

MODELO PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LICORES DE COLOMBIA
LTDA.

“ACTUALIZACION DE INFORMACION FINANCIERA”

MARIO FERNANDO TRUJILLO ANGARITA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2014

MODELO PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LICORES DE COLOMBIA
LTDA.

“ACTUALIZACION DE INFORMACION FINANCIERA”

MARIO FERNANDO TRUJILLO ANGARITA

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia y
Administración Financiera

SERGIO GONZALEZ GARATÓN
Docente Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C
2014

Nota de aceptación

Firma presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 10 de Agosto de 2014

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

Al doctor Sergio Gonzalez Garatón, asesor del proyecto.

A la Universidad Piloto de Colombia.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la elaboración del presente proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	14
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	14
1.1.1 Nombre de la Empresa	14
1.1.2 Tipo de Empresa.	14
1.1.3 Ubicación	15
1.1.4 Tamaño de la Empresa.	15
1.1.5 Visión	15
1.1.6 Misión	15
1.1.7 Objetivos Estratégicos	15
1.1.8 Ventajas Competitivas	15
1.1.9. Análisis de la Industria	15
1.2 MERCADO	18
1.2.1 Tamaño del mercado	18
1.2.2 Clientes Actuales	19
1.2.3 Clientes Potenciales	21
1.2.4 Descripción de la Competencia	21
1.2.5 Participación de la Empresa y de su competencia en el mercado	21
1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	22
1.3.1 Descripción del proceso	22
1.3.2 Diagrama del proceso	22
1.3.2.1 Flujograma Bogotá.	22
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
1.4.1 Organigrama de la Empresa	23
1.4.2 Cuadro informativo de sueldo y salarios	24
2. EL PROBLEMA	25
2.1 ANTECEDENTES	25
2.1.1 Diagnostico Financiero	25
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	28
2.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	29
3. METODOLOGÍA	30
3.1 RECOPIACION DE INFORMACION Y/O DEBIDA DILIGENCIA	30
3.2 ANALISIS GENERAL	30
3.3 ESTRUCTURA DEL MODELO FINANCIERO	31
3.4 VALIDACIÓN DEL PROYECTO	31

3.5 SUSTENTACION DEL MODELO	31
4. RESULTADOS	32
4.1 ESTRATEGIAS QUE SE EVALUARON	32
4.1.1 Aumento de ventas	32
4.1.2 Optimización de Ingresos Financieros	32
4.1.3. Mantenimiento del nivel de Inventarios	33
4.1.4 Mejorar la rotación de Cartera y Proveedores	33
4.2 SUPUESTOS MACROECONOMICOS DEL SECTOR Y LA EMPRESA	33
4.3 TABLAS O CUADROS QUE SUSTENTAN LAS PROYECCIONES	34
4.4. ESCENARIOS	34
4.5 FLUJO DE CAJA LIBRE	36
4.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	37
5. CONCLUSIONES	41
6. RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFIA	43

LISTA DE TABLAS

	Pag
Tabla 1 Evolución de la Economía Colombiana	16
Tabla 2 Pasajeros Nacionales	19
Tabla 3 Pronostico de pasajeros Aeropuerto Internacional el Dorado	20
Tabla 4 Descripción de la competencia	21
Tabla 5 Cuadro Sueldos	24
Tabla 6 Estado de Resultados Histórico	25
Tabla 7 Balance General Histórico	26
Tabla 8 Indicadores de Rotación	27
Tabla 9 Otros Indicadores	28
Tabla 10 Rotación de Inventarios	33
Tabla 11 Rotación de Proveedores	33
Tabla 12 Crecimiento por sectores Primer Semestre	34
Tabla 13 Depreciación actual y proyectada	34
Tabla 14 Escenario Realista	35
Tabla 15 Flujo de caja libre mensual 2018	36
Tabla 16 Indicadores Embi	37
Tabla 17 Balance General Proyectado	40
Tabla 18 Costos y Gastos	40

LISTA DE FIGURAS

	pag
Figura 1 Mapa de ubicación	14
Figura 2 Movimiento de pasajeros	19
Figura 3 Flujograma de proceso	22
Figura 4 Organigrama	23

LISTA DE GRAFICAS

	pag
Grafica 1 Pie de Distribución Sector Comercio	16
Grafica 2 Participación de la Empresa en el mercado	21

RESUMEN

La planeación financiera busca que la empresa mantenga un equilibrio económico a través del diseño de un plan futuro, basados en el logro de sus objetivos, a través de un análisis contable y financiero, los cuales definirán el camino que deberá seguir la organización para alcanzarlos.

Este modelo financiero se diseñó para la compañía Licores de Colombia Ltda., y se basó en el análisis de información y diagnóstico de los estados financieros históricos de 2009 a 2013 y proyecciones financieras de 2014 a 2019; lo anterior haciendo énfasis en las ventas e ingresos, mostrando los flujos proyectados los cuales nos permiten tomar decisiones importantes para el crecimiento y buen desarrollo de la empresa.

Los estados financieros históricos analizados nos dieron una idea de cómo ha venido evolucionando la compañía en los últimos cuatro años, mostrando en cifras que ha venido ocurriendo con esta, lo que nos permite tener un panorama más amplio sobre el estado actual de la compañía y hacia dónde se dirige, además de descubrir fortalezas y debilidades que esta posee. De la misma manera pudimos observar comportamientos de diferentes cuentas como clientes, proveedores, inversiones, compras de activos fijos, entre otros, que la compañía realizó con el paso de los años. Por otra parte pudimos analizar en detalle, los crecimientos de ventas históricos por producto, tanto de cantidades como de precios, manejo de costos y gastos de los últimos años, permitiendo así realizar una proyección más cercana a la realidad.

Para la proyección de los estados financieros, se tuvo en cuenta tres escenarios futuros: Normal el cual aumenta con promedio móvil de los dos últimos años, Optimista, el cual tiene un incremento del dos por ciento para el 2014 y para el resto de años proyectados se hizo por promedio móvil de dos años y por último el Pesimista, se tomó un porcentaje de decrecimiento de 1,5% sobre el promedio móvil de los dos últimos años y para el resto de años proyectados se tomó de igual manera el promedio móvil de los mismos años anteriores, basándonos en el costo de ventas. De igual manera, para proyectar otras cuentas se tomó la inflación en algunos casos y en otros los crecimientos promedio fijos o móviles dependiendo de los comportamientos de cada cuenta.

Con base en lo anterior se recomendaron diferentes estrategias a seguir, planteando diferentes alternativas de acción a tomar por parte de la compañía, lo cual redundará en el aumento de las ventas, disminución de costos y gastos entre otros, permitiendo de esta manera el mejoramiento y crecimiento de la compañía a todo nivel.

El presente trabajo concluyó con el diseño y desarrollo de un modelo financiero en Excel que permitió analizar y diagnosticar el estado actual de la compañía a través de información histórica, además del futuro de la misma por medio de la proyección de información financiera y contable entregada por la empresa. Lo anterior para la poder realizar toma de decisiones futuras más certeras de acuerdo a variables que afectan resultados y los diferentes escenarios de gestión, mediante supuestos fundamentados y sustentados.

INTRODUCCIÓN

Con la implementación de una planeación financiera se plantearon algunos supuestos sobre el futuro financiero, como un proceso de toma de decisiones, obteniendo expectativas que despejan incertidumbres y permiten trazar planes, ya que detallan las acciones requeridas para cumplir con las metas y mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.

La planeación financiera se encarga de aportar una estructura acorde a la base del negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros. Gracias a la planeación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadeo y evaluar sus costos.

Además la planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa.

El objetivo de este trabajo es realizar la planeación financiera que permita optimizar el capital de trabajo de la Empresa, logrando así una mayor participación en el mercado y un crecimiento progresivo en los próximos cinco años, mediante el diseño y desarrollo de un modelo financiero en Excel.

Una de las limitaciones encontradas en este trabajo fue la falta de información clara por parte de la contadora, ya que en cada entrevista realizada cambiaba la versión sobre el registro de las algunas cuentas. Otra limitación fue el no poder establecer la participación de la empresa y de su competencia en el mercado debido a la confidencialidad de la información por la competencia, por lo cual se realizaron supuestos.

En cuanto a la Metodología utilizada se recopiló los estados financieros del año 2009 a 2011 y junto con la contadora se analizaron las políticas actuales de la empresa en cuanto al manejo de inventarios, proveedores, cuentas por cobrar, endeudamiento, manejo de efectivo y apalancamiento financiero.

Se construyó un modelo financiero que valida las variables de entrada tales como precio, cantidad, ingresos, costos y gastos. Se plantearon supuestos para realizar las proyecciones de los próximos cinco años.

Se elaboró un informe detallado de las fortalezas y debilidades financieras actuales y se sugirieron algunas recomendaciones para que la empresa optimice sus recursos actuales y genere una mayor rentabilidad.

Este trabajo es importante para la empresa Licores de Colombia Ltda., porque va a ser una herramienta fundamental en la toma de decisiones ya que les brinda información financiera real debido a que el modelo maneja variables del entorno macro y micro.

Para nosotros como futuros Especialistas en Gerencia y Administración Financiera fue de gran importancia desarrollar este trabajo porque llevamos a la práctica los conocimientos recibidos por parte de los docentes y sus experiencias laborales.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Licores de Colombia Ltda., fue fundada en 03 de Octubre de 1972, por Constain S.A. y Mercantil Ecuatoriana S.A., socios de Coloma Ltda., esta última dedicada a la producción y venta de licor de café entre otros. En sus inicios la compañía fue creada para la comercialización de exclusiva de licores en los aeropuertos de Bogotá y Medellín, sin embargo con el paso del tiempo y como medida a la crisis global incluyeron otros productos de en sus tiendas.

Figura 1 – Mapa de ubicación



1.1.1 Nombre de la Empresa. Licores de Colombia Ltda.

1.1.2 Tipo de Empresa. Sociedad Limitada cuyo objeto social es la comercialización de licor de distintos sabores y aromas entre ellos: licor de café, crema de whisky, licores de frutas, vinos Convier, aperitivo de Aguardiente Quindiano, vodka, ginebra y otros productos como confitería, galletería, refrescos, quesos, tabaco, artesanías, entre otros.

1.1.3 Ubicación. Licores de Colombia Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Carrera 100 No. 25F-21, Barrio Fontibón, Teléfono 5472500. En la actualidad cuenta con dos locales ubicados en el Aeropuerto el Dorado en Bogotá, en el muelle nacional segundo piso y un local en el Muelle internacional Aeropuerto José María Córdoba de Rio negro en Antioquia.

1.1.4 Tamaño de la Empresa. La compañía está catalogada como Pyme.

1.1.5 Visión. Licores de Colombia Ltda., en los próximos 10 años, tendrá locales en varios aeropuertos del país, destacándose por su recurso humano, servicio al cliente y calidad de sus productos.

1.1.6 Misión. Licores de Colombia Ltda., es una compañía pequeña, con proyección nacional, que contribuye a la economía del país por medio de la comercialización de licor, tabaco, alimentos y bebidas, el cual cuenta con talento humano altamente competitivo y sobre todo responsabilidad social frente a la actividad que desarrolla.

1.1.7 Objetivos Estratégicos. Poder mejorar sus cifras de ventas y con el tiempo lograr expandir la compañía a través de nuevos locales comerciales en los diferentes aeropuertos del país.

1.1.8 Ventajas Competitivas. En el mes de Septiembre los locales serán trasladados al nuevo Aeropuerto el Dorado, en donde estarán ubicados estratégicamente.

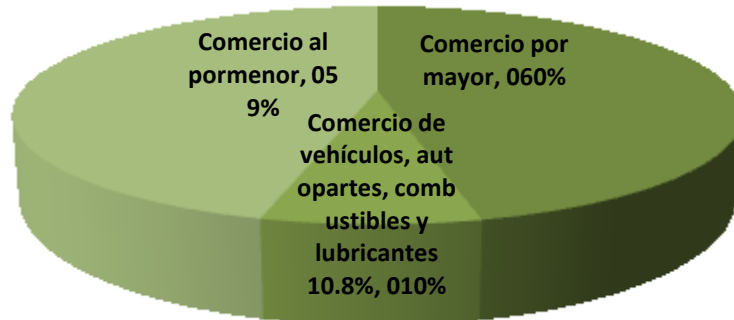
1.1.9. Análisis de la Industria. El sector comercial juega un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y de los tratados de libre comercio con varios países como: La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), Canadá, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Estados Unidos, aumentando la competitividad en Colombia.

Panamá y Colombia tienen un Acuerdo de Alcance parcial en vigor desde julio de 1993 de cooperación comercial para facilitar, expandir, diversificar y promover tanto el comercio entre las partes como todas las operaciones asociadas al mismo mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias entre ambos países.

Licores de Colombia Ltda., cuenta con proveedores extranjeros para algunos de sus productos de licor, entre los cuales se encuentran el ron, aguardiente, cerveza, whisky, aperitivos, cigarrillos, tabaco y cerveza.

A diciembre de 2013 el personal ocupado en forma directa por el sector comercio al por menor fue de 439.206. El monto total de sueldo, salarios y prestaciones sociales devengados por el personal remunerado de las empresas del sector comercio ascendió a 12.3 billones de pesos, de los cuales 41.6% correspondió al comercio minorista¹

Grafica 1 – Pie Distribución Sector Comercio



La industria colombiana según el Dane, creció un 4% en el 2013, frente a un 6,6% del año anterior, mientras que el sector comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles creció en un 4% en el 2013, frente al 6% en el año anterior.

Tabla 1. Evolución de la economía colombiana.

**Evolución de la economía colombiana
2001 - 2012**

Variación porcentual (%)

Años	Total Año
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	6,6
2012	4,0

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

¹http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet_eac_2011def.pdf

OPORTUNIDADES

- Tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y acuerdos como EFTA (European Free Trade Association), Canadá, la Comunidad Andina, México, Chile, MERCOSUR, entre otros, consiguiendo en más beneficios para competir en el ámbito nacional e internacional.
- Desarrollar la oferta colombiana dándole valor agregado al portafolio por su agilidad en entrega, calidad, complementariedad y nivel de servicio.
- Certificaciones ISO 9000 y 14000 para diferenciar el producto nacional.
- Aumento en el tráfico de pasajeros del Aeropuerto Internacional el Dorado pasando en el 2011 de 20,3 millones, con un porcentaje de crecimiento del 4,3% a 22,5 millones, y un crecimiento del 14,3% en el 2012.
- Crecimientos positivos de la Economía Colombiana en los últimos años, más que otras economías emergentes en Latinoamérica. Según el Dane de 4%, mientras que el sector comercio, restaurantes y hoteles con un 4,1% respectivamente lo cual refleja la alta productividad y competitividad del país; lo anterior evidencia que es la economía colombiana es estable a pesar de las presiones externas y que cuenta con perspectivas de crecimiento económico bastante positivas para el futuro.
- Mejoramiento de la imagen de Colombia en el exterior, lo que motiva a extranjeros a viajar a Colombia.
- Colombia posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos marítimos hacia el resto de América, Europa y los países de la Cuenca del Pacífico. 3208 km de costa (1760 Atlántico – 1448 Pacífico).
- Apoyo del gobierno nacional mediante las entidades promover las exportaciones e importaciones Colombianas, lo que se genera mayor tráfico de pasajeros en los aeropuertos del país.
- Éxito de la política de seguridad democrática. Aseguramiento de la inversión extranjera en el país. En el último quinquenio (usd 29.000 mm) se incrementó en un 253% ves el anterior.

AMENAZAS

- Posicionamiento del producto chino económico en Latinoamérica y localmente, donde los niveles de exigencia de una sociedad de consumo se

han reducido y aspectos como la durabilidad y la calidad pasan a un segundo plano.

- Pérdida de credibilidad como proveedores por la falta de consistencia y coherencia en la oferta colombiana. La oferta se ha manejado dependiendo de la demanda nacional.
- Empresas multinacionales con presencia local, quienes han incrementado el nivel de competencia al aumentar las importaciones, colocando así en riesgo el apalancamiento productivo que tiene el fabricante que vende a nivel local.
- Revaluación como fenómeno perturbador.
- Las regiones colombianas tienen que asumir costos muy altos por motivo del "arancel geográfico" que en algunos casos llega a representar hasta el 34% del valor del flete total del producto para la economía nacional así como para los exportadores de bienes y servicios

1.2 MERCADO

1.2.1 Tamaño del mercado. En el año 2011 se movilizaron aproximadamente en el Aeropuerto el dorado de Bogotá, 1'393.000 más frente al año 2010, lo que equivaldría a 21'588.000 pasajeros durante el año.²

Para el primer trimestre del año 2013, como lo muestra la grafica, el movimiento de pasajeros aumentó en un 12.3%³

Durante el año 2013, de acuerdo a la Oficina de Transporte Aéreo de la Aeronáutica Civil, el Aeropuerto Internacional el Dorado movilizó cerca de 22,5 millones de pasajeros aéreos, con un crecimiento anual del 14,3%.

²<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/Documents/TRANSPORTE%20A%C3%89R EO%20-%20CIFRAS%20DE%202011.pdf>

³Documento Pasajeros y Carga 2012 Ene-Mar-Aerocivil.

Figura 2. Movimientos de pasajeros.



Fuente: Aerocivil – Documento pdf Pasajeros y Carga 2012 Ene - Mar

1.2.2 Clientes Actuales. Se refiere a todas las personas que transitan el Aeropuerto el Dorado de Bogotá, tanto viajeros, como acompañantes y todo el personal que labora dentro del mismo aeropuerto.

Lista de pasajeros nacionales movilizados en el año 2013

Tabla 2 – Pasajeros Nacionales 2013

Ciudad-Aeropuerto	IATA	ICAO	Total
Bogotá-El Dorado	BOG	SKBO	22 625 673
Rionegro (José María Córdova)	MDE	SKRG	6 077 540
Cali-Alfonso Bonilla Aragón	CLO	SKCL	3 699 236
Cartagena-Rafael Núñez	CTG	SKCG	2 815 734
Barranquilla-Ernesto Cortissoz	BAQ	SKBQ	1 924 814
Bucaramanga-Palonegro	BGA	SKBG	1 373 373
San Andrés-Gustavo Rojas Pinilla	ADZ	SKSP	1 277 163
Santa Marta-Simón Bolívar	SMR	SKSM	1 014 985
Pereira-Matecaña	PEI	SKPE	988 959
Medellín-Olaya Herrera	EOH	SKMD	925 737
Cúcuta-Camilo Sáza	CUC	SKCC	897 556
Montena-Los Garzones	MTR	SKMR	666 989
Yopal-El Alcaraván	EYP	SKYP	406 213
Armenia-El Edén	AXM	SKAR	324 184
Néiva-Banito Salas	NVA	SKNV	308 655
Quibdó-El Caraño	UIB	SKUI	303 284
Valledupar-Alfonso López Pumarejo	VUP	SKVP	301 881
Pasto-Antonio Nariño	PSO	SKPS	231 911
Manizales-La Nubia	MZL	SKMZ	217 582
Barrancabermeja-Yanguiel	EJA	SKEJ	203 844
Apartadó-Artonio Roldán Betancourt	APO	SKAP	177 013
Leticia-Alfredo Vásquez Cobo	LET	SKLT	160 270
Ibagué-Parales	IBE	SKIB	157 248
Villavicencio-Vanguardia	VVC	SKVV	131 220
Arauca-Santiago Pérez	AUC	SKUC	105 599
Otros aeropuertos			1 063 772

Fuente:Wikipedia

Con la entrada en operación de la nueva terminal del Aeropuerto Eldorado de Bogotá, Migración Colombia, entidad adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores, reveló que entre enero septiembre del presente año se realizaron 4.304.811 de registros migratorios de viajeros.

La estadística reveló que 1.247.795 viajeros colombianos entraron y salieron 1.321.608 para un total de 2.569.403. Mientras que la entrada de extranjeros fue de 858.404, la salida de los mismos llegó a 877.004, para un total de 1.735.408 viajeros extranjeros.

Se estableció que el promedio de pasajeros por día es de 2.952 viajeros de los cuales 59% son ciudadanos colombianos y 41 % ciudadanos extranjeros. Por nacionalidades, los extranjeros que más ingresan son estadounidenses, 18 %, venezolanos 11%, argentinos 7,4%, brasileños 7% y españoles 6%.

Según los datos que muestra la estadística, el día de mayor flujo de viajeros es el domingo, lo que reveló que 17.351 registros de los cuales 3.326 corresponden a entradas de extranjeros, 3.562 a salidas de extranjeros, 5.053 a entradas y 5.410 que representan la salidas de los colombianos.⁴

1.2.3. Clientes Potenciales.

Durante el 2012, se movilizaron 22,5 millones de pasajeros, un 14,3% frente al año anterior, mientras que para el 2014, se estima un crecimiento de pasajeros del 4,9% aproximado, pasando a 23,6 millones de pasajeros.

Tabla 3. Pronóstico de pasajeros Aeropuerto Internacional el Dorado, incluyendo conexiones

Año	Número de Pasajeros (en miles)		
	Internacionales	Nacionales	Total
2013	6.379	17.225	23.604
2014	6.805	18.806	25.611
2015	7.254	20.231	27.485
2016	7.724	21.817	29.541
2021	10.255	28.039	38.295

Fuente: Cifras del Plan Maestro del Aeropuerto El Dorado. 2013. Aerocivil

1.2.4 Descripción de la Competencia. En visita realizada a los locales de Licores de Colombia Ltda. y en entrevista con la Administradora, se estableció que los almacenes que son competencia de la empresa, que manejan similares productos a los ofrecidos por ellos son :

⁴ <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/migracion-revelo-estadistica-viajeros-aeropuerto-elDorado>

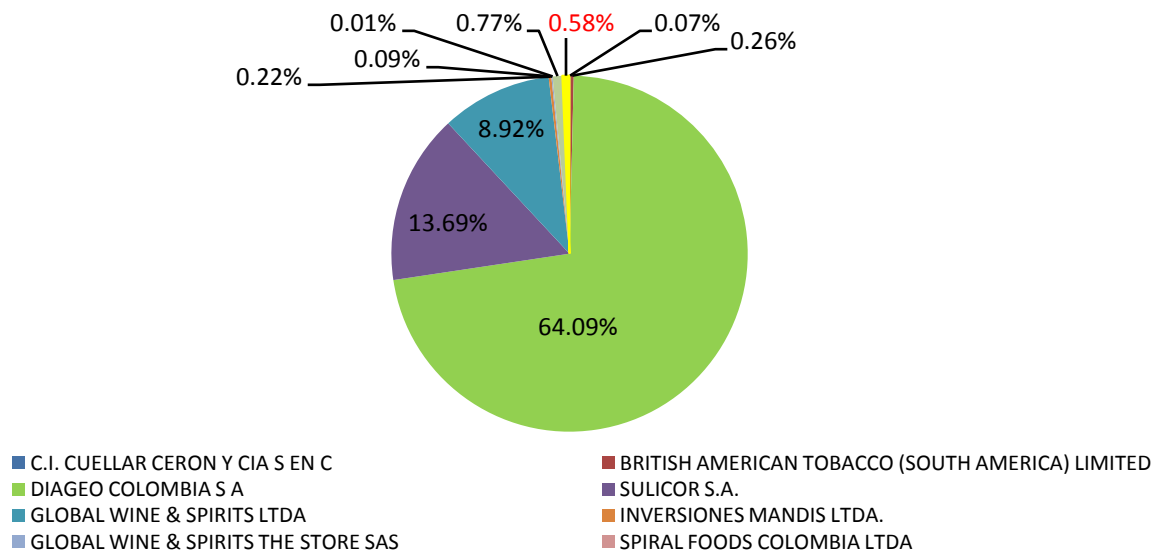
Tabla 4 Descripción de la competencia

RAZON SOCIAL	INGRESOS		ANAL. V
C.I. CUELLAR CERON Y CIA S EN C	304.867	304.867.000	0,07%
BRITISH AMERICAN TOBACCO (SOUTH AMERICA) LIMITED	1.065.360	1.065.360.000	0,26%
DIAGEO COLOMBIA S A	261.360.978	261.360.978.000	64,09%
SULICOR S.A.	55.838.121	55.838.121.000	13,69%
GLOBAL WINE & SPIRITS LTDA	36.365.649	36.365.649.000	8,92%
INVERSIONES MANDIS LTDA.	894.324	894.324.000	0,22%
GLOBAL WINE & SPIRITS THE STORE SAS	371.642	371.642.000	0,09%
SPIRAL FOODS COLOMBIA LTDA	38.763	38.763.000	0,01%
INVERSIONES DE LA 23 LTDA	3.130.183	3.130.183.000	0,77%
LICORES DE COLOMBIA	2.357.530	2.357.529.716	0,58%
TOTAL	407.773.303	407.773.302.716	100,00%

1.2.5 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado.

De acuerdo a la grafica 2, podemos observar que Licores de Colombia Ltda., cuenta con un 33% del total del mercado, de las tiendas ubicadas en el Aero Puerto dedicadas a la comercialización de licores, embutidos, lácteos y artesanías

Grafica 2. Participación de la empresa en el mercado.



Fuente: Datos Supersociedades – Cálculos propios

1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

1.3.1 Descripción del proceso:

Los Administradores en cada ciudad, se encargan de realizar los pedidos correspondientes por sistema a la oficina central en Fontibón, quien a su vez la envía a los proveedores respectivamente, los pedidos son realizados los días lunes o martes dependiendo el caso, y son entregados en tienda por los proveedores el día siguiente a la solicitud; dicha mercancía es entregada al día siguiente de las 10:00 a.m. a 11:30 a.m., el cual es el único horario para tránsito de mercancías dispuesto por la administración del aeropuerto.

El administrador procede a realizar la entrada de mercancía en la bodega y hacer su respectiva clasificación. Luego los vendedores surten las vitrinas y neveras de los almacenes, quedando así a la vista del consumidor final.

Los horarios de atención son de domingo a domingo, con turnos rotativos que van desde de 9:00 am a 7:00 pm, extendiéndose una hora más los fines de semana.

1.3.2 Diagrama del proceso.

1.3.2.1 Flujograma

El administrador realiza el pedido al proveedor nacional quien se encarga de despachar la mercancía a la bodega que se encuentra ubicada dentro de una de las tiendas donde se almacena y es distribuida al local correspondiente. En el local la mercancía es recibida por el Administrador quien la revisa y hace la entrega al vendedor para organizarla en los estantes y vitrinas.

Figura 3. Flujograma de proceso.



El administrador realiza el pedido al proveedor en Panamá, quien se encarga de despachar la mercancía a Colombia la cual llega a la bodega del muelle internacional, teniendo en cuenta que esta tienda se considera un “Depósito Franco”⁵

La mercancía es recibida por el administrador quien la revisa y hace la entrega al vendedor para organizarla en los estantes y vitrinas.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama de la Empresa

Figura4. Organigrama



Fuente: Licores de Colombia Ltda.

Licores de Colombia Ltda., cuenta con recurso humano altamente calificado, dentro de los cuales se encuentran laborando directamente con la compañía trece empleados. En la parte administrativa encontramos siete personas entre ellos un Gerente General y Financiero, quien es la persona encargada de tomar las decisiones administrativas como financieras, un Contador, Jefe de

⁵Persona jurídica a la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales le habilita un lugar ubicado dentro de las instalaciones de los aeropuertos para el almacenamiento, exhibición y venta a viajeros al exterior de mercancías nacionales o extranjeras. No podrá tener adicionalmente la calidad de sociedad de intermediación aduanera, transportadora, agente de carga internacional u operador de transporte multimodal. La habilitación se hace mediante resolución expedida por la DIAN. (<http://www.dian.gov.co>)

Nómina, Auditor y 3 Administradores y parte de ventas 6 personas. Sin embargo es importante tener en cuenta que existen otras personas que hacen parte indirecta de la compañía pero que son empleados directos de la compañía Coloma Ltda., como la persona encargada de sistemas, asistentes entre otros, es por tal razón que los mismo no generan ningún tipo de obligación laboral a la compañía en estudio.

1.4.2 Cuadro informativo de sueldo y salarios

El Gerente es el profesional que asume la responsabilidad de representar legalmente a la empresa. A la vez que debe dirigirla y procurar su buen funcionamiento y progreso, teniendo en cuenta la misión y la visión de la misma. Los demás cargos están sujetos y supervisados por las órdenes y directrices que encabece el Gerente.

Tabla 5. Cuadro Sueldos

Cargo	Número de Personas	Sueldo Mensual \$
Gerente	1	6.259.696
Contador	1	1.944.000
Jefe de Nómina	1	1.629.000
Auditor	1	3.884.000
Auxiliar	1	887.000
Administrador	2	2.000.000
Vendedores	6	589.500 * c/u

Fuente: Licores de Colombia Ltda.

2. EL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Licores de Colombia Ltda., es una empresa dedicada al comercio de licores, cigarrillos, productos de confitería, café y artesanías, con una trayectoria en el mercado de más de 30 años, la cual ha venido presentando pérdida operacional en los últimos años y aunque ha registrado utilidad neta para estos periodos, ésta ha sido generada por otros ingresos no operacionales como son la prestación de servicios en asesorías contables a otras empresas que comercializan productos similares.

La compañía actualmente se encuentra en un periodo de transición en el cual ha venido presentando pérdida en su operación, tal como lo muestra la tabla 5 Estado de Resultados histórico, esto se debe a que los gastos han crecido en mayor proporción que los ingresos, sin embargo esto continuará ocurriendo hasta tanto no se realicen nuevas negociaciones con los proveedores actuales o nuevos proveedores.

2.1.1 Diagnostico Financiero.

Tabla 6 - Estado de Resultados Histórico

Miles de COP \$

ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL VENTAS	2.154	1.968	2.253	2.358	2.513
TOTAL COSTO DE VENTAS	1.501	1.357	1.500	1.516	1.645
UTILIDAD BRUTA	653	611	752	841	868
MARGEN BRUTO	30,3%	31,1%	33,4%	35,7%	34,5%
GASTOS DE ADMINISTRACION	474	277	368	262	280
GASTOS DE VENTAS	319	427	489	670	692
UTILIDAD OPERACIONAL	(140)	(92)	(104)	(91)	(104)
MARGEN OPERACIONAL	-6,5%	-4,7%	-4,6%	-3,8%	-4,1%
INGRESOS NO OPERACIONALES	176	178	249	181	193
GASTOS NO OPERACIONALES	55	67	83	48	52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(19)	19	62	42	37
IMPUESTO DE RENTA	-	15	24	13	12
UTILIDAD NETA	(19)	4	37	29	25
MARGEN NETO	-0,9%	0,2%	1,7%	1,2%	1,0%

Fuente: Datos Licores de Colombia Ltda.

Los ingresos históricos han tenido un comportamiento inestable, esto debido a los problemas que ha tenido la compañía en la disminución de sus clientes en los últimos años por la construcción del nuevo Aeropuerto Internacional el

Dorado, pasando a tener un crecimiento del 4,66%, en el 2012 frente al crecimiento del año 2011 del 14,45%.

El Estado de Pérdidas y Ganancias muestra los costos de ventas son altos, frente a su nivel de ventas en las cifras históricas, sin embargo también es evidente que con el paso de los años ha venido disminuyendo los costos, los cuales fueron de 69,7% en el 2009, alcanzando un 64,3% de las ventas en el 2012. Con lo anterior se puede ver la mejora de este indicador debido a las estrategias de negociación a proveedores que ha venido implementando la compañía en los últimos años.

Lo que se refiere a los gastos administrativos y de ventas, tienden a ser muy altos para el flujo de caja que se está generando, debido a que paga personal externo (sistema, mantenimiento, honorarios a socios, entre otros), convirtiéndose en una gran carga para la operación o actividad principal que no genera la suficiente caja por los problemas antes mencionados para cubrir los gastos que la compañía genera.

Tabla 7 - Balance General Histórico

BALANCE	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO	1.194	1.274	773	771	835
DISPONIBLE	229	140	103	123	147
DEUDORES	755	902	515	497	525
INVENTARIOS	202	217	151	145	158
DIFERIDOS	7	9	2	4	5
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	7	9	2	4	5
PASIVO	1.111	1.187	649	678	718
PROVEEDORES	193	244	184	216	216
CUENTAS POR PAGAR	888	884	428	401	439
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	2	2	-2	1	1
OBLIGACIONES LABORALES	28	43	18	46	47
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	14	21	13	14
PATRIMONIO	84	88	121	93	118
CAPITAL SOCIAL	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	18	18	18	18	18
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-19	4	37	29	-5
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	84	65	65	45	105
CUADRE	0	-1	3	0	0

Fuente: Datos Licores de Colombia Ltda.

En el Activo la compañía no tiene mucho dinero en caja puesto que pagan en efectivo todas las compras que realizan, de igual manera se observa una disminución en la propiedad planta y equipo debido a las depreciaciones acumuladas entre los periodos de 2010 a 2013.

La subcuenta deudores varios, es la más representativa con un 56,43%, del total de los activos la cual asciende a 434 millones de pesos en el año 2012, esto se debe a que la compañía realiza préstamos a otras empresas del grupo, sin ningún tipo de interés, lo cual le impide el aprovechamiento de ese excedente de capital.

Para el pasivo la cuenta que más peso tiene es cuentas por pagar por valor de 401 millones, lo cual se debe a que la subcuenta de acreedores varios asciende a 375 millones de pesos, aproximadamente un 55,34% del total de los pasivos, que corresponde a deuda adquirida con socios para financiarse, sin embargo esta no genera ningún tipo de interés.

En el patrimonio podemos observar que si bien los ingresos por la operación no han sido los esperados, la compañía genera utilidades al final del cada periodo gracias a otras actividades que realiza que no son propias de su actividad principal como asesorías a otras empresas, pero que igualmente generan caja.

Tabla 8 – Indicadores de rotación

INDICADORES	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
ROTACION DE PROVEEDORES (X)	7,78	5,56	8,14	7,03	7,60
ROTACION DE PROVEEDORES DIAS	46,28	64,70	44,22	51,19	47,35
ROTACION DE CARTERA (X)	39,13	33,72	30,26	38,09	40,60
ROTACION DE CARTERA DIAS	9,20	10,68	11,90	9,45	8,87
ROTACION DE INVENTARIO (X)	7,44	6,25	9,97	10,45	10,43
ROTACION DE INVENTARIO DIAS	48,38	57,58	36,12	34,44	34,51

Fuente: Cálculos propios

La rotación de proveedores es buena para la compañía, debido a que esta debe tratar de financiarse con terceros, por lo tanto no debe pagar rápido, con lo cual podemos decir que este proceso no es malo puesto que cobra a 9 días y paga a 51.

Para sacar los días de rotación de cartera no se tuvo en cuenta la cuenta de deudores varios que no corresponde a la operación de la compañía sino a préstamos entre las empresas del grupo de socios. La rotación de cartera para esta compañía es buena puesto que las ventas las realizan de contado en moneda nacional y extranjera, tarjetas debito y crédito, sin embargo este proceso ha mejorado pasando en el 2010 de 10,68 días a una rotación de 9,45 días en el año 2013.

Los inventarios en este tipo de compañías comercializadoras deben tener una rotación alta y para este caso la compañía rota cada 34 días, lo cual es bueno porque la compañía rota prácticamente todos los meses la mercancía.

Además que esta rotación ha venido mejorando con el paso de los años pasando de un 48,38% en el 2009 a un 34,44% en el 2013.

Tabla 9 – Otros Indicadores

INDICADORES	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
PRUEBA ACIDA	0,89	0,88	0,95	0,92	0,94
RAZON CORRIENTE	1,07	1,06	1,18	1,13	1,16
ROE	22,41%	4,71%	30,92%	31,40%	21,06%
ROA	-1,57%	0,32%	4,84%	3,78%	2,97%
MARGEN BRUTO	30,33%	31,06%	33,40%	35,69%	34,55%
MARGEN OPERACIONAL	-6,50%	-4,68%	-4,63%	-3,85%	-4,13%
MARGEN NETO	-0,87%	0,21%	1,66%	1,24%	0,99%
CICLO DE CAJA	-11,30	-3,55	-3,80	7,29	3,98
CAPITAL DE TRABAJO	75.114	71.854	119.772	87.592	112.016

Fuente: Cálculos propios

En el indicador de prueba acida y la razón corriente, podemos observar que la compañía no alcanza a pagar sus pasivos corrientes sin tener en cuenta los inventarios con lo cual podemos decir que debe mejorar sus ventas para recibir más caja.

La rentabilidad del patrimonio es negativa, lo que significa que la compañía no está generando utilidad sobre la inversión de los socios. Lo anterior se debe a que la compañía no está generando valor por que no cuenta con utilidad positiva.

El Margen Operacional es negativo porque los ingresos por la actividad de la compañía no están generando utilidades y los gastos de administración y de ventas son muy altos debido a que tiene mucha carga de honorarios que salen a través de la cuenta de servicios, los cuales se ha tenido que incrementar como estrategia para evitar la caída en las ventas.

El ciclo de caja ha venido mejorando debido a que se han disminuido los días de rotación de cartera e inventario y se paga a mayor plazo a los proveedores con lo cual se financia.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Licores de Colombia Ltda., es una compañía a la cual la situación global de una u otra manera ha afectado sus operaciones, inicialmente la afecto su actividad principal que era de comercialización y venta de licor, obligándola a

diversificar su producto, sin embargo en este momento se ha visto afectada por la creación del nuevo Aeropuerto El Dorado de Bogotá, lo cual se ha visto reflejado en pérdida operacional en los últimos años. Pese a esta situación, la compañía ha registrado utilidad neta para ambos periodos generada por otros ingresos no operacionales como son la prestación de servicios en asesorías a otras empresas que comercializan productos similares.

Es preocupante esta situación porque la compañía debe generar ingresos por su operación y no es normal que una compañía genere más ingresos por actividades fuera de su actividad económica. De acuerdo con lo anterior podemos decir que si la compañía deja de percibir dichos ingresos no operacionales, no estaría en la capacidad de generar caja para cumplir con las obligaciones de funcionamiento.

2.3 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA.

La empresa presenta pérdida operacional en los últimos años debido que los ingresos no han tenido el crecimiento esperado ocasionado por la construcción del nuevo Aeropuerto Internacional el Dorado, además los costos y gastos son altos por la carga laboral fija y externa que ha tenido que aumentar en los últimos años para evitar una caída mayor en los ingresos. De la misma manera se evidencia que la compañía presta dinero a otras compañías de los socios, lo que lo obliga a contraer deuda con otros socios por menor valor y no le permite reinvertir sus excedentes de liquidez en su operación.

De igual manera se evidencia que los socios están sacando dinero de la empresa a manera de honorarios razón por la cual la cuenta de servicios es tan alta en los gastos administrativos como de ventas.

3. METODOLOGÍA

3.1 DUE DILLIGENCE O RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizaron visitas a las oficinas y puntos de venta de la compañía Licores de Colombia Ltda., la contadora nos entrego información financiera de los años 2009 a 2012, como inicio en la realización de un diagnóstico financiero, se revisaron documentos internos los cuales facilitó la compañía como detalle de ventas, entre otros, para poder sustentar y aclarar más el tema de investigación, sin embargo no fue posible aclarar en detalle todas las cuentas por la reserva de alguna información por parte de la compañía la cual analizamos bajo algunos supuestos.

3.2 ANÁLISIS GENERAL.

La compañía Licores de Colombia Ltda., se evaluó basados en información financiera, de mercado, competencia, amplio conocimiento de la empresa y diferentes eventos que influyeron en la ejecución de la actividad económica en relación con la situación financiera.

Se hizo el análisis a los Estados Financieros los cuales reflejaron la situación actual y la trayectoria que ha tenido la empresa durante el período 2009 a 2013, así nos anticiparemos iniciando acciones para resolver problemas reflejados en la cifras aportadas por la compañía, frente a las proyectadas en el modelo desarrollado por nosotros, realizando la comparación respectiva a los estados financieros, Balance General y Estado de Resultados de periodos base para el diagnóstico financiero de esta compañía.

Se analizaron las principales cuentas a los Estados Financieros, los cuales fueron indispensables para el diagnóstico y comprensión de situaciones que no son evidentes y ni relevantes a la gente del común.

Se estudiaron los posibles eventos tanto internos como externos que pudieron influir en la proyección desarrollada, se realizaron las variaciones de las cuentas acertadas para efectuar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros.

3.3 ESTRUCTURA DEL MODELO FINANCIERO.

La herramienta permitió proyectar el futuro de las diferentes cuentas para la toma de decisiones que se plantearon. Se diseñaron representaciones dinámicas del balance que permitieron conocer la estructura financiera de la empresa con distintas variables como son; precio, cantidad, ingresos, costos y gastos.

Se construyó un modelo financiero en Excel que visualiza la situación financiera futura de la empresa a través de la proyección de los Estados Financieros básicos como son; Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja de los años 2014 a 2019. El modelo permite modificar las variables y tres escenarios (Normal, Optimista y Pesimista) que generaran cambios en los resultados financieros.

Se plantearon varias estrategias con el fin de alcanzar mejores resultados y lograr una mayor rentabilidad.

3.4 VALIDACIÓN DEL MODELO.

Se propone presentar el modelo ante la empresa con el fin que los escenarios planteados se utilicen para mejorar la situación actual de la empresa y se pide que se abstengan de utilizar algunas políticas que generen detrimento de la misma, se tomaron decisiones que estarán a consideración de la administración de la empresa para que sean adoptadas o descartadas.

La meta a trazar es que la administración tome decisiones basándose en el modelo financiero desarrollado por nosotras y efectúe una revisión exhaustiva de sus políticas actuales de crédito y que en caso de no tenerlas, cuente con las herramientas necesarias para implementarla.

3.5 SUSTENTACIÓN DEL MODELO.

Una vez desarrollado el modelo se deja a consideración del jurado la viabilidad del mismo, se dará a conocer las variables que se tuvieron en cuenta para su diseño, la funcionalidad del mismo en diferentes escenarios. Por último se hará entrega a la compañía del modelo en Excel junto con el trabajo para que sea puesto en marcha y de esta manera la compañía pueda mejorar su situación a corto plazo.

4. RESULTADOS

El modelo financiero creado para la empresa, nos muestra las debilidades y las fortalezas que se evidenciaron del análisis o diagnóstico de los estados financieros del año 2009 a 2013. El Estado de Resultados proyectado permite analizar los ingresos operativos y los no operativos, el aporte de cada uno de ellos, descontando los costos y gastos determinando la carga o participación que tienen sobre las ventas.

Se proyectaron los flujos de efectivo y se presentaron tres escenarios (realista, optimista y pesimista) cambiando valores de algunas variables mostrándonos posibles pronósticos para la toma de decisiones.

4.1 ESTRATEGIAS QUE SE EVALUARON

4.1.1 Aumento de Ventas. Licores de Colombia Ltda., es una empresa comercializadora de licores y productos comestibles, que vende 236 productos. Las proyecciones de ventas se realizaron teniendo en cuenta la cantidad de producto vendida por medio de análisis vertical a los datos históricos para analizar la representación de cada uno sobre el total de las cantidades, luego se tomaron los crecimientos de las cuentas más representativas para poder definir el porcentaje de crecimiento para los ingresos.

Tomamos los datos históricos desde 2010 a 2013 los precios y cantidades a evaluar, se decidió realizar la proyección del precio por el estimado de la inflación del 3%, y para las cantidades el porcentaje de proyección tomado varió debido a que hay promedios de crecimientos negativos, en estos casos se toma la decisión de proyectar dichos productos por el 1%, dejando una lista desplegable de opciones.

4.1.2 Optimizar Ingresos Financieros.

Para optimizar las ventas de la compañía, en primera medida se recomienda hacer el traslado de las tiendas al nuevo Aeropuerto Internacional el Dorado en el menor tiempo posible, lo que le permitirá acceder a más clientes, tanto por ubicación estratégica del local como por el incremento de ventas de los diferentes productos.

También se recomienda armar combos con los diferentes productos para incentivar la venta y consumos de los mismos, generando de esta manera mayor rotación de los productos y un aumento en las ventas.

En los gastos e ingresos no operacionales, se observó que los financieros son una partida de alta relevancia por su gran valor, al observar en detalle este monto, la diferencia en cambio es la cuenta más representativa, seguida de las comisiones, por lo cual recomendamos que sean revisadas las políticas de comisiones puesto que la ventas no están incrementando en la medida que se necesita para mantener este incentivo en el mismo porcentaje, o que si no son ajustados los porcentajes de comisiones por lo menos que se aten a un mínimo de ventas al mes.

4.1.3. Mantener el nivel de Inventarios. La rotación de inventario de la compañía ha venido disminuyendo lo cual es bueno teniendo en cuenta que en el 2012 fue 34 días, sin embargo como es una compañía comercializadora entre más rote su stock de inventario es mejor porque quiere decir que vende más, por esta razón se toma la decisión de dejar el promedio de los históricos para la proyección futura de los inventarios.

Tabla. 10 Rotación de Inventario

INDICADORES	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
ROTACION DE INVENTARIO (X)	7,44	6,25	9,97	10,45	10,43
ROTACION DE INVENTARIO DIAS	48,38	57,58	36,12	34,44	34,51

Fuente: Cálculos propios

4.1.4 Mejorar la rotación de Cartera y Proveedores. Las proyecciones de proveedores y clientes van de la mano, ya que dependen del periodo de pago. El periodo de pago a proveedores o plazo debe ser mayor al del periodo de cobro de las cuentas por cobrar, lo que está haciendo la compañía, sin embargo aún puede financiarse un poco más con los proveedores.

Tabla 11. Rotación de Proveedores

INDICADORES	2.009	2.010	2.011	2.012
ROTACION DE PROVEEDORES (X)	7,78	5,56	8,14	7,03
ROTACION DE PROVEEDORES DIAS	46,28	64,70	44,22	51,19

Fuente: Cálculos propios

4.2 SUPUESTOS MACROECONOMICOS DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA

Se realizaron las proyecciones con la inflación estimada por el Banco de la República del 3% para 2013, este porcentaje fue aplicado para proyectar algunas cuentas, sin embargo otras cuentas se proyectaron por el promedio de los datos históricos y en algunos casos se tomó el último dato dependiendo de cada caso.

El sector comercial en el año 2011 creció un 6,6%, mientras que en 2012 fue de 4%, sin embargo en el primer trimestre del año 2013, el crecimiento fue del

2,8%, por lo cual se estimó para la compañía un crecimiento conservador aproximado para el escenario optimista del 5%

Tabla 12. Crecimiento por sector primer trimestre 2013

Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica
2013 - I / 2012 - I
Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,4
Explotación de minas y canteras	1,4
Industrias manufactureras	-4,1
Suministro de electricidad, gas y agua	3,4
Construcción	16,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,0
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,4
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	4,5
Subtotal valor agregado	2,8
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	2,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2,8

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

4.3 TABLAS O CUADROS QUE SUSTENTAN LAS PROYECCIONES DEPRECIACION

Tabla 13. Depreciación actual y proyectada

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DEP ACUMULADA INICIAL	10.379.206	10.379.206	11.221.864	11.421.864	11.821.864	12.421.864	13.221.864	14.221.864
DEP DEL PERIODO		842.658	200.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000	1.200.000
DEP ACUMULADA FINAL	10.379.206	11.221.864	11.421.864	11.821.864	12.421.864	13.221.864	14.221.864	15.421.864
	842.658	1.000.000	1.800.000	2.400.000	2.800.000	3.000.000	3.000.000	2.800.000

Fuente: Cálculos propios

La depreciación se realizó tomando un supuesto de compra o reposición de activos fijos de \$1'000.000 de pesos anuales, lo anterior basados en que es una compañía comercializadora que no requiere de maquinaria, equipos, para la venta de productos, ni tampoco requiere de terrenos debido a que los lugares donde se encuentran ubicadas las tiendas son aeropuertos en donde los locales son arrendados porque son propiedad del estado.

4.4. ESCENARIOS

Para este escenario proyectamos las ventas tomando el 67% como porcentaje de proyección del año 2013, un 1.5% más que el promedio del año anterior, para las proyecciones de ahí en adelante se realizaron con el promedio de los últimos dos años; sin embargo con estos costos de ventas proyectados la compañía no podrá mejorar sus cifras fácilmente debido a que siguen siendo

altos y se espera que la compañía pueda mejorar sus ventas y tenga un escenario más favorable, con el cambio de los locales al nuevo aeropuerto.

Si la compañía se vendiera hoy con este escenario no valdría más de 239 millones de pesos debido a que continuaría destruyendo valor y sus cifras operacionales no mejorarían a futuro. Los cálculos se realizaron con un Wacc del 14,44%.

ESCENARIO REALISTA

En este escenario los costos de ventas se proyectaron por el promedio de los dos últimos años de cada periodo desde 2012 a 2019, un 65,5% para el año 2013, para el resto de años proyectados se tomaron los promedios móviles de los dos años siguientes.

El valor de la empresa hoy con un escenario realista es de 386 millones de pesos, sin embargo se espera que la compañía mejore sus ventas y su escenario sea un poco más alentador. Los cálculos se realizaron con un Wacc del 14,44%.

Tabla 14. Escenario realista

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
COSTO / VENTAS	69,7%	68,9%	66,6%	64,3%	65,5%	64,9%	65,2%	65,0%	65,1%	65,1%	65,1%
FLUJO DE CAJA LIBRE											
	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019			
EBIT	(140)	(104)	(104)	(115)	(121)	(131)	(47)	44			
D & A	4	1	0	0	1	1	1	1			
EBITDA	(136)	(103)	(104)	(115)	(121)	(130)	(46)	45			
INGRESOS NO OPERACIONALES	181	193	206	220	235	252	270	291			
GASTOS BANCARIOS	11	11	11	11	11	11	11	11			
EBITDA	34	79	90	94	103	111	213	324			
CAPITAL DE TRABAJO	55	(40)	(28)	(30)	(33)	(36)	(24)	(26)			
Cambio Deudores Varios	18	(29)	(31)	(34)	(37)	(40)	(44)	(48)			
Cambio Mercancia No Fabricadas	5	(13)	(9)	(13)	(12)	(14)	-	-			
Cambio Proveedores	31	1	13	17	17	19	20	22			
CAPEX	(3)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)			
IMPUESTOS	(13)	(12)	(16)	(18)	(20)	(23)	(57)	(93)			
FCL	72	25	45	46	49	51	132	204			
								1.534			
	72	25	45	46	49	51	132	1.739			
VALOR EMPRESA		162									
MULTIPLIO EBITDA (VECES)		2,1									
MULTIPLIO VENTAS (VECES)		0,06									
WACC		14,44%									

REGRES

Perpetuidad

Fuente: Cálculos propios

De acuerdo con lo presentado esta empresa tiene un rango de valor entre 239 Millones y 877 millones y múltiplo Ebitda entre 3 y 11 veces.

4.5 FLUJO DE CAJA LIBRE

En la valoración de empresas en marcha generalmente aplican métodos dinámicos, el más generalizado para empresas que no transan en bolsa es el Flujo de caja libre proyectado y descontado, el cual parte de la premisa que las empresas no valen por sus activos sino por los flujos que generan esos activos, este flujo de caja incluye solo la operación, separa la deuda y la participación de los socios.

Se realizó una proyección mensualidad del primer año, teniendo en cuenta estacionalidades de mayor movimiento para empresa, de igual forma se proyectaron 5 años de periodo relevante 2013 a 2019, es el horizonte que se trabaja para empresas comerciales o industriales y se les calcula una perpetuidad.

Tabla 15. Flujo de caja libre mensual izado 2018

FLUJO DE CAJA LIBRE 2018													
MENSUAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018
ESTACIONALIDAD	8%	5%	5%	5%	8%	12%	12%	5%	5%	5%	12%	18%	100%
TOTAL VENTAS	24.120.763	15.075.477	15.075.477	15.075.477	24.120.763	36.181.145	36.181.145	15.075.477	15.075.477	15.075.477	36.181.145	54.271.718	301.509.543
TOTAL COSTO DE VENTAS	15.787.603	9.867.252	9.867.252	9.867.252	15.787.603	23.681.405	23.681.405	9.867.252	9.867.252	9.867.252	23.681.405	35.522.108	197.345.043
UTILIDAD BRUTA	8.333.160	5.208.225	5.208.225	5.208.225	8.333.160	12.499.740	12.499.740	5.208.225	5.208.225	5.208.225	12.499.740	18.749.610	104.164.500
OPERACIONALES DE ADMINISTRACIONALES DE VENTA	2.684.630	1.677.894	1.677.894	1.677.894	2.684.630	4.026.945	4.026.945	1.677.894	1.677.894	1.677.894	4.026.945	6.040.417	33.557.871
OPERACIONALES DE VENTA	6.642.262	4.153.608	4.153.608	4.153.608	6.642.262	9.960.467	9.960.467	4.153.608	4.153.608	4.153.608	9.960.467	14.937.774	83.025.345
UTILIDAD OPERACIONAL	(993.731)	(623.277)	(623.277)	(623.277)	(993.731)	(1.487.671)	(1.487.671)	(623.277)	(623.277)	(623.277)	(1.487.671)	(2.228.581)	(12.418.716)
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.851.574	1.157.234	1.157.234	1.157.234	1.851.574	2.777.361	2.777.361	1.157.234	1.157.234	1.157.234	2.777.361	4.166.042	23.144.677
GASTOS NO OPERACIONALES	500.695	312.934	312.934	312.934	500.695	751.042	751.042	312.934	312.934	312.934	751.042	1.126.563	6.258.683
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	357.148	221.023	221.023	221.023	357.148	538.648	538.648	221.023	221.023	221.023	538.648	810.898	4.467.277
IMPUESTOS DE RENTA Y COMPL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
U NETA	357.148	221.023	221.023	221.023	357.148	538.648	538.648	221.023	221.023	221.023	538.648	810.898	4.467.277

Fuente: Cálculos Propios

En la tabla anterior, se evidencia que la compañía presenta mayor flujo de clientes por motivo de movilidad aérea en los meses de Enero, Junio, Julio, Noviembre y Diciembre. Dicho incremento se debe a que los pasajeros aumentan en estos períodos debido a vacaciones de colegios y empresas.

De igual forma observamos que la compañía comienza a generar mayores ingresos por su operación en los diferentes períodos de tiempo de acuerdo a su estacionalidad, pero su recuperación será lenta debido a que viene con varios períodos de pérdida en su operación.

Se calculó de la siguiente manera:

\sum VPN Flujos de Caja Libre Periodo Relevante + VA Periodo Perpetuo

Este valor presente Neto se considera el Valor de la Compañía, se le resta la deuda financiera que según lo reportado en la debida diligencia no hay y da el valor del Equity.

La tasa a la cual se descuentaran los Flujos es normalmente el WACC de la Compañía al no tener deuda la empresa el WACC es la misma rentabilidad esperada, aplicando el modelo CAPM para el cálculo de la rentabilidad esperada se obtiene:

$$\text{Rentabilidad Esperada} = re = rf + B (rm - rf)$$

En donde Rf es la tasa libre de riesgo, B es el beta desapalancado, rm es el riesgo de mercado y re es la rentabilidad esperada.

Esta rentabilidad se calcula en dólares pues la empresa no transa en bolsa, por tanto hay que sumarle el riesgo país Colombia

El rf se tomó el promedio desde el año 2008 – 2013 de la rentabilidad de los bonos del tesoro americano, este promedio da 2,81%, para el Rm se tomó la rentabilidad del S&P 500 desde el año 1950 hasta hoy, la rentabilidad del S&P 500 se puede calcular por el LN(ultimo/anterior), de acuerdo con estos elementos este porcentaje es 7,43%. El beta de comercio directo es 1,49 el cual no se apalanca pues la compañía no tiene deuda.

Tabla 16. Indicador Embi

Indicador de riesgo país (EMBI)

País	Ultimo Dato	Valor hace...		
		3 meses	1 año	1 año
Argentina	25-07-13	1.092	1.210	1.136
Brasil	25-07-13	223	174	210
Chile	31-06-13	177	145	177
Colombia	25-07-13	159	135	160
Ecuador	25-07-13	618	676	853
México	25-07-13	189	170	190
Perú	25-07-13	163	133	165
Venezuela	25-07-13	937	845	1.154

- PREDICCIONES DE ECONOMÍA LATINOAMERICANA

Fuente : Cesia.com

El Embi está en 1,59% pero el promedio de 10 últimos años da 2,50%, con estos datos el Re seria:

$$\text{Re USD} = 2,81\% + 1,49 * (7,43\% - 2,81\%) + 2,50\% = 12,19\%$$

$$\text{Re\$} = (1 + 12,19\%) * (1 + \text{Devaluación}) - 1 = (1 + 12,19\%) * (1 + 2\%) - 1 = 14,44\%$$

Con el dato del WACC y teniendo en cuenta las proyecciones financieras antes enunciadas se procede a determinar los Flujos de caja libre que se descuentaran, sin embargo es importante resaltar que para realizar este tipo de escenarios nos basamos en el costo de ventas de la compañía, tomando así un escenario pesimista, normal y optimista así:

El estado de flujo de efectivo muestra de dónde se originó el efectivo, así como su aplicación en un periodo determinado. Este estado sirve para la toma de decisiones de inversión y financiación ya sea de corto o de largo plazo. El flujo de efectivo tiene como propósito dar a conocer cómo el dinero se gastó o invirtió en la empresa y cómo financió.

Cuando existe una compra de activos fijos, es decir existe la reposición de activos fijos da como resultado una disminución en el flujo de efectivo y cuando hay una venta de activo fijo existe un aumento en el efectivo de la empresa, en este caso la empresa no genera variación alguna en el activo fijo.

El flujo de caja libre que se obtiene año tras año es el dinero disponible de los dueños del capital financiero, o sea acreedores y socios para atender los cambios del capital y el servicio a la deuda, es decir intereses y amortización de la deuda.

4.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Es importante aclarar que la empresa ha tenido en los últimos 4 años pérdida operacional esto se debe en parte por la construcción del aeropuerto. Sin embargo en el Estado de Resultados se registran algunos ingresos no relacionados con la operación o el objeto social del negocio pero que son cercanos a los 200 millones de pesos y generan caja, se han estabilizado en el tiempo y a nuestra manera de ver de acuerdo con las entrevistas realizadas en la debida diligencia hacen parte del Ebitda.

De acuerdo con la anterior explicación el Estado de Resultados proyectado sería el que a continuación se presenta manteniendo un crecimiento conservador. La proyección de ventas se realizó de acuerdo a la tabla. 17 y los gastos y costos tabla. 18 respectivamente.

El margen Ebitda de la empresa es cercano al 3% de las ventas lo cual es acorde con el rango de una comercializadora en un escenario normal. En un escenario positivo en que la empresa mejore su costo de mercancía y lo mantenga en niveles del 60% al 61% el EBITDA mejorará sustancialmente, lo cual se verá reflejado en los ingresos operacionales.

LAS VENTAS

Las empresas comercializadoras tienen su actividad fundamental en la compra y venta de mercancías. En este caso LICORES DE COLOMBIA LTDA tiene como actividad económica la venta en el aeropuerto de bebidas y productos alimenticios para viajeros.

Al efectuar análisis por producto, dentro del total de productos, el de mayor consumo o de mayor venta son los quesos, seguido del licor nacional. En estos productos descansa el 60% de las ventas del punto. El viajero normalmente compra el queso para consumirlo o para llevar a casa.

Es de anotar que pese a que no se ha terminado la construcción del Aeropuerto, se logró un crecimiento de ventas superior a la inflación 4,7%, una vez se termine la construcción y se organicen los puntos de ventas respectivos se podría estimar un escenario de crecimiento mayor.

Las ventas de la empresa se proyectaron de acuerdo a sus dos componentes cantidades (q) y precios (p) y de acuerdo a los productos que tuvieron una mayor concentración histórica pues la empresa trabaja cerca de 50 productos en varias referencias.

Para hacer las proyecciones de precios se proyectaron a un 3% anual, y las cantidades se determinó el promedio de crecimiento histórico, en aquellos productos donde las cantidades crecieron o decrecieron de manera significativa se optó por trabajar con el 1%.

Como podemos observar en la siguiente grafica de proyecciones los ingresos operacionales aumentan en mayor proporción que los costos de ventas, condición con la cual se espera que la compañía mejore sus cifras futuras, incrementando sus ventas en el 2019 en un 53% aproximado frente al año 2013.

BALANCE GENERAL

En el Balance General la principal cuenta son los deudores sin embargo no es por venta de productos a crédito porque ellos pagan en efectivo, esto es originado por la subcuenta deudores varios que se ha mantenido en el orden de los \$ 450 Millones, la cual corresponde a préstamos que se han realizado a socios, lo cual está dejando a la compañía sin caja para funcionar correctamente y no le permite tener ningún tipo de inversiones y la obliga a endeudarse en parte con otros socios. Por lo cual se le recomienda a la compañía revisar e implementar nuevas políticas de créditos a socios.

En el pasivo el rubro más importante son los proveedores los cuales en promedio están a 30 días, en las cuentas por pagar hay un ítem relacionado con acreedores varios por \$ 300 millones el cual obedece a deudas de los socios, debido a que la compañía por los préstamos que realiza a otros socios no cuenta con caja suficiente para cubrir su operación.

Tabla 17. Balance General Proyectado

BALANCE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO	1.194	1.274	773	771	835	908	999	1.094	1.203	1.362	1.601
DISPONIBLE	229	140	103	123	147	178	221	266	320	435	626
DEUDORES	755	902	515	497	525	557	590	627	668	712	760
INVENTARIOS	202	217	151	145	158	167	180	192	206	206	206
DIFERIDOS	7	9	2	4	5	5	5	6	6	6	6
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	7	9	2	4	5	5	5	6	6	6	6
PASIVO	1.111	1.187	649	678	718	758	813	866	928	973	1.023
PROVEEDORES	193	244	184	216	216	229	246	262	281	302	324
CUENTAS POR PAGAR	888	884	428	401	439	461	496	528	567	591	617
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	2	2	-2	1	1	2	2	2	2	2	2
OBLIGACIONES LABORALES	28	43	18	46	47	52	54	59	63	63	63
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	14	21	13	14	14	15	15	15	16	16
PATRIMONIO	84	88	121	93	118	151	187	228	275	389	579
CAPITAL SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-19	4	37	29	-5	33	36	42	46	115	189
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	84	65	65	45	105	99	132	168	210	256	371
CUADRE	0	-1	3	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Cálculos propios

COSTOS Y GASTOS

De acuerdo con los datos históricos se elaboró una tabla del comportamiento de los principales costos y gastos de la empresa, con la información histórica de LICORES DE COLOMBIA S.A se construyó un tablero de indicadores para los últimos 3 años y se hizo la proyección de cada ítem, tomando en algunos casos el promedio móvil 2, o 3 años, o dejando el último factor.

Tabla 18 Costos y Gastos

ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL VENTAS	2.154	1.968	2.253	2.358	2.513	2.681	2.865	3.065	3.284	3.523	3.781
TOTAL COSTO DE VENTAS	1.501	1.357	1.500	1.516	1.645	1.740	1.867	1.993	2.138	2.292	2.460
UTILIDAD BRUTA	653	611	752	841	868	942	998	1.072	1.146	1.231	1.322
MARGEN BRUTO	30,3%	31,1%	33,4%	35,7%	34,5%	35,1%	34,8%	35,0%	34,9%	34,9%	34,9%
GASTOS DE ADMINISTRACION	474	277	368	262	280	298	319	341	365	365	365
GASTOS DE VENTAS	319	427	489	670	692	748	794	853	912	913	913
UTILIDAD OPERACIONAL	(140)	(92)	(104)	(91)	(104)	(104)	(115)	(121)	(131)	(47)	44
MARGEN OPERACIONAL	-6,5%	-4,7%	-4,6%	-3,8%	-4,1%	-3,9%	-4,0%	-4,0%	-4,0%	-1,3%	1,2%
INGRESOS NO OPERACIONALES	176	178	249	181	193	206	220	235	252	270	291
GASTOS NO OPERACIONALES	55	67	83	48	52	52	51	52	52	52	52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(19)	19	62	42	37	49	54	62	69	171	282
IMPUESTO DE RENTA	-	15	24	13	12	16	18	20	23	57	93
UTILIDAD NETA	(19)	4	37	29	25	33	36	42	46	115	189
MARGEN NETO	-0,9%	0,2%	1,7%	1,2%	1,0%	1,2%	1,3%	1,4%	1,4%	3,3%	5,0%

5. CONCLUSIONES

Los costos de la empresa en relación de las ventas del 2012 al 2013, pasaron de %65 a %64,3, este costo por lo general oscilará entre estos valores pues corresponde al costo de compra de la mercancía, a su vez solo variará dependiendo de los acuerdos con los proveedores o del cambio de los mismos.

Durante el año fiscal o periodo (0) año 2011, se generó una pérdida operacional de \$ 104.7 millones causados por el incremento de los arriendos, la provisión deudores y mantenimiento, en general los gastos operacionales fueron superiores a los ingresos operacionales, y por el contrario los ingresos no operacionales fueron mayores, lo que permito evitar un resultado neto negativo.

El activo corrientepaso de \$ 772,6 millones del 2011 a \$ \$ 770,6 millones para el 2012 disminuyendo en \$ 1,9 millones, por causa de compensaciones de partidas deudoras con el pasivo corriente que paso de \$648,9 a \$ 677,7 para el año 2012.

Los acreedores varios pasan del 93,8% para el 2013 con un valor de \$411.983.916 al 94,3% con un valor de \$ 557.015716 para el año 2018. Es confusa la descripción de los acreedores varios, no se tiene claridad quienes son, ni por qué concepto son los valores adeudados, esto genera desconfianza y puede poner en duda el objeto social de la compañía.

La empresa no cuenta con políticas claras de financiamiento externo.

La empresa no cuenta con financiación externa diferente a los proveedores, sería prudente fortalecer el financiamiento por parte de entidades financieras, con el fin de poder expandir el área de influencia de negocio y aprovechar las oportunidades de negocio existentes en el mercado de la comercialización, en especial de licores.

Se evidencia la inexistencia de políticas claras y definidas del manejo de proveedores y ventas a crédito y de contado.

6. RECOMENDACIONES

Establecer un departamento financiero o determinar las políticas para el manejo de la cartera, los créditos y la financiación, estableciendo parámetros y sus propias políticas de riesgo, lo que les permitiría reducir la cartera que para el 2011 es de \$564.739.607 aclarando que esta cuenta es por prestamos generados a los socios ya que las ventas son de contado.

Estudiar las posibilidades en generar otros puntos de venta tanto en otros aeropuertos, como en los centros comerciales más reconocidos del país.

Determinar provisiones claras para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, acompañado de una planeación progresiva de ventas actualizando los modelos, lo que generar un incremento en los ingresos.

Determinar planes y políticas de pago de los rubros pendientes de pagar ya sea a terceros o laborales, aprovechando los buenos flujos de efectivo generados en sus operaciones.

La empresa debe redefinir las políticas de pago a proveedores, discriminar y definir la cantidad de mercancía comprada a crédito y la mercancía comprada de contado, así mismo su política de ventas a crédito, es decir cantidades y plazos, para llevar un mejor control de las mercancías y del flujo de efectivo y poder hacer estimaciones idóneas para el futuro, de modo que se garantice la continuidad y permanencia de la empresa en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis. Financiero Aplicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2003, 418p.
- REGLAMENTO GENERAL DE LA CONTABILIDAD. D.R. 2649/93. Plan Único de Cuentas. Bogotá: 3R Editores Ltda, 2000, 484p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Colombiana para la Presentación de trabajos de Investigación. Sexta actualización. Bogotá: Icontec, 2008. 36p. NTC 1486.
- www.indexmundi.com/es/colombia
- www.dane.gov.co
- www.camacolantioquia.org.co
- www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/migracion-revelo-estadistica-viajeros-aeropuerto-elDorado