

ESTUDIO Y PROPUESTA PARA IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DE
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN INMAT ACERO Y VIDRIO COMO UNA
NUEVA OPTICA DE LA GESTIÓN

LUDIE ESTER VELOZA CALDERÓN
MARIELSY FLÓREZ MONTAÑO

Tesis en Gestión Estratégica

Dr. PhD. Guillermo Buenaventura Vera
Facultad de Administración y Economía

UNIVERSIDAD ICESI
MBA EN ADMINISTRACION
CON ENFASIS EN GESTION ESTRATEGICA
CALI
2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	12
3.1. ENTORNO	12
3.2. HISTORIA	12
3.2.1. Sus inicios.....	12
3.2.2. INMAT como microempresa	13
3.2.3. INMAT como PyME	14
3.2.4. Clientes:.....	15
3.2.5. Administración financiera:.....	16
3.2.6. Marketing y ventas.....	16
3.3 SECTOR	16
4. MARCO TEORICO	18
4.1. MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)	18
4.1.1. Análisis interno	18
4.1.2. Análisis externo	18
4.2. MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	20
4.3. BENCHMARKING	21
5. ANÁLISIS INMAT	22
5.1. MATRIZ DOFA INMAT	23
5.2. CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS A INMAT	24

5.3. BENCHMARKING FINANCIERO	25
5.3.1. Análisis financiero INMAT	25
5.3.2. Razones financieras	26
5.3.3. Balance de operaciones	33
5.3.4. Análisis con el Sector	33
6. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA INMAT	36
7. VALORACION DE LA ESTRATEGIA	42
7.1. EVA 2012 alcanzando la meta de crecimiento en venta de 30%	42
7.2. EVA 2012 con VPN igual a cero	43
8. CONCLUSIONES	44
ANEXOS	46
BIBIOGRAFIA	50

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Qué buscar al realizar análisis Matriz DOFA.	19
Tabla 2 Análisis DOFA INMAT 2011.....	23
Tabla 3 Relación Activos Vs Pasivos años 2007 a 2011	26
Tabla 4 Razones de rentabilidad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)	29
Tabla 5 Niveles de endeudamiento INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)	31
Tabla 6 Razones de actividad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)	32
Tabla 7 Comportamiento en el sector periodo 2007 - 2011	34
Tabla 8 Principios básicos de estrategias para la administración del efectivo.	35
Tabla 9 Escenario cumplimiento de meta en ventas.....	42
Tabla 10 Escenario VPN cero.....	43

LISTA DE GRAFICOS E ILUSTRACIONES

	Pág.
Gráfico 1 Comportamiento de los Ingresos, Costos, Gastos y Utilidad Neta.	26
Gráfico 2 Razones de liquidez y apalancamiento INMAT 2007 – 2011(Proyectado)	27
Gráfico 3 Capital de trabajo INMAT 2007 – 2011 (Proyectado).....	28
Gráfico 4 Relación activos – Pasivos INMAT 2007 - 2011.....	29
Gráfico 5 Razones de rentabilidad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)	30
Gráfico 7 Razones de actividad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado).....	32
Ilustración 1 Modelo de competencia de cinco fuerzas de Michael Porter.....	21

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 EVOLUCION INMAT	46
ANEXO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INMAT	47
ANEXO 3 PRODUCTOS	47
ANEXO 4 BALANCES INMAT 2007 A 2011	48
ANEXO 5 ESTADO DE RESULTADOS INMAT AÑOS 2007 A 2011	49

INTRODUCCION

En el presente documento se muestra el análisis estratégico realizado sobre la empresa caleña INMAT, nacida como empresa unipersonal con 16 años en el mercado. El objetivo principal del presente documento se centra en el análisis y desempeño financiero de los años 2007 a 2010 con proyecciones a 2011 de la empresa, basados en el comportamiento de los primeros 3 trimestres y de este modo exponer el cambio de cultura organizacional que involucra el rápido crecimiento de la empresa y que según el Modelo de Greiner¹, se encuentra ubicada en la fase tres (3), cuya característica está dada por un crecimiento a través de la delegación y crisis de control.

De la misma forma se expone en sus primeros capítulos el estado actual de la empresa, el comportamiento en el sector, el nivel de competitividad y su entorno. Para este desarrollo se hizo uso de las siguientes herramientas gerenciales: matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) para determinar las capacidades de los recursos internos y el entorno en el cual se desempeña, el análisis de su grado de preparación para aprovechar las oportunidades y que tan lista se encuentra para afrontar las amenazas que se vislumbran. Se adoptó el Modelo de la cinco (5) fuerzas de Porter para determinar las presiones a las cuales se enfrenta la empresa y el Benchmarking financiero con el sector, lo que le permitió presentar una proyección con un referente y sirvió para determinar su estado en el manejo de indicadores financieros.

A partir del capítulo 6 se presenta el planteamiento de las estrategias y su valoración como propuesta para aprovechar las capacidades detectadas, la sistematización de sus operaciones y la gestión de consolidación en su proceso de crecimiento.

¹ Modelo que permite identificar los ciclos de vida de las empresas atendiendo su evolución, según este modelo las firmas evolucionan a través de 5 fases: creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración; cada una de estas fases lleva un periodo de crecimiento y una etapa de crisis gerencial convirtiéndose en una oportunidad de desarrollo. (Varela R. , 2008).

Al final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas por el equipo del proyecto respecto al proceso llevado a cabo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El flujo de caja de INMAT está afectado en la actualidad negativamente por la inversión y el gasto que ha realizado la empresa en el último año en:

1. Adecuaciones físicas de planta, adquisición de maquinaria y equipo con tecnología moderna con el fin de ampliar su capacidad de producción.
2. Administración de la ampliación y mejoramiento de la producción.
3. Generación de inventario de producto estándar terminado con el fin de lograr mayor cumplimiento al cliente, disminuyendo tiempos de espera.
4. Control de inventario de herramientas e insumos: La administración de inventario de maquinaria y equipo no existía por lo tanto la empresa debió realizar inversiones en tecnología, en el 2010 se adquiere el software Sistema uno CG1.
5. Crecimiento del recurso humano y especialización de los operarios con el fin de aprovechar las ventajas de la nueva tecnología adquirida.
6. Transformación cultural que afecta las capacidades y la arquitectura de la empresa.

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Es necesario generar los ingresos que soporten el crecimiento de la empresa y la tecnificación de la misma alineada con una planeación estratégica que apunte a su sustentabilidad.

INMAT como muchas de las empresas pequeñas en Colombia carece de planes estratégicos documentados, la empresa tiene una incipiente integración entre sus diferentes áreas, cada una se dedica a realizar su labor para lograr objetivos de corto plazo, casi que por tarea sin una visión clara del aporte que realizan al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

Ahora que ha iniciado su proceso de crecimiento empresarial, que ha realizado inversiones cuantiosas con el fin de fortalecer su estructura y ofrecer mayores y mejores servicios al suroccidente colombiano se hace imperioso que este crecimiento se realice de manera organizada, pasando de ser la empresa administrada y dirigida sólo por el dueño a tener una estructura que permita la integración entre las diferentes áreas de la empresa y que adicionalmente vele por la planeación, seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, con una visión de largo plazo.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer y desarrollar un procedimiento de generación de crecimiento y optimización del volumen de ventas, la participación en el mercado, mejorando la rentabilidad financiera de tal manera que garantice la sustentabilidad de la empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.2.1. Generar estrategias de mercado y ventas.

2.2.2. Generar una estrategia financiera-organizacional que permita la sostenibilidad económica a través de operaciones agrupadas.

2.2.3. Diseñar una estrategia de optimización de operaciones.

2.2.4. Generar estrategias de RRHH que permita consolidar la estructura organizacional.

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

3.1. ENTORNO

Dentro de los factores que afectan la empresa tenemos los relacionados con la Globalización abriendo posibilidades de acceso a nueva tecnología, asesoramiento externo a través de programas internacionales para mejora de procesos y la posibilidad de abrir nuevos mercados a nivel internacional, también la entrada de nuevos competidores con productos de condiciones diferentes a los ya establecidos en el mercado como por ejemplo los productos asiáticos.

Los costos de la materia prima se ven afectados por la disponibilidad de acero a nivel mundial, por la variación de TRM y últimamente por el estado de las vías nacionales afectadas por los cambios climáticos trayendo consigo perturbación en la disponibilidad de la materia prima.

El sector de la construcción ha venido creciendo en el país y este incremento ha impactado de manera positiva la demanda de productos de acero y vidrio, motivando a las empresas que ofrecen estos productos a entrar en otros segmentos como el industrial, exigiéndoles mayor capacidad instalada y capacidad de respuesta a pedidos más grandes.

Las políticas de impuestos sobre proveedores de servicios, mayor carga tributaria que la relacionada con sectores como el de la construcción.

3.2. HISTORIA

3.2.1. Sus inicios

El fundador de la empresa INMAT, ingeniero eléctrico inició como empleado instalando redes telefónicas subterráneas, allí se da cuenta de sus habilidades y

capacidades para establecer relaciones personales², llevar a cabo negociaciones y su espíritu empresarial, es allí que toma la decisión³ de trabajar para él, formar empresa, así que el 17 de marzo de 1994 crea su empresa unipersonal y se registra como INMAT.

3.2.2. INMAT como microempresa

La empresa constituida sólo por su dueño inicia haciendo montajes de locales en los centros comerciales de Cali, desde sus inicios la empresa se ha comprometido con entregar a sus clientes productos y servicios de alta calidad y con inmediatez en la atención y entrega, lo que hace que la empresa obtenga muy buenos resultados con clientes muy satisfechos, clientes que a su vez recomiendan la empresa en sus círculos de acción haciendo crecer la red de apoyo de la misma.

Con el conocimiento que va adquiriendo del medio y del mercado la empresa se va moviendo a fabricación de productos propios primero en hierro y posteriormente en acero. Cuando incursiona en la fabricación y distribución de accesorios de acero la empresa se instala en una bodega de 150m² en el oriente de Cali, allí compra sus primeras maquinas mecánicas: torno, fresadora y tronzadora e inicia la fabricación de accesorios para divisiones de baño, divisiones de oficina, pasamanos y fachadas. Al finalizar el año 2000 el número de clientes se había incrementado y la empresa empezaba a ser reconocida por el nombre de su dueño y fundador al tiempo que se fortalecía su capacidad instalada; a medida que crecían las relaciones con arquitectos, ingenieros, diseñadores y maestros de obra, lo hacían también las ventas a través de contratos directos y constantes, e INMAT empieza a posicionar su marca en el mercado vallecaucano de acero y vidrio por su trabajo personalizado y cumplimiento.

² Según la descripción de Varela y Bedoya (2006) dentro de las competencias empresariales se encuentra la habilidad para la construcción de redes empresariales definida como la capacidad de establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades para alcanzar los objetivos empresariales.

³ Los factores que motivaron el cambio: la necesidad de recibir beneficios monetarios, la necesidad de desarrollo personal y aplicación de habilidades como orientación a la acción y al logro, la necesidad de independencia y desarrollo de su visión empresarial.

En noviembre de 2005 llega la prueba más dura, su propietario sufre un accidente que lo aleja temporalmente de la empresa, tiempo en el cual su familia se convierte en su principal apoyo, que junto con el apoyo de proveedores, clientes y empleados, logran sacar la empresa adelante. Una vez recuperado el socio fundador reevalúa algunas políticas de la empresa buscando mayor flujo de efectivo para su sostenimiento. Para diciembre del 2007 INMAT ya genera 15 empleos directos y 15 indirectos con una visión clara de innovar en el mercado y posicionar su marca.

3.2.3. INMAT como PyME

A la fecha, INMAT genera 53 empleos directos y cerca de 20 indirectos y se encuentra en el proceso de certificación ISO 9001, lo cual ha permitido desarrollar las estrategias necesarias para hacer de INMAT una empresa sostenible y generadora de bienestar para y con sus empleados, clientes, proveedores y socios. Con el slogan “INMAT SE LO TIENE” transformamos sus ideas en acero inoxidable para la arquitectura, decoración Accesorios, Baños, Cerramientos, Escaleras, Pasamanos, Fachadas, Oficinas y Mobiliarios, Pérgolas y Cubiertas.

Para mejorar su capacidad INMAT ha trasladado su planta a un sector industrial, remodelando completamente sus instalaciones y tecnicando su planta para dar inicio a la producción de accesorios a gran escala, con lo cual mejora la oferta y promesa a sus clientes.

Actualmente producto de su proceso investigativo INMAT, ha diseñado y comercializado el soporte tipo-A, el cual se fabrica sin utilizar soldadura, único en el mercado, convirtiéndose en el elemento empresarial diferenciador que a la fecha lidera su crecimiento en ventas. Con el soporte tipo-A se pretende pasar de la producción a pedido a la producción especializada en serie, esperando mejorar aun más la rentabilidad del mismo en función de los costos de producción y la oportunidad de mercado.

A través de la caja de compensación y con el auspicio del Consulado Holandés, INMAT participó en el programa de apoyo PUM⁴, cuyo énfasis estuvo enfocado a diagnosticar los procesos de desarrollo y gerenciamiento de la producción. Este programa se focalizó en los procesos de producción, innovación y desarrollo tecnológico, analizando la situación de la empresa y sus debilidades, elaborando un diagnóstico y alternativas para acceder a asistencia técnica, mercados y financiación blanda.

El recurso humano que se vinculaba hasta el año 2010 estaba relacionado con producción, todos ellos estudiantes en práctica de instituciones como Don Bosco y/o SENA; la empresa en su proceso de formación los capacita en servicio al cliente y fortalecimiento de habilidades técnicas. A partir de este año se han especializado las funciones de administración, control de inventarios, contaduría compras y tesorería, haciendo que se contrate a personal con habilidades y capacidades administrativas que soporten estas actividades.

3.2.4. Clientes:

Los principales clientes se ubican en los segmentos residencial y comercial de diferentes tamaños que busquen soluciones integrales en acero y vidrio con funcionalidad y diseño superior y acompañamiento en el proceso.

El modelo comercial se puede definir de la siguiente manera: Ofrecimiento de soluciones integrales a los clientes a través de diseño, manufactura, instalación y servicio postventa buscando acompañamiento y generando mayor valor agregado al cliente.

⁴ PUM Netherlands Senior Experts, profesionales jubilados en diferentes especialidades, que a través de Comfandi brindan asesoría a las MiPymes del Valle del Cauca.

3.2.5. Administración financiera:

Desde sus inicios INMAT ha aplicado una serie de alternativas financieras que le han permitido crecer y consolidarse, entre ellas podemos anotar: Trabajo sobre pedido, no manejo de inventario de materia prima ni producto terminado, manejo de anticipos hasta del 40% por pedido, con entrega de obras entre 15 y 30 días y pagos a proveedores a 60 y 90 días.

3.2.6. Marketing y ventas

Las ventas están en cabeza del dueño fundador, quien se encarga de los acercamientos a clientes, Elmer es la persona encargada de hacer crecer la base de clientes, para ello tiene constantemente acercamientos a arquitectos, ingenieros, diseñadores y maestros de obra, adicionalmente, aprovecha el reconocimiento de marca ya adquirido como empresa que entrega soluciones integrales que cumplen las expectativas de sus clientes, el voz a voz ha sido uno de los principales medios de darse a conocer. Solo a partir del año 2009 INMAT empieza a hacer presencia en las revistas especializadas de finca raíz, firmas constructoras; tiene presencia en algunas ferias de metalmecánica, se crea el catálogo de productos y se crea la página web para presentación de la empresa y sus productos y servicios.

3.3 SECTOR

INMAT se encuentra en el sector de la Metalmecánica y su especialización en el mercado de accesorios de acero inoxidable junto con su diversificación de producto a la medida la caracteriza como una compañía de transformación, diseño, comercialización y asesoría posicionada. Una compañía que combina un modelo de negocio competido con una gestión personalizada, que le permite conocer en profundidad las necesidades específicas de cada cliente. INMAT realiza gestión orientada tanto a la eficiencia en la entrega y la generación de ingresos, como al control de costes, como a la fortaleza de los ingresos por ventas, mediante la estricta gestión del cliente y la mejora de la base de capital.

El sector refleja la presencia de múltiples empresas con grandes portafolios y de diferentes tamaños e ingresos, así mismo algunas nacionales y otras multinacionales, INMAT es una Pyme especializada en la transformación del acero y que hace parte de ese portafolio heterogéneo.

4. MARCO TEORICO

A continuación se relacionan las diferentes herramientas utilizadas para evaluar la posición competitiva de la empresa INMAT:

4.1. MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Herramienta que permite conocer un panorama general de la empresa a través de la determinación de las capacidades y debilidades de sus recursos internos al igual que las oportunidades y las amenazas que ofrece el entorno; con base en este panorama se pueden identificar las diferentes estrategias que permitan capitalizar los recursos de la empresa, aprovechando de mejor manera las oportunidades que presenta el entorno y preparándose para afrontar las amenazas.

4.1.1. Análisis interno

Fortalezas: determina su competitividad, son aquellas actividades que la empresa desempeña de manera exitosa.

Debilidades: son aquellas actividades que la empresa realiza de manera incorrecta en comparación con los demás colocándola en posición de desventaja; según Thompson et al (2008) "las debilidades internas son fallas en el complemento de recursos de una compañía y representan pasivos competitivos".

4.1.2. Análisis externo

Oportunidades: Según Kotler (1999) definida como "una determinada situación en la que existen personas, empresas u organizaciones con una necesidad o deseo, poder adquisitivo y disposición para comprar; y en el cual, existe una alta

probabilidad de que alguien (persona, empresa u organización) pueda satisfacer esa necesidad o deseo a cambio de obtener un beneficio o utilidad"

La determinación de las oportunidades requiere de monitoreo constante del entorno a fin de poder detectarlas antes que los competidores, ahora bien, éstas deben ser medidas en impacto y evaluadas respecto a las capacidades de la empresa.

Amenazas: situaciones externas que pueden afectar de manera negativa el desempeño de la empresa.

Tabla 1 Qué buscar al realizar análisis Matriz DOFA.

Fortalezas	Debilidades
Habilidad, experiencia especializada	Sin rumbo estratégico claro
Activos fijos, tecnología de punta	Competencias básicas no desarrolladas
Activos humanos, Activos organizacionales	Capacidades de innovación
Activos intangibles (marca, licencias)	Procesos no eficientes
Liderazgo de la empresa (costos, variedad de productos y servicios, calidad, participación de mercado, etc.)	Desperdicios Sistemas de calidad
Alianzas estratégicas	Red de distribución
Oportunidades	Amenazas
Apertura de mercados	Competencia
Aumento de la demanda	Poco crecimiento del mercado
Expansión a nuevos mercados geográficos	Nuevos competidores entrando
Desarrollo de nuevas tecnologías	Desempeño de productos sustitutos
Globalización	Cambios en las necesidades de los clientes
Posibilidad de integraciones, fusiones, ventas	Requisitos regulatorios

Establecimiento de alianzas	Creciente poder de proveedores
Tratados de libre comercio	Políticas comerciales internacionales
	Estabilidad política

FUENTE: Adaptación (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

4.2. MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS DE PORTER

Herramienta usada para el análisis de competencia en una industria o sector, determinando las principales presiones competitivas del mercado y su importancia, para ello se evalúa el impacto de cada una de las siguientes fuerzas:

Rivalidad entre competidores: impacto de los competidores, cómo están posicionados en el mercado, son muchos, agresividad en precios, mercadeo, productos, promociones.

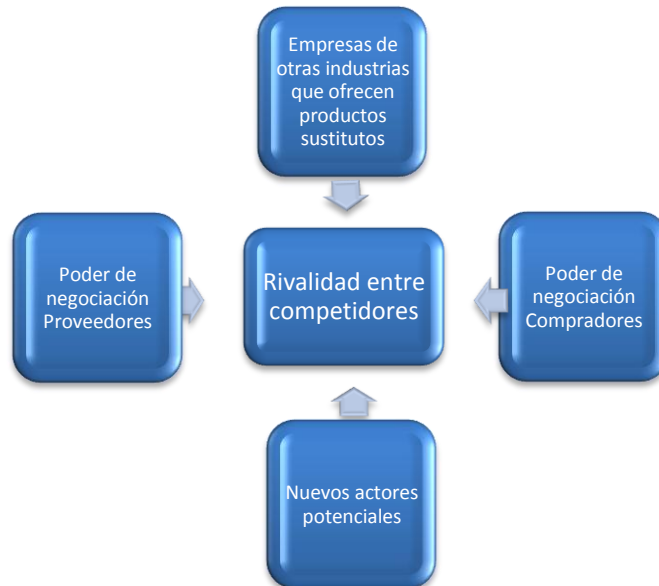
Compradores: cuál es su poder de negociación, el producto que se ofrece tiene sustitutos, es diferenciado.

Proveedores: cuál es su poder de negociación, pertenecen a algún gremio, pueden imponer condiciones, que tipos de insumos provee, son esenciales, se pueden sustituir.

Productos sustitutos: existen empresas que no estén en el sector que puedan proveer productos sustitutos, estos son de mayor valor agregado, mayor tecnología, mejor desempeño.

Nuevos actores potenciales: existen barreras de entrada y son fáciles de salvar.

Ilustración 1 Modelo de competencia de cinco fuerzas de Michael Porter



FUENTE: Adaptado Michael Porter (Porter, 1979)

4.3. BENCHMARKING

Según Thompson et al (2008) definido así: “Es una herramienta que permite determinar si el desempeño de una función o actividad particular representa la mejor práctica cuando se toman en cuenta tanto su costo como su eficacia”, en términos generales le permite a la empresa realizar comparaciones con sus competidores en los diferentes factores claves.

5. ANÁLISIS INMAT

La empresa ha crecido sin una planeación documentada, y presenta algunos de los llamados dolores de crecimiento (Flamholtz, 2002), entre ellos se encontraron:

- El empresario se siente responsable de todo lo que pasa en la empresa, está presente en todas y cada una de las funciones, trabaja de más con el fin de mantener la empresa produciendo de manera correcta.
- El empresario siente que no tiene el control de todo lo que pasa en la empresa, el proceso de delegar funciones y responsabilidades ha ido avanzando pero aún no está del todo consolidado, el empresario aún siente que para que las cosas salgan bien él debe estar presente en cada una de las decisiones.
- El recurso humano se siente estresado ante los cambios, el establecimiento de nuevos procesos les genera en algunos casos incertidumbre y confusión.
- La gente pierde tiempo apagando incendios, se invierte más tiempo en solucionar crisis cortoplacistas, se posponen planteamientos de largo plazo y planes estratégicos.
- Existe poca integración entre las diferentes áreas de la empresa: administrativa, producción y ventas.
- Necesidad de entrenamiento en habilidades gerenciales, delegación de tareas, coordinación de recursos, el dueño es el único responsable de toma de decisiones.
- Cuando se realizan planes hay poco seguimiento y las cosas no siempre salen bien: poca existencia de controles sobre cumplimiento de planes establecidos, con toma de acciones correctivas.
- Las ventas aumentan pero la utilidad neta disminuye según se ve en el Gráfico 1 Comportamiento de los Ingresos, Costos, Gastos y Utilidad Neta.

5.1. MATRIZ DOFA INMAT

En la Tabla 2 Análisis DOFA INMAT 2011. Presentamos el resultado del análisis basado en entrevistas con el grupo gerencial y operativo de la empresa, logrando identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta INMAT actualmente.

Tabla 2 Análisis DOFA INMAT 2011.

Fortalezas	Debilidades
Diseño e innovación de producto	Planeación a largo plazo
Reconocimiento de marca	Competencias básicas no desarrolladas
Activos fijos, tecnología de punta (máquina de control numérico CNC), capacidad instalada	Procesos no eficientes, recurso humano en curva de aprendizaje
Capacidad demostrada para mejorar los procesos de producción a través de la tecnificación de procesos	Sistema de calidad se encuentra en desarrollo
Diferenciación de producto: Calidad	Capital intelectual inferior con competidores líderes
Recurso humano, liderazgo reconocido del empresario	Rentabilidad inferior al promedio a causa del no cumplimiento de metas establecidas en ventas
	Red de distribución, altamente dependiente
Oportunidades	Amenazas
Habilidades para crear nuevas líneas de productos, aprovechamiento de la tecnología y los conocimientos adquiridos	Competencia
Expansión a nuevos mercados geográficos	Creciente poder de negociación de clientes y proveedores
Comercio electrónico	Cambios climáticos que afectan los costos por incrementos en insumos y distribución
Aumento de la demanda	Requisitos regulatorios, cargas tributarias

Desarrollo de nuevas tecnologías	Políticas comerciales internacionales
Globalización	Escasez de materia prima en el mercado
Establecimiento de alianzas	
Tratados de libre comercio	

FUENTE: Elaboración propia aplicado a INMAT basado en (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

5.2. CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS A INMAT

Analizando las cinco fuerzas de Porter y el poder de negociación de cada una de ellas encontramos, resultados condensados a través de entrevistas con grupo gerencial y operativo de la empresa:

- Poder de los Clientes: En términos generales para la empresa es una fuerza competitiva moderada; se reconoce INMAT como una marca que entrega calidad, diseño, asesoría, acompañamiento y servicio; sin embargo, con la incursión en nuevos mercados con clientes como constructoras y hoteles con obras de gran envergadura y tiempo de duración se han incrementado la presión en las negociaciones de términos y las condiciones de las ventas.
- Rivalidad entre vendedores: Esta es una industria fragmentada, la demanda es atendida por micro, pequeñas y medianas empresas, en la industria se dan presiones constantes por mejorar la posición en el mercado, empresas de menor tamaño pueden iniciar guerras de precios.
- Poder de negociación de los proveedores de materia prima, partes y componentes: Esta fuerza competitiva es fuerte, existen 2 proveedores de acero en la región, a menor costo, si se compra en otras regiones se incluye en costos adicionales por desplazamientos y fletes, y con el vidrio dado que no es producido por la empresa directamente tiene una dependencia alta de las vidrieras.
- Nuevos actores potenciales: Contrabando y empresas grandes consolidadas. La empresa cuenta con un posicionamiento de marca claro

en la región y éste podría atenuar el impacto de nuevos competidores, por otra parte, se cuenta con maquinaria de mayor tecnología como la máquina de control numérico CNC y desarrollo de productos innovadores como su soporte tipo A con características especiales en el mercado.

- Productos sustitutos: Partiendo de la base que son sustitutos del acero el aluminio y el coil roll, los cuales presentan dentro de sus características menores precios pero con menor desempeño (corrosión, durabilidad, estética, fragilidad) se puede concluir que la presión proveniente de esta fuerza competitiva es débil.

Las estrategias que se pueden implementar deben estar encaminadas a fortalecer las ventas, reducción de costos a través de negociaciones con proveedores, la fidelización de clientes generando confianza basada en oportunidad, calidad y servicio y la imagen de la marca, de esta manera reducir los impactos de fuerzas como clientes, proveedores y competidores, dado que en el análisis son estas fuerzas las que afectan en mayor medida a la empresa.

5.3. BENCHMARKING FINANCIERO

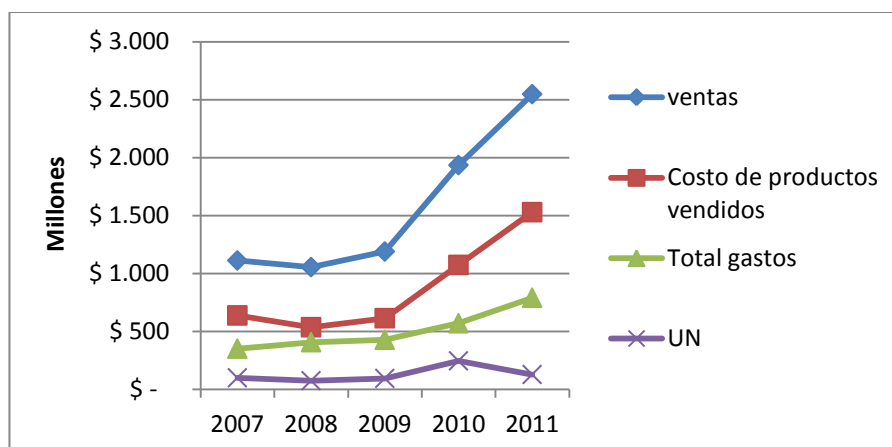
5.3.1. Análisis financiero INMAT

A continuación presentamos el análisis cuantitativo de la empresa, tomando como referencia los balances generales de los años 2007 a 2010 y proyección del año 2011 de acuerdo al comportamiento presentado en los tres primeros trimestres del año, así como los estados de resultados a corte 2007 a 2010 y proyección 2011.

En el Gráfico 1 Comportamiento de los Ingresos, Costos, Gastos y Utilidad Neta. Se evidencia el notable crecimiento de la empresa, el cual muestra una mayor pendiente de crecimiento en ventas en el periodo 2010-2011, con mejor eficiencia en costos y gastos de operación. La utilidad neta se ve disminuida por las inversiones realizadas para soportar el crecimiento, estas inversiones son las descritas por los autores en el capítulo 1 Planteamiento del problema, y claramente

corresponden con los costos de crecer, que en un principio generan deterioro en el flujo de caja y de no administrarse correctamente puede llegar a generar pérdidas.

Gráfico 1 Comportamiento de los Ingresos, Costos, Gastos y Utilidad Neta.



FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

5.3.2. Razones financieras

Como se muestra en la tabla 5, INMAT es una empresa en crecimiento que ha logrado crecer sus activos pasando en el año 2007 de \$121 millones a \$632 millones en el 2010, crecimiento que ha sido posible gracias al emprendimiento de su dueño y a un apalancamiento en sus clientes y proveedores.

5.3.2.1. Razones de liquidez

Tabla 3 Relación Activos Vs Pasivos años 2007 a 2011

	2007	2008	2009	2010	PROY DIC 2011
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 121.152.913	\$ 171.269.716	\$ 238.046.055	\$ 632.337.888	\$ 811.266.667
PASIVOS CORRIENTES	\$ 322.079.479	\$ 426.835.348	\$ 490.551.914	\$ 829.490.399	\$ 944.075.105
INVENTARIOS	\$ 260.000	\$ 64.301.362	\$ 88.097.584	\$ 239.839.563	\$ 318.375.000
TOTAL ACTIVO	\$ 427.660.719	\$ 502.282.830	\$ 585.734.763	\$ 946.594.367	\$ 1.188.529.073
TOTAL PASIVO	\$ 427.660.719	\$ 502.282.830	\$ 585.734.763	\$ 946.594.367	\$ 1.188.529.073

FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

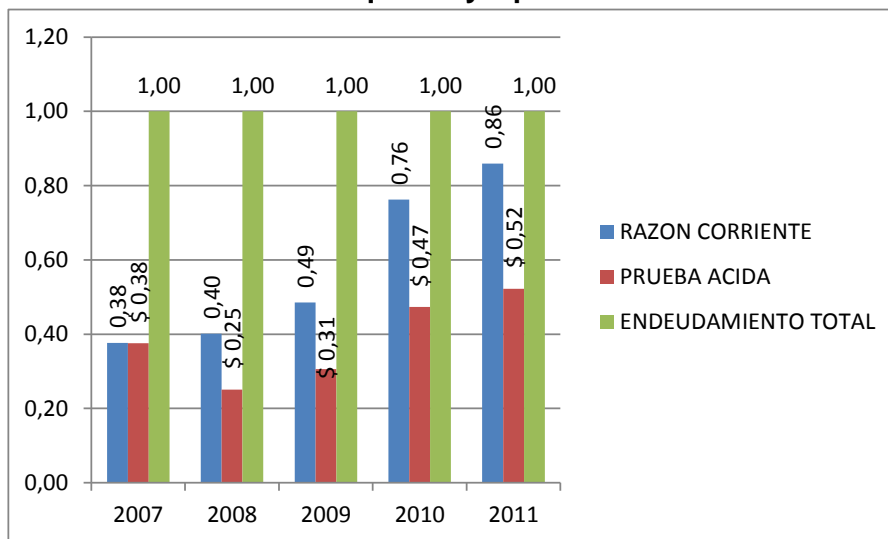
RAZON CORRIENTE⁵: Teniendo en cuenta que esta razón expone qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas, dada la estrategia de generación de alianzas a largo tiempo con los proveedores, consistente en precios con descuentos, sostenidos con pago a largo plazo (90 y + días) y despacho según necesidad, se ha logrado obtener resultados que evidencian que el pago a proveedores se están realizando con ventas futuras.

PRUEBA ACIDA⁶: Confirma el apalancamiento en proveedores y créditos financieros.

ENDEUDAMIENTO TOTAL⁷: Mide la relación entre los fondos totales a corto y largo plazo aportados por los acreedores, y los aportados por la propia empresa.

El capital aportado por los acreedores y el aportado por los socios, más los que ha aportado la propia empresa, permite observar nuevamente el comportamiento de apalancamiento en clientes y proveedores. Es así como gracias al manejo de anticipos, INMAT ha logrado mantener su flujo de caja para administrar sus costos fijos y los análisis basados en la evaluación del flujo de caja más no en su patrimonio, permiten que las entidades bancarias aprueben los préstamos.

Gráfico 2 Razones de liquidez y apalancamiento INMAT 2007 – 2011(Proyectado)



FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

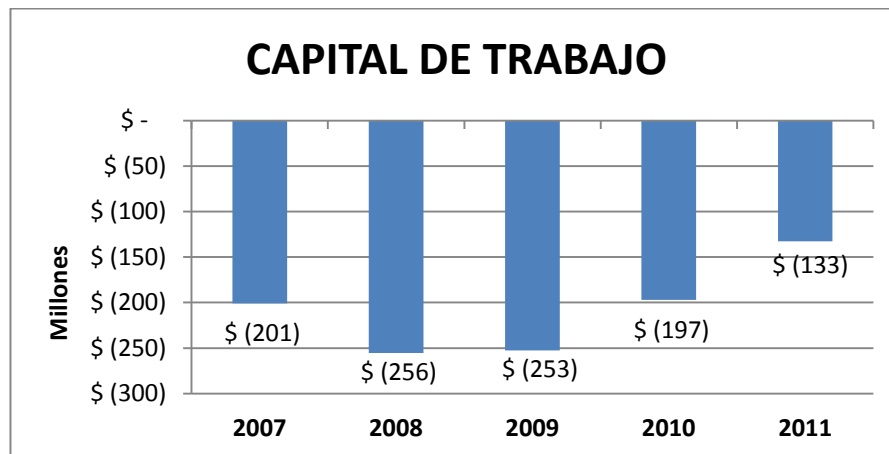
⁵ Razón corriente = activos corrientes / Pasivos corrientes

⁶ Prueba ácida = (activos corrientes – inventarios) / pasivos corrientes

⁷ Endeudamiento total = Total pasivo / Total activo

El Gráfico 3 Capital de trabajo INMAT 2007 – 2011 (Proyectado) presenta el comportamiento del déficit financiero y la necesidad de capital al final de cada periodo, sin embargo, puede observarse que a partir del 2010 muestra una leve disminución de la deuda al corte de 2011, año para el cual la empresa inicia sus pagos por las inversiones realizadas en el 2010.

Gráfico 3 Capital de trabajo INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)

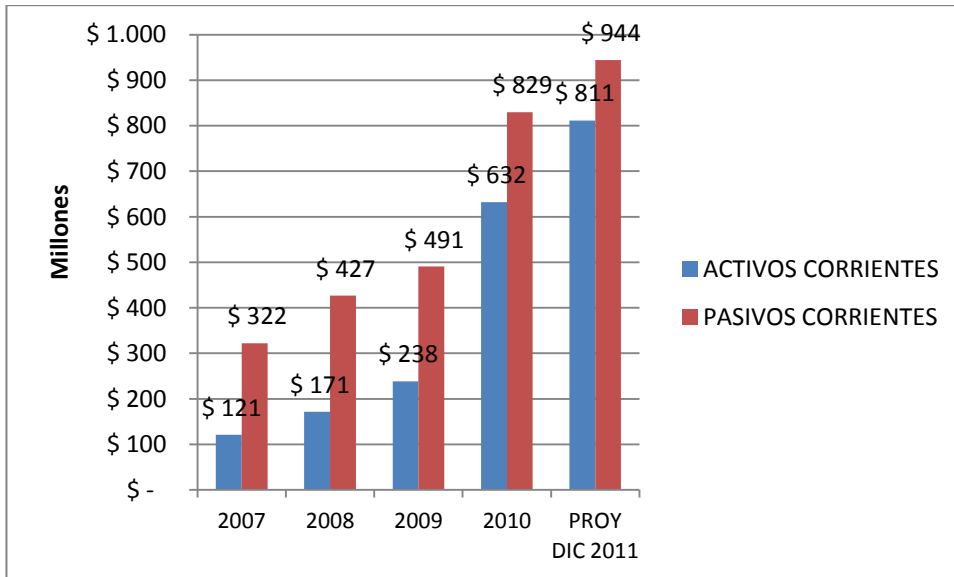


FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

Como se muestra en el Gráfico 4 Relación activos – Pasivos INMAT 2007 - 2011, el comportamiento del activo corriente durante el periodo 2007 a 2011, nunca ha sido superior a sus pasivos corrientes, por lo tanto no hace posible trabajar sobre estrategias que permitieran generar más utilidades con los excedentes.

INMAT es una empresa que sin incremento en capital y que con base en el apalancamiento en clientes y proveedores ha logrado obtener el crecimiento evidenciado en las gráficas anteriores.

Gráfico 4 Relación activos – Pasivos INMAT 2007 - 2011



FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

Hasta el año 2010 las ventas de INMAT eran cobradas de la siguiente manera: 40% a la firma del contrato configurando un anticipo para iniciar producción y el 60% contra entrega de obra. A partir de enero de 2011, el cobro se realizaba con el 60% de anticipo y el 40% contra entrega de la obra, logrando anticiparse el recaudo de \$40.000.000 mensuales.

5.3.2.2. Razones de rentabilidad.

Tabla 4 Razones de rentabilidad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)

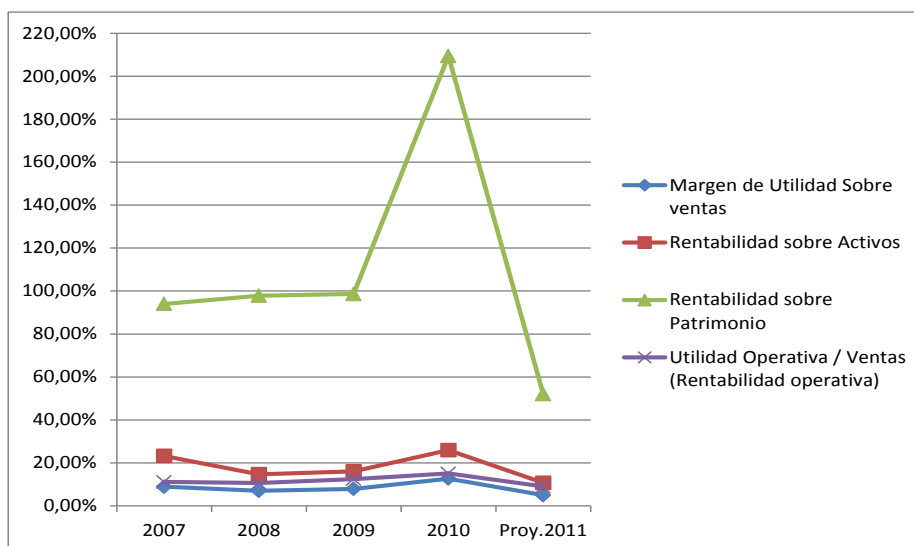
Rentabilidad	2007	2008	2009	2010	Proy.2011
Margen de Utilidad Sobre ventas	8,93%	7,00%	7,90%	12,68%	5,00%
Rentabilidad sobre Activos	23,21%	14,70%	16,03%	25,91%	10,71%
Rentabilidad sobre Patrimonio	94,01%	97,85%	98,63%	209,40%	52,10%
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	11,14%	10,68%	12,46%	15,10%	9,00%

FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

En el Gráfico 5 Razones de rentabilidad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado) se observa una tendencia estable de la rentabilidad operativa del 2007 al 2009 y un pico ascendente en 2010 gracias al margen de utilidades generadas por los ingresos, sin embargo desciende en 6 puntos en 2011, por el incremento del costo operacional y de los gastos generales, especialmente en gastos de personal y amortizaciones y diferidos, rubros que comenzaron a registrar cifras a partir de marzo de 2011 por los gastos ocasionados con motivo de la adecuación de la nueva ubicación de la empresa en local no propio, la creación del almacén, la nueva planta física de producción y la adquisición de equipos automatizados de última tecnología, de la adecuación del área de ventas en planta, sistematización de la operación administrativa y la construcción y dotación de la sala de exhibición. Adicionalmente el costo de la curva de aprendizaje representada en una menor productividad, afecta directamente el costo operacional.

La empresa utiliza el 10.71% del total de sus activos en la generación de utilidades, luego de haber alcanzado niveles del 25,91% en 2010, dicho resultado demuestra como INMAT disminuyó su eficiencia en el uso de sus activos como consecuencia de la disminución de las utilidades en la operación.

Gráfico 5 Razones de rentabilidad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)



FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

La rentabilidad percibida en 2010 se disminuye como consecuencia del esfuerzo tecnológico, administrativo y financiero, necesario para gerenciar el crecimiento empresarial emprendido en INMAT en el 2011 en concordancia con el plan estratégico definido.

5.3.2.3. Razones de apalancamiento.

Tabla 5 Niveles de endeudamiento INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)

Endeudamiento	2007	2008	2009	2010	2011
Calidad de la deuda = pasivo circulante/pasivo total	75,31%	84,98%	83,75%	87,63%	79,43%
Endeudamiento	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

La operación de INMAT está apalancada en créditos bancarios y cuentas por pagar a proveedores, lo que muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en un 100% como promedio del periodo 2007-2011.

Al cierre del 2010 aproximadamente el 87% de las deudas eran a corto plazo, es decir, que por cada peso de deuda, 0.87 centavos vencían antes de un año. En el año 2011 aunque se produce una disminución de 8 puntos, bajando al 79% de deuda a corto plazo, que al asociarse a la baja liquidez, presentada en el periodo, evidencia un alto riesgo operativo-financiero.

5.3.2.4. Razones de actividad.

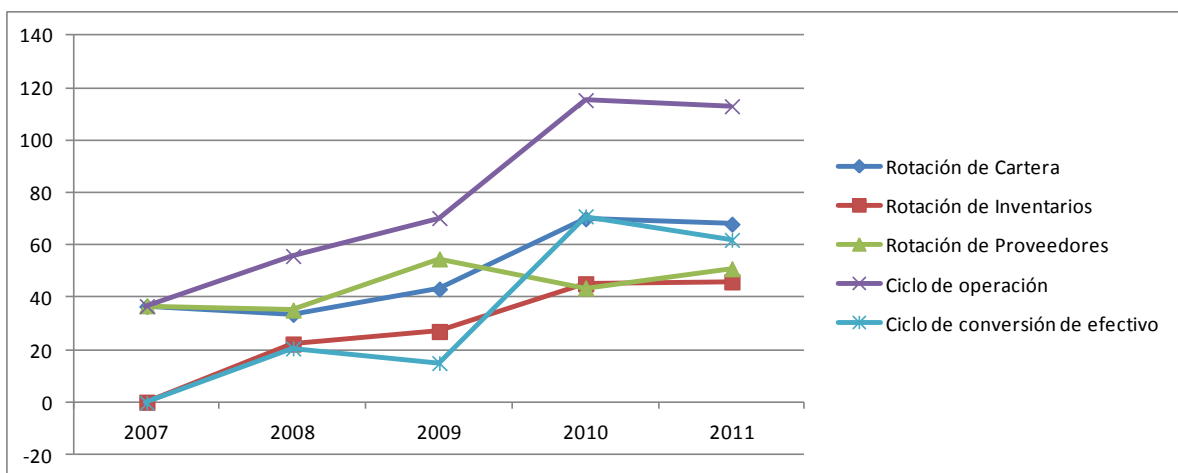
Tabla 6 Razones de actividad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)

Eficiencia	2007	2008	2009	2010	2011
Rotación de Cartera	37	34	43	70	68
Rotación de Inventarios	0	22	27	45	46
Rotación de Proveedores	37	35	55	44	51
Ciclo de operación	37	56	70	115	113
Ciclo de conversión de efectivo	0	21	15	71	62

FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

El comportamiento del ciclo de operación muestra como después de lograr que el lapso promedio entre la radicación de la factura y el pago estuviera en promedio en 37 días en 2007, en 2010 se llegase a 115 días, ello como consecuencia de haber incursionado en obras grandes y en el mercado de las constructoras. Por políticas de cambio en el nicho de venta y en la búsqueda de mejorar el flujo de efectivo, se decidió buscar una mayor participación estratégica de las obras pequeñas en el 2011 y por ello el ciclo de operación logra reducirse a 113 días.

Gráfico 6 Razones de actividad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)



FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa

5.3.3. Balance de operaciones

Basados en los datos de los análisis financieros realizados podemos resaltar lo siguiente:

- La proporción de crecimiento más representativa en ventas de INMAT se presenta en el año 2010 con un 39% respecto a los ingresos del año inmediatamente anterior, generado por un fortalecimiento en las políticas de venta y aumento en la fuerza de ventas. En la proyección de cierre de 2011 se alcanza el 24% de crecimiento frente a las ventas de 2010.
- Debido al incumplimiento de metas de ventas se observa una marcada disminución en la utilidad neta que también está afectada por el nivel de endeudamiento de la empresa y el servicio a la deuda.
- INMAT registra en 2011 un crecimiento de los costos de productos vendidos del 42%, por encima del crecimiento en ventas cuyo valor llega al 32%. En el 2010 fueron de 62% y 74% respectivamente.
- Durante los años 2007 a 2010 INMAT estableció unas políticas de manejo de inventarios cero, producción contra pedido, manejo de anticipos para todos sus trabajos, rotación de cuentas por pagar a 120 días, alianzas estratégicas con proveedores que le aseguraron un buen precio en su materia prima, estas políticas permitieron que la empresa generara los indicadores financieros presentados (Gráfico 5 Razones de rentabilidad INMAT 2007 – 2011 (Proyectado)), sin embargo debido a la alta demanda del mercado y el corto tiempo para entregas en 2011 se genera la necesidad de manejar un almacén de piezas y productos terminados que permitan cumplir con las nuevas condiciones de mercado.

5.3.4. Análisis con el Sector

Según la Tabla 7 Comportamiento en el sector periodo 2007 - 2011 se muestra como los niveles de rentabilidad alcanzados por INMAT son muy superiores a los

que presentan otras empresas del sector⁸, mientras que la rentabilidad operativa de INMAT está sobre el 11% en promedio, la competencia alcanza rentabilidades del 8 %, siendo el punto más bajo el 4,34% alcanzado en el año 2009.

El nivel de endeudamiento de las empresas del sector está por debajo del 50%, mientras que para INMAT se ha mantenido en el periodo 2007-2011 en 100%, debido a las inversiones y adecuaciones ya mencionadas. La mayor eficiencia de INMAT se evidencia en menor número de días de rotación de cartera en 2009, menor manejo de inventarios y una rotación de proveedores mayor que la competencia.

Tabla 7 Comportamiento en el sector periodo 2007 - 2011

	2007		2008		2009		2010	Proy.2011
	INMAT	Benchmark	INMAT	Benchmark	INMAT	Benchmark	INMAT	INMAT
Rentabilidad								
Margen de Utilidad Sobre ventas	9%	5,37%	7%	5,47%	8%	1,12%	13%	5%
Rentabilidad sobre Activos	23%	5,91%	15%	5,51%	16%	1,01%	26%	11%
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	94%	10,57%	98%	9,96%	99%	1,79%	209%	52%
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	11%	8,01%	11%	8,91%	12%	4,34%	15%	9%
Administración de la Deuda								
Endeudamiento	100,00%	44,10%	100,00%	44,73%	100,00%	43,64%	100,00%	100,00%
Cobertura de intereses	5,108		2,905		3,116		8,674	3,000
Eficiencia								
Rotación de Cartera	37	54	34	54	43	59	70	68
Rotación de Inventarios	0	96	22	111	27	97	45	46
Rotación de Proveedores	37	50	35	53	55	47	44	51
Ciclo de conversión de efectivo	37	100	56	112	70	109	115	113
Rotación Activo Total (Act fijo neto)	4		3		3		6	7
Rotación Activo Total (Activo total)	3		2		2		2	2
Liquidez								
Razón Corriente	0,38	1,59	0,40	1,6	0,49	1,51	0,76	0,86
Prueba Acida	0,38	0,94	0,25	0,93	0,31	0,94	0,47	0,52

	2007	2008	2009	2010	2011
Margen Bruto	42,69%	49,23%	48,41%	44,55%	40,00%
Margen Operacional	11,14%	10,68%	12,46%	15,10%	9,00%
Margen Neto	8,93%	7,00%	7,90%	12,68%	5,00%

FUENTE: Elaboración propia, Informes anuales de la empresa y BD SIREM (Superintendencia de Sociedades, 2011)

⁸ Se toman datos de la BD de SIREM de 2 empresas del sector hierro y acero, no se encontró información adicional en las bases consultadas.

Una vez realizado el análisis podemos decir que es importante identificar e implementar estrategias que permitan estabilizar el impacto del rápido crecimiento de INMAT y mejorar los indicadores del gerenciamiento de dicho crecimiento.

Las estrategias deben reflejar el concepto de administración básica del efectivo aplicando los 4 principios básicos tal como se relacionan en la tabla siguiente:

Tabla 8 Principios básicos de estrategias para la administración del efectivo.

	ENTRADAS	SALIDAS
CANTIDAD	1. PRINCIPIO	2. PRINCIPIO
	Entrada mayor dinero a la empresa: Incremento en Ventas	Debe salir menos dinero de la empresa: Control del gasto y disminución del costo de ventas
VELOCIDAD	3. PRINCIPIO	4. PRINCIPIO
	Deben acelerarse las entradas de efectivo: Mejorar el tiempo de ingreso de anticipos y tiempos de entrega para recuperación de cartera	Deben demorarse las salidas de efectivo: Mejorar el ciclo de apalancamiento en proveedores logrando acuerdos de pago semejantes a 2010 con 44 días y 2011 con 51 días.

FUENTE: Elaboración propia, basado en (Sosa Solorzano) y (Varela R. , 2008)

6. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA INMAT

VISION

Convertirnos en el proveedor favorito del mercado de accesorios de acero inoxidable, posicionándonos dentro de los 5 primeros a nivel nacional en un lapso no superior a 10 años.

MISION

Satisfacer las necesidades de funcionalidad, confort, estilo, elegancia, calidad y exclusividad de nuestros clientes, a través de la comercialización y transformación de acero inoxidable, aplicando mejora continua e innovación en los productos, propendiendo al bienestar de clientes, empleados, proveedores, socios y la comunidad de una manera responsable.

VALORES

Cumplimiento de los compromisos adquiridos con clientes, proveedores, empleados y comunidad en general

Compromiso con la elaboración de un trabajo bien hecho, realizando acompañamiento y asesoramiento a nuestros clientes en las soluciones

Innovación en diseño de productos, servicios y procesos

Emprendimiento: permanente identificación de oportunidades y de soluciones creativas

Confianza: credibilidad de los clientes, proveedores.

VALORES PARA LOS STAKEHOLDERS

ACCIONISTA: Rentabilidad, Crecimiento de mercado

CLIENTE: Rápida respuesta a sus necesidades y asesoría personalizada, respaldo de marca, precios competitivos, disponibilidad de producto y tiempo de respuesta.

EMPLEADOS: Mejoramiento de la calidad de vida, crecimiento profesional Y personal.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los objetivos estratégicos y las estrategias a corto y mediano plazo planteadas para lograrlos:

Objetivo Estratégico I

Aumentar participación de mercado en 15% pasando de 10% a 25% ⁹ , incrementando ventas en un 30% para el año 2012, pasando de ventas mensuales de \$212'000.000 en 2011 a 275'000.000 en 2012.	
Estrategia 1: Fortalecer el modelo operacional de ventas	
a. Incrementar los procesos de educación continua de ventas a través de entidades como Fenalco, Cámara de comercio, grupo Cima e instituciones tecnológicas y profesionales como la Universidad Autónoma, desarrollando el nivel de especialización de la fuerza comercial de tal forma que puedan identificar de manera	Presupuesto anual: \$10'440.000.00.

⁹ Para fines académicos se toman estos valores dado que no fue posible con las fuentes analizadas determinar el tamaño del mercado total y la participación que actualmente tiene en él la empresa. Se determina el crecimiento en participación de mercado a partir de las ventas de los años anteriores.

<p>efectiva la necesidad del cliente, la mejor forma de satisfacerla y mejorar la habilidad para cerrar las ventas.</p> <p>Total capacitaciones anuales: 4</p>	
<p>b. Establecer incentivos positivos usando bonos de \$210.000.00 por cumplimiento de metas volantes (llegar al 60% de la meta establecida al día 13 de cada mes), y comisión adicional del 0.5% por cumplimiento mayor o igual al 120% de la meta inicialmente planeada, se pasaría de una comisión del 1,5% de la venta mensual a una comisión de 2%.</p>	<p>Presupuesto anual:</p> <p>\$32'800.000.00.</p> <p>Distribuidos así:</p> <p>\$10'800.000.00 en bonos.</p> <p>\$22'000.000.00. comisiones adicionales</p>
<p>Estrategia 2: Ampliar la base de clientes</p>	
<p>a. Fortalecer la página Web de la empresa convirtiéndola en un canal adicional de acercamiento a clientes, para ello se contratará a un estudiante en práctica de universidades como Universidad del Valle o la Universidad Libre.</p>	<p>Presupuesto anual:</p> <p>\$15'107.754.00.</p>
<p>b. Incrementar red de distribuidores independientes en sitios diferentes a Cali, Popayán y Buenaventura, llegando a Armenia, Buga y Pasto en el 2012.</p>	<p>Presupuesto anual:</p> <p>\$19'181.184.00.</p>
<p>Estrategia 3: Mejorar la satisfacción del cliente</p>	
<p>a. Incrementar el conocimiento de nuestros clientes fortaleciendo el módulo de CRM (Sistema de administración de la relación con clientes), módulo incluido en la adquisición del software Sistema uno CG1, continuando con el proceso de poblamiento de la Base de datos con información relevante del cliente como: medios a través de los cuales llega a la empresa, nivel de satisfacción con el producto y servicio, seguimiento a quejas y reclamos y razones de desistimiento de compra; se utilizara el módulo de e-mail marketing para envío de campañas publicitarias que</p>	<p>Presupuesto anual:</p> <p>\$682.920.00.</p>

ayuden a actualizar datos de clientes con promociones de beneficios por dicha actualización.	
--	--

Objetivo Estratégico II:

Incrementar utilidades en 8% pasando de \$127'000.000.oo en 2011 a \$139'000.000.oo en 2012.	
Estrategia: Mejorar competitividad y sostenibilidad de la empresa	
a. Mejorar flujo de caja a través de nuevo modelo de recaudo establecido por proyecto: 60% al inicio de obra, 20% cuando se inicie instalación y 20% al finalizar la obra, mejorando de esta manera las condiciones de ingresos de la constitución del flujo de caja, asegurando el primer mes \$165'000.000 en segundo mes \$220'000.000 y del tercer mes en adelante \$458'000.000 aprox. de acuerdo a la meta establecida de venta del objetivo estratégico I. y disminuyendo el riesgo de la administración de la cartera.	Presupuesto anual: \$0.oo
b. Conseguir capital fresco con la llegada de nuevos inversionistas hasta la suma de \$300'000.000.oo correspondientes al 48% de las deudas de la empresa.	Presupuesto anual: \$0.oo
c. Intensificar el proceso de actualización tecnológica que se está llevando a cabo en toda la organización. A nivel de producción invertir en la actualización de maquinaria adquiriendo inicialmente un torno fresador.	Presupuesto anual: \$7'600.000.oo.
d. Mantener precios de venta competitivos buscando mayor rentabilidad a través de benchmarking de precios de la competencia y administración de los costos, mejorando el margen bruto por la mezcla de mejor precio de venta y mejor costo de producción.	Presupuesto anual: \$2'344.000.oo.
Número de capacitaciones: 2 semestrales con enfoque en	

mejoramiento de procesos productivos y formación de soldadura.	
e. Implementar estándares de calidad, obtener la certificación ISO9001 y de esta forma garantizar la implementación de mejores prácticas en el ciclo de la empresa, fortaleciendo a su vez la cultura organizacional de calidad.	Presupuesto anual: \$4'802.400.00.
f. Incrementar los programas de desarrollo de la cadena de abastecimiento, desarrollando contratistas, apoyándolos con capacitaciones en creación de empresa y desarrollo de habilidades técnicas, que permita implementar un sistema de medición de calidad de cada proyecto realizado, estableciendo en conjunto planes de mejora continua.	Presupuesto anual: \$1'044.000.00.
g. Controlar costos a través de procesos de compra más eficientes, los cuales deben permitir procesos de evaluación que contengan variables como calidad, precio y oportunidad de entrega sin necesidad de bodegaje en sitio.	Presupuesto anual: \$1'000.000.00.

Objetivo Estratégico III:

Desarrollo del talento Humano	
Estrategias: Mejorar el clima laboral	
a. Establecer programas de capacitación a nivel organizacional que apoyen el desarrollo de habilidades personales y laborales, estas capacitaciones se programaran con entidades como Fenalco, Cámara de Comercio, Sena y CRTM (Centro Red Tecnológico de Metalmecánica) entre otros.	Presupuesto anual: \$4'465.000.00.
b. Fortalecer el sistema de reclutamiento de acuerdo a las competencias definidas para cada uno de los cargos y	Presupuesto anual:

fortalecimiento de los procesos de inducción a los cargos a través de planes previamente establecidos.	\$5'000.000.oo.
c. Implementar un programa de gestión corporativo a través del cual se fomente la cultura organizacional, desarrollando competencias de trabajo en equipo, de tal forma que logre la integración en las diferentes áreas, asegurando su gestión distribuida y se integren procesos flexibles y con capacidad de adaptación a diferentes clientes (interno o externo).	Presupuesto anual: \$5'000.000.oo.

Objetivo Estratégico IV:

Producción amigable con el medio ambiente.	
Estrategias: Fortalecer la rentabilidad social como RSE (Responsabilidad Social Empresarial).	
a. Asegurar el cumplimiento de las políticas de producción limpia a través del reciclaje de todos los residuos como la viruta y productos de desecho, cerrando el ciclo de los insumos.	Presupuesto anual: \$7'500.000.oo.
b. Incentivar prácticas de ahorro de energía y agua dentro de la cultura de la empresa, mejorando la conciencia de necesidad de conservación propia y del entorno.	Presupuesto anual: \$7'510.074.oo.

Presupuesto total:

\$124'575.012.oo.

7. VALORACION DE LA ESTRATEGIA

Se realizó un análisis para anticipar el futuro de la empresa a través del método matemático_financiero VPN¹⁰ (Valor Presente Neto) y el EVA¹¹ (Valor Agregado), con el fin de verificar la sensibilidad de la estrategia en cuanto a cumplimiento y posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

Según el capítulo anterior la inversión para el año 2012 en la implementación de las estrategias es de \$124'575.012.00, a continuación se presentan los análisis realizados sobre el valor agregado que se obtiene al alcanzar el nivel de ventas definido como objetivo estratégico. Adicionalmente, se realiza análisis de sensibilidad con el fin de determinar las ventas mínimas para tener un valor agregado igual al proyectado para el año 2011 y las ventas mínimas para no perder valor con la estrategia definida.

7.1. EVA 2012 alcanzando la meta de crecimiento en venta de 30%

Tabla 9 Escenario cumplimiento de meta en ventas

ESCENARIO 1 OPTIMISTA WACC 12%		ESCENARIO 1 OPTIMISTA WACC 16,5%	
VPN	1.360.402.347	VPN	1.228.681.596
Io	124.575.012	Io	124.575.012
Eva 2012 con estrategia	246.009.536	Eva 2012 con estrategia	246.009.536
Eva 2011 sin estrategia	73.871.511	Eva 2011 sin estrategia	29.938.953
Diferencia EVA 2011 y 2012	172.138.025	Diferencia EVA 2011 y 2012	216.070.583
Wacc	12,0%	Wacc	16,5%
PIB+Inflacion	4%	PIB+Inflacion	4%

Al utilizar la formula de una manera mas precisa con el Assets Pricing Model, Modelo de Fijación de precios de activos de capital) frecuentemente utilizado en la economía financiera, El proyecto de inversión en este escenario (crecimiento de ventas en 30%) es capaz de generar suficiente dinero para recuperar lo invertido y además generar una utilidad neta de \$139.039.488.

FUENTE: Elaboración propia, datos de la empresa.

¹⁰ VPN Valor Presente Neto representa el incremento de la riqueza medido en dinero actual si se realiza la inversión (Buenaventura Vera, 2009).

¹¹ EVA Valor Económico Agregado obtenido por la diferencia de la rentabilidad de los activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

7.2. EVA 2012 con VPN igual a cero

Tabla 10 Escenario VPN cero

ESCENARIO 2 PESIMISTA WACC 12%

VPN	(0)
Io	124.575.012
Eva 2012 con estrategia	88.312.200
Eva 2011 sin estrategia	73.871.511
Diferencia EVA 2011 y 2012	14.440.689
Wacc	12,0%
PIB+Inflacion	4%

El valor mínimo al que podría llegar el EVA con la implementación de la estrategia 2012 es \$88.312.200, para el ESCENARIO 2 PESIMISTA WACC 12%. Lo anterior significaría un incremento en ventas del 2012 frente a las ventas del 2011 del 8,7%.

ESCENARIO 2 PESIMISTA WACC 16,5%

VPN	0
Io	124.575.012
Eva 2012 con estrategia	49.829.486
Eva 2011 sin estrategia	29.938.953
Diferencia EVA 2011 y 2012	19.890.533
Wacc	16,5%
PIB+Inflacion	4%

El valor mínimo al que podría llegar el EVA con la implementación de la estrategia 2012 es \$49.829.486, para el ESCENARIO 2 PESIMISTA WACC 16,5%. Lo anterior significaría un incremento en ventas del 2012 frente a las ventas del 2011 del 7,6%.

FUENTE: Elaboración propia, datos de la empresa.

Como resultado general se debe anotar que la planeación estratégica diseñada para INMAT es financieramente viable, pues resiste la sensibilización a los escenarios negativos, con las dos tasas (WACC 12%¹² y WACC 16,5%¹³).

¹² WACC: 12% Tasa utilizada por la empresa.

¹³ WACC 16,5% Tasa ajustada de acuerdo a variables $\beta_0 = 0,82$ (sector Building Materials (Damodaran)), $R_f = 7,5\%$ tasa rentabilidad libre de riesgo, $R_m = 20,99\%$ 3 años valor IGBVC, $r_D = 34\%$ (2011), $K_d = 10\%$ tasa interés préstamos bancarios.

8. CONCLUSIONES



Es una empresa del sector metalmecánico que en desarrollo de su plan estratégico y su política financiera le ha permitido generar utilidades por encima del promedio del sector. Su gran fortaleza financiera y diferenciadora radica en que antes de iniciarse la ejecución de cualquier pedido, debe haberse recibido como anticipo el 60% del valor del trabajo a realizar, como consecuencia, generó un flujo de caja y una liquidez, que permitió proyectar la empresa como un modelo operacional viable para Pymes. Para el año 2011 las inversiones en mejoramiento tecnológico de maquinaria, generación de inventario y ampliación de la planta de producción, redujo notablemente el flujo de caja pero como empresa ha mantenido su rentabilidad.

- Al aumentar INMAT la participación en el mercado a un 25% más que la logradas en año 2011, se espera para el 2012 un incremento en ventas, que permitirá asumir de mejor manera los costos y gastos, al tiempo que garantizará cumplir con la demanda del producto y con la promesa al cliente.
- El aumento de las utilidades proyectadas facilitará reinvertir y fortalecer una estructura centralizada de administración y comercialización que a su vez mejorará al modelo administrativo, financiero y operativo implementado para así enfrentar el rápido crecimiento tecnológico y de producción que también apoyen el fortalecimiento de las alianzas estratégicas con los proveedores y clientes.
- La aplicación de políticas y estándares de gerenciamiento moderno en el comprar, transformar, producir, vender, entregar y cobrar en el menor tiempo posible, aseguran cumplir con un ciclo operativo dinámico que transferido al cliente, retorna como satisfacción, posicionamiento, credibilidad, fidelización y la transformación de la cultura organizacional, consolidando así el desarrollo del talento humano. En ese proceso de

responsabilidad social, INMAT continuará con su plan de apoyo y vinculación de pasantes del SENA, del Colegio Técnico Camacho Parea, Del colegio Técnico Don Bosco y de las Universidades locales, en modalidad de pasantía.

- Dada la importancia de la conservación ambiental, INMAT aplica estrategias de Producción amigable con el medio ambiente, utilizando productos biodegradables además de maximizar control de desechos de producción y el consumo de recursos no renovables.

Como puede concluirse, todas las estrategias están enfocadas al crecimiento en ventas, optimización de costos, racionalización de gastos, coordinación, desarrollo de la comunicación organizacional en todas las áreas involucradas y la generación de cultura empresarial, todo ello con el fin de lograr mantener la sostenibilidad, el crecimiento, la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

Las empresas pequeñas a medida que crecen se enfrentan a nuevos retos, en este caso INMAT debe continuar trabajando en estrategias que apoyen un crecimiento armónico, con evaluación mensual del cumplimiento de metas y presupuesto, incluyendo los ajustes inmediatos con toma de decisiones y planes de acción que permitan cumplir con el plan estratégico.

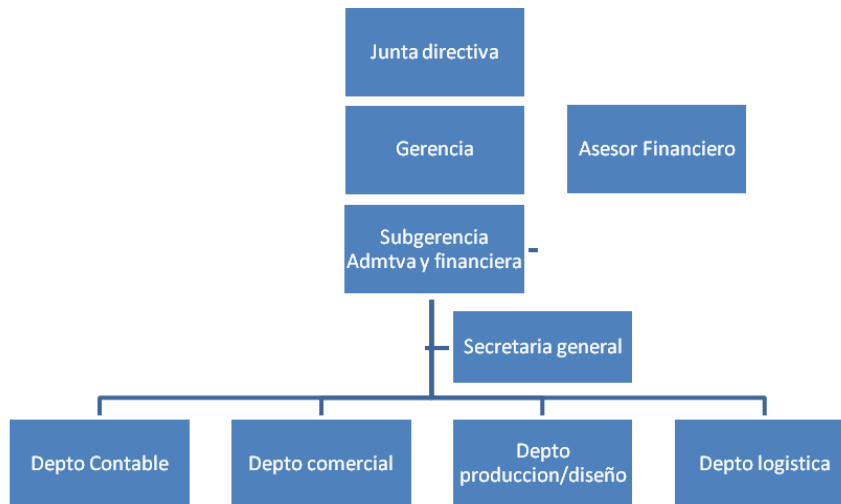
En el año 2011 las inversiones en mejoramiento tecnológico de maquinaria, generación de inventario y ampliación de la planta de producción, redujeron notablemente el flujo de caja de INMAT, sin embargo, la empresa ha mantenido su rentabilidad y aprovechando su gran fortaleza financiera y diferenciadora con el manejo de anticipos, generó una estrategia de sostenibilidad que permitió proyectarse como un modelo operacional viable para pymes.

ANEXOS

ANEXO 1 EVOLUCION INMAT

CUADRO EVOLUTIVO INMAT 1994 A SEPT 30/20011			
AÑO	ACTIVIDAD	# EMPLEADOS	CARACTERISTICA
1994	INSTALACION ELÉCTRICA COMPLETA	1	Registro como Empresa Unipersonal
1998	Finalizo la instalación eléctrica - Comenzó con estructura metálica (HIERRO) y ALUMINIO	3	Instalacion locativa y maquinaria compartida
2000	Inicio estructura metálica (HIERRO) y ALUMINIO	6	Compra de maquinaria
2002	Finalizacion Hierro inicio acero ornamental inoxidable	7	Accesorios para baños, rejas, soportes, fachadas, equipamientos
2007	Compra, transformacion y comercializacion de acero inoxidable	10	1. Descentralizacion de la administración. 2. Incremento en ventas a \$522,000MM
2008	1. Compra, transformacion y comercializacion de acero inoxidable 2. Inicia distribucion de vidrio templado	15	Implementacion de catalogo de productos: Baños, Oficinas, Balcones, Escaleras, Pasamanos, Fachadas, todo en combinación con VIDRIO. Creacion pagina web.
2009	1. Compra, transformacion y comercializacion de acero inoxidable y estructura metálica (HIERRO) 2. Inicia distribucion de vidrio templado	20	Residencial y comercial de diferentes tamaños Ofrecimiento de soluciones integrales a sus clientes a través de diseño, manufactura, instalación y servicio postventa buscando generar mayor valor agregado al cliente con acompañamiento en el proceso
2010	1. Compra, transformacion y comercializacion de acero inoxidable y estructura metálica (HIERRO) 2. Inicia distribucion de vidrio templado	36	Crecimiento en ventas \$745.856MM y utilidades de 245.219MM
2011	1. Compra, transformacion y comercializacion de acero inoxidable y Corte laser. 2. Inicia distribucion de vidrio templado	52 Directos 15 Indirectos	Expansion y crecimiento de recurso e instalaciones

ANEXO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INMAT



ANEXO 3 PRODUCTOS

- ACERO INOXIDABLE (AI) / VIDRIO TEMPLADO
 - ✓ Baños Accesorios y vidrio
 - ✓ Muebles para oficina Diseño y vidrio
 - ✓ Balcones (y vidrio)
 - ✓ Rejas
 - ✓ Fachadas (y vidrio)
 - ✓ Paredes internas y vidrio
 - ✓ Divisiones y vidrio
- Accesorios para:
 - ✓ Vidrio (Paredes, Ventanas, Puertas, Balcones)
 - ✓ Balcones
 - ✓ Escritorios, Muebles
 - ✓ Rejas
 - ✓ Pasamanos, Bisagras, Postes
- HIERRO
 - ✓ Cerramientos / Balcones
 - ✓ Pérgolas
 - ✓ Persianas

ANEXO 4 BALANCES INMAT 2007 A 2011

BALANCE GENERAL					
	2007	2008	2009	2010	PROY DIC 2011
ACTIVO					
Efectivo	\$ 9.328.918	\$ 9.991.933	\$ 9.087.708	\$ 21.299.720	\$ 21.225.000
Cuentas por cobrar	\$ 111.563.995	\$ 96.976.421	\$ 140.860.763	\$ 371.198.605	\$ 471.666.667
Inventarios	\$ 260.000	\$ 64.301.362	\$ 88.097.584	\$ 239.839.563	\$ 318.375.000
Total activo circulante	\$ 121.152.913	\$ 171.269.716	\$ 238.046.055	\$ 632.337.888	\$ 811.266.667
Activo fijo bruto	\$ 306.271.806	\$ 323.059.666	\$ 338.851.799	\$ 301.435.583	\$ 363.857.143
menos depreciacion acumulada	\$ (236.000)	\$ (7.953.448)	\$ (8.836.909)	\$ (12.318.396)	\$ (13.405.263)
Activo fijo neto	\$ 306.507.806	\$ 331.013.114	\$ 347.688.708	\$ 314.256.479	\$ 377.262.406
Total activo	\$ 427.660.719	\$ 502.282.830	\$ 585.734.763	\$ 946.594.367	\$ 1.188.529.073
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE					
Cuentas por pagar	\$ 64.367.925	\$ 51.683.506	\$ 91.978.885	\$ 128.293.608	\$ 212.250.000
Documentos por pagar	\$ 117.148.967	\$ 202.562.094	\$ 212.654.433	\$ 355.726.592	\$ 367.967.962
Pasivos acumulados (impuestos, gravámenes y tasas) oblig	\$ 140.562.587	\$ 172.589.748	\$ 185.918.596	\$ 345.470.199	\$ 363.857.143
Total pasivo circulante	\$ 322.079.479	\$ 426.835.348	\$ 490.551.914	\$ 829.490.399	\$ 944.075.105
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acciones comunes (capital personas naturales)	\$ 34.787.819	\$ 35.284.291	\$ 95.182.849	\$ 117.103.968	\$ 117.103.968
Utilidad del periodo	\$ 70.793.421	\$ 40.163.191	\$ -	\$ -	\$ 127.350.000
Total capital contable	\$ 105.581.240	\$ 75.447.482	\$ 95.182.849	\$ 117.103.968	\$ 244.453.968
Total pasivo y capital contable	\$ 427.660.719	\$ 502.282.830	\$ 585.734.763	\$ 946.594.367	\$ 1.188.529.073

FUENTE: Informes anuales de la empresa

ANEXO 5 ESTADO DE RESULTADOS INMAT AÑOS 2007 A 2011

ESTADO DE RESULTADOS					
	2007	2008	2009	2010	PROY DIC 2011
ventas	\$ 1.111.315.875	\$ 1.054.112.272	\$ 1.188.554.325	\$ 1.934.411.239	\$ 2.547.000.000
Costo de productos vendidos	\$ 636.900.170	\$ 535.203.191	\$ 613.125.017	\$ 1.072.698.492	\$ 1.528.200.000
otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UAIIDA (EBITDA)	\$ 474.415.705	\$ 518.909.081	\$ 575.429.308	\$ 861.712.747	\$ 1.018.800.000
depreciacion	\$ -	\$ -			
Gastos operacionales de adminis	\$ 271.335.621	\$ 347.571.010	\$ 314.037.230	\$ 456.341.046	\$ 509.400.000
Gastos de ventas	\$ 8.810.306	\$ 5.962.188	\$ 53.970.183	\$ 50.348.430	\$ 203.760.000
Gastos no operacionales	\$ 70.490.933	\$ 52.794.777	\$ 59.281.000	\$ 62.971.830	\$ 76.410.000
total costos y gastos	\$ 987.537.030	\$ 941.531.166	\$ 1.040.413.430	\$ 1.642.359.798	\$ 2.317.770.000
UAI (EBIT)	\$ 123.778.845	\$ 112.581.106	\$ 148.140.895	\$ 292.051.441	\$ 229.230.000
Intereses	\$ 24.233.310	\$ 38.757.436	\$ 47.537.000	\$ 33.670.714	\$ 76.410.000
UAI	\$ 99.545.535	\$ 73.823.670	\$ 100.603.895	\$ 258.380.727	\$ 152.820.000
Impuestos	\$ 293.000	\$ -	\$ 6.720.925	\$ 13.161.200	\$ 25.470.000
UN	\$ 99.252.535	\$ 73.823.670	\$ 93.882.970	\$ 245.219.527	\$ 127.350.000
EVA	\$ 63.471.206	\$ 38.232.218	\$ 56.774.502	\$ 142.155.523	\$ 29.938.953

FUENTE: Informes anuales de la empresa

BIBIOGRAFIA

- Buenaventura Vera, G. (2009). *Matemáticas Financieras*. Cali: Universidad ICESI.
- Damodaran, A. (s.f.). *Damodaran Online*. Recuperado el 11 de 2011, de Damodaran Online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Flamholtz, E. G. (2002). Towards an Integrative Theory of Organizational Success and Failure: Previous Research and Future Issues. *International Journal of Entrepreneurship Education* 1(3): 297-320 .
- Greiner, L. E. (vol. 50). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* , 4.
- ILAFA. (22 de 01 de 2010). www.ilafa.org. Recuperado el 10 de 2011, de www.ilafa.org:
<http://www.ilafa.org/noticias/Paginas/Producciondeacero mundialcaen2009.aspx>
- ILAFA. (09 de 2010). www.ilafa.org. Recuperado el 10 de 2011, de www.ilafa.org:
<http://www.ilafa.org/noticias/Paginas/ProyeccionesdeConsumo2.aspx>
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Paidós Iberica.
- Leiva, J. C. (16 de 09 de 2005). *Unempresas.unalmed.edu.co*. Recuperado el 16 de 10 de 2011, de [Unempresas.unalmed.edu.co](http://unempresas.unalmed.edu.co):
<http://unempresas.unalmed.edu.co/material/documentos/31.pdf>
- Metalactual*. (2008). Recuperado el 17 de 10 de 2011, de www.metalactual.com:
http://www.metalactual.com/revista/8/brujula_panorama.pdf
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* , 137-145.
- Sosa Solorzano, M. J. (s.f.). www.monografias.com. Recuperado el 10 de 2011, de www.monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos37/administracion-del-efectivo/administracion-del-efectivo2.shtml>
- Superintendencia de Sociedades*. (2011). Recuperado el 10 de 2011, de SIREM:
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

Superservicios. (2011). Recuperado el 10 de 2011, de <http://basedoc.superservicios.gov.co/ark-legal/SSPD/channel?channel=%2fConceptos%2fConceptos+SSPD%2f2010&details=true&listType=documentos&forceFolders=true&>

Thompson, A. J., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). Conceptos y técnicas para planear y ejecutar una estrategia. En J. E. Gamble, A. A. Thompson, & A. J. Strickland, *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia: Pearson.

Varela, R., & Bedoya, O. L. (Octubre 2006). Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de jóvenes con empresa. *XVII Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*. Panamá.