA*
CASI CIERTO	H	H	E	E	E
PROBABLE	M (RTC)	H	H (RO)	E	E
POSIBLE	L (RS)	M	H (RPI), (RCM)	E	E
IMPROBABLE	L	L	M	M	E
RARO	L	L	M (RC)	H	H (RL)

E: Riesgo extremo, se requiere acción inmediata
H: Alto riesgo, es necesario la atención del director
M: Riesgo moderado, se debe especificar la responsabilidad de la dirección
L: Riesgo interior, gestionar mediante procedimientos de rutina

3.2. Tratamiento

Riesgo competitivo**:** Para este caso la microempresa podría explorar diferentes aspectos para una mejora en la calidad del producto y la disminución del precio, costos entre otros, volviéndose más competitiva a nivel local y nacional. Estas medidas van desde adquisición de tecnología nueva implementada en dicho sector hasta mejora en los procesos de producción, mercadeo y publicidad. Con un menor precio además de innovación en nuevos diseños se podrá captar un mayor mercado en comparación con los de la competencia.

Riesgo de contraparte: Este riesgo se puede controlar con un buen manejo del papeleo de los contratos utilizando los servicios de un abogado capacitado en el campo comercial.

Riesgo de solvencia: Se requiere un monitoreo constante de la caja, así como un conocimiento pleno de la rotación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar etc., esto con el propósito de saber cual es la cantidad de dinero que se necesita dejar disponible para el normal funcionamiento de la empresa.

Riesgo de tipo de cambio: Este riesgo se puede tratar haciendo un buen análisis de cómo se podría comportar las respectivas divisas para el tiempo en que se lleven a cabo las exportaciones del producto e importaciones de las materias primas a utilizar como por ejemplo el cuero importado. Este riesgo se corre en una mayor parte a la hora de llevar a cabo las exportaciones.

Riesgo operacional: El tratamiento de este riesgo se podría dar con un seguimiento constante por parte de los supervisores de cada departamento en sus respectivos departamentos, parea llevar un normal funcionamiento en el proceso de producción en todas sus áreas, disminuyendo así las posibles fallas operativas.

Riesgo legal: Este riesgo se es fácil de administrar, con un monitoreo permanente de las diferentes cláusulas y apegándose totalmente a la ley, este riesgo queda prácticamente exento, no esta demás decir que el encargado de ejecutar dicho monitoreo es alguien especializado en el campo, con conocimientos previos en el campo fiscal.

Un ejemplo de este tipo de riesgo es el mal manejo del pago por parte de los clientes en el extranjero.

Riesgo de precios de los insumos: Los precios de los insumos pueden cambiar en cualquier momento, por eso seria de gran importancia pactar precios previos con los proveedores.

Tabla 11.Registro de riesgo

Riesgo	Consecuencias	Posibilidad	Clasificación consecuencia	Clasificación posibilidad	Nivel de riesgo	Prioridad de riesgo
Tipo de cambio: Este riesgo se puede dar al momento de la exportación del producto o importación de la materia prima	La consecuencia seria un mayor costo de producción y también menor ganancia.	Es probable que la divisa cambie con respecto a periodos anteriores.	Insignificante	Probable	Riesgo moderado	Se debe especificar la responsabilidad de la gerencia
Riesgo de solvencia: Se da a diario por el uso que se le de a la caja, se puede quedar iliquido por un mal manejo de rotación de cartera por ejemplo, o por inversión en materia prima	No tener como responder ante una contingencia, o una oportunidad en el mercado, así mismo no tiene como respaldar las actividades de la empresa.	Es posible que la empresa se quede sin caja debido a lo mencionado con anterioridad	Insignificante	Posible	Riesgo interior	Gestionar mediante procedimientos de rutina
Riesgo Competitivo: La competencia nos puede quitar nuestro mercado, ofreciendo nuevos productos o precios más bajos	Al momento que nuestros clientes nos dejen, nuestras ventas se verán disminuidas, y puede que la empresa no alcance su punto de equilibrio	Si la empresa no lanza campañas publicitarias u ofrece mejores precios es posible.	Moderada	Posible	Alto riesgo	Es necesario la atención del gerente
Riesgo de contraparte: Se da por el incumplimiento al contrato.	Que me incumplan con un acuerdo previamente pactado, en el caso de materias primas, sería dejar de recibir materia prima que necesito para fabricar mis productos.	Si la empresa tiene personal capacitado, este riesgo es casi muy reducido	Moderada	Raro	Riesgo moderado	Debe especificar la responsabilidad de la gerencia

Riesgo operacional: Debido a fallas operativa o inadecuados registros	Disminución de la capacidad productiva y calidad del producto en cuestión	Se puede anular con un monitoreo permanente por parte de los supervisores en cada área.	Moderado	Probable	Alto riesgo	Es necesario la atención del gerente
Riesgo de precios: Alza en el costo de las materias primas, debido a fenómenos naturales o al escaseo del producto	Perdidas inmediatas por mayor costo de producción	Es probable que los precios cambien.	Moderada	Posible	Alto riesgo	Es necesario la atención del gerentedirector
Riesgo legal: Se puede dar hasta que la empresa tenga que cerrar por el incumplimiento a la ley, como el no pago de impuestos	Desde una sanción hasta el cierre de la empresa	La probabilidad si se es honesto es nula	Catastrófico	Raro	Riesgo extremo	Se requiere acción inmediata

A continuación en la Tabla 12 mostraremos los posibles riesgos a los que puede estar expuesta la microempresa de calzado Pasqualli en las diferentes secciones que conforman la cadena de valor, al final se analizo en donde podrían presentarse dichos riesgos durante la operación normal de la microempresa.

Tabla 12. Riesgos en los diferentes procesos de entradas y salidas del calzado.

Procesos / *Riesgos*	DISEÑO	COMPRA	PRODUCCIÓN	VENTA	PROCESOS DE SOPORTE Y APOYO
RIESGO COMPETITIVO	**X**		**X**		
RIESGO DE CONTRAPARTE		**X**		**X**	**X**
RIESGO DE SOLVENCIA		**X**		**X**	**X**
RIESGO DE TIPO DE CAMBIO		**X**		**X**	
RIESGO OPERACIONAL			**X**		
RIESGO LEGAL		**X**		**X**	**X**
RIESGO DE PRECIO DE LOS INSUMOS		**X**			

Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli

4. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

4.1 DETERMINACION DE VARIABLES

La metodología implementada para la construcción de escenarios consiste en la determinación de las variables mas relevantes que afecten de alguna u otra forma el sector calzado y por ende a la Microempresa. Se agruparon en 4 campos o subcontextos (Socio-cultural, económico, político-legal y tecnológico), donde se escogieron 10 variables para cada uno, teniendo así un total de 40 variables (Anexo A), las cuales fueron previamente analizadas, mostrando como se medirían y su influencia.

4.1.1 SUBCONTEXTO SOCIO CULTURAL

ENFERMEDADES DE LA PROFESION: Debido a que en el sector calzado se utilizan diversos químicos que perturban la salud, la Microempresa de calzado Pasqualli esta expuesta al deterioro lento y paulatino de la salud del trabajador producido por una exposición crónica a situaciones adversas, sean éstas producidas por el ambiente en que se desarrolla el trabajo o por la forma en que éste se encuentra organizado. Medida de acuerdo al número de enfermedades

relacionadas a la profesión. , esta variable afecta al sector; puesto que a mayores enfermedades menos gente dispuesta y mas costos por indemnización.

ACCESO A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN: En la actualidad Calzado Pasqualli no se encuentra inscrita en ninguna entidad o asociación del sector Calzado como por ejemplo Asoinducals o Acicam, De lo contrario representaría darse a conocer a nivel local y nacional como empresa además de exhibir sus productos a través de medios como la Internet y porque no en canales de televisión regionales. Medida a través del número de usuarios que visitan las paginas de Internet de dichas asociaciones. La variable afecta al sector calzado porque los medios de comunicación como la televisión y el Internet son una forma de influenciar los gustos de los clientes.

NIVEL EDUCATIVO: El nivel educativo influye en el sector calzado ya que dependiendo del grado de escolaridad de los trabajadores de la microempresa, esta asigna labores y por lo tanto remuneraciones diferentes. Medido a través del grado de estudio de los trabajadores de Pasqualli en sus respectivos departamentos.

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN POR ESTRATO: Presenta el nicho del mercado. Pasqualli tendrá que analizar diferentes variables ya sean del tipo social, es decir el estrato al cual espera vender su producto. Además, se pretende analizar el consumo de calzado con respecto al nivel socioeconómico. En este sentido, tenemos que en el último año, se registró un consumo del 1,0822% del total del consumo en la clase baja, es decir aproximadamente $80.230.980.248; del 1,1137% para la clase media, es decir $1.237.242.872.564; y por último del 0,6769% para la clase media, es decir $500.520.744.052Cabe recalcar que tiene mas afluencia a nuestros productos clientas del estrato medio medio para arriba ya que Pasqualli al ser fuerte en el calzado sobre medidas conlleva a un mayor costo del producto al cual tienen mayor facilidad de acceso dichas clientas.

POBREZA: Amplio rango de circunstancias asociadas con la dificultad al acceso y carencia de recursos para satisfacer las necesidades básicas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas donde la adquisición del calzado pasa a un segundo plano. Medida mediante el ingreso o el consumo del individuo o la familia.

GENERO DE LA POBLACION: Se refiere a la clasificación de la población de acuerdo a su sexo. Medida a través del número de hombres y mujeres de la ciudad de Bucaramanga, en Calzado Pasqualli el genero objetivo es el femenino.

CULTURA: Medido a través de la contribución de las organizaciones culturales al PIB. La cultura es diferente en cada región del país y de acuerdo a ella el estilo del calzado varia, se debe saber lo que la población Bumanguesa quiere. Por

ejemplo; en Bogotá los zapatos más usados pueden tener poca acogida en Bucaramanga.

INCAPACITADOS: Medido a través del número de personas con alteraciones en manos, brazos y piernas. Influye en el sector ya que la necesidad de un parapléjico en cuanto a calzado es mucho menor a la de una persona con movilidad.

MODA: Pasqualli esta al tanto de la moda ya que el departamento de diseño se basa en modelos que están a la vanguardia del día y los elabora con una mejor calidad como por ejemplo la competencia china que le permite a Pasqualli basarse en diseños actuales y novedosos con mejore calidad (otra forma de contrarrestar a los chinos). Medido por el número de colecciones anuales, que en el estándar mundial es de dos colecciones anuales, marcando la tendencia del mercado. La calificación de importancia de ésta variable en escala de 0 a 10 es 9 a nivel local es de 7, pues las empresas del sector generan igual número de colecciones anuales, aunque son seguidoras. La moda influye en el sector puesto que el mismo debe acoplarse a la producción de los estilos impuestos por esta.

EDAD: Medido por el número de mujeres pertenecientes a diferentes grupos de edad. La edad afecta a la microempresa ya que las tallas de los zapatos están relacionadas la mayoría de las veces en forma directa con la edad de los usuarios, en Pasqualli las tallas están de

4.1.2 SUBCONTEXTO ECONÓMICO

INVERSIÓN NETA: Representa el valor de la inversión total registrada en la microempresa medida a través de cuadros estadísticos valorados en millones de pesos. Esta variable afecta al sector ya que a mayor inversión, mayor facilidad para adquirir financiación, comprar insumos, pagar sueldos, adquirir equipos y demás aspectos que permiten el crecimiento del sector.

INFLACION: Se trata del crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios de una economía provocada por un déficit presupuestario, por falta de adecuación entre la oferta y la demanda o la excesiva emisión de billetes de banco que rebasa las necesidades de la circulación de mercancías. Se mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Influye en el sector calzado puesto que aumenta los precios del calzado, los salarios, los costos de materiales y de financiamiento.

SALARIOS Y SUELDOS: Un incremento exagerado a los sueldos y salarios ocasiona un aumento en los costos, provocando posibles recortes de personal,

aumentos de precios y pérdidas irremediables. Por otra parte, se podría decir que a mayor valor en esta variable, mayor capacidad de adquisición de los productos por parte de los consumidores.

COMERCIO EXTERIOR: A pesar que Calzado Pasqualli es una microempresa exportadora lo es de manera intermitente donde los principales clientes son Venezuela y Trinidad & Tobago, busca extenderse mas en el mercado internacional. Medido a través de cuadros estadísticos de exportaciones de calzado y sus partes, valorados en millones de pesos. Esta variable indica el acceso al mercado internacional, generando mayores oportunidades para los productos y permitiendo el posicionamiento de los mismos.

TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO (TRM): La TRM influye en el sector, puesto que las relaciones comerciales entre países generalmente se acuerdan en dólares, luego siempre es necesaria la compra de esta divisa y más en este momento con el TLC. Medido a través de información estadística diaria.

PRODUCCIÓN DE INSUMOS: Pasqualli frente al posible Tratado de Libre Comercio debe encontrarse preparada frente a la nueva competencia en la aparición de nuevos insumos para el proceso de producción. Medido a través de cuadros estadísticos de la producción de pieles curtidas y partes del calzado. La variable influye en el sector ya que a menor producción de insumos, altos costos para el sector.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB): Se mide a través de la variación porcentual anual del mismo. La participación del calzado Santandereano en años anteriores en el PIB me permite saber como ha sido el comportamiento de este durante los últimos años. El PIB afecta al sector calzado puesto que un aumento en este indicador supone un crecimiento proporcional de cada uno de los sectores de la economía.

OFERTA DE CALZADO Y PRODUCTOS DE CUERO: Es la cantidad de cuero y demás materiales utilizados en la elaboración del calzado que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado. Seria optimo si calzado Pasqualli pactara previamente con sus proveedores precios, para no verse afectado por alguna alteración de este.
Un aumento en el valor de esta variable, permite ver como ha crecido el sector y la competencia del mismo.

EMPLEO: Medido a través del número de personas ocupadas en el departamento de Santander.
El empleo es uno de los indicadores más importantes del crecimiento de la economía, puesto que éste indica altos niveles de producción y poder adquisitivo.

TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL: La tasa de crecimiento poblacional entre dos censos mide el porcentaje de aumento por año de una población, como porcentaje de la población del primer censo. Cabe recalcar a Calzado Pasqualli le interesa son las variaciones en la población femenina. Medida con el valor porcentual de dicha variable.
La población influye en cuanto al número de usuarios o demanda de calzado, pues es una necesidad básica de las personas el uso de este producto. A mayor población, mayor demanda de calzado.

4.1.3 SUBCONTEXTO POLÍTICO LEGAL

INTENSIDAD DEL CONFLICTO ARMADO: Corresponde al aumento de las luchas y oposiciones entre dos o más partes que cuentan con ciertas herramientas para atacar y defenderse.
Medido a través del número de ataques a instalaciones, emboscadas, hostigamientos, asaltos a entidades, asesinatos de civiles, entre otras.
Pasqualli se vería afectado principalmente por las relaciones externas puesto que los demás países (clientes) temerían involucrarse comercialmente con un país en caos.

REFORMA TRIBUTARIA: Esta variable se mide mediante el recaudo de impuestos nacionales, valorado en millones de pesos.
Cuando el gobierno de turno realiza demasiados cambios en los impuestos a pagar, la microempresa no puede prever los mismos y por lo tanto no puede planear en forma correcta sus utilidades. Sobretodo en Colombia donde se realizan de manera permanente dichas reformas.

APREHENSIONES POR CONTRABANDO: A mayores capturas por el delito de contrabando, Pasqualli se beneficia porque no tendrá que competir con los bajos costos de dichas mercancías.
Medida por el número de aprehensiones registradas anualmente por la DIAN.

POLITICAS PROTECCIONISTAS: Son las medidas impuestas por un país para proteger sus intereses. Se suele aplicar a aquellas normas que regulan los intercambios de productos y servicios incluyendo cláusulas que limitan la libertad de mercado en favor del país que establece la norma. Obviamente Pasqualli se encuentra involucrada al ser exportadora además algunos de sus proveedores importan los insumos y a estos también los condicionan.
Influye en el sector ya que si la protección es alta, las exportaciones e importaciones disminuyen ocasionando menor competencia.

GASTO EN DEFENSA Y SEGURIDAD: Medida como el porcentaje del PIB destinado por cada gobierno a la defensa y seguridad en el departamento de Santander

Tiene sus pros y sus contras ya que a mayor gasto en seguridad y defensa, se podría concluir que el sector y la población en general se encuentran protegidos, lo que favorece la inversión y el comercio internacional aunque también dicho gasto lo asumirían las empresas de alguna forma con un impuesto de guerra o algo similar.

REFORMA LABORAL: Por ser una variable de difícil medición cuantitativa, ésta se medirá así: existencia, no existencia y modificaciones de algunos artículos del código del trabajo.
Un cambio en las condiciones laborales afecta a la microempresa, puesto que el mismo deberá cambiar el manejo que realiza de los empleados, en cuanto a nomina, horarios de trabajo, etc.

NIVEL DE CORRUPCIÓN DEL PAÍS: Son los comportamientos llevados acabo por una persona o por un grupo de personas, que se consideran como transgresores de las normas sociales. Medida a través del índice de corrupción del país.
Cuando existe corrupción en un país los dineros del mismo se encuentran en manos de terceros y no se invierten en los sectores productivos (sector calzado).

RELACIONES COLOMBO-VENEZOLANAS: La relación comercial colombo-venezolana es de suma importancia para los dos países, por lo tanto, para Calzado Pasqualli una deficiencia en las relaciones comerciales la afectaria directamente a ella por tener a Venezuela como el principal cliente con un 70% de participación en sus exportaciones.
Al sector calzado lo afectan por medio de la adquisición de insumos importados y la misma exportación del calzado como nombrábamos anteriormente , de tal manera si las relaciones Colombo – venezolanas desmejoran, el intercambio entre los dos países se ve afectado en forma negativa.

ACUERDOS INTERNACIONALES: La existencia de acuerdos internacionales afecta a la Microempresa en cuestión en cuanto a las exportaciones del mismo; y las importaciones de insumos para su fabricación, es decir, desde la adquisición de la maquinaria, hasta la producción y distribución del calzado como tal. Estos acuerdos se pueden medir en términos de los beneficios que traerían para el país, de su reconocimiento, de su gestión y evolución, reflejado en el nivel de exportaciones básicamente.

POLITICAS AMBIENTALES: Una política ambiental en las curtiembres influye en la microempresa del sector calzado, ya que el cuero es la principal materia prima para la elaboración del mismo, y las políticas proteccionistas del medio ambiente pueden perjudicar la cadena de dicha materia prima si no se aplican en forma adecuada, influyendo de manera negativa en la elaboración del calzado

En este caso, las políticas ambientales son una variable medida cualitativamente, de tal manera que se calificará como la existencia, carencia o modificación de las mismas en las curtiembres.

4.1.4 SUBCONTEXTO TECNOLÓGICO

GASTO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA: Se refiere a la cantidad de dinero destinada a fortalecer la ciencia y la tecnología, entendida la primera como la propiedad para aplicar los conocimientos de la segunda en los procesos de producción. Medido por lo que invierten las empresas de calzado de Bucaramanga en dichos aspectos.
A mayor gasto en ciencia y tecnología, mayor investigación y nuevos desarrollos de maquinaria, procesos y demás, lo que afectara a la empresa, pues ésta deberá acoplarse a las nuevas tecnologías.

PATENTES: A mayores patentes en el sector calzado mayor exigencia tecnológica a las empresas, puesto que esto indica nuevas creaciones en el mercado, lo que exige mayor competitividad.
Medido a través del número de patentes concedidas por la superintendencia de industria y comercio.

SOLICITUDES DE REGISTROS DE CALIDAD E IDONEIDAD: El registro de calidad e idoneidad constituye un documento auténtico proveniente del productor de un bien y/o servicio, con base en el cual se podrá establecer la responsabilidad por la calidad e idoneidad de los mismos; por la garantía mínima presunta del productor y por las marcas, las leyendas y la propaganda comercial de dichos bienes y servicios

Medido de acuerdo al porcentaje anual de crecimiento de las solicitudes presentadas a la superintendencia de industria y comercio.

A mayor valor de esta variable, se puede determinar que los procesos (tecnificación) han mejorado y que por lo tanto la empresa debe adaptarse a ellos.

ACCESO A LAS VIAS DE COMUNICACION (MOVIMIENTO DE PASAJEROS): En los próximos años Pasqualli puede presentar dificultades en el acceso debido a la construcción del nuevo sistema de transporte masivo hablando a nivel local. Medido en número de clientes que visitan la sede principal de calzado Pasqualli.
A mayor acceso a las vías de comunicación, el comercio se facilita para todos los sectores productivos.

INVESTIGACION: Un ejemplo positivo para Pasqualli es tomar como referencia diseños que están a la moda en el mercado a un precio mas bajo, pero el producto

de Pasqualli de mejor calidad. Medida en número de grupos de investigación o departamentos relacionados con el tema que la microempresa tenga.
Cuando aumenta la investigación en un determinado sector (calzado), también lo hacen las mejoras en la calidad de materiales, insumos, procesos, entre otras.

ACCESO A MAQUINARIA: A mayor acceso a maquinaria de punta, se tienen procesos más ágiles, más tecnificados y de mejor calidad; lo que contribuye al crecimiento de dicha empresa del sector.

INVERSION EN TECNOLOGIA ESTRATEGICA: Es el dinero destinado a cubrir acciones que busquen diferenciar una empresa dentro de su sector. Entre estas encontramos: Pautas en línea, ventas en Línea, diseño del sitio Web, lo que busca el consumidor virtual, orientación hacia los procesos, uso de la Internet en la Oficina, entre otras.
Medido a través del porcentaje de las mil empresas más grandes del país que invierten en dicho aspecto.
Un porcentaje muy alto en ésta variable indica que la competencia en el sector es alta, y que el acercamiento a los usuarios es evidente.

NUEVAS TÉCNICAS DE MERCADEO: Son las nuevas tecnologías de información asociadas a los medios masivos. Saber llegar a los clientes, forma parte de la planeación de una empresa, y el hecho de saber llegar a ellos por medio de los recursos tecnológicos debe ser parte de una meta organizacional para calzado Pasqualli.
Determinada por medio de encuestas realizadas a gerentes de mercadeo, en las que se determinaron los porcentajes de las nuevas técnicas de mercadeo, y las principales tecnologías informáticas al interior de las empresas para llevar un registro de sus clientes y saber llegar a ellos.
Esta variable influye en el sector calzado debido a que hace referencia al sistema de mercadeo de productos utilizado por las empresas y el manejo de sistemas de información al interior de las mismas.

CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA EN LOS CURTIEMBRES: Un curtiembre es el lugar donde se realiza el proceso de curtido, en el cual la piel del animal es sometida a la acción de agentes adquiriendo propiedades de resistencia y siendo transformada.
Esta variable es de tipo cualitativo y será medida como la aplicación, no aplicación o modificación de dichos cambios en la tecnología de las curtiembres.

Esta variable afecta a sector calzado ya que la implementación de tecnología en las curtiembres permite garantizar la calidad del cuero, la salud de los empleados y la productividad de la cadena de valor de la empresa.

AUTOMATIZACIÓN: Está ligada al sector calzado ya que al tener automatización en la empresa implica una disminución de personal, inversiones más altas,

reducción en los tiempos de producción y por ende de entrega, traducido como mayor productividad y eficiencia. Es una variable medida en términos cualitativos siendo calificada como la implementación o no de automatización en las fábricas de calzado o la reestructuración de la misma.

Por efecto del software Micmac, se llevo a cabo una calificación donde se asignaba *0* cuando no influye, 1 Influye levemente, 2 tiene influencia normal, 3 fuertemente y P potencialmente; para analizar el nivel de influencia entre cada una de ellas, incluyendo en una tabla las calificaciones (Anexo B), para después introducir los datos en el software y obtener los resultados (Anexo C). se procede a seleccionar las 5 ubicadas en el cuadrante de mayor influencia y menor dependencia, Las cuales viene siendo determinantes para la Microempresa.

4.1.5 ESCENARIOS

VARIABLES	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
POBREZA	Como resultado del cumplimiento del objetivo propuesto en La Cumbre del Milenio, efectuada a finales del 2000, el índice de pobreza para el país en el año 2011 es 28.5% debido al crecimiento económico favorable, distribución equitativa de los recursos y un alto gasto público destinado a los pobres. 30% M+	A pesar de la leve disminución del conflicto armado por políticas de seguridad dadas por la presidencia, el Tratado de Libre Comercio ha desmejorado la economía del país, lo que no ha permitido un cambio considerable en el nivel de pobreza, el cual se mantiene desde el 2005 en 49.2% 80% B -	El aumento de la corrupción que genera desigualdad en la distribución de los recursos, el nulo crecimiento de la economía colombiana a raíz de la firma del Tratado de Libre Comercio, y la intensificación del conflicto armado a causa de las malas políticas gubernamentales, han permitido alcanzar un nivel de pobreza de 62.83% 60% A -
INFLACIÓN	El buen crecimiento de la economía colombiana, el fortalecimiento de la demanda privada y la apreciación de la tasa de cambio han logrado mantener una inflación desde el 2007 igual al 3%. 90% A+	Para evitar un aumento de la inflación generado por el crecimiento desacelerado de la economía y la devaluación de la moneda, el Banco de la República intervino aumentando las tasas de interés logrando de esta manera mantener unos niveles inflacionarios que oscilan entre 4.5% y 5.5% 80% A+	La disminución de la intervención del Estado a causa del Tratado de Libre Comercio ha generado que los cambios en la tasa de interés sean impuestos por el mercado, el cual ha llevado a una tendencia a la baja de las mismas, y por lo tanto, a una inflación elevada e igual a 17.68% 10% A -

SALARIOS Y SUELDOS	El crecimiento en la producción y en las ventas de las empresas colombianas debido al fortalecimiento económico ha permitido tener un nivel de salarios y sueldos para el 2011 de $10.496.088 millones. 25% B -	La disminución del conflicto armado ha provocado una fuerte demanda laboral, ante la cual, las empresas han contratado mas personal, aumentado de esta manera la productividad y ventas de las mismas, sin embargo, los precios no han tenido un alza considerable, por lo que el nivel salarial es de $8.392.837 millones. 75% B +	La firma del Tratado de Libre Comercio ha producido el cierre de muchas empresas colombianas y una fuerte competencia para las restantes, por lo cual ellas se han visto en la necesidad de reducir costos, entre ellos, el cambio en el nivel salarial y de sueldos, el cual se encuentra en el 2011 en $5.692.055 millones. 90% M+
INTENSIDAD DEL CONFLICTO ARMADO	Las políticas gubernamentales han generado un gran numero de desmovilizados disminuyendo la intensidad del conflicto armado limitándola a la delincuencia común, de tal manera que el número de actos delictivos es de 1.466 7% M+	La vigencia de las negociaciones de paz con los grupos armados y el seguimiento a la delincuencia común, no han permitido mayor intensificación del conflicto armado, por lo tanto el número de actos resultado de ésta situación es 2.586 85% B +	El inconformismo de los grupos subversivos ante las políticas y acciones gubernamentales, ha generado que el conflicto armado se intensifique, trayendo consigo un caos de violencia para el país, de tal manera que el número de actos derivados de dicha situación sea de 3.583 60% A -

INVESTIGACIÓN	El Tratado de Libre Comercio permite a Colombia tener un mayor acceso a nuevas tecnologías que promuevan la investigación, además de esto, la disminución del conflicto armado permite un aumento de la inversión extranjera en el país lo que motiva al gobierno a destinar fondos para ella. Logrando la participación de 4079 grupos destacados de investigación. 95% / B +	El gobierno no fomenta en gran medida la investigación en el país, sin embargo algunas personas e incluso empresas recurren a la autofinanciación con el fin de realizarla de tal manera, que el número de grupos de investigación es de 2388 70% / M -	En vista de la situación caótica por la que atraviesa el país, el fin de los recursos esta destinado gran parte a buscar soluciones a estos problemas, dejando la investigación como un tema irrelevante tanto para el gobierno como para la población en general, de tal forma que el número de grupos de investigación para el 2011 es 1691. 5% / A -

CONCLUSIONES

- El diagnostico interno de la microempresa basados en los años históricos nos permitió ver significativos cambios en el comportamiento de la mayoría de sus cuentas, lo que nos llevo a reagrupar las cuentas del año base (en este caso 2006), ajustando todos sus valores a la realidad, ya que los suministrados en los estados financieros no tenían lógica alguna y no permitían ver los resultados esperados.

- Terminamos recalcando que la empresa posee un acertado manejo de los inventarios y cuentas por cobrar, sobresalen los altos márgenes de todas las rentabilidades (bruta, operativa, neta, activo y patrimonio), los bajos costos y gastos con respecto a las ventas netas como también la tenencia de activos fijos no productivos que preponderan sobre el activo total.

- Se establecieron estrategias y políticas de proyección para hacerle un seguimiento al normal funcionamiento, y cumplimiento de sus metas para los años propuestos en la planeación

- El éxito de las actuales estructuras organizacionales permite observar con más claridad la estructura de la Microempresa, además de la importancia de su cadena de valor permitiendo conocer todos los procesos que realiza calzado Pasqualli para elaborar su producto y satisfacer las necesidades de los clientes.

- Se realizo un diagnostico total de la microempresa de Calzado Pasqualli tanto interna como externamente, en el aspecto externo se miro su entorno la competencia y la participación de esta en el sector del calzado santandereano.

- Los propietarios y trabajadores de la microempresa, después de llevar a cabo la elaboración de un mapa de riesgos tomaran medidas necesarias para contrarrestar dichos riesgos y reducir las posibles perdidas al máximo.

- Basados en un buen número de indicadores financieros que también denominamos de gestión, se pudo observar las diversas variaciones de sus cuentas del Balance General y estado de resultados, donde se observaron bastantes irregularidades en el manejo de las cuentas, lo cual dificulto el desarrollo del proyecto. Se recomienda una clara ubicación y explicación de las cuentas de sus estados financieros.

- Se sitúo a la microempresa de calzado en un futuro en los diferentes escenarios donde se puede encontrar, optimista, pesimista y normal,

enterarse la empresa de la influencia de las diferentes variables que se definieron y que hacer para que las discontinuidades no sean tan estruendosas..

- Uno de los aspectos que no ayudo mucho en el normal desarrollo del proyecto, radicó en el tiempo de los empleados del área de producción, ya que era muy limitado en las horas de las entrevistas como también la contadora.

BIBLIOGRAFIA

- DE LARA HARO, Alfonso. Medición y control de Riesgos Financieros. 3ra Edición. 2004. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.

- LEON GARCIA, Oscar. Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones. Cali: 3ra Edición ampliada y revisada 1999. Impreso por prensa moderna impresores S.A.

- LEON GARCIA, Oscar. Valoración de Empresas, Gerencia del valor y EVA. Medellín: 2003. Impreso por Digital Express Ltda.

- VAN DER HEIDJEN, Kees. Escenarios, El arte de prevenir el futuro Panorama Editorial 2000.

ANEXOS

ANEXO A. CARACTERIZACION DE PROCESOS

PROCESO	OBJETIVO	MEDICION Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTACIÓN APLICABLE
CORTE	Realizar moldes para calzado	# de unidades cortadas por semana	Moldes, control de tiempos de producción
DEVASTADO	Reducir el cuero para que este sea mas fácil de armar	# de unidades devastadas por semana	Moldes, control de tiempos de producción
ARMADO Y COSTURA	Armar y coser piezas de cuero	# de unidades cosidas y armadas por semana	Moldes, control de tiempos de producción
SOLADURIA	Armar el calzado completamente	# de unidades terminadas por semana (Hormas)	Hormas, Control de tiempos de producción
EMPLANTILLADO	Realizar acabados al calzado	# de unidades emplantilladas por semana	Recibo de pedido

Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

PROCESO	ENTRADA	ACTIVIDADES	RECURSOS	SALIDA	RESPONSABLE
CORTE	• Cuero • Reglas • Moldes para corte • Badana • Contra – fuentes	• Análisis de moldes • Selección del equipo apropiado • Preparación del material • Preparación del equipo • Corte del material • Verificación de medidas • Ubicar el material para pasar al proceso de devastado	• Cuchilla: para realizar corte de los moldes de cuero • Piedra: Para afilar la cuchilla	Piezas cortadas	Operario del área de corte
DEVASTADO	Piezas de cuero cortadas	• Verificación del cuero • Selección del equipo apropiado • Preparación de cuchillas de la máquina • Operación de devastado • Ubicar el material para pasar a proceso de armado y costura	• Máquina de devastar: consta de una cuchilla • Piedra para afilar cuchilla	Piezas cortadas	Operario del área de devastado
ARMADO Y COSTURA	• Piezas de Cuero de-vastadas • Hilo • Pegante • Hiladillo • Moldes	• Análisis de moldes • Selección del equipo apropiado • Preparación del material • Preparación del equipo para armado • Armado de las piezas • Preparación el equipo para costura • Costura de las piezas • El jefe de Bodega recoge las piezas y arma bolsas con tacones, suelas, contrafuentes para pasar a Soladuría	• Máquina de costura • Martillo • Plancha • Máquina dobladora de tiras	Piezas armadas y cosidas	Operario del área de armado y costura
SOLADURIA	• Piezas ar-madas y con costu-ra (bolsa con mate-riales) • Hormas y puntillas	• Análisis de las hormas • Búsqueda de hormas apropiadas según especificaciones • Preparación del material • Preparación del equipo • Solado del calzado • Ubicar el material para pasar al proceso de emplantillado	• Martillo • Palo de tacón • Máquina de lijado de suelas (pulidora)	Calzado solado	Operario del área de soladuría.
EMPLANTILLADO	• Calzado solado • Cuchilla • Pegante • Moldes para corte • Caja para empaque	• Colocar la plantilla • Revisión de imperfectos • Limpiar el calzado, Corrección de imperfectos si los hay, planchado, secado y pintura • Empaque del calzado en su caja	• Cuchilla: para realizar corte de los moldes de	Calzado totalmente	Operario del área de emplantillado.

Fuente: Construcción del autor a partir de datos tomados de la Microempresa de calzado Pasqualli.

ANEXO B. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

"RIESGO COMPETITIVO: Puede resultar de la obsolescencia de líneas de producción o por falta de competitividad en el negocio, También cambios en el mercado que afecten la posición de la empresa. En el mercado encontramos diferentes empresas que compiten con esta como por ejemplo Del cari, la Moda, Parissotto entre otros.

RIESGO DE CONTRAPARTE: Radica en el peligro de incumplimiento con los contratos hechos por la empresa con intermediarios.

RIESGO DE SOLVENCIA: Manejo inadecuado de la caja, además de decisiones comerciales equivocadas

RIESGO DE TIPO DE CAMBIO: Cambios desfavorables en el precio de las divisas, en el caso de la Microempresa de calzado Pasqualli como esta realiza exportaciones puede verse desfavorecida por estos cambios.

RIESGO OPERACIONAL: Riesgo a causa de fallas operativas o inadecuados registros y contabilización de las transacciones.

RIESGO LEGAL: Posibilidad que no estén legislado en las cortes o exista la posibilidad de demanda.

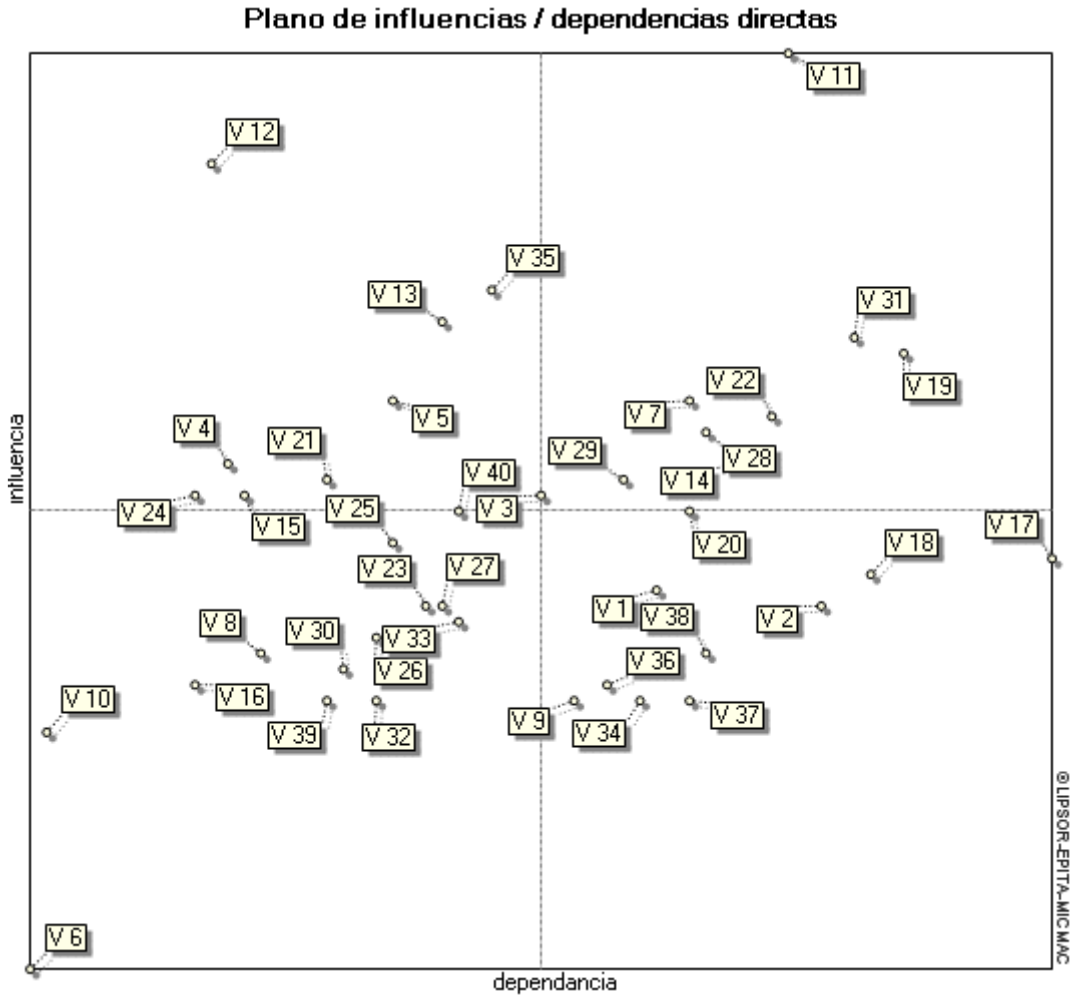
RIESGO DE PRECIO DE LOS INSUMOS: Alza en el costo de las materias primas, las principales materias primas de la microempresa de calzado Pasqualli son el cuero" [4]

[4] DE LARA HARO, Alfonso. Medición y control de Riesgos Financieros. 3ra Edición. 2004. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.

Anexo C. Tabla de Variables con influencia en el sector

No	Titulo Largo
1	Enfermedades relacionadas a la profesión
2	Acceso a los medios de comunicación
3	Nivel educativo
4	Estrato de la población
5	Pobreza
6	Género de la población
7	Cultura
8	Personas Incapacitadas
9	Moda
10	Edad
11	Inversión neta
12	Inflación
13	Salarios y sueldos
14	Comercio exterior
15	Tasa de crecimiento poblacional
16	Tasa representativa del mercado
17	Producción de insumos
18	Crecimiento del PIB
19	Oferta de calzado y productos de cuero
20	Empleo
21	Intensidad del conflicto armado
22	Reforma tributaria
23	Aprehensiones por contrabando
24	Políticas proteccionistas
25	Gasto en defensa y seguridad
26	Reforma laboral
27	Nivel de corrupción del país.
28	Relaciones Colombo-venezolanas
29	Acuerdos Comerciales
30	Políticas ambientales
31	Gasto en ciencia y tecnología
32	Patentes
33	Solicitudes de registros de idoneidad y calidad
34	Acceso a vías de comunicación
35	Investigación
36	Acceso a maquinaria
37	Inversión en tecnología estratégica.
38	Nuevas técnicas de mercadeo
39	Cambios en la tecnología en los curtiembres
40	Automatización

Anexo D. Relación de las variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
V1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	3	0	1	0	2	2	2	4	0	1	0	0	0	3	0	0	0	3	2	0	0	0	1	0	0	0	2	1
V2	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	3	3	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	1	1	2	4	3	0	1
V3	3	2	1	4	4	0	2	0	1	0	2	0	4	2	3	0	1	1	0	4	2	1	0	0	0	0	2	1	0	0	3	0	0	0	1	0	3	3	0	0
V4	3	4	4	1	4	0	2	0	1	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	2	4	3	2	0	1	0	2	0	0	0	2	2	2	3	0	4	4	4	0	2
V5	2	3	4	4	1	0	2	0	1	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	2	4	3	2	0	1	1	2	0	0	0	3	2	2	3	0	4	4	4	0	2
V6	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V7	2	3	2	1	1	0	1	0	2	0	2	0	0	2	1	0	0	0	0	3	3	1	2	0	0	0	4	1	1	2	2	0	0	0	1	0	2	2	0	3
V8	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	3	3	2	2	0	0	0	0	0	4	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	2
V9	0	2	0	0	0	0	1	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	3	3	1	1	0	3	4	0	0
V10	0	1	1	0	0	0	2	0	3	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0
V11	2	3	4	1	2	0	2	0	3	0	1	2	2	3	0	1	3	3	3	2	3	2	1	2	3	0	1	3	4	0	3	2	2	4	2	2	4	1	2	0
V12	0	2	1	2	3	0	0	0	0	0	3	1	3	3	0	3	3	2	3	1	0	1	4	2	0	0	1	3	3	0	2	0	0	3	2	2	3	2	1	0
V13	0	2	3	3	3	1	0	0	2	0	4	1	1	2	0	1	0	0	0	3	0	3	1	0	0	2	2	0	0	0	2	1	1	4	3	3	2	0	0	3
V14	0	1	0	0	0	0	2	0	3	0	3	0	1	1	0	4	3	2	3	1	1	0	0	0	1	0	2	4	4	0	2	0	0	4	0	2	3	3	0	2
V15	1	2	2	0	0	0	2	1	1	0	2	3	0	0	1	0	2	2	4	4	2	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	2	3	3	1	0	0	0	0
V16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	1	4	4	2	0	0	1	2	2	0	0	1	3	4	0	3	0	0	0	0	2	3	2	0	4
V17	2	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	2	0	3	0	0	1	4	4	2	0	0	2	0	0	1	0	4	4	2	1	0	1	3	0	2	1	2	0	2
V18	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	4	1	0	2	0	2	0	1	0	1	0	3	0	0	2	0	0	2	2	0	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0
V19	0	2	0	0	0	0	2	0	4	0	2	2	0	3	0	0	3	2	1	1	0	0	1	0	0	2	0	3	3	2	0	2	2	3	0	0	2	3	2	0
V20	3	3	4	3	4	0	1	1	2	0	4	0	1	2	0	0	2	4	2	1	3	0	0	0	0	4	3	0	0	0	2	0	0	3	0	1	0	0	0	0
V21	2	3	3	0	4	0	2	4	0	0	4	0	0	3	1	0	2	2	2	2	1	3	2	0	4	0	3	3	4	0	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0
V22	0	2	2	0	4	0	1	0	0	0	2	0	2	3	0	0	2	2	2	2	2	1	0	0	3	0	3	3	3	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0
V23	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	2	4	4	0	3	1	0	3	0	2	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
V24	0	3	0	0	0	0	2	0	2	0	4	0	2	4	0	2	3	3	4	2	0	2	0	1	0	1	0	4	4	0	0	0	0	3	0	3	2	2	1	0
V25	0	2	3	0	2	0	0	0	0	0	3	1	0	4	0	0	2	2	2	2	4	3	3	0	1	0	0	4	4	0	2	0	0	4	1	0	2	0	0	0
V26	3	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	4	0	0	0	2	2	2	4	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
V27	0	2	0	0	3	0	2	0	0	0	3	0	1	4	0	0	0	1	0	1	4	3	4	0	4	2	1	3	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V28	0	3	2	0	0	0	1	0	3	0	2	0	1	4	0	4	3	2	3	3	0	3	2	4	2	0	0	1	4	0	2	0	0	4	0	2	2	1	0	0
V29	0	4	0	0	1	0	3	0	4	0	3	0	0	4	0	4	3	3	4	2	1	3	3	4	2	2	0	0	1	0	3	0	0	4	2	3	4	4	0	0
V30	3	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	2	0	2	0	2	0	1	0	4	0
V31	2	0	2	0	2	0	1	2	0	0	3	0	0	2	0	0	2	2	2	0	0	3	0	1	2	0	0	0	3	1	1	4	3	3	4	3	2	2	4	0
V32	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	1	4	0	2	0	2	2	3	0
V33	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	1	0	2	0	2	2	3	0
V34	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	1	0	4	0	3	0	0
V35	3	1	2	0	2	0	2	3	2	0	0	0	0	2	0	0	3	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	3	4	4	4	1	1	2	3	3	4	2
V36	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	3	3	3	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4
V37	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	2	3	0	0	2	1	4	2	2
V38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	3	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	3	3	2	0	0	4	1	0	0
V39	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	2	3	3	1	2
V40	3	0	0	3	4	0	3	2	1	2	4	0	3	0	0	2	4	4	4	4	0	2	0	0	0	4	0	2	2	3	2	2	4	0	0	4	0	0	4	1

Anexo E. RESULTADO MIC MAC