

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA R.V. AGROCERCAS Y
MALLAS LTDA., MEDIANTE EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO
FINANCIERO

RAFAEL HUMBERTO ARIAS SÁNCHEZ
VÍCTOR HUGO RODRÍGUEZ BUENAVENTURA
MARÍA ELISEIDA CANO LÓPEZ
NORMA CLEMENCIA ZAFRA VARGAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ
2012

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA R.V. AGROCERCAS Y
MALLAS LTDA, MEDIANTE EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO
FINANCIERO

RAFAEL HUMBERTO ARIAS SÁNCHEZ
VÍCTOR HUGO RODRÍGUEZ BUENAVENTURA
MARÍA ELISEIDA CANO LÓPEZ
NORMA CLEMENCIA ZAFRA VARGAS

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

José Horacio González Roa
Docente Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ
2012

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	11
1.1.1 Nombre de la empresa	11
1.1.2 Tipo de empresa	11
1.1.3 Ubicación	11
1.1.4 Tamaño	11
1.1.5 Ventajas competitivas	11
1.1.6 Análisis de la industria	11
1.1.7 Productos y servicios	13
1.2 EL MERCADO	14
1.2.1 Tamaño del mercado	14
1.2.2 Clientes actuales	14
1.2.3 Clientes potenciales	14
1.2.4 Descripción de la competencia	14
1.2.5 Participación de la empresa y su competencia en el mercado	15
1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y COMERCIALIZACIÓN	16

1.3.1	Proceso de prestación del servicio	16
1.3.2	Proceso de comercialización	16
1.4	DIAGRAMAS DEL PROCESO	16
1.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
1.5.1.	Organigrama de la empresa. R.V. Agrocercas y Mallas Ltda.	18
1.5.2	Sueldos y salarios	19
2	PROBLEMA	20
2.1	ANTECEDENTES	20
2.1.1	Diagnóstico financiero	20
2.1.1.1	Análisis vertical del balance general	22
2.1.1.2	Análisis horizontal balance general	22
2.1.1.3	Análisis vertical estado de resultados	24
2.1.1.4	Análisis horizontal estado de resultados	24
2.1.1.5	Análisis de indicadores financieros	25
2.2	FORMULACIÓN	27
2.3	DESCRIPCIÓN	27
3	METODOLOGÍA	29
4	RESULTADOS	32
4.1	INTRODUCCIÓN	32
4.2	RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS EVALUADAS	32
4.3	SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	32

4.4 TABLAS QUE SUSTENTAN LA PROYECCIÓN	34
4.5 ESCENARIOS DE VENTAS	34
4.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL PRIMER AÑO	40
4.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS	44
4.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS	46
4.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS	48
4.10 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS	50
5 CONCLUSIONES	54
6 RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Ingresos por año	12
Tabla 2 Cuadro informativo de personal, cargos y remuneración 2010	19
Tabla 3 Análisis vertical y horizontal al balance general de 2009 y 2010	21
Tabla 4 Análisis vertical y horizontal al estado de resultados de 2009 y 2010	23
Tabla 5 Variables macroeconómicas del modelo financiero	34
Tabla 6 Escenarios proyectados de ventas, costos y gastos 2011	35
Tabla 8 Escenarios proyectados de ventas, costos y gastos 2012	36
Tabla 9 Escenarios proyectados de ventas, costos y gastos 2013	37
Tabla 10 Escenarios proyectados de ventas, costos y gastos 2014	38
Tabla 11 Escenarios proyectados de ventas, costos y gastos 2015	39

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Composición del PIB año 2010	13
Figura 2 Participación en el mercado	15

RESUMEN

Con base en la información financiera suministrada por parte de R.V Agrocercas y Mallas Ltda., se llevó a cabo un análisis de las cifras, sus antecedentes y tendencias y se detectó que el principal problema radica en que la empresa no tiene definidas políticas para un manejo adecuado de su flujo de caja.

El método utilizado fue la aplicación de las herramientas de análisis y diagnóstico financiero aprendidas a lo largo de la Especialización, para desarrollar un modelo financiero que le permita a la empresa subsanar el problema detectado y se convierta en el pilar fundamental para una toma de decisiones acertada de acuerdo a los objetivos estratégicos y los intereses de los socios.

Se elaboró el modelo financiero acorde con el problema detectado, el cual tiene en cuenta variables de entrada como indicadores macroeconómicos, políticas de ventas, cartera, proveedores, inventarios, crédito e inversión.

Con base en estas variables, el modelo realiza cálculos intermedios que incluyen proyección de ventas a crédito y de contado, costos de ventas, cálculo de depreciaciones, amortización de créditos, inventarios, rotación de cartera, entre otros, obteniendo como resultado balance general, estado de resultados y flujo de caja proyectados para los años 2011 a 2015, que son la base para una mejor toma de decisiones.

Igualmente el modelo proyecta los principales indicadores financieros que permite un mejor análisis del comportamiento financiero de la empresa y el impacto de las recomendaciones propuestas.

Al final del análisis podemos concluir que es necesaria la implementación inmediata del modelo propuesto, así como la apropiación de las recomendaciones planteadas que le permitan a R.V Agrocercas y Mallas Ltda. ser una empresa sostenible en el tiempo y rentable para los socios.

INTRODUCCIÓN

Con miras a sus objetivos, las organizaciones y empresas trazan planes donde detallan las acciones requeridas para cumplir con sus metas. Este proceso de elaboración, puesta en marcha y seguimiento de los planes se conoce como planeación o planificación. La planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa y está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.

La planeación financiera, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de 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 mercadotecnia y evaluar sus costos. En otras palabras, 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 (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

La empresa R.V. Agrocercas y Mallas Ltda., fue creada en Bogotá en 1998, por los señores Nicolás Rodríguez y Diego Valcárcel, con igual participación en aportes y su capital social actual es de \$100.000.000

La actividad de la empresa está enmarcada en el sector servicios, siendo su objeto social la venta, fabricación, instalación y reparación de cercas eléctricas para seguridad perimetral y cercas para ganadería.

Este proyecto nace de la necesidad que tiene la empresa de definir políticas para un manejo adecuado de su flujo de caja, de remuneración de los socios, y en general políticas encaminadas a mantener la continuidad del negocio y la optimización de los recursos que permita su viabilidad financiera.

El objetivo de este trabajo es elaborar un modelo financiero que permita definir una adecuada planeación financiera que sirva como base para una acertada toma de decisiones.

El modelo abarca el diagnóstico financiero de la empresa, proyección de los estados financieros y flujos de caja a cinco años, ventas en sus diferentes escenarios (pesimista, realista y optimista), con base en la información financiera del año 2010, recomendaciones, el modelo financiero en Excel, tablas de amortización de los créditos, tablas de depreciación de los activos.

El alcance del proyecto no abarca valoración de la empresa, teniendo en cuenta que este criterio no se determinó como necesario debido a que dentro de la proyección de la empresa, no se contempla la posibilidad de venta.

Durante el desarrollo del proyecto se detectaron algunas limitaciones para el modelo como:

- Diseñado en Excel y no en un lenguaje de programación.
- Las proyecciones se realizaron según lo enseñado en la asignatura de Finanzas Corporativas, con base en las variables macroeconómicas del PIB e inflación sin tener en cuenta otras variables que afecten el mercado y la economía del sector y el país.
- Si se llegase a presentar alguna circunstancia adicional e inesperada al comportamiento de las variables macroeconómicas sobre las cuales se basaron las proyecciones, el modelo deberá ajustarse contemplando otras variables y su efecto en el mercado y su tendencia.
- Los datos de las variables macroeconómicas proyectadas fueron tomadas de un documento de origen extranjero dado que en Colombia no se encuentra esta información actualmente.

La metodología empleada para la elaboración del modelo financiero incluyó diagnóstico, análisis y modelaje financiero en Excel, y se llevó a cabo sobre las bases teóricas y prácticas recibidas a lo largo de la especialización en las diferentes asignaturas.

Este proyecto reviste gran importancia para la empresa ya que apunta directamente a subsanar su mayor debilidad en materia financiera, el modelo financiero se constituye en una herramienta de control que permite manejar diferentes escenarios y contemplar los posibles cambios que presenten las variables macroeconómicas, que afectan la actividad del negocio.

Para nosotros como profesionales, el proyecto nos dio la oportunidad de aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la especialización haciendo énfasis en las herramientas financieras, adquirir experiencia en el manejo de conceptos y proyecciones y tener un acercamiento al contexto real del desempeño de un Gerente Financiero.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1 Nombre de la empresa. R.V Agrocercas y Mallas Ltda.

1.1.2 Tipo de empresa. Empresa de responsabilidad limitada, comercial y de servicios, constituida el 24 de marzo de 1998, dedicada a la venta de artículos agropecuarios, venta, fabricación, instalación y reparación de cercas eléctricas para seguridad perimetral y cercas para ganadería.

1.1.3 Ubicación. Está ubicada en la ciudad de Bogotá, en la carrera 20 A N° 72A-44 barrio San Felipe, sector en el que se encuentran varias empresas que desempeñan actividades similares.

1.1.4 Tamaño. A 31 de diciembre de 2010, R.V Agrocercas y Mallas Ltda. contaba con activos por valor de \$631 millones, ventas por \$1.009 millones, ocho (8) empleados activos, lo cual la clasifica como pequeña empresa de acuerdo con la Ley 590 de 2000.

1.1.5 Ventajas competitivas. En la línea de negocio de seguridad perimetral R.V Agrocercas y Mallas Ltda., es pionera del sector ya que su tecnología de punta es la que marca la tendencia del mercado y de su competencia.

Agrocercas es el distribuidor exclusivo de los impulsores de marca Shock y Hagroy, que son los dispositivos generadores de corriente eléctrica utilizados en el montaje de las cercas eléctricas.

Estos impulsores son de tecnología más vanguardista que la que está a disposición de su competencia, por lo que R.V Agrocercas y Mallas Ltda. se ha convertido en el mayor proveedor de equipos para el montaje de estructuras en el mercado de la seguridad perimetral.

1.1.6. Análisis de la industria. El sector de la economía en el cual se enmarca la actividad de R.V Agrocercas y Mallas Ltda. es el sector de la seguridad privada. Es un sector en crecimiento dadas las necesidades de los clientes (ganaderos, conjuntos residenciales y concesionarios de vehículos entre otros), de contar con sistemas de seguridad eficientes que preserven sus propiedades de la delincuencia y la inseguridad tanto en el campo como en la ciudad.

Amenazas:

- Las empresas que utilizan materiales y dispositivos reciclados que abaratan costos y por ende, el precio de venta, abasteciendo el mercado de productos económicos pero de mala calidad y afectando al mercado en general.
- El ingreso al país de productos importados a más bajo precio provenientes de países como China y Taiwán, reconocidos en el mercado por su bajo costo pero de baja calidad.

Oportunidades:

- La entrada de empresas multinacionales que aprovechando el buen momento que vive la economía nacional y la ubicación estratégica del país, radican en Colombia sus sedes principales con la necesidad de proteger sus terrenos ante cualquier evento de inseguridad que se pueda presentar.
- El dinamismo del sector de la construcción en Colombia cuya tendencia para el 2011 es de un crecimiento del 15%.¹
- El auge del sector ganadero, que dadas las condiciones de seguridad que ofrece el Estado Colombiano, fomenta el sector y ha permitido a los ganaderos que habían sido desalojados de sus tierras por riesgos de seguridad, retornen y activen su negocio.

El sector de la vigilancia privada en Colombia está regido por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Según información de esta entidad, el comportamiento de los ingresos para los años 2009 y 2010 fueron los siguientes:

Tabla 1. Ingresos por año

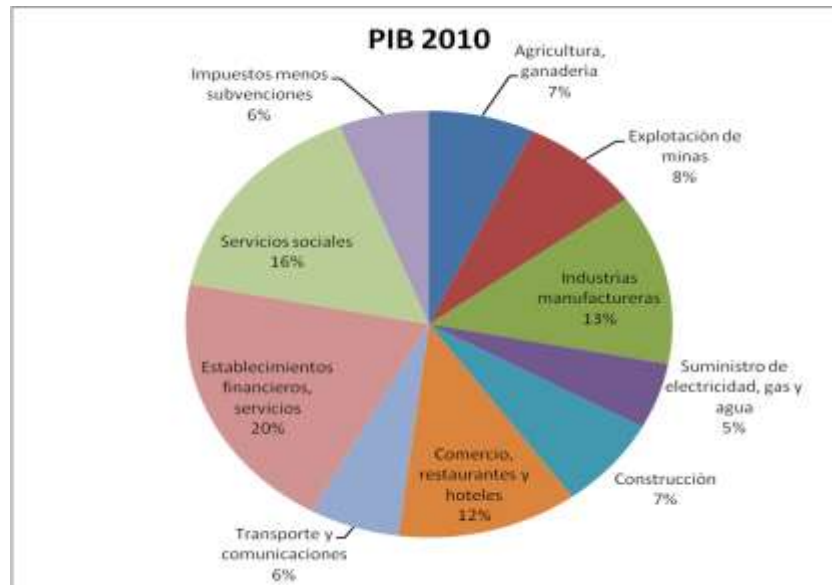
Año	Ingresos en billones de pesos
2009	3,78
2010	4,40

Según el Departamento Nacional de Estadística DANE, para el 2010, el sector servicios aportó al Producto Interno Bruto PIB del país, \$85.017 miles de millones de pesos, que corresponde a un 20% del total del PIB, que ascendió a \$425.134 miles de millones de pesos.

¹OBSERVATORIO INMOBILIARIO Y DE LA CONSTRUCCIÓN. El sector de la construcción en Colombia crecerá un 15% en 2011. www.observatorioinmobiliario.es.

La siguiente gráfica, muestra la composición del PIB para el 2010, por actividad económica:

Figura 1. Composición del PIB año 2010



Fuente: DANE

En el año 2010 los ingresos operacionales del sector de la vigilancia y seguridad privada ascendieron a \$4.4 billones, presentando un incremento del 14% en relación con los ingresos del año inmediatamente anterior, según información de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

1.1.7 Productos o servicios. La actividad comercial de R.V Agrocercas y Mallas Ltda. se desarrolla en la prestación del servicio de instalación en dos líneas de negocio así:

- Seguridad perimetral: Incluye la instalación de cercas eléctricas e implementación de sistemas de seguridad perimetral, especialmente para conjuntos residenciales e industrias. Es un sistema de seguridad que permite detectar cuando un intruso esté pretendiendo acceder al área protegida dando la posibilidad de actuar en concordancia y con suficiente tiempo y calma para repeler la agresión.
- Ganadería: Es la línea de productos para cercas eléctricas para manejo y control animal en sectores rurales.

1.2. EL MERCADO

1.2.1 Tamaño del mercado. La cantidad de clientes actuales y estimación de los clientes potenciales se describen en los numerales 1.2.2 y 1.2.3.

1.2.2 Clientes actuales. En la actualidad la empresa cuenta con más de 60 clientes claramente identificados y un grupo de aproximadamente mil clientes de mostrador con compras inferiores a cuatro millones de pesos anuales

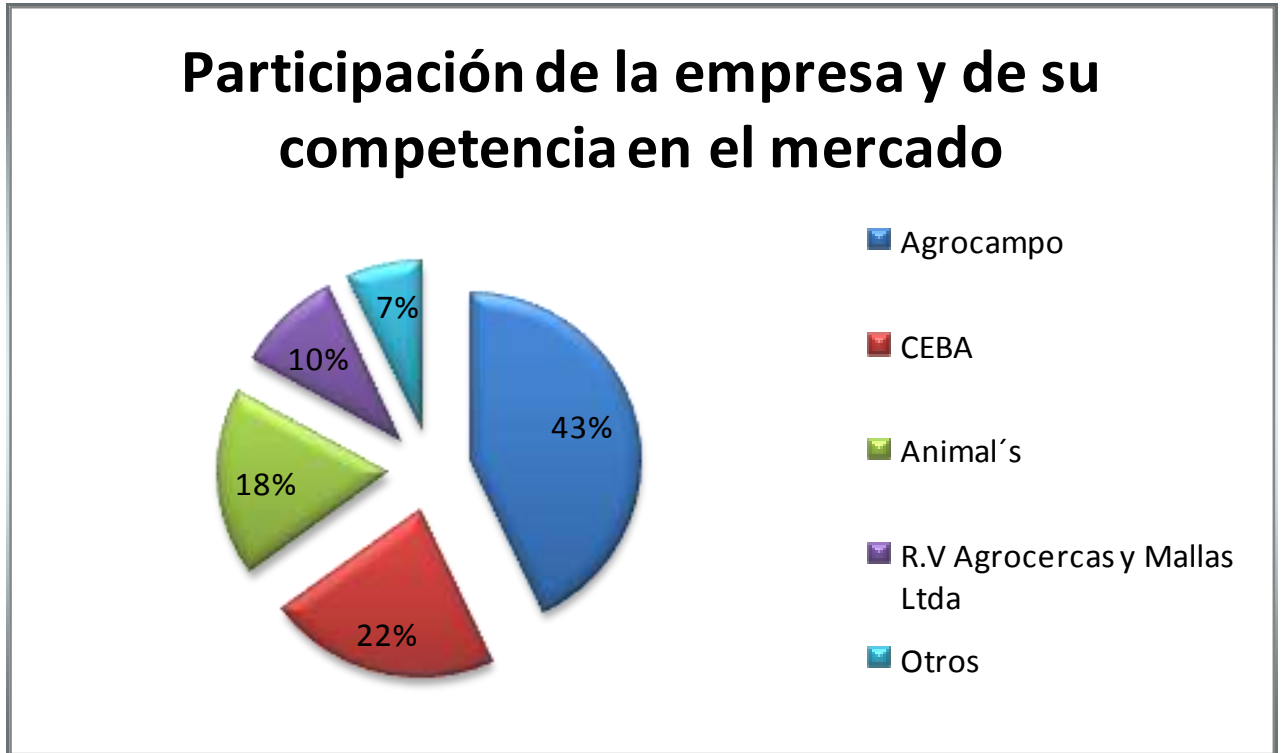
1.2.3. Clientes potenciales. La empresa no ha realizado un estudio de mercado que le permita identificar a sus clientes potenciales según los diferentes productos y servicios ofrecidos. La Gerencia de R.V Agrocercas y Mallas Ltda. proyecta para el 2012 contratar dos empleados para hacer un sondeo a nivel nacional de los posibles clientes que puedan estar interesados en los productos y servicios de la compañía. La investigación abarcará tiendas veterinarias, ganaderos, conjuntos residenciales o proyectos urbanos entre otros, determinar el mercado potencial de cada línea que maneja la empresa y elaborar un plan de mercadeo.

1.2.4. Descripción de la competencia. La competencia actual de la empresa se encuentra segmentada de la siguiente manera:

- En artículos para cercas de ganadería, su mayor competencia se encuentra en la zona de influencia (Barrio San Felipe) y en los alrededores de Bogotá como por ejemplo en Chía (Centro Comercial Centro Chía). Dentro de este grupo se identifican empresas competidoras como son Agrocampo, Animal's, CEBA, y otras menores. La principal ventaja de estas empresas frente a la nuestra es que además de comercializar artículos para cercas eléctricas, comercializa otros artículos para el sector veterinario como medicamentos, artículos y alimentos para mascotas, etc., que sirven de "gancho" para atraer más clientes.
- En cuanto a la venta e instalación de cercos perimetrales, se identifican personas naturales y jurídicas con presencia en Bogotá, pero ninguna con la experiencia y reconocimiento en el sector. En este punto R.Y V. Agrocercas y Mallas es líder en la venta e instalación de este sistema de seguridad, sin embargo, la informalidad de muchas de las empresas competidoras, les permiten ofrecer precios más favorables.

1.2.5. Participación de la empresa y de su competencia en el mercado. Según los principales competidores identificados y sus volúmenes de ventas para el año 2009, la participación de R.V Agrocercas y Mallas Ltda. corresponden a un 10% del total del mercado, tal y como se demuestra en el siguiente gráfico.

Figura 2. Participación en el mercado



Fuente: R.V Agrocercas y Mallas Ltda. a Diciembre 31 de 2010

1.3. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y COMERCIALIZACIÓN

1.3.1. Proceso de prestación del servicio. El primer paso es realizar la preventa visitando a los potenciales clientes o recibiendo solicitud de cotización del servicio por correo electrónico, telefónicamente o por visita al punto de venta.

El vendedor visita el predio donde se instalará el cerco para analizar el terreno, toma las medidas, observa y registra los posibles obstáculos para el proceso de instalación.

Levanta el plano del lugar en el cual se instalará la cerca para la elaboración de la cotización, la cual se envía al cliente para su aprobación.

Una vez aprobada la instalación, se realiza la factura de venta y se solicita el pago del 50% del valor del servicio como abono para empezar la obra.

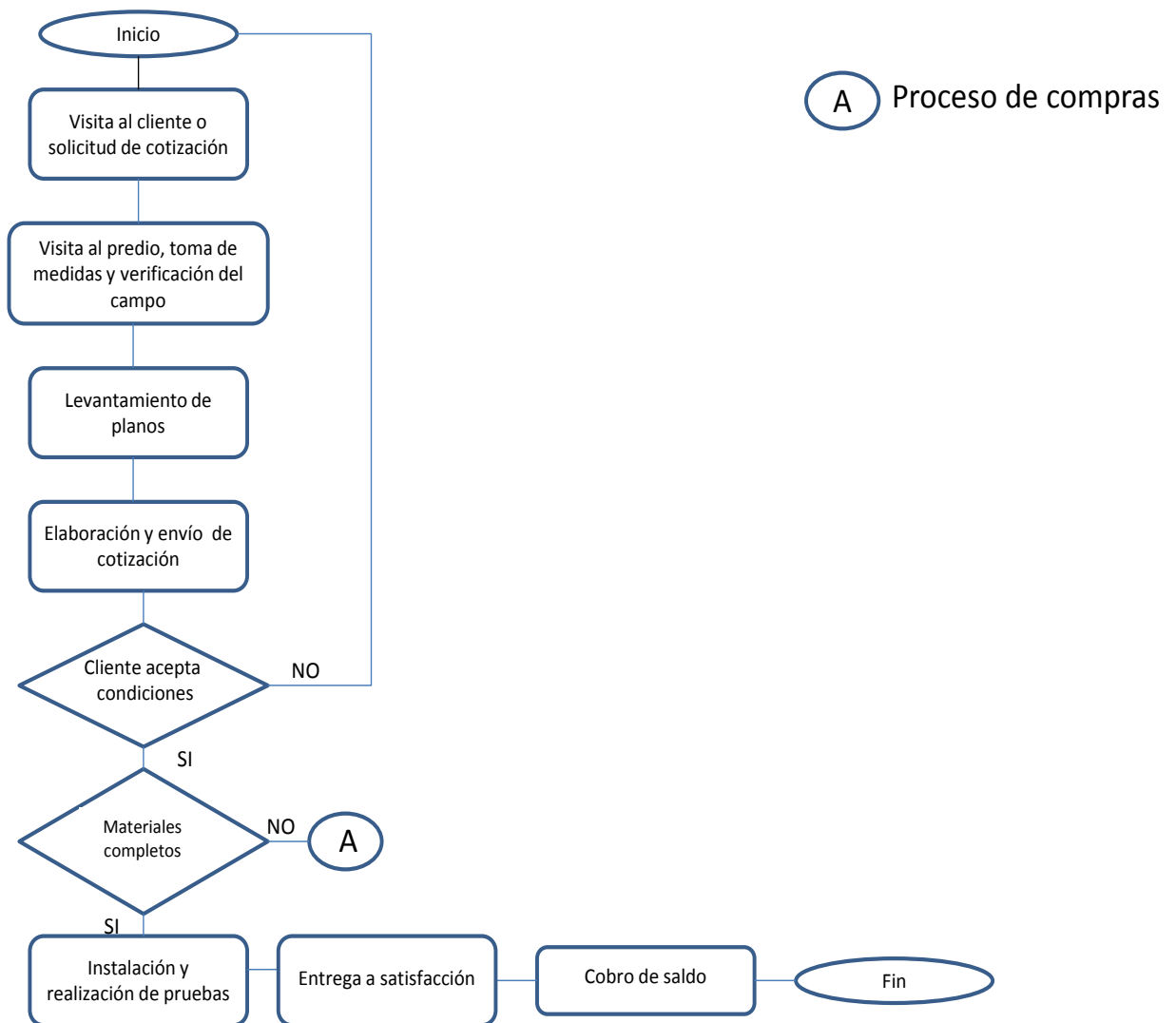
Se verifica que se cuente con todo el material de acuerdo a las necesidades y especificaciones del lugar para la instalación y se procede a la misma

realizando las pruebas necesarias. De no contar con los materiales suficientes, se realiza el proceso de compras.

Una vez instalado el cerco se realizan las respectivas pruebas de funcionamiento para constatar la calidad del servicio suministrado.

Una vez las pruebas arrojan un resultado positivo, se entrega a satisfacción la obra al cliente, y por último se procede al cobro del 50% restante del valor total facturado.

Diagrama 1. Proceso de prestación del servicio



1.3.2. Proceso de comercialización. Con el fin de contar con un stock suficiente para ventas, periódicamente se controla el inventario para analizar la mercancía que está por agotarse o está agotada según su rotación y pedidos pendientes por despachar.

Cuando se determina qué mercancía debe solicitarse, se realiza y envía la orden de compra al proveedor. Una vez que el proveedor confirma que dispone del material solicitado, remite la factura y se procede a consignar el valor total al proveedor.

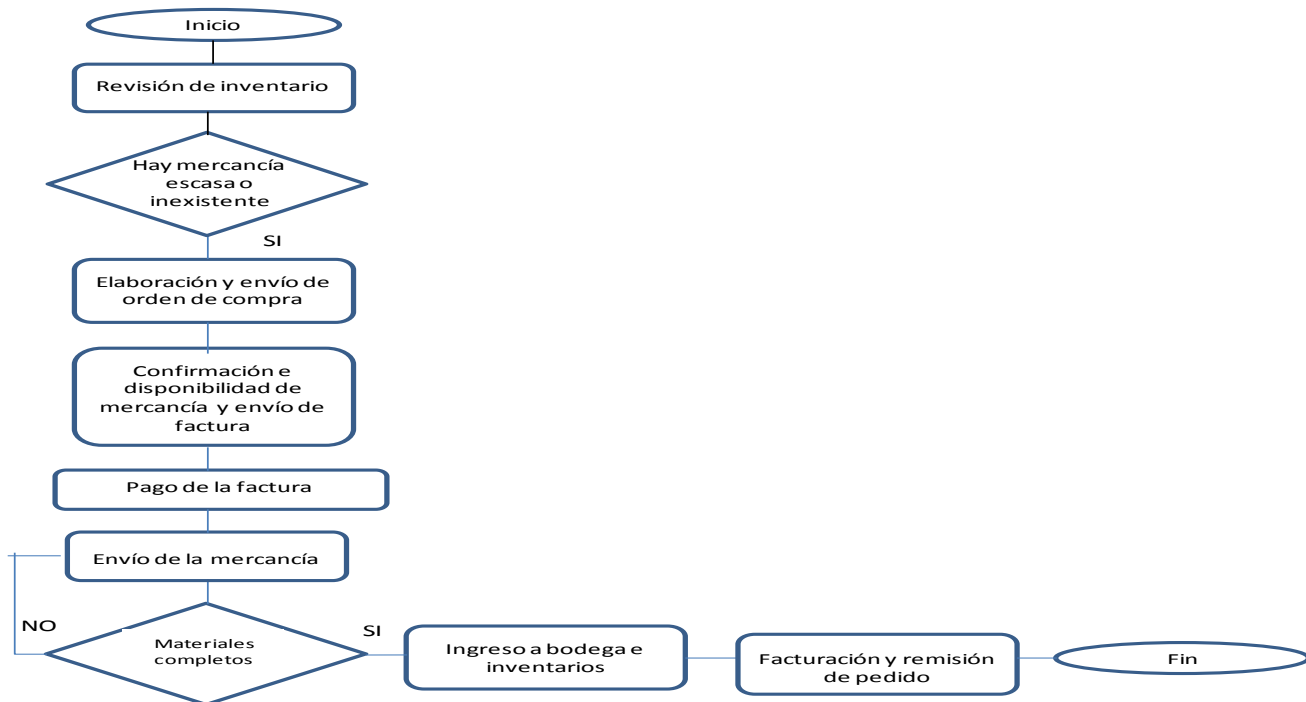
Cuando llega la mercancía a R.V Agrocercas y Mallas Ltda., se compara lo recibido contra la factura remitida por el proveedor.

En caso de existir alguna diferencia se hace la anotación en la factura, se recibe la mercancía y se informa al proveedor para su posterior envío.

Se procede a almacenar la mercancía en la bodega, se ingresan los materiales al inventario a través del sistema de información para actualizar existencias.

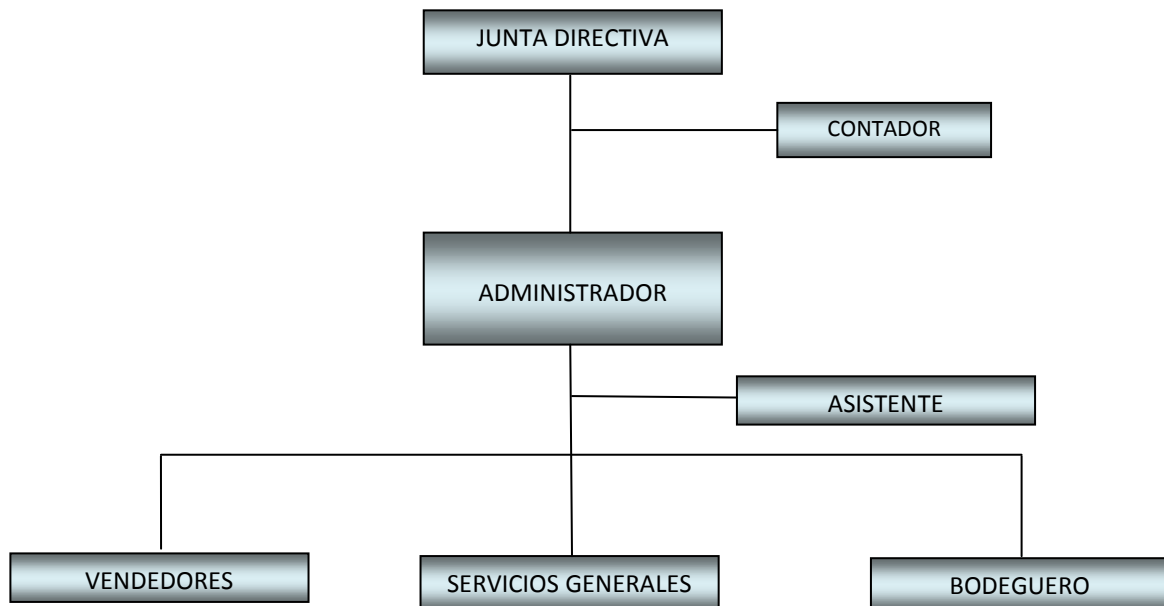
Los vendedores revisan si hay pedidos pendientes por despachar de los materiales recibidos para organizar su correspondiente envío al cliente. Los demás materiales quedan para comercializar en mostrador o para nuevos negocios. Una vez almacenados los materiales recibidos, se cargan al inventario mediante el sistema de información para actualizar las existencias. Acto seguido, se procede a facturar y se remite a los clientes.

Diagrama 2. Proceso de comercialización



1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1. Organigrama de la empresa. R.V. Agrocercas y Mallas Ltda.



En R. Y V. Agrocercas y Mallas Ltda., la más alta posición jerárquica la ocupa la junta directiva, compuesta por los dos socios propietarios.

El Administrador se encarga de la administración de personal, de coordinar la parte comercial en cabeza de los vendedores y demás empleados.

Igualmente la empresa cuenta con una Asistente que cumple labores secretariales y de asistencia a los Socios y administrador y un apoyo para servicios generales y bodega.

1.4.2. Sueldos y salarios. La información de sueldos, cargos y carga prestacional a diciembre 31 de 2010, se presenta en la siguiente tabla con base en la información suministrada por R.V Agrocercas y Mallas Ltda.

Tabla 2. Cuadro informativo de personal, cargos y remuneración 2010.

SUELDOS TOTALES A DICIEMBRE 31 DE 2010						
No EMPLEADOS	CARGO	SUELDO MES	SUELDO AÑO	COMISION	CARGA PRESTACIONAL	SUELDO TOTAL
1	Contador	2.100.000	25.200.000	-	7.517.160	32.717.160
1	Administrador	1.300.000	15.600.000	-	4.653.480	20.253.480
1	Asistente Administrativa	900.000	10.800.000	-	3.221.640	14.021.640
1	Bodeguero	800.000	9.600.000	-	2.863.680	12.463.680
1	Servicios Generales	700.000	8.400.000	-	2.505.720	10.905.720
3	Vendedor	600.000	7.200.000	50.883.801	17.326.398	75.410.199
8	Totales	6.400.000	76.800.000	50.883.801	38.088.078	165.771.879

2. PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

R.V Agrocercas y Mallas Ltda., es una pequeña empresa comercial y de servicios, constituida el 24 de marzo de 1998, dedicada a la venta de artículos agropecuarios, venta, instalación y reparación de cercas eléctricas para seguridad perimetral y cercas para ganadería.

No es una empresa familiar y está conformada por dos socios que integran la junta directiva y son quienes toman todas las decisiones en la empresa.

R.V Agrocercas y Mallas Ltda., actualmente no tiene definidas políticas para un manejo adecuado de su flujo de caja; por ejemplo, a través de los socios adquiere créditos con terceros, los cuales a pesar de que la compañía es quien responde por los pagos, son utilizados en parte por los socios para sus necesidades personales. Adicionalmente la empresa pierde el beneficio de las deducciones fiscales de los intereses por este tipo de crédito. No tiene establecida una forma de remuneración de los socios, ni su valor; es decir, cada socio retira efectivo de la compañía de acuerdo a sus necesidades y la disponibilidad en caja.

Como resultado de lo anterior, no se pueden tomar decisiones acertadas, lo que pone en riesgo la viabilidad financiera de la empresa.

2.1.1. Diagnóstico Financiero. El diagnóstico financiero se realizó sobre los estados financieros (balance general y estado de resultados) correspondientes a los años 2009 y 2010, proporcionados por la empresa.

A esta información se les realizó su respectivo análisis vertical, análisis horizontal y cálculo de indicadores financieros, con la metodología y el conocimiento adquirido en la clase de Diagnóstico Financiero

La información arrojada en los cálculos vertical y horizontal, se analizó con base en los criterios vistos en clase y de lo investigado en la bibliografía suministrada en la especialización y los docentes de las diferentes materias.

Tabla 3. Análisis vertical y horizontal al balance general de 2009 y 2010.

R.V AGROCERCAS Y MALLAS LTDA						
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE			ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
ACTIVO	2009	2010	2.009	2.010	EN \$	EN %
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible	\$ 15.943.225	\$ 5.614.665	2,81%	0,89%	(\$ 10.328.560)	-64,78%
Deudores - clientes nacionales	\$ 263.119.009	\$ 299.937.702	46,40%	47,50%	\$ 36.818.693	13,99%
Inversiones	\$ 0	\$ 0	0,00%	0,00%	\$ 0	0,00%
Provisión de cartera	(\$ 12.665.712)	(\$ 12.665.712)	(2,23%)	(2,01%)	\$ 0	0,00%
Cartera neta	\$ 250.453.297	\$ 287.271.990	44,17%	45,49%	\$ 36.818.693	14,70%
Inventarios	\$ 281.085.482	\$ 320.185.160	49,57%	50,71%	\$ 39.099.678	13,91%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 547.482.005	\$ 613.071.815	96,55%	97,09%	\$ 65.589.811	11,98%
ACTIVO FIJO						
Activo fijo bruto	\$ 52.713.318	\$ 54.602.318	9,30%	8,65%	\$ 1.889.000	3,58%
(-) Depreciación Acumulada	(\$ 37.412.096)	(\$ 40.486.579)	(6,60%)	(6,41%)	(\$ 3.074.483)	8,22%
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 15.301.222	\$ 14.115.739	2,70%	2,24%	(\$ 1.185.483)	-7,75%
OTROS ACTIVOS						
Otros activos	\$ 4.275.000	\$ 4.275.000	0,75%	0,68%	\$ 0	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$ 567.058.227	\$ 631.462.554	100,00%	100,00%	\$ 64.404.328	11,36%
			ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
PASIVO	2009	2010	2.009	2.010	EN \$	EN %
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 44.127.708	\$ 0	7,78%	0,00%	(\$ 44.127.708)	-100,00%
Proveedores nacionales	\$ 154.219.729	\$ 191.225.216	27,20%	30,28%	\$ 37.005.487	24,00%
Impuestos por pagar	\$ 12.833.804	\$ 11.533.381	2,26%	1,83%	(\$ 1.300.422)	-10,13%
Gastos acumulados por pagar	\$ 159.885.227	\$ 216.555.227	28,20%	34,29%	\$ 56.670.000	35,44%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 371.066.468	\$ 419.313.825	65,44%	66,40%	\$ 48.247.357	13,00%
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 0	\$ 0	0,00%	0,00%	\$ 0	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	0,00%	0,00%	\$ 0	0,00%
TOTAL PASIVO	\$ 371.066.468	\$ 419.313.825	65,44%	66,40%	\$ 48.247.357	13,00%
PATRIMONIO						
Capital Pagado	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	17,63%	15,84%	\$ 0	0,00%
Reservas	\$ 0	\$ 0	0,00%	0,00%	\$ 0	0,00%
Utilidades de Ejercicios Anteriores	\$ 69.935.248	\$ 95.991.759	12,33%	15,20%	\$ 26.056.511	37,26%
Utilidades del Ejercicio	\$ 26.056.511	\$ 16.156.971	4,60%	2,56%	(\$ 9.899.540)	-37,99%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 195.991.759	\$ 212.148.730	34,56%	33,60%	\$ 16.156.971	8,24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 567.058.226	\$ 631.462.555	100,00%	100,00%	\$ 64.404.328	11,36%

2.1.1.1. Análisis vertical del balance general. En general para los años 2009 y 2010 la mayoría de los activos está representada en el grupo de activos corrientes. Para el año 2009 este rubro representó el 96,55% del total de activos con \$547.482.005 de los \$ 567.058.227 de activos totales. Para el año 2010 representó un 97.09% del total de activos con \$613.071.815 de los \$631.462.554 de activos totales.

Las cuentas más representativas del activo fueron los inventarios con un 49.57% para el año 2009 y un 50.71% para el año 2010, así como la cuenta de deudores con un 46.40% del total de activos en 2009 y un 47.50% del total de activos en el año 2010.

Los activos fijos de la empresa (una vez descontada la depreciación acumulada) representan el 2.70% de los activos totales en el 2009 y un 2,24% de los activos totales en el 2010.

Con respecto a las cuentas del pasivo y patrimonio, se encuentra que la empresa tiene una estructura más financiera que patrimonial tanto para el 2009 como para el 2010, es decir se financia en un 65,64% con recurso externo y solo en un 34.56% con recursos propios de los socios para el 2009 y 66,40% y 33,60% respectivamente para el 2010.

La totalidad de los pasivos está representada en pasivo corriente, siendo las cuentas más representativas de este grupo los gastos acumulados por pagar que equivalen al 28.20% del rubro de pasivo + patrimonio en el 2009 y al 34,29% en el 2010. En esta cuenta se contabilizan los dineros que los socios toman de la caja de la empresa para sus necesidades particulares las cuales no tienen relación con el objeto comercial del negocio como tal.

La cuenta de proveedores representa un 27.20% del rubro total de pasivo + patrimonio para el año 2009 y un 30.28% para el año 2010. Las obligaciones financieras a corto plazo representan el 7.78% del pasivo + patrimonio para el 2009 y fueron canceladas en su totalidad para el 2010.

El capital aportado por los socios representa el 17.63% del rubro total de pasivo + patrimonio en el 2009 y un 15,84% en el 2010. Las utilidades retenidas representaron el 12.33% de este grupo en 2009 y el 15.20% en 2010

2.1.1.2. Análisis horizontal del Balance General. Para los años 2009 y 2010, en general se presentan las siguientes variaciones:

Los activos se incrementaron un 11.36%. Los activos corrientes se incrementaron un 11.98% pasando de \$547.482.005 a \$613.071.815. Se observa un decrecimiento en la cuenta del disponible, con una disminución del -64.78%. Otros aumentos fueron en deudores (cartera neta) con un 14.70% e inventarios con un 13,91%. Hubo una disminución en activos fijos del -7,75%.

Los pasivos aumentaron un 13% y el patrimonio un 8,24%. De estas cuentas los rubros más representativos son los gastos acumulados con un incremento del 35,44%. En esta cuenta se contabiliza el monto de dinero que se le adeuda a terceros por las obligaciones contraídas por los socios, dinero que es utilizado por ellos para fines personales pero que son pagados por la empresa. Los proveedores presentan un incremento del 24%.

El capital de los socios se mantuvo igual en los dos años y no se repartieron utilidades, por lo cual la cuenta de utilidades de ejercicios anteriores (utilidades retenidas) tuvo un incremento significativo del 37.26% pasando de \$69.935.248 a \$95.991.759. La variación negativa del -37,99% en la cuenta utilidad del ejercicio muestra una desmejora de los resultados de la compañía en este rubro con respecto al año anterior.

Tabla 4. Análisis vertical y horizontal al Estado de Resultados 2009 y 2010

R.V AGROCERCAS Y MALLAS LTDA						
ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE			ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
Cuentas	2009	2010	2.009	2.010	EN \$	EN %
VENTAS TOTALES	\$ 938.400.657	\$ 1.009.778.320			71.377.663	7,61%
COSTO DE VENTAS	\$ 518.352.748	\$ 558.011.633	55,24%	55,26%	39.658.885	7,65%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 420.047.909	\$ 451.766.686	44,76%	44,74%	31.718.778	7,55%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS						
Depreciación activos	\$ 4.686.948	\$ 3.074.483	0,50%	0,30%	(1.612.465)	-34,40%
Amortizaciones	\$ 0	\$ 0	0,00%	0,00%	0	0,00%
Gastos de personal	\$ 151.540.765	\$ 165.771.879	16,15%	16,42%	14.231.115	9,39%
Otros gastos generales	\$ 165.200.000	\$ 178.565.800	17,60%	17,68%	13.365.800	8,09%
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 321.427.713	\$ 347.412.162	34,25%	34,40%	25.984.450	8,08%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 98.620.196	\$ 104.354.524	10,51%	10,33%	5.734.328	5,81%
OTROS EGRESOS						
Otros egresos	(\$ 57.558.682)	(\$ 77.959.882)	(6,13%)	(7,72%)	(20.401.200)	35,44%
Gastos Financieros	(\$ 2.171.200)	(\$ 2.279.760)	(0,23%)	(0,23%)	(108.560)	5,00%
TOTAL GASTOS OTROS	(\$ 59.729.882)	(\$ 80.239.642)	(6,37%)	(7,95%)	(20.509.760)	34,34%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 38.890.314	\$ 24.114.882	4,14%	2,39%	(14.775.432)	-37,99%
Impuesto de Renta	\$ 12.833.804	\$ 7.957.911	1,37%	0,79%	(4.875.893)	-37,99%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 26.056.511	\$ 16.156.971	2,78%	1,60%	(9.899.540)	-37,99%
Tasa impositiva	33,00%	33,00%				

2.1.1.3. Análisis vertical del Estado de Resultados. Las ventas del año 2009 fueron de \$938.400.657 1 y aumentaron a \$1.009.778.320 en el año 2010.

Del 100% que representa esta cuenta en el Estado de Resultados, se consume un 55.24% en costo de ventas para el año 2009 y un 55.26% para el año 2010, quedando respectivamente un margen bruto del 44.76% y 44.74% para 2009 y 2010 respectivamente.

Con este margen de utilidad bruta se cubren gastos de personal equivalentes al 16.15% de las ventas en 2009 y el 16.42% en 2010, y los otros gastos generales con un 17.60% en 2009 y un 17.68% en 2010. Esta última cuenta incluye una subcuenta de diversos en la cual se contabiliza el dinero correspondiente a retiros realizados por los socios para cubrir necesidades personales.

Luego de cubrir estos costos y gastos la empresa reporta una utilidad operacional de \$98.620.196 28 para el 2009 y \$104.354.524 para el 2010, que en porcentajes equivale al 10.51% y 10.33% de las ventas.

La cuenta de otros egresos representa un 6.13% de las ventas en el 2009 y 7.72% en el 2010. En esta cuenta se contabilizan los intereses que se pagan a terceros por las obligaciones contraídas por los socios, que como se mencionó anteriormente, son utilizadas para sus requerimientos personales pero son pagadas por la empresa. La utilidad antes de impuestos registrada en el 2009 corresponde a un 4.14% y 2,39% de las ventas para el 2009 y 2010 respectivamente.

Finalmente, una vez realizada la provisión de impuestos, obtiene una utilidad de \$26.056.511 (2.78% de las ventas totales) para el 2009 y \$16.156.971 (1,60% de las ventas totales) para el 2010.

2.1.1.4. Análisis horizontal del Estado de Resultados. Se observa un aumento en el volumen de ventas, del 7.61% entre 2009 y 2010.

Los costos de venta de la compañía se incrementaron en un 7.65%. La utilidad bruta aumentó en \$31.718.778, es decir incrementó en un 7.65% de 2009 a 2010.

Se presenta un aumento de los gastos generales, pasando de \$165.200.000 a \$178.565.800 lo cual indica una variación del 8.09%.

Se presenta incremento significativo en otros egresos, equivalente a \$20.401.200 de variación absoluta y 35.44% de variación relativa, lo cual se

ve reflejado en la utilidad del ejercicio que presenta una disminución de \$9.899.540 de 2009 a 2010 que corresponde a un decremento del 37.99%.

2.1.1.5. Análisis de indicadores financieros. La empresa no suministró la información base para el cálculo de los indicadores de actividad correspondientes al año 2009, por lo que no se calculan estos indicadores. Partiendo de la información recibida, se calcularon los indicadores financieros, cuyos resultados y análisis se presentan a continuación:

INDICADORES		
DE LIQUIDEZ	2009	2010
RAZÓN CORRIENTE	1,48	1,46
PRUEBA ÁCIDA	0,72	0,70
CAPITAL DE TRABAJO	176.415.537	193.757.990
DE ACTIVIDAD		
PLAZO CARTERA (DIAS)		335
ROTACIÓN CARTERA (VECES)		1,08
PLAZO INVENTARIOS (DIAS)		194
ROTACIÓN INVENTARIOS (VECES)		1,86
PLAZO PROVEEDORES (DIAS)		111
ROTACIÓN PROVEEDORES (VECES)		3,23
CICLO DE EFECTIVO		417
ROTACIÓN DEL ACTIVO		
DE ENDEUDAMIENTO		
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	65,44%	66,40%
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	4,70%	0,00%
IMPACTO CARGA FINANCIERA	0,23%	0,23%
DE RENTABILIDAD		
MARGEN BRUTO	44,76%	44,74%
MARGEN OPERACIONAL	10,51%	10,33%
MARGEN NETO	2,78%	1,60%
RENDIMIENTO PATRIMONIO (ROE)	13,29%	7,62%
RENDIMIENTO ACTIVO (ROA)	4,60%	2,56%

- Razón corriente: Indica que por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo, cuenta con \$1,48 en el 2009 y \$1,46 en el 2010 para respaldar dicha obligación.
- Prueba ácida: Por cada peso que R.V Agrocercas y Mallas Ltda., debe a corto plazo cuenta para su cancelación con \$0,72 para el 2009 y \$0,70 en el 2010 en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventarios.
- Capital de trabajo: El resultado indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todo sus pasivos a corto plazo. Para el 2009 fue de \$176.415.537.y para 2010 de \$193.757.990.
- Plazo de cartera: En promedio la empresa tarda 335 días en 2010 para recuperar su cartera.
- Rotación de cartera: Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un periodo determinado de tiempo. En el 2010 giraron promedio 1,08 veces.
- Plazo de inventarios. En 2010 la empresa tarda 194 días para colocar sus inventarios.
- Plazo proveedores: Para el 2010 R.V Agrocercas y Mallas Ltda. pagaba a sus proveedores a 111 días, por lo cual ha tendido problemas para lograr obtener nuevos créditos.
- Ciclo de efectivo: Refleja el número de días que requiere la compañía para convertir sus inventarios en efectivo. Para el 2010 fueron 417 días.
- Nivel de endeudamiento: Representa el porcentaje de los activos de la empresa que está siendo financiado por los acreedores. Para el 2009 los acreedores eran propietarios del 65.44% y para el 2010 del 66.40%, lo que indica que es imperativo formular políticas de endeudamiento.
- Endeudamiento financiero: Este indicador establece el porcentaje que la empresa tiene como deuda con el sistema financiero sobre el nivel de las ventas. Para el 2009, por cada peso vendido, R.V Agrocercas y Mallas Ltda. debía \$0,047 centavos a los bancos. Para el 2010 se canceló la obligación financiera que se tenía contraída.
- Impacto carga financiera: Establece el porcentaje de la utilidad operacional que es consumido por los gastos financieros inherentes a la deuda financiera. Para el 2009 y 2010 fue de 0,23%.

- Margen bruto: Las ventas de la empresa generaron un 44,76% de utilidad bruta en el 2009. Para el 2010 fue de 44.74%.
- Margen operacional: Para el 2009 R.V Agrocercas y Mallas Ltda. generó una utilidad operacional del 10,51% para el 2009 y de 10.33% para el 2010.
- Margen neto: Las ventas para el 2009 generaron una utilidad de 2.78% y de 1,60% para el 2010.
- Rendimiento del patrimonio ROE: Los socios de R.V Agrocercas y Mallas Ltda. obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 13,29% para el 2009 y del 7.62% para el 2010.
- Rendimiento activo total ROA: Establece la rentabilidad total de la inversión, la capacidad del activo de generar utilidades. Para el 2009 fue de 4.60% y para el 2010 de 2.56%.

2.2. FORMULACIÓN

Del análisis realizado y de la información obtenida en la compañía, se concluye que no cuenta con una planeación financiera definida que le permita un manejo adecuado de su flujo de caja y la adopción de políticas para endeudamiento, manejo de cartera, proveedores e inventarios.

Tampoco se tiene establecida la forma de remuneración de los socios, ni su valor; es decir, que adicional a los créditos que adquiere con terceros, cada socio retira efectivo de la compañía de acuerdo a sus necesidades y la disponibilidad en caja.

2.3. DESCRIPCIÓN

Con base en el análisis realizado y la información recibida de la compañía se evidencian los siguientes hallazgos que explican la situación por la que está atravesando la empresa.

- El plazo de cartera para el 2010 es de 335 días, esto quiere decir que la empresa recupera el dinero de las ventas casi cada año, lo que le quita liquidez al negocio y hace que incumpla sus compromisos.
- Los inventarios presentan mayores saldos de una año a otro, en el 2009 eran de \$281.085.482 y en el 2010 de \$320.185.160, aumentando en un

13.91%. Para el 2010, los inventarios rotaron cada 193 días, lo que indica el número de días que la mercancía estuvo en bodega sin representar ingresos a la empresa.

- La empresa está obteniendo una buena fuente de financiación de sus proveedores, a los cuales les pagaba cada 111 días en 2010, lo cual también le puede servir para generar liquidez.
- Se observa un incremento significativo en la cuenta gastos acumulados por pagar, que de acuerdo a la información suministrada por la compañía corresponde en gran parte al incremento en los préstamos con particulares.
- La cuenta otros egresos tuvo un significativo aumento del 35.44% causado por los intereses que debe pagar a particulares por los créditos tomados por los socios. Si bien es cierto la empresa y los socios requieren de más recursos, éstos deben buscarse de otras fuentes menos onerosas para la empresa y que no afecten su estructura financiera.
- La compañía está al día en el pago de su impuesto de renta
- La compañía no repartió utilidades en 2009, ni en 2010, lo que se puede considerar como una buena fuente de financiación. Sin embargo este aspecto debe analizarse en aras de mejorar la situación económica de los socios y evitar que se sigan desviando los recursos de la empresa en subsanar obligaciones personales.

3. METODOLOGÍA

Para iniciar con el diagnóstico financiero y elaborar el modelo financiero, es indispensable analizar la información contable con el fin de determinar la situación financiera actual de la empresa e iniciar las propuestas de mejora.

Los análisis realizados están basados en lo aprendido en las diferentes asignaturas de la especialización, tanto en los conocimientos teóricos como prácticos.

La metodología, se adelanta en las siguientes fases:

Etapa 1. Recolección de información. Las directivas de R.V. Agrocercas y Mallas Ltda., proporcionaron los balances generales y estados de resultados de los años 2009 y 2010.

Etapa 2. Clasificación y análisis de la información (Diagnóstico Financiero). Una vez obtenida la información financiera se procedió a reclasificarla para efectuar el análisis de la información aplicando la metodología vista en la asignatura de Diagnóstico Financiero, así:

1. Se aplicó la metodología de análisis horizontal y vertical al balance general y estados de resultados de los años analizados para conocer la tendencia de los datos.

En el análisis horizontal, se compararon las cifras del balance general y estado de resultados de los años 2009 y 2010 para determinar el crecimiento o decrecimiento de cada cuenta. El resultado de este análisis se presentó en el capítulo anterior de este trabajo de grado.

En el análisis vertical se calculó la participación de cada cuenta del balance general y estado de resultados de los años 2009 y 2010 para conocer la estructura de balance y las cuentas más representativas de cada grupo.

2. Se calcularon los indicadores financieros vistos en la asignatura de Diagnóstico Financiero para sentar las bases del análisis financiero.

Los indicadores calculados fueron:

- Liquidez (Razón corriente, prueba ácida y capital de trabajo)

- Actividad (Plazo de cartera, rotación de cartera, plazo de inventarios y plazo proveedores)
- Endeudamiento (Nivel de endeudamiento, endeudamiento financiero, impacto carga financiera y cobertura de intereses)
- Rentabilidad (margen bruto, margen operacional, margen neto, rendimiento del patrimonio y rendimiento del activo total)

Etapa 3. Elaboración de flujo de caja y construcción del modelo financiero. Con la información analizada y calculados los indicadores financieros se procede a elaborar el modelo financiero en Excel más adecuado a las necesidades de la organización.

Para la construcción del modelo aplicamos lo aprendido en las asignaturas de Diagnóstico Financiero, Matemáticas Financieras, Modelaje Financiero en Excel, Evaluación de Proyectos y Finanzas Corporativas, así como el conocimiento que cada uno de los miembros del grupo de estudio aportó desde su ámbito laboral y experiencia profesional.

Se determinaron las variables macroeconómicas y las políticas propuestas que la empresa debe implementar para lograr equilibrar su flujo de caja y subsanar el problema evidenciado; esta información se capturó en una hoja de cálculo de Excel, junto con los estados financieros del año 2010.

Se utilizaron fórmulas de Excel para la proyección de las diferentes cuentas de los estados financieros según las estrategias planteadas y el comportamiento esperado de las variables macroeconómicas. Con base en lo anterior, se creó el flujo de caja mensualizado para el año 2011 y anualizado hasta el 2015.

El archivo en Excel permite cambios en las variables de entrada que a su vez, generan resultados según el escenario planteado. Los resultados de estos cambios impactan el modelo en general (Estados financieros, proyecciones, flujo de caja), siendo completamente flexible y ajustable a los requerimientos de la empresa.

Etapa 4. Validación del modelo financiero. El modelo será puesto a prueba con cambios en las principales variables que afecten a la empresa según el mercado, la competencia, políticas económicas, etc.

El modelo financiero está diseñado para soportar cambios en su estructura y se le aplicaron las respectivas pruebas para que al modificar sus diferentes variables, genere resultados de forma interactiva con los cambios que se le soliciten, permitiendo variaciones en ventas, variables de crecimiento y demás variables de entrada.

Igualmente se proyectan los balances generales, estado de resultados y flujos de caja hasta el año 2015, de forma que se pueda observar la implicación de los cambios.

Etapa 5. Sustentación del modelo. El modelo y las herramientas financieras que lo sostienen fueron presentados inicialmente al Director de Trabajo de Grado, para su estudio y aprobación. Posteriormente se presentará al representante legal de R.V Agrocercas y Mallas Ltda., para su conocimiento y aval para su implementación y finalmente será sustentado ante el jurado de la Universidad.

4. RESULTADOS

4.1. INFORMACIÓN A PRESENTAR

En este capítulo se presentan los resultados que arrojó el modelo financiero de acuerdo a las variables tenidas en cuenta y las recomendaciones que consideramos deben ser implementadas en la empresa, las cuales se simularon en el modelo para la proyección de los estados financieros.

Se presentan las variables macroeconómicas tenidas en cuenta, los escenarios del Estado de Resultados realista, optimista y pesimista, el flujo de caja del primer año (2011) en forma mensualizada y el de los siguientes cuatro años proyectados (2012 – 2015) de forma anualizada.

Igualmente, se presenta el estado de resultados y balance general proyectado con sus respectivos indicadores financieros proyectados.

4.2. RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS

Con base en los hallazgos del diagnóstico financiero, se definió una adecuada planeación financiera que le permita a la empresa la acertada toma de decisiones y el manejo óptimo de sus recursos.

En el modelo financiero se evaluaron las siguientes estrategias:

- Asignar una remuneración mensual a los socios para evitar que utilicen los recursos económicos de la empresa para fines personales.
- Cancelar la totalidad de los créditos adquiridos con particulares, a través de un crédito bancario.
- Definir e implementar políticas de cartera, proveedores e inventarios tendientes a mejorar el flujo de caja de la compañía.
- Repartir utilidades a los socios todos los años.

4.3. SUPUESTOS MACROECONÓMICOS

Las proyecciones de crecimiento para los cinco períodos proyectados se determinan de acuerdo a las siguientes variables macroeconómicas:

PIB: El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor total de la producción corriente de todos los de bienes y servicios de un país, durante un período de tiempo determinado, que por lo general es de un trimestre o un año. Para el modelo se supone que las ventas crecen a una vez el PIB en cada uno de los años proyectados. El valor de la proyección se tomó del documento Latin Focus proporcionado por el docente de la asignatura de Finanzas Corporativas.

Los datos del PIB para este caso son:

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
PIB	5,1%	5,1%	4,9%	4,9%	5,0%

Fuente: Documento Latin Focus.

Inflación: Incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado. El valor de esta variable proyectado, se tomó igualmente del documento Latin Focus. Se tomó como base para la proyección del aumento de los gastos generales como arriendo, gastos de papelería, etc.

Los valores de la inflación para el período analizado son:

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
Inflación	3,4%	3,5%	3,3%	3,5%	3,2%

Fuente: Documento Latin Focus.

DTF: Tasa de interés calculada como un promedio ponderado semanal por monto, de las tasas promedios de captación diarias de los CDTs a 90 días, pagadas por los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial, en general por el sistema financiero.

La DTF es calculada por el Banco de la República con la información provista por la Superintendencia Financiera hasta el día anterior.

La DTF proyectada para los años 2011 a 2015 es la siguiente:

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
DTF	3,47%	3,57%	3,37%	3,52%	3,27%

Fuente: Banco de la República.

Además de los supuestos sobre el crecimiento de la economía se tienen en cuenta supuestos sobre la dinámica de los rubros, la tendencia de los datos y las cifras históricas.

4.4. TABLAS QUE SUSTENTAN LA PROYECCIÓN

Las tablas que sustentan la proyección del flujo de caja, el estado de resultados, el balance y los indicadores, es decir, los cuadros con las proyecciones de ingresos (ventas), costos y gastos son:

Tabla 5. Variables macroeconómicas del modelo financiero

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
INFLACION	3,4%	3,5%	3,3%	3,5%	3,2%
PIB	5,1%	5,1%	4,9%	4,9%	5,0%
DTF	3,47%	3,57%	3,37%	3,52%	3,27%

Igualmente el modelo se apoya en las políticas de ventas cartera, proveedores e inventarios a implementar que son:

Proyección	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas de contado	70%	70%	70%	70%	70%
Ventas a crédito	30%	30%	30%	30%	30%
Plazo cartera	120	90	75	60	45
Plazo cartera	120	90	75	60	45
Plazo Inventarios	120	90	90	90	90
Plazo proveedores	60	90	90	90	90

4.5. ESCENARIOS DE VENTA

Los escenarios son parte de una serie de comandos que se encuentran en el menú de Excel dentro de la herramienta denominada "análisis Y si". Es un conjunto de valores que Excel guarda y puede sustituir automáticamente en la hoja de cálculo.

Se utilizan para prever el resultado del modelo financiero, creando y guardando diferentes grupos de valores en una hoja de cálculo y a continuación, pasar a cualquiera de estos nuevos escenarios para ver distintos resultados.

Se realizó el análisis de escenarios pesimista, realista y optimista, arrojando la siguiente información para los años proyectados:

Tabla 6. Escenario proyección de ventas, costos y gastos año 2010 Vs 2011

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE		
	2010	2011
VENTAS TOTALES	\$ 1.009.778.320	\$ 1.111.850.461
COSTO DE VENTAS	\$ 558.011.633	\$ 614.415.971
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 451.766.686	\$ 497.434.490
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	\$ 3.074.483	\$ 4.705.246
GASTOS DE PERSONAL	\$ 165.771.879	\$ 189.760.421
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 178.565.800	\$ 110.077.200
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 347.412.162	\$ 304.542.867
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 104.354.524	\$ 192.891.623
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
OTROS INGRESOS(RENDIMIENTO INVERSION)	\$ 0	\$ 1.018.321
OTROS EGRESOS	-\$ 77.959.882	\$ 0
GASTOS FINANCIEROS	-\$ 2.279.760	-\$ 16.160.579
GRAVAMEN MOVIMIENTOS FINANCIEROS		-\$ 6.029.807
COSTO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ 0	-\$ 6.045.151
TOTAL OTROS	-\$ 80.239.642	-\$ 27.217.215
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.114.882	\$ 165.674.408
IMPUESTO DE RENTA	\$ 7.957.911	\$ 54.672.555
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.156.971	\$ 111.001.853
RESERVA LEGAL	\$ 0	\$ 11.100.185
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 16.156.971	\$ 99.901.668

Tabla 7. Escenario proyección de costos y gastos año 2012

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA	
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE	
2012	
VENTAS TOTALES	\$ 1.223.118.243
COSTO DE VENTAS	\$ 675.901.846
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 547.216.397
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	\$ 4.705.246
GASTOS DE PERSONAL	\$ 201.794.144
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 115.147.674
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 321.647.064
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 225.569.333
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
OTROS INGRESOS (RENDIMIENTO INVERSIÓN)	\$ 3.557.119
OTROS EGRESOS	\$ 0
GASTOS FINANCIEROS	-\$ 15.719.405
GRAVAMEN MOVIMIENTOS FINANCIEROS	-\$ 4.196.435
COSTO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ 0
TOTAL OTROS	-\$ 16.358.721
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 209.210.613
IMPUESTO DE RENTA	\$ 69.039.502
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 140.171.111
RESERVA LEGAL	\$ 14.017.111
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 126.153.999

Tabla 8. Escenario proyección de ventas, costos y gastos año 2013

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA	
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE	
2013	
VENTAS TOTALES	\$ 1.338.702.466
COSTO DE VENTAS	\$ 739.772.934
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 598.929.532
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	\$ 7.471.913
GASTOS DE PERSONAL	\$ 214.368.351
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 120.479.663
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 342.319.928
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 256.609.604
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
OTROS INGRESOS (RENDIMIENTO INVERSIÓN)	\$ 10.119.534
OTROS EGRESOS	\$ 0
GASTOS FINANCIEROS	-\$ 13.338.911
GRAVAMEN MOVIMIENTOS FINANCIEROS	-\$ 4.995.814
COSTO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ 0
TOTAL OTROS	-\$ 8.215.191
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 248.394.413
IMPUESTO DE RENTA	\$ 81.970.156
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 166.424.257
RESERVA LEGAL	\$ 16.642.426
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 149.781.831

Tabla 9 Escenario proyección de ventas costos y gastos año 2014

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA	
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE	
2014	
VENTAS TOTALES	\$ 1.465.802.306
COSTO DE VENTAS	\$ 810.007.525
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 655.794.782
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	\$ 2.766.667
GASTOS DE PERSONAL	\$ 227.832.102
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 126.015.259
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 356.614.027
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 299.180.754
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
OTROS INGRESOS (RENDIMIENTO INVERSIÓN)	\$ 12.813.300
OTROS EGRESOS	\$ 0
GASTOS FINANCIEROS	-\$ 10.482.318
GRAVAMEN MOVIMIENTOS FINANCIEROS	-\$ 5.614.286
COSTO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ 0
TOTAL OTROS	-\$ 3.283.305
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 295.897.450
IMPUESTO DE RENTA	\$ 97.646.158
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 198.251.291
RESERVA LEGAL	\$ 19.825.129
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 178.426.162

Tabla 10. Escenario proyección de ventas, costos y gastos año 2015

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA	
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE	
2015	
VENTAS TOTALES	\$ 1.601.106.505
COSTO DE VENTAS	\$ 884.775.796
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 716.330.709
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	\$ 2.766.667
GASTOS DE PERSONAL	\$ 242.054.176
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 131.052.948
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 375.873.790
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 340.456.918
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
OTROS INGRESOS (RENDIMIENTO INVERSIÓN)	\$ 14.902.779
OTROS EGRESOS	\$ 0
GASTOS FINANCIEROS	-\$ 7.054.408
GRAVAMEN MOVIMIENTOS FINANCIEROS	-\$ 6.209.442
COSTO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ 0
TOTAL OTROS	\$ 1.638.929
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 342.095.847
IMPUESTO DE RENTA	\$ 112.891.630
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 229.204.218
RESERVA LEGAL	\$ 22.920.422
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 206.283.796

4.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL PRIMER AÑO

R.V AGROCERCAS Y MALLAS LTDA				
FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO ENERO - ABRIL 2011				
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril
SALDO INICIAL	\$ 5.614.665	\$ 31.577.767	\$ 23.629.517	\$ 20.674.999
INGRESOS				
Ventas de contado	\$ 62.263.626	\$ 62.263.626	\$ 66.155.102	\$ 66.155.102
Recaudo cartera	\$ 74.984.426	\$ 74.984.426	\$ 74.984.426	\$ 74.984.426
Rendimiento inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Créditos recibidos	\$ 100.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$ 237.248.051	\$ 137.248.051	\$ 141.139.528	\$ 141.139.528
DISPONIBLE BRUTO	\$ 242.862.716	\$ 168.825.818	\$ 164.769.045	\$ 161.814.527
EGRESOS				
Pago crédito de tesorería	\$ 0	\$ 127.048.266	\$ 107.977.096	\$ 77.423.797
Costo crédito de tesorería	\$ 0	\$ 2.384.603	\$ 2.026.651	\$ 1.453.188
Pago de Ctas por pagar	\$ 95.612.608	\$ 95.612.608	\$ 38.399.258	\$ 38.399.258
Gastos de Personal	\$ 15.644.339	\$ 15.644.339	\$ 15.897.883	\$ 15.897.883
Otros Gastos	\$ 225.728.327	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100
Compra de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abono capital	\$ 0	\$ 770.876	\$ 782.678	\$ 794.660
Pago de Intereses	\$ 0	\$ 1.530.947	\$ 1.519.145	\$ 1.507.163
Distribución de utilidades	\$ 0	\$ 0	\$ 44.859.492	\$ 0
Pago de impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 11.533.381
Pago Gravamen a Mov. Financieros	\$ 1.347.941	\$ 1.008.659	\$ 882.541	\$ 624.730
TOTAL EGRESOS	\$ 338.333.215	\$ 253.173.397	\$ 221.517.844	\$ 156.807.160
FLUJO DEL PERIODO	-\$ 101.085.164	-\$ 115.925.346	-\$ 80.378.316	-\$ 15.667.632
DISPONIBLE NETO	-\$ 95.470.499	-\$ 84.347.579	-\$ 56.748.799	\$ 5.007.367
Efectivo mínimo requerido	\$ 31.577.767	\$ 23.629.517	\$ 20.674.999	\$ 14.635.335
SOBRANTE (FALTANTE)	-\$ 127.048.266	-\$ 107.977.096	-\$ 77.423.797	-\$ 9.627.968
AJUSTES DE TESORERIA				
Compra inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Crédito de tesorería	\$ 127.048.266	\$ 107.977.096	\$ 77.423.797	\$ 9.627.968
MOVIMIENTO NETO DE TESORERIA	\$ 127.048.266	\$ 107.977.096	\$ 77.423.797	\$ 9.627.968
SALDO FINAL	\$ 31.577.767	\$ 23.629.517	\$ 20.674.999	\$ 14.635.335

R.V AGROCERCAS Y MALLAS LTDA
FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO MAYO - AGOSTO 2011

Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto
SALDO INICIAL	\$ 14.635.335	\$ 7.082.419	\$ 6.187.040	\$ 6.163.281
INGRESOS				
Ventas de contado	\$ 66.155.102	\$ 70.046.579	\$ 66.155.102	\$ 66.155.102
Recaudo cartera	\$ 26.684.411	\$ 26.684.411	\$ 28.352.187	\$ 28.352.187
Rendimiento inversiones	\$ 0	\$ 128.961	\$ 165.562	\$ 150.808
Créditos recibidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$ 92.839.513	\$ 96.859.951	\$ 94.672.852	\$ 94.658.097
DISPONIBLE BRUTO	\$ 107.474.848	\$ 103.942.370	\$ 100.859.891	\$ 100.821.378
EGRESOS				
Pago crédito de tesorería	\$ 9.627.968	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo crédito de tesorería	\$ 180.710	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de Ctas por pagar	\$ 38.399.258	\$ 38.399.258	\$ 38.399.258	\$ 38.399.258
Gastos de Personal	\$ 15.897.883	\$ 16.151.427	\$ 15.897.883	\$ 15.897.883
Otros Gastos	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100
Compra de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abono capital	\$ 806.826	\$ 819.178	\$ 831.719	\$ 844.452
Pago de Intereses	\$ 1.494.997	\$ 1.482.645	\$ 1.470.104	\$ 1.457.371
Distribución de utilidades	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago Gravamen a Mov. Financieros	\$ 302.323	\$ 264.102	\$ 263.088	\$ 263.088
TOTAL EGRESOS	\$ 75.883.064	\$ 66.289.710	\$ 66.035.152	\$ 66.035.152
FLUJO DEL PERIODO	\$ 16.956.449	\$ 30.570.241	\$ 28.637.700	\$ 28.622.945
DISPONIBLE NETO	\$ 31.591.784	\$ 37.652.660	\$ 34.824.739	\$ 34.786.226
Efectivo mínimo requerido	\$ 7.082.419	\$ 6.187.040	\$ 6.163.281	\$ 6.163.281
SOBRANTE (FALTANTE)	\$ 24.509.365	\$ 31.465.620	\$ 28.661.459	\$ 28.622.945
AJUSTES DE TESORERIA				
Compra inversiones	\$ 24.509.365	\$ 31.465.620	\$ 28.661.459	\$ 28.622.945
Venta inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Crédito de tesorería	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MOVIMIENTO NETO DE TESORERIA	-\$ 24.509.365	-\$ 31.465.620	-\$ 28.661.459	-\$ 28.622.945
SALDO FINAL	\$ 7.082.419	\$ 6.187.040	\$ 6.163.281	\$ 6.163.281

R.V AGROCERCAS Y MALLAS LTDA
FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2011

Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL	\$ 6.163.281	\$ 6.139.522	\$ 6.163.281	\$ 6.139.522
INGRESOS				
Ventas de contado	\$ 62.263.626	\$ 66.155.102	\$ 62.263.626	\$ 62.263.626
Recaudo cartera	\$ 28.352.187	\$ 30.019.962	\$ 28.352.187	\$ 25.572.561
Rendimiento inversiones	\$ 150.605	\$ 131.593	\$ 159.154	\$ 131.638
Créditos recibidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$ 90.766.418	\$ 96.306.658	\$ 90.774.967	\$ 87.967.824
DISPONIBLE BRUTO	\$ 96.929.699	\$ 102.446.180	\$ 96.938.248	\$ 94.107.346
EGRESOS				
Pago crédito de tesorería	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo crédito de tesorería	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de Ctas por pagar	\$ 38.399.258	\$ 38.399.258	\$ 38.399.258	\$ 38.399.258
Gastos de Personal	\$ 15.644.339	\$ 15.897.883	\$ 15.644.339	\$ 15.644.339
Otros Gastos	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100	\$ 9.173.100
Compra de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abono capital	\$ 857.380	\$ 870.506	\$ 883.833	\$ 897.364
Pago de Intereses	\$ 1.444.443	\$ 1.431.317	\$ 1.417.990	\$ 1.404.458
Distribución de utilidades	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago Gravamen a Mov. Financieros	\$ 262.074	\$ 263.088	\$ 262.074	\$ 262.074
TOTAL EGRESOS	\$ 65.780.594	\$ 66.035.152	\$ 65.780.594	\$ 65.780.594
FLUJO DEL PERIODO	\$ 24.985.824	\$ 30.271.506	\$ 24.994.373	\$ 22.187.231
DISPONIBLE NETO	\$ 31.149.105	\$ 36.411.028	\$ 31.157.654	\$ 28.326.753
Efectivo mínimo requerido	\$ 6.139.522	\$ 6.163.281	\$ 6.139.522	\$ 6.139.522
SOBRANTE (FALTANTE)	\$ 25.009.583	\$ 30.247.747	\$ 25.018.132	\$ 22.187.231
AJUSTES DE TESORERIA				
Compra inversiones	\$ 25.009.583	\$ 30.247.747	\$ 25.018.132	\$ 22.187.231
Venta inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Crédito de tesorería	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MOVIMIENTO NETO DE TESORERIA	-\$ 25.009.583	-\$ 30.247.747	-\$ 25.018.132	-\$ 22.187.231
SALDO FINAL	\$ 6.139.522	\$ 6.163.281	\$ 6.139.522	\$ 6.139.522

Para elaborar el flujo de caja del año 2011, tomamos como saldo inicial el disponible de \$5.614.665 al cierre del año 2010; se proyectó un crecimiento de las unidades vendidas equivalente a una vez el PIB, y un incremento de los costos y precios de venta equivalente a la inflación proyectada con base en lo aprendido en Evaluación de Proyectos.

Como se proyecta una disminución en la rotación de cartera de 335 días a 120 días con el fin de mejorar el flujo de caja. Igual procedimiento se realizó con la rotación de inventarios que se encontró en 194 días y se proyecta una reducción a 90 días para el 2011, 60 para 2012 y 2013 y 45 para 2014 y 2015.

Para el 2010 la rotación de proveedores era de 111 días, se proyecta reducirla a 60 días con el fin de obtener cupos de crédito que la empresa perdió por su incumplimiento a las obligaciones contraídas.

Se proyecta tomar un crédito bancario para cubrir las obligaciones contraídas por los socios con particulares. Los egresos corresponden al pago de la cuenta del pasivo gastos acumulados por pagar por valor de \$216.555.227 que correspondían a las cuentas por pagar a particulares.

Adicionalmente comprende el pago de los gastos de representación a los socios que corresponde a una de las recomendaciones realizadas en el modelo para evitar que los socios retiren recursos de la empresa con fines personales. Se refleja un abono a capital mes a mes que corresponde al saldo de las obligaciones financieras a corto plazo para un total de \$9.159.473.

Se estableció un mínimo de efectivo requerido para cada mes. Al final del período queda un sobrante por valor de \$111.200.385, el cual se destinará en inversiones a corto plazo.

4.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO A CINCO AÑOS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SALDO INICIAL	\$ 5.614.665	\$ 110.637.195	\$ 98.308.490	\$ 117.035.277	\$ 131.524.000
INGRESOS					
VENTAS DE CONTADO	\$ 778.295.323	\$ 856.182.770	\$ 937.091.726	\$ 1.026.061.614	\$ 1.120.774.553
RECAUDO CARTERA	\$ 522.307.794	\$ 386.386.651	\$ 409.675.704	\$ 450.119.481	\$ 493.580.573
RENDIMIENTO INVERSIONES	\$ 1.018.321	\$ 3.557.119	\$ 10.119.534	\$ 12.813.300	\$ 14.902.779
CRÉDITOS RECIBIDOS	\$ 100.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 1.401.621.438	\$ 1.246.126.540	\$ 1.356.886.964	\$ 1.488.994.395	\$ 1.629.257.905
DISPONIBLE BRUTO	\$ 1.407.236.103	\$ 1.356.763.736	\$ 1.455.195.454	\$ 1.606.029.672	\$ 1.760.781.905
EGRESOS					
PAGO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ 6.045.151	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE CTAS POR PAGAR	\$ 575.217.793	\$ 566.336.657	\$ 708.389.694	\$ 797.772.053	\$ 877.043.911
GASTOS DE PERSONAL	\$ 189.760.421	\$ 201.794.144	\$ 214.368.351	\$ 227.832.102	\$ 242.054.176
OTROS GASTOS	\$ 326.632.427	\$ 115.147.674	\$ 120.479.663	\$ 126.015.259	\$ 131.052.948
COMPRA DE ACTIVOS	\$ -	\$ 8.300.000	\$ -	\$ -	\$ -
ABONO CAPITAL	\$ 9.159.473	\$ 11.902.470	\$ 14.282.963	\$ 17.139.555	\$ 20.567.466
PAGO DE INTERESES	\$ 16.160.579	\$ 15.719.405	\$ 13.338.911	\$ 10.482.318	\$ 7.054.408
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	\$ 44.859.492	\$ 75.235.908	\$ 109.054.499	\$ 142.359.981	\$ 176.941.506
PAGO DE IMPUESTOS	\$ 11.533.381	\$ 54.672.555	\$ 69.039.502	\$ 81.970.156	\$ 97.646.158
PAGO GRAVAMEN A MOVI FINANCIEROS	\$ 6.029.807	\$ 4.196.435	\$ 4.995.814	\$ 5.614.286	\$ 6.209.442
TOTAL EGRESOS	\$ 1.185.398.523	\$ 1.053.305.246	\$ 1.253.949.398	\$ 1.409.185.710	\$ 1.558.570.016
FLUJO DEL PERIODO	\$ 216.222.916	\$ 192.821.295	\$ 102.937.566	\$ 79.808.684	\$ 70.687.889
DISPONIBLE NETO	\$ 221.837.581	\$ 303.458.490	\$ 201.246.056	\$ 196.843.961	\$ 202.211.889
EFFECTIVO MINIMO	\$ 110.637.195	\$ 98.308.490	\$ 117.035.277	\$ 131.524.000	\$ 145.466.535
SOBRANTE (FALTANTE)	\$ 111.200.385	\$ 205.150.000	\$ 84.210.779	\$ 65.319.962	\$ 56.745.354
AJUSTES DE TESORERIA					
COMPRA INVERSIONES	\$ 111.200.385	\$ 205.150.000	\$ 84.210.779	\$ 65.319.962	\$ 56.745.354
VENTA INVERSIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MOVIMIENTO NETO DE TESORERIA	\$ (111.200.385)	\$ (205.150.000)	\$ (84.210.779)	\$ (65.319.962)	\$ (56.745.354)
SALDO FINAL	\$ 110.637.195	\$ 98.308.490	\$ 117.035.277	\$ 131.524.000	\$ 145.466.535

Partiendo de los supuestos estimados en el análisis, el modelo proyectó el flujo de caja para los próximos 5 años.

El modelo toma como saldo inicial en caja el saldo final del año inmediatamente anterior, es decir el saldo de caja o disponible del balance en el año anterior. A este valor se adiciona el total de ingresos obtenidos en el período, que está compuesto por las ventas de contado, los recaudos cartera del período, el rendimiento de las inversiones si las hay, los créditos recibidos y los nuevos aportes de los socios si es el caso.

Con esta operación se obtiene el disponible bruto, con el cual se cubre el total de ingresos, compuesto por el pago crédito de tesorería, el costo del crédito de tesorería, el pago de cuentas por pagar, gastos de personal, otros gastos, compra de activos, abonos a capital, pago de intereses, distribución de utilidades, pago de impuestos y pago gravamen a los movimientos financieros.

El flujo del periodo corresponde a lo que realmente generó la operación del negocio en cada año, es decir, la resta del total de ingresos menos el total de egresos. Si es negativo en algún período indica que la operación no generó efectivo, sino que por el contrario utilizó efectivo del año anterior.

El disponible neto muestra lo que realmente le queda a la empresa para cubrir el mínimo requerido en caja y si es el caso realizar inversiones temporales que le generen alguna rentabilidad superior a la que obtendría dejando el dinero en sus cuentas de ahorro.

Si el disponible neto es inferior al mínimo requerido en caja debe recurrir a crédito de tesorería. Para hallar el mínimo requerido en caja se partió del supuesto de que la empresa debe contar con un efectivo mínimo de 9,33%, que obtuvimos simulando la necesidad de cubrir al menos un mes de sus egresos del período, es decir el 8,33% de los egresos del año ($1 / 12 \times 100 = 8,333\%$) y un 1% adicional para imprevistos, si queda algún valor se lleva a inversiones temporales.

Se proyecta que la empresa mantenga su política de ventas que corresponde a un 70% de contado y un 30% a crédito.

4.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA					
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS A CINCO AÑOS					
	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS TOTALES	\$ 1.111.850.461	\$ 1.223.118.243	\$ 1.338.702.466	\$ 1.465.802.306	\$ 1.601.106.505
COSTO DE VENTAS	\$ 614.415.971	\$ 675.901.846	\$ 739.772.934	\$ 810.007.525	\$ 884.775.796
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 497.434.490	\$ 547.216.397	\$ 598.929.532	\$ 655.794.782	\$ 716.330.709
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	\$ 4.705.246	\$ 4.705.246	\$ 7.471.913	\$ 2.766.667	\$ 2.766.667
GASTOS DE PERSONAL	\$ 189.760.421	\$ 201.794.144	\$ 214.368.351	\$ 227.832.102	\$ 242.054.176
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 110.077.200	\$ 115.147.674	\$ 120.479.663	\$ 126.015.259	\$ 131.052.948
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 304.542.867	\$ 321.647.064	\$ 342.319.928	\$ 356.614.027	\$ 375.873.790
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 192.891.623	\$ 225.569.333	\$ 256.609.604	\$ 299.180.754	\$ 340.456.918
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
OTROS INGRESOS (RENDIMIENTO INVERSIÓN)	\$ 1.018.321	\$ 3.557.119	\$ 10.119.534	\$ 12.813.300	\$ 14.902.779
OTROS EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ (16.160.579)	\$ (15.719.405)	\$ (13.338.911)	\$ (10.482.318)	\$ (7.054.408)
GRAVAMEN MOVIMIENTOS FINANCIEROS	\$ (6.029.807)	\$ (4.196.435)	\$ (4.995.814)	\$ (5.614.286)	\$ (6.209.442)
COSTO CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ (6.045.151)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS	\$ (27.217.215)	\$ (16.358.721)	\$ (8.215.191)	\$ (3.283.305)	\$ 1.638.929
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 165.674.408	\$ 209.210.613	\$ 248.394.413	\$ 295.897.450	\$ 342.095.847
IMPUESTO DE RENTA	\$ 54.672.555	\$ 69.039.502	\$ 81.970.156	\$ 97.646.158	\$ 112.891.630
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 111.001.853	\$ 140.171.111	\$ 166.424.257	\$ 198.251.291	\$ 229.204.218
RESERVA LEGAL	\$ 11.100.185	\$ 14.017.111	\$ 16.642.426	\$ 19.825.129	\$ 22.920.422
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 99.901.668	\$ 126.153.999	\$ 149.781.831	\$ 178.426.162	\$ 206.283.796

Las proyecciones del estado de resultados a cinco años, se calculan mediante el modelo financiero diseñado de acuerdo con las necesidades de la empresa. Se trabaja con variables macroeconómicas, del sector y políticas de la empresa. Se proyectan ventas de acuerdo con el crecimiento del PIB a partir del año 2011.

Para proyectar el costo de ventas se determina un porcentaje planteado para cada año, aplicado sobre las ventas de cada período. Para el año 2010 se tenía un costo de ventas del 55.26% que se mantiene de acuerdo al incremento en las unidades vendidas por medio del PIB y de los costos y precios de venta de acuerdo a la inflación.

Los gastos se encuentran determinados de la siguiente forma:

- Depreciaciones de activos fijos de acuerdo al método de línea recta, para lo cual se elaboran tablas que contienen las variables.
- Los gastos de personal a partir del año 2011, se incrementan de acuerdo al comportamiento de la inflación esperada para cada año objeto de análisis.
- Se determinaron gastos de gravamen a los movimientos financieros de acuerdo con los egresos del período, provisión impuestos de renta y reserva legal conforme a la reglamentación tributaria.

Con base en las políticas planteadas se observa la eliminación de la cuenta de otros egresos, que corresponde a los valores que los socios retiraban de la compañía para pagar los intereses de deudas adquiridas con terceros a tasas superiores a las del mercado. Igualmente, aparece la cuenta de gastos financieros, correspondiente a los intereses del crédito que toma la empresa para cubrir sus deudas con particulares, los cuales son generados a una tasa más favorable. Se observa también que Agrocercas logra generar liquidez para realizar inversiones temporales que le permiten obtener rendimientos financieros y todo esto se ve reflejado en un incremento en los resultados de la compañía año a año.

4.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS

R.V. AGROCERCAS Y MALLAS LTDA					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	2011	2012	2013	2014	2015
DISPONIBLE	\$ 110.637.195	\$ 98.308.490	\$ 117.035.277	\$ 131.524.000	\$ 145.466.535
INVERSIONES	\$ 111.200.385	\$ 316.350.385	\$ 400.561.164	\$ 465.881.126	\$ 522.626.480
DEUDORES - CLIENTES NACIONALES	\$ 111.185.046	\$ 91.733.868	\$ 83.668.904	\$ 73.290.115	\$ 60.041.494
PROVISIÓN DE CARTERA	\$ (12.665.712)	\$ (12.665.712)	\$ (12.665.712)	\$ (12.665.712)	\$ (12.665.712)
CARTERA NETA	\$ 98.519.334	\$ 79.068.156	\$ 71.003.192	\$ 60.624.403	\$ 47.375.782
INVENTARIOS	\$ 204.805.324	\$ 168.975.462	\$ 184.943.234	\$ 202.501.881	\$ 221.193.949
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 525.162.238	\$ 662.702.493	\$ 773.542.867	\$ 860.531.410	\$ 936.662.746
ACTIVO FIJO	\$ 54.602.318	\$ 62.902.318	\$ 62.902.318	\$ 62.902.318	\$ 62.902.318
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ (45.191.825)	\$ (49.897.072)	\$ (57.368.985)	\$ (60.135.651)	\$ (62.902.318)
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 9.410.493	\$ 13.005.246	\$ 5.533.333	\$ 2.766.667	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 4.275.000	\$ 4.275.000	\$ 4.275.000	\$ 4.275.000	\$ 4.275.000
TOTAL ACTIVO	\$ 538.847.731	\$ 679.982.739	\$ 783.351.200	\$ 867.573.077	\$ 940.937.746
PASIVO					
CRÉDITO DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	\$ 11.902.470	\$ 14.282.963	\$ 17.139.555	\$ 20.567.466	\$ 24.680.959
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 115.043.559	\$ 188.778.886	\$ 236.129.898	\$ 265.924.018	\$ 292.347.970
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 54.672.555	\$ 69.039.502	\$ 81.970.156	\$ 97.646.158	\$ 112.891.630
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 181.618.583	\$ 272.101.351	\$ 335.239.610	\$ 384.137.642	\$ 429.920.559
PASIVO NO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	\$ 78.938.058	\$ 64.655.095	\$ 47.515.539	\$ 26.948.073	\$ 2.267.114
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 78.938.058	\$ 64.655.095	\$ 47.515.539	\$ 26.948.073	\$ 2.267.114
TOTAL PASIVO	\$ 260.556.640	\$ 336.756.446	\$ 382.755.149	\$ 411.085.715	\$ 432.187.673
PATRIMONIO					
CAPITAL PAGADO	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
RESERVAS	\$ 11.100.185	\$ 25.117.296	\$ 41.759.722	\$ 61.584.851	\$ 84.505.273
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 67.289.238	\$ 91.954.998	\$ 109.054.499	\$ 116.476.348	\$ 117.961.004
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 99.901.668	\$ 126.153.999	\$ 149.781.831	\$ 178.426.162	\$ 206.283.796
TOTAL PATRIMONIO	\$ 278.291.091	\$ 343.226.294	\$ 400.596.052	\$ 456.487.362	\$ 508.750.073
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 538.847.731	\$ 679.982.739	\$ 783.351.201	\$ 867.573.077	\$ 940.937.746

En cuanto al activo corriente, se encontró que la empresa tiene una rotación de cartera de 335 días en 2010, la cual está afectando el flujo de caja, se proyecta reducirla a 120 días para 2011, a 90 días en 2012, 75 días en el 2013, 60 días en 2014 y 45 días en 2015 lo cual contribuye a mejorar el flujo de caja de la empresa.

En activos fijos se proyecta la reposición de equipo de cómputo en el año 2012, la depreciación del activo actual se sigue efectuando por los 3 años restantes y sobre cada nuevo activo adquirido se calcula la depreciación correspondiente de acuerdo a su vida útil.

En el 2011 se proyecta tomar un crédito de consumo por \$100.000.000 que junto con el disponible generado en el año le permite a la empresa cancelar las deudas que los socios han adquirido con particulares y figuran en la contabilidad de la empresa. En 2012, 2013, 2014 y 2015 se registra la parte corriente de los créditos recibidos a largo plazo y el crédito de tesorería cuando se hace uso del mismo. En cada período se registran los saldos pendientes de pago a proveedores nacionales, impuestos por pagar y gastos acumulados por pagar.

En obligaciones a largo plazo se registra la parte no corriente de los créditos a largo plazo, es decir lo que al final del periodo tiene plazo superior a un año.

El impacto de las políticas propuestas y desarrolladas en el modelo se ve reflejado en las cuentas de cartera neta debido a la disminución en el tiempo de recuperación, en los inventarios que rotan con mayor frecuencia y en los proveedores que se logran reactivar y obtener un plazo favorable para la compañía, generando mejor liquidez.

La cuenta de gastos acumulados por pagar desaparece, porque los créditos que la compañía tiene con particulares a través de sus socios son cancelados con el crédito adquirido con una entidad financiera, lo cual también se refleja en la cuenta de obligaciones financieras a largo y corto plazo.

Se empieza a resguardar el patrimonio de la empresa y mitigar el riesgo de posibles sanciones mediante la reserva legal, que no se venía provisionando en años anteriores. Las utilidades de ejercicios anteriores reflejan el comportamiento de esta cuenta de acuerdo a la política de distribución planteada en el modelo.

4.10 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

- Razón corriente:

2011	2012	2013	2014	2015
2.9	2.4	2.3	2.2	2.2

Este indicador nos muestra que para los años 2011 a 2015, según la proyección efectuada, por cada peso que la empresa deba en el corto plazo, contará con \$2.9, \$2,4, \$2,3, \$2.2 y \$2.2 respectivamente, para respaldar sus obligaciones.

El indicador se ve disminuido debido a que se proyecta que la empresa reactive su crédito con proveedores a un plazo de 60 días para el 2011 y 90 días para los siguientes años.

- Prueba ácida:

2011	2012	2013	2014	2015
1,8	1,8	1,8	1,7	1,7

Según la proyección realizada, por cada peso que R.V Agrocercas y Mallas Ltda., adeude a corto plazo según proyección, contará para su pago con \$1,8, \$1,8, \$1,8, \$1,7 y \$1,7 respectivamente, en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

- Capital de trabajo:

2011	2012	2013	2014	2015
\$343.543.656	\$390.601.142	\$438.303.258	\$476.393.768	\$506.742.187

El resultado indica el valor en pesos que le quedaría a la empresa para los años proyectados en estudio, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todo sus pasivos a corto plazo.

- Plazo de cartera:

2011	2012	2013	2014	2015
120	90	75	60	45

Se proyecta que para los pocos clientes a los que se les va a vender a crédito, el plazo otorgado inicialmente sea de 120 días, el cual se espera reducir cada año, hasta llegar a 45 días de plazo máximo.

- Rotación de cartera:

2011	2012	2013	2014	2015
3,00	4,00	4,80	6,00	8,00

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un periodo determinado de tiempo, para este caso en un año. Por ejemplo, para el 2011 se espera que la cartera rote 3 veces en el año, mientras que en el 2015 se espera que rote 8 veces al año, teniendo en cuenta la reducción en el plazo otorgado según la política recomendada.

- Plazo proveedores:

2011	2012	2013	2014	2015
60	90	90	90	90

Se proyecta que R.V Agrocercas y Mallas Ltda., logre poner al día sus cuentas por pagar a proveedores del año anterior y a partir de 2011 recupere la confianza de sus proveedores, asumiendo una política de pago a proveedores de 60 días, que se espera incrementar a 90 días en el 2012 y mantenerse en este plazo hasta el 2015.

- Ciclo de efectivo: Refleja el número de días que requiere la compañía para convertir sus inventarios en efectivo. A través de la proyección se espera reducir el número de días para la conversión en efectivo de los inventarios pasando de 180 días en 2011 a 45 días en 2015.

2011	2012	2013	2014	2015
180	90	75	60	45

- Rotación del activo:

2011	2012	2013	2014	2015
2,06	1,80	1,71	1,69	1,70

Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total. Según la proyección este indicador será 2,06 para el año 2011 y 1,70 para el año 2015.

- Nivel de endeudamiento:

2011	2012	2013	2014	2015
48,35%	49,52%	48,86%	47,38%	45,93%

Para el año 2011, se proyecta un nivel de endeudamiento del 48,35%, y llegará al 45,93% en el año 2015, teniendo en cuenta que se realiza la amortización del crédito recibido y se cancelan totalmente las obligaciones que los socios presentaban con particulares.

- Endeudamiento financiero:

2011	2012	2013	2014	2015
1,07%	1,17%	1,28%	1,40%	1,54%

Este indicador establece el porcentaje que la empresa tiene como deuda con el sistema financiero sobre el nivel de las ventas. Para el 2011, por cada peso vendido, R.V Agrocercas y Mallas Ltda. deberá 1,07 centavos a los bancos y para el 2015 serán 1,54 centavos.

- Impacto de la carga financiera:

2011	2012	2013	2014	2015
1,45%	1,29%	1,00%	0,72%	0,44%

Establece el porcentaje de la utilidad operacional que es consumido por los gastos financieros inherentes a la deuda financiera. Para el 2011 fue de 1,45% y para el 2015 el 0,44%. A menor carga financiera mayor utilidad para los socios.

- Margen bruto:

2011	2012	2013	2014	2015
44,74%	44,74%	44,74%	44,74%	44,74%

Las ventas de la empresa generarán un 44,74% de utilidad bruta en el 2011, la cual se mantiene durante todos los años proyectados debido a que las ventas y los costos crecen en la misma proporción, ya que están atados a la inflación y al PIB.

- Margen operacional:

2011	2012	2013	2014	2015
17,35%	18,44%	19,17%	20,41%	21,26%

Para el 2011 R.V Agrocercas y Mallas Ltda. generará una utilidad operacional del 17,35% sobre las ventas, del 18,44% para el 2012, 19,17% para el 2013, 20,41% para el 2014 y 21,26% para el 2015. Se proyecta un crecimiento constante de esta utilidad, debido a la reducción de los gastos administrativos, especialmente los dineros retirados por los socios.

- Margen neto:

2011	2012	2013	2014	2015
9,98%	11,46%	12,43%	13,53%	14,32%

Las ventas para el 2011 generarán una utilidad neta del 9,98%, la cual presenta un incremento año a año hasta lograr un margen neto de 14,32% para el año 2015, dado básicamente por el ahorro en los intereses que la empresa pagaba a particulares a través de los socios, y que según lo recomendado se reemplazó por un crédito de consumo con tasa inferior.

- Rendimiento del patrimonio:

2011	2012	2013	2014	2015
39,89%	40,84%	41,54%	43,43%	45,05%

Según la proyección efectuada en el modelo financiero, los socios de R.V Agrocercas y Mallas Ltda., obtendrán un rendimiento sobre su inversión del 39,89% para el 2011, sobre el cual se espera un incremento gradual cada año, hasta llegar al 2015 con un 45,05% de rendimiento sobre el patrimonio.

- Rendimiento activo total:

2011	2012	2013	2014	2015
20,60%	20,61%	21,25%	22,85%	24,36%

Establece la rentabilidad total de la inversión y la capacidad del activo de generar utilidades. Para el 2011 se espera una rentabilidad del activo del 20,60%, es decir que por cada peso invertido en activos se genere una utilidad de \$0,2060 de utilidad en 2011 y \$0,2436 en 2015.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis realizado se concluye lo siguiente:

Los recursos de la empresa no se manejan de una forma adecuada debido a la falta de una política de pagos. Se debe establecer un nivel de efectivo mínimo (se considera en el 9,33% del total de egresos de cada período) y que los sobrantes de caja se destinen a inversiones temporales que le generen mayor rentabilidad a la empresa.

Si se toman los correctivos necesarios de acuerdo a las proyecciones efectuadas en el modelo, se espera una mejora en los indicadores año a año y en su estructura financiera.

El Estado de Resultados proyectado en el modelo financiero nos muestra que aplicando las estrategias propuestas la empresa obtendría las siguientes utilidades después de impuestos y reservas, para cada uno de los ejercicios:

<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
\$ 99.901.668	\$ 126.153.999	\$ 149.781.831	\$ 178.426.162	\$ 206.283.796

Con base en estos resultados también se puede verificar una mejora año a año en el margen EBITDA así:

<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
16,8%	18,8%	20,1%	21,1%	22,0%

Igualmente el ROE (Rendimiento del Patrimonio) presenta un mejor comportamiento año a año así:

<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
39,89%	40,84%	41,54%	43,43%	45,05%

La empresa en su situación financiera actual debe formular políticas claras de rotación de cartera, inventarios, proveedores, remuneración a los socios, distribución de utilidades y control de los gastos financieros, con el fin de mejorar su liquidez.

Dentro de esas políticas se propone:

Lograr la reducción del plazo en la recuperación de la cartera a 120 días para el año 2011, a 90 días en 2012, 75 días en 2013, 60 días en 2014 y 45 días en 2015.

Lograr reactivar los cupos de crédito con proveedores y que los pagos se realicen a 60 días para el año 2011 y a 90 días para los años siguientes, sin que esto le genere mayores costos a la compañía, lo cual le ayudará a mejorar su liquidez y disminuir costos por financiación.

Establecer una remuneración fija mensual para los socios, que consideramos puede ser de \$3.500.000 por cada uno en el año 2011 y se incrementa cada año en un 5%. Esta remuneración se registrará como gastos de representación, que no implique sobrecostos en la nómina permitiéndole a la empresa un mejor manejo de sus recursos, evitando que éstos, sean desviados para gastos personales de los propietarios como hasta ahora ha sucedido.

Cancelar los créditos que los socios tienen con particulares a tasas superiores a las legalmente permitidas, los cuales hasta ahora han sido cubiertos con recursos de la empresa.

Distribuir anualmente las utilidades de períodos anteriores en los siguientes porcentajes: 40,0% para el año 2011, 45,0% en 2012, el 50,0% en 2013, el 55,0% para el año 2014 y 60,0% en 2015, por lo cual la compañía debe destinar de su flujo de caja respectivamente para cada uno de estos años los siguientes valores:

<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
\$ 44.859.492	\$ 75.235.908	\$ 109.054.499	\$ 142.359.981	\$ 176.941.506

6. RECOMENDACIONES

- Definir políticas de remuneración para los socios, con el fin de controlar los egresos y evitar que éstos afecten la liquidez de la empresa.
- Se propone que las utilidades se distribuyan cada año según los porcentajes relacionados en el punto anterior, evitando al máximo hacer uso de los recursos de la compañía para fines personales.
- Implementar en la empresa el modelo financiero construido, que le permite conocer la situación actual y proyectada, siendo un factor decisivo para la toma de las decisiones estratégicas planteadas. El modelo soporta cambios en sus variables de entrada, lo cual le permite a la empresa tener en cuenta todos los escenarios posibles.
- Cancelar los créditos que tienen los socios con particulares, los cuales finalmente son asumidos por la empresa generándole sobrecostos por financiación. Se recomienda que los créditos sean adquiridos a través de entidades financieras autorizadas, con el fin de reducir los costos financieros buscando tasas más favorables.
- Adelantar una gestión de cobro eficiente que les permita mantener una cartera sana, garantizando la liquidez de la compañía.
- Evitar sobrecostos por incumplimiento en los pagos a proveedores, y lograr reactivar los cupos de créditos de acuerdo a los plazos antes mencionados.
- Las decisiones de inversión que tome la empresa deberían estar apoyadas en los resultados que arroje el modelo financiero.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA S, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A, 2009. 362 p.

Banco de la República, www.banrep.gov.co.

Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE, www.dane.gov.co.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajo de investigación. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008. 41p. NTC 1486.0