GENERACIÓN DE VALOR A LA COMPAÑÍA LEADERS BUSINESS ADVISORS EVALUADA EN UN MODELO FINANCIERO

MARTHA YANETH GÓMEZ PLATA
DIMELSA STHEFANNI TOBAR DELGADO
JUAN CARLOS GARZÓN GARCÍA
JHON ANDRÉS ZÚÑIGA FRANKY
CAMILO ANDRÉS CELY ESCOBAR
CARLOS ARMANDO CASTAÑO MATALLANA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA D.C.
2013

GENERACIÓN DE VALOR A LA COMPAÑÍA LEADERS BUSINESS ADVISORS EVALUADA EN UN MODELO FINANCIERO

MARTHA YANETH GÓMEZ PLATA
DIMELSA STHEFANNI TOBAR DELGADO
JUAN CARLOS GARZÓN GARCÍA
JHON ANDRÉS ZÚÑIGA FRANKY
CARLOS ARMANDO CASTAÑO MATALLANA

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
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA D.C.
2013

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Bogotá, 11 de abril del 2014

CONTENIDO

pág.

RESUMEN 12

INTRODUCCIÓN 14

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 18

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA 18

1.1.1 Nombre de la Empresa 18

1.1.2 Tipo de empresa 18

1.1.3 Ubicación 18

1.1.4 Tamaño 18

1.1.5 Visión 19

1.1.6 Misión 19

1.1.7 Objetivos estratégicos 19

1.1.8 Ventajas competitivas 19

1.1.9 Análisis del sector 20

1.1.10 Productos o servicios 24

1.1.10.1 Aseguramiento financiero 24

1.1.10.2 Consultoría empresarial 24

1.1.10.3 Tecnologías de la información 24

1.1.10.4 BPO: Business Process Outsourcing 25

1.1.10.5 Asesoría legal y tributaria 25

1.1.10.6 Gestión del riesgo empresarial 25

1.2 EL MERCADO 25

1.2.1 Tamaño del mercado 25

1.2.2 Descripción de la competencia 26

1.2.3 Participación de la empresa y su participación en el mercado 27

1.3 PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....27

1.3.1 Descripción del proceso.....28

1.3.2 Diagrama del proceso.....29

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 29

1.4.1 Organigrama de la empresa 29

1.4.2 Estructura de sueldos y salarios 30

2. EL PROBLEMA.....32

2.1 ANTECEDENTES.....32

2.1.1 Diagnóstico Financiero 32

2.1.1.1 Oportunidades 33

2.1.1.2 Fortalezas 33

2.1.1.3 Estado de Resultados.....33

2.1.1.4 Balance General 37

2.1.1.5 Indicadores financieros 39

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....41

3. METODOLOGÍA 42

3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 42

3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL DE LA COMPAÑÍA. 42

3.3 DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO.....43

3.4 PRESENTACIÓN A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA. 44

3.5 AJUSTES FINALES AL DISEÑO. 44

3.6 ENTREGA Y SUSTENTACIÓN ANTE JURADO DE EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD. 44

4. RESULTADOS 46

4.1 RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS 46

4.2 SUPUESTOS MICROECONÓMICOS Y MACROECONÓMICOS. 47

4.3 PROYECCIONES 49

4.3.1 Análisis de Escenarios 50

4.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PRIMER AÑO 52

4.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO CINCO AÑOS 54

4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA 56

4.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA ..... **¡Error! Marcador no definido.**

4.8 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS **¡Error! Marcador no definido.**

5. CONCLUSIONES ..... **¡Error! Marcador no definido.**

6. RECOMENDACIONES ..... **¡Error! Marcador no definido.**

BIBLIOGRAFÍA ..... **¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Balance General Benchmarking Dic. 2012. 19

Tabla 2. Estado de Resultados Benchmarking Dic. 2012. 19

Tabla 3. Indicadores Financieros Benchmarking Dic. 2012. 19

Tabla 4. Participación y Crecimiento Peer Group. 24

Tabla 5. Sueldos y salarios. 28

Tabla 6. Total gastos de nómina. 29

Tabla 7. Análisis Vertical Estado de Resultados 2009 – 2012. 32

Tabla 8. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2009 – 2012. 33

Tabla 9. Análisis Vertical y Horizontal Balance General Activo 2009 – 2012. 35

Tabla 10. Análisis Vertical y Horizontal Balance General Pasivo y Patrimonio 2009 – 2012. 36

Tabla 11. Supuestos macroeconómicos 2014 – 2018. 46

Tabla 12. Supuestos microeconómicos 2014 – 2018. 46

Tabla 13. Costos Fijos Estrategia. 47

Tabla 14. Costos Variables Estrategia. 47

Tabla 15. Inversión Estrategia. 48

Tabla 16. Supuestos de rubros por escenario. 48

Tabla 17. Comportamiento de ventas por escenario. 49

Tabla 18. Flujo de caja proyectado 2014. 50

Tabla 19. Flujo de caja proyectado 2014 – 2018. 52

Tabla 20. Estado de resultados proyectado 2014 – 2018. 54

Tabla 21. Balance General proyectado 2014 – 2018. 55

Tabla 22. Indicadores Financieros 2014 – 2018. 57

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. ROE Benchmarking Dic. 2012. 20

Gráfico 2. ROA Benchmarking Dic. 2012. 20

Gráfico 3. Margen EBITDA Benchmarking Dic. 2012. 21

Gráfico 4. Margen Neto Benchmarking Dic. 2012. 21

Gráfico 5. Participación en el mercado. 25

Gráfico 6. Ciclo del proceso empresarial. 27

Gráfico 7. Organigrama. 28

Gráfico 8. Indicadores de actividad 2009 – 2012. 37

Gráfico 9. Indicadores de Endeudamiento 2009 – 2012. 38

Gráfico 10. Indicadores de liquidez 2009 – 2012. 38

Gráfico 11. Indicadores de rentabilidad 2009 – 2012. 39

Gráfico 12. Mapa Conceptual Metodología. 40

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene por objetivo evaluar una estrategia de generación de valor para la compañía Leaders Business Advisors S.A.S., la cual consiste en la adhesión de una nueva línea de negocio basada en la prestación de servicios educativos relacionados con la experiencia de la empresa en el sector de consultoría.

Para el desarrollo del objetivo planteado se cuenta en primera medida con el análisis financiero de la situación actual de la empresa, y en una segunda etapa con la construcción de un modelo financiero que permita con base en una serie de variables de la empresa, del sector y macroeconómicas realizar las proyecciones de la estrategia propuesta, lo cual permitirá contrastar los resultados del análisis preliminar y final para evaluar la viabilidad de la misma.

Los últimos resultados de la compañía incentivan la aplicación de la estrategia que se propone en el siguiente trabajo, dentro de los cuales se resalta el nivel ascendente de los deudores el cual durante su primer año de funcionamiento contaba con tan sólo $60,6 millones de pesos, ubicándose al cierre de 2012 en $1.046 millones de pesos y una participación dentro del activo del 87,49%.

Similar comportamiento presentan los otros pasivos y en particular los diferidos alcanzando un monto en 2012 de $833,57 millones equivalentes al 69,68% sobre el total de los pasivos.

Pese al crecimiento progresivo de sus ingresos operacionales pasando de $64,09 a $1.726 millones de pesos de 2009 a 2012 respectivamente, sus gastos operacionales son similares encontrándose al cierre de 2012 en $1.721 millones de pesos. Esta tendencia ha impactado de manera significativa la utilidad operacional y la utilidad neta, siendo ésta última de resultado negativo en 2012 por un monto de $8,29 millones de pesos.

Con base en las cifras que se enunciaron con anterioridad, se sustenta que este proyecto surja como una necesidad de proporcionar a la gerencia de la empresa, una alternativa que propenda por el mejoramiento de su situación financiera actual simulando el proyecto de implementación de la línea de negocio enunciada inicialmente por intermedio de una inversión de capital adicional para la adquisición del planta física y todos los elementos relacionados con la infraestructura necesaria para su construcción, de tal forma que la información y resultados que se obtengan al final puedan ser consultados eficientemente, realizando un análisis exhaustivo de los principales indicadores financieros y los cambios en las cuentas más relevantes, que permitan interpretar lo que está ocurriendo dentro de la empresa y tomar las acciones correctivas del caso.

Para el desarrollo del modelo financiero era imperativa la aplicación de algunas teorías observadas durante el desarrollo de la especialización que se adaptaran a las características del mismo, y de igual forma se ajustasen a las necesidades actuales de la compañía.

Finalmente, este modelo ofrece al usuario final información oportuna, dinámica, amigable, centralizada y de fácil acceso para analizar y tomar decisiones acertadas y correctas en el momento preciso.

INTRODUCCIÓN

"La creación de valor se identifica con la generación de utilidad o riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o período de tiempo.

Tradicionalmente el objetivo de las empresas mercantiles ha pasado de ser la consecución del máximo beneficio a lograr la supervivencia. Actualmente, el fin fundamental de la mayoría de entidades se centra en la creación de valor, siendo la base de todas sus decisiones.

Sin embargo, la creación de valor no es un concepto de fácil identificación, siendo comúnmente confundido con el término valor y no existiendo además unanimidad a la hora de calcularlo. Así, los conceptos "*valor de una empresa*" y "*generación de valor o valor creado*" por la misma están muy relacionados, aunque a veces se tienden a identificar pero no son idénticos. El primero es asimilable a una variable fondo, mientras que el segundo correspondería a una variable flujo, rendimiento o riqueza generada en un período. Si bien es cierto que el primero debe aumentar para generar valor, o al menos mantener o conservar su cuantía inicial para no destruirlo, al mismo tiempo, que el segundo representa la generación de valor continuada en el tiempo, que contribuye a la supervivencia de la empresa en el largo plazo y se convierte en riqueza para el ente generador (incrementa el valor de la empresa).

Una vez delimitados los conceptos y centrándonos en la creación de valor, hay dos cuestiones fundamentales de partida y que ya se han comentado, la primera es que no existe acuerdo a la hora de determinar cuál es la mejor o más adecuada forma para evaluar si una empresa crea o destruye valor, y la segunda, la confusión existente alrededor de la percepción de "creación de valor" o "valor creado". El origen de la creación de valor está siempre en la empresa (y sus expectativas), sin embargo el destino no, y es ahí donde se produce la confusión, pues hay que distinguir entre:

Valor creado o generación de valor para la empresa.

Valor creado como riqueza generada para sus partícipes y en concreto, para el accionista."[1].

Las empresas se encaminan de manera constante en la vía por la cual el dinero invertido reditúe en creces su inversión, por tal razón es parte de los procesos de las áreas financieras de las empresas buscar la generación de

---

[1] BOAL VELASCO, NOHEMÍ. Creación de Valor. [En línea]. 2014. [Citado 26 de febrero de 2014]. Disponible en Internet: <URL: http://www.expansion.com/diccionario-economico/creacion-de-valor.html

valor para la misma. Su adecuado proceso permite el desarrollo e implementación de estrategias buscando el mejoramiento continuo y la sostenibilidad, eliminando actividades o procesos que no generen valor.

Para efectos del estudio plasmado mediante el presente trabajo, fue tenida en cuenta como objetivo de análisis la empresa Leaders Business Advisors, la cual por el comportamiento de la situación financiera expuesta a partir de su creación en el año 2009 hasta el 2012, refleja síntomas de deterioro en sus principales indicadores y resultados al cierre de cada vigencia, y respecto a la competencia en general, generando oportunidades de mejora para lograr su vigencia dentro del mercado.

En virtud de los conceptos señalados con anterioridad, se postuló como objetivo general del presente trabajo, evaluar una estrategia de generación de valor para la compañía Leaders Business Advisors S.A.S., consistente en la adhesión de una nueva línea de negocio adicional a aquellas existentes, basada en la prestación de servicios educativos de capacitación en diplomados y seminarios.

A partir del objetivo general, se plantearon ciertas actividades en particular que permitirían lograr los resultados esperados, tales como la identificación de los procesos administrativos y operativos de la compañía, el reconocimiento de los servicios (líneas de negocio) que presta la compañía con su respectiva unidad de medida, justificar la pertinencia de la estrategia de generación de valor en la planeación financiera de la compañía, presentar una estructura financiera adecuada la cual se evidencie en indicadores financieros y de gestión, y finalmente explorar y aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización de Administración y Gerencia Financiera.

Es así, que en este trabajo de grado se plasman en primera medida los resultados obtenidos del estudio preliminar de la empresa con base en su situación actual, comparados con aquellos de los principales competidores del sector por intermedio de los indicadores financieros de mayor relevancia, finalizando con la aplicación de la estrategia de generación de valor seleccionada y el análisis respectivo de sus efectos.

Dentro de la ejecución y desarrollo del presente trabajo, aunque no se identificaron obstáculos o limitaciones relacionados con la recolección de información, se generó algún grado de dificultad en la construcción del modelo financiero y su correcta aplicabilidad debido a la falta de experticia frente al tema por cada uno de los integrantes del grupo.

La metodología que se empleó para el logro de los objetivos propuestos para este trabajo se encuentra compuesta de cinco grandes etapas cada una de vital importancia, las cuales se desarrollaron en el siguiente orden:

- Recolección de información tanto de la empresa como aquella necesaria para el desarrollo del trabajo.
- Diagnóstico de la situación financiera de la empresa.
- Determinación de la propuesta de generación de valor y sus componentes.
- Diseño, construcción y validación del modelo financiero.
- Aplicación de la estrategia en el modelo y evaluación de sus resultados frente a la situación inicial.

Inicialmente, para tener la posibilidad de plasmar los conocimientos adquiridos según lo requerido por la universidad para el desarrollo del trabajo de grado, era necesario obtener el aval de la empresa, en este caso Leaders Business Advisors. Una vez aprobada la propuesta realizada, se procedió a solicitar la información contable de los últimos cuatro años (2009 – 2012) registrada en los estados financieros de la compañía acompañada de los documentos que legitiman su funcionamiento.

Otra parte de la información consistía en los estados financieros de las empresas que ejercen competencia directa para la preparación del estudio de mercado, los indicadores macroeconómicos según publicaciones de entidades financieras y sectoriales, y otra información de relevancia necesaria para la implementación de la estrategia desarrollada.

Una vez obtenida la información requerida, era pertinente examinar el comportamiento de la empresa durante los cuatro años de referencia por lo cual se realizó todo el análisis financiero (vertical, horizontal, indicadores) el cual permitió tener un espectro general de la situación actual. Así mismo, con base en los datos de las empresas competidoras se efectuó un análisis similar para comparar sus resultados e identificar las brechas existentes entre cada una y Leaders Business Advisors, y los aspectos a mejorar que se corrigen con la inserción de la nueva línea de negocio.

Con la identificación de las debilidades propias mediante una lluvia de ideas, se generaron diversas propuestas a implementar dentro de la empresa, tendientes a corregir los desequilibrios encontrados a nivel financiero dentro de las cuales la más ajustada a las características de la empresa, al sector en el que participa y aprovechando la experiencia y las líneas de negocio existentes, corresponde a la implementación de servicios educativos a nivel de seminarios y diplomados. Para la construcción de la propuesta seleccionada fue necesario identificar los costos que acarrean su estructuración y los ingresos que se percibirán, teniendo como punto de referencia los precios y valores que en estándar se encuentran disponibles en el mercado.

Partiendo de las bases desplegadas con anterioridad, el paso a seguir consistía en el diseño del modelo financiero para lo cual se partió de los instrumentos desarrollados en varias materias de la especialización tales como diagnóstico financiero, finanzas corporativas, matemática financiera, costos, modelaje

financiero, planeación financiera y gestión del valor. Una vez identificados los principales conceptos que harían base del modelo se estructuró de tal forma que iniciara con la exposición de las variables macro y micro económicas tenidas en cuenta para la elaboración de las proyecciones de 2014 a 2018, continuando con todos los aspectos alusivos a los supuestos de costos, gastos y ventas de la estrategia propuesta. Haciendo parte de estas actividades igualmente se encuentra la ilustración de las variables endógenas y exógenas, definiendo aquellas susceptibles de modificación para evidenciar las alteraciones en el modelo ante cambios que se presenten en estas.

Efectuados los cálculos del capital de trabajo neto y las variaciones de los activos fijos inherentes a la puesta en marcha de la nueva estrategia, se establecen los efectos dilucidados en el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja libre para los años proyectados. Con esta información fundamental de los estados financieros que refleja la inclusión de los servicios educativos (diplomados y seminarios), se procedió a la construcción de los cálculos correspondientes a los indicadores financieros para observar los cambios frente al comportamiento histórico de la empresa.

Por intermedio de un enfoque investigativo de manera cuantitativa y cualitativa, revisando y analizando la estructura organizacional, funcional, y financiera de la compañía, y aplicada la estrategia enfocada a generar valor, al realizar el análisis comparativo de los resultados de cada escenario fue posible definir los cambios de las variables más críticas que se evidenciaron en el análisis financiero preliminar, permitiendo exponer los beneficios de la nueva línea de negocio.

La herramienta y el contenido del presente trabajo generan para la empresa Leaders Business Advisors, una alternativa de análisis del escenario expuesto o cualquier otro que esta pretenda implementar para mejorar su estrategia financiera y posición en el mercado del cual es partícipe. Por otro lado, una correcta administración de la herramienta puede facilitar la realización de los estudios necesarios para explorar nuevos sectores de la economía afines a su objeto social en los cuales pueda obtener una posición adecuada incrementando su portafolio de clientes.

El aporte de la preparación del trabajo de grado para nosotros como aspirantes al título de Especialista en Gerencia y Administración Financiera, se fundamenta en la práctica y experiencia basados en la aplicación de los conceptos y teorías expuestos por cada uno de los docentes durante la ejecución de las asignaturas sobre una empresa legalmente constituida, lo cual en caso de éxito al implementar la estrategia sugerida representa un logro importante para la trayectoria profesional y complemento para la hoja de vida al momento de participar del mercado laboral u ofrecer servicios y asesorías como independientes aportando los conocimientos obtenidos a la sociedad.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Descripción de la actividad económica: Persona jurídica, constituida mediante escritura Pública No. 01924266 del 24 de agosto de 2009. Dedicada a la prestación de servicios de aseguramiento financiero & IFRS, consultoría empresarial, tecnologías de la información, outsourcing contable, asesoría legal y tributaria (revisoría fiscal y auditoria), y gestión del riesgo empresarial[2].

1.1.1 Nombre de la Empresa

LEADERS BUSINESS ADVISORS S.A.S.

1.1.2 Tipo de empresa

Leaders Business Advisors S.A.S, se encuentra identificada con NIT 900.307.662-1. Su actividad económica se clasifica en el código CIIU 7010 relacionado con actividades de administración empresarial.

Es una compañía prestadora de servicios enfocados a la asesoría financiera, consultoría empresarial, integración de tecnologías de información, outsourcing de procesos de negocio (BPO), asesoría legal y tributaria, y gestión del riesgo empresarial. Cuenta con 4 años de experiencia en el mercado y una base de clientes que tienen una posición importante en cada uno de los sectores en los cuales se desempeñan, por lo cual estos factores hacen importante la trayectoria de la compañía en el mercado.

1.1.3 Ubicación

AV CL 26 No. 69D-91 OF 702 A Torre Peatonal. C.C Arrecife

1.1.4 Tamaño

Activos a Diciembre 31 de 2012: $ 1.206.511.503
Ventas a 31 de Diciembre de 2012: $ 1.726.458.000
Número de empleados a 31 de Diciembre 2012: VEINTI CINCO (25)

---

[2] LEADERS BA. Página web. [En línea]. 2013. [Citado 10 de septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://leaders-ba.com/new/

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, por el valor total de los activos y número de empleados a 31 de diciembre de 2012, Leaders Business Advisors se clasifica como pequeña empresa.

1.1.5 Visión

Crecer junto con nuestros clientes y ser reconocidos por el conocimiento, experiencia y metodología de implementación de nuestras soluciones.

1.1.6 Misión

Generar valor a nuestros clientes, colaboradores, la sociedad y accionistas a través de la prestación de servicios de aseguramiento financiero, consultoría empresarial, integración de tecnologías de información, BPO, legal y tributaria y gestión del riesgo empresarial.

1.1.7 Objetivos estratégicos

Generamos modelos de gestión estratégica, financiera y tecnológica para nuestros clientes.

Conectamos la estrategia con los procesos, las personas y las tecnologías de la información.

Diseñamos y proveemos soluciones únicas para cada uno de nuestros clientes.

Trabajamos junto a nuestros clientes en la construcción de un modelo de negocio de largo plazo.

1.1.8 Ventajas competitivas

Experiencia en la implementación de modelos de gestión que involucran la estrategia, las personas, los procesos y las tecnologías de información en Latinoamérica.

Efectividad de nuestras soluciones, comprobable por su confiabilidad y calidad certificada por nuestros clientes.

Enfoque de arquitectura empresarial que integra la estrategia, los procesos y las tecnologías.

1.1.9 Análisis del sector

La relevancia de este sector para la economía radica en la prestación de servicios que algunas empresas de otros sectores e incluso el gobierno no realizan de manera directa al interior, y en varios casos son asumidos por este tipo de empresas.

Dentro de las principales actividades o servicios que prestan las empresas catalogadas de consultoría es posible encontrar las siguientes: almacenamiento y bodegaje, call centers e investigación de mercados, firmas de abogados, publicidad, servicios de aseo y limpieza, zonas francas, alquiler de equipos, consultoría empresarial, firmas de auditoría, seguridad y vigilancia, suministro de personal, entre otras.

Para el caso particular de la consultoría empresarial y auditoría, se trata de un sector que tiene la capacidad de absorber una porción considerable de capital humano altamente especializado de este país.

El sector de la consultoría en Colombia está muy lejos del nivel de desarrollo requerido por un país catalogado por un sinnúmero de analistas como el cuarto mercado más importante de la región, por delante de Argentina, con un prospecto de crecimiento de cientos de millones de dólares.

En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por las cuatro empresas de mayor escala (Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PWC), las cuales comparten el mercado con un número de firmas, centros de investigación e independientes.

Es importante que el país caracterice a la consultoría como un sector de clase mundial con tendencias a iniciar un proceso de trasformación productiva que lo fortalezca, multiplique su crecimiento y eleve la calidad de sus servicios.

El sector de servicios, y para el caso en particular de asesorías empresariales, refleja una participación importante de varias multinacionales tales como Deloitte, KPMG, BDO, Price Waterhouse Coopers, entre otras, las cuales prestan sus servicios a gran parte de las empresas de mayor relevancia dentro del país. Igualmente, existen empresas de índole nacional que disfrutan de un reconocimiento importante dentro del mercado asistiendo en su mayoría a compañías PYMES. Para el presente análisis se tuvieron en cuenta dos empresas multinacionales con presencia en nuestro país y tres de naturaleza nacional con lo cual se pretende realizar un comparativo para identificar la posición en el sector con los resultados obtenidos al finalizar el año 2012.

Tabla 1. Balance General Benchmarking Dic. 2012

BALANCE GENERAL (En miles de pesos Col) A Dic 2012							
ESTADOS FINANCIEROS	**LEADERS**	**DELOITTE**	**PRICE**	**BDO**	**AMEZQUITA**	**Peer Group**	**Sector**
Activo Corriente	**1.096.682,00**	28.107.249,00	33.764.812,00	6.959.210,00	4.155.614,00	74.083.567	75.555.461,00
Cuentas por Cobrar	**1.046.513,00**	16.244.314,00	11.963.471,00	4.425.913,00	1.523.527,00	35.203.738	34.622.616,00
Activo Total	**1.196.215,00**	33.209.239,00	35.602.830,00	7.098.248,00	6.960.289,00	84.066.821	85.665.446,00
Cuentas por Pagar	**207.006,00**	5.058.268,00	7.225.478,00	1.273.748,00	622.691,00	14.387.191	14.542.894,00
Obligaciones Financieras	**48.893,00**	-	4.985.403,00	860.467,00	17.040,00	5.911.803	6.158.916,00
Pasivo Corriente	**332.974,00**	16.748.517,00	18.507.361,00	3.205.920,00	1.187.520,00	39.982.292	41.170.647,00
Pasivo Total	**1.179.008,00**	21.926.034,00	18.694.895,00	3.805.920,00	1.187.520,00	46.793.377	47.152.121,00
Patrimonio	**17.206,00**	11.283.205,00	16.907.935,00	3.292.328,00	5.772.769,00	37.273.443	38.513.325,00

Fuente: Supersociedades.

Tabla 2. Estado de Resultados Benchmarking Dic. 2012

ESTADO DE RESULTADOS (En miles de pesos Col) A Dic 2012							
ESTADOS FINANCIEROS	**LEADERS**	**DELOITTE**	**PRICE**	**BDO**	**AMEZQUITA**	**Peer Group**	**Sector**
Ventas	**1.726.458,00**	53.572.071,00	66.315.799,00	13.427.971,00	10.250.701,00	145.293.000	149.771.764,00
Costo	-	-	-	-	6.311.707,00	6.311.707	6.311.707,00
Utilidad Bruta	**1.726.458,00**	53.572.071,00	66.315.799,00	13.427.971,00	3.938.994,00	138.981.293	143.460.057,00
Depreciaciones	**11.774,00**	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	**37.398,00**	-	-	-	-	-	-
Utilidad Operacional	**5.117,00**	13.093.657,00	4.764.467,00	848.810,00	2.296.241,00	21.008.292	22.055.497,00
Utilidad Neta	**-8.291,00**	11.068.601,00	2.711.732,00	244.357,00	1.452.583,00	15.468.982	16.008.437,00

Fuente: Supersociedades.

Al analizar cada uno de los indicadores de las empresas, el peer group y la totalidad del sector, es importante resaltar lo siguiente:

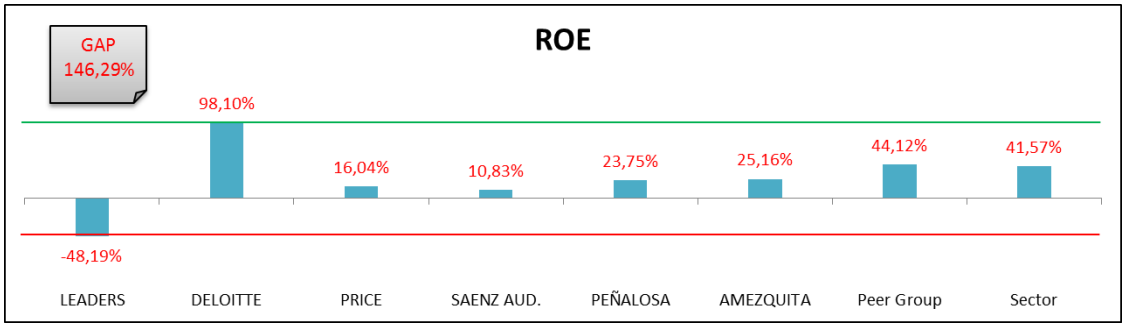
Tabla 3. Indicadores Financieros Benchmarking Dic. 2012

INDICADORES	LEADERS	DELOITTE	PRICE	SAENZ AUD.	PEÑALOSA	AMEZQUITA	Peer Group	Sector
ROE	-48,19%	98,10%	16,04%	10,83%	23,75%	25,16%	44,12%	41,57%
ROA	-0,69%	33,33%	7,62%	6,90%	8,77%	20,87%	19,52%	18,69%
EBITDA	54.289	13.093.657	4.764.467	134.642	164.435	2.296.241	20.458.559	22.055.497
MARGEN EBITDA	3,14%	24,44%	7,18%	8,20%	10,49%	22,40%	15,15%	14,73%
DUPONT	-48,19%	98,10%	16,04%	10,83%	23,75%	25,16%	44,12%	41,57%
MARGEN NETO	-0,48%	20,66%	4,09%	3,21%	5,21%	14,17%	11,37%	10,69%

El rendimiento sobre el patrimonio tiene como punto más alto de referencia a Deloitte con un 98,10% y a Leaders Business Advisors con una deficiencia del

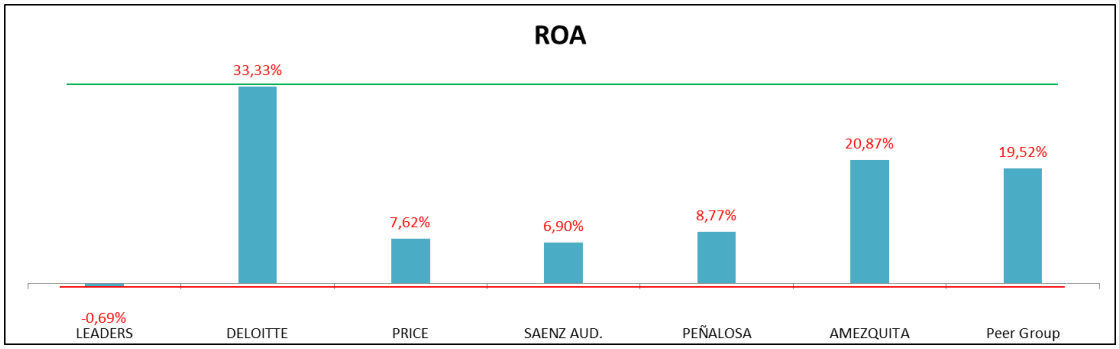
-48,19%, por lo cual la brecha asciende al 146,29%. Este comportamiento se presenta debido al diferencial del respaldo patrimonial con el que cuenta cada una de las empresas.

Gráfico 1. ROE Benchmarking Dic. 2012



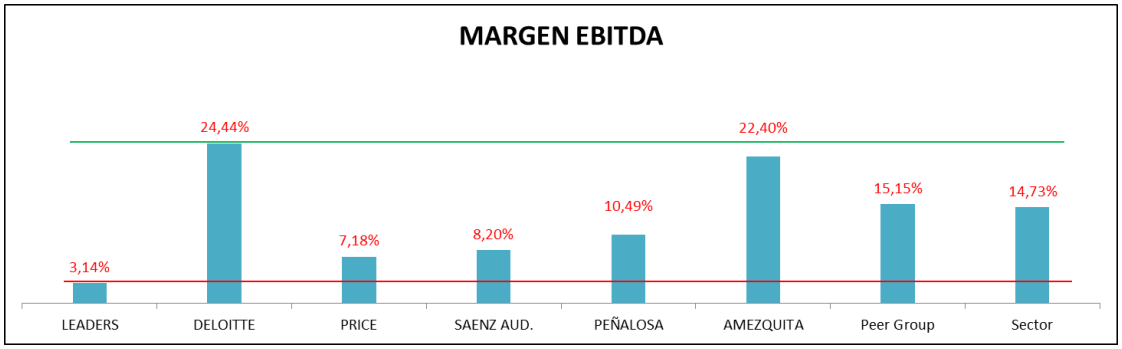
Frente a la rentabilidad sobre el activo, nuevamente Deloitte encabeza los resultados con el 33,33% y Leaders BA ubicándose en la última posición con el -0,69%. Igualmente frente a las otras empresas, las diferencias sobre este indicador se deben al comportamiento en los gastos los cuales afectan finalmente el margen y utilidad netos.

Gráfico 2. ROA Benchmarking Dic. 2012



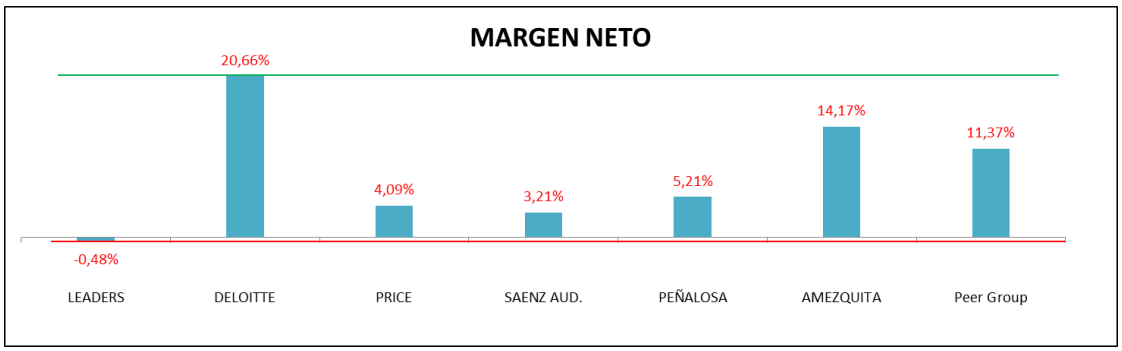
Aunque el margen EBITDA es la única variable positiva para Leaders BA dentro del cúmulo de indicadores, aún sigue ubicándose en el último lugar teniendo en el punto más alto a Deloitte con el 24,44%. Las diferencias en este indicador corresponden principalmente al volumen de ventas que posee cada una de las empresas.

Gráfico 3. Margen EBITDA Benchmarking Dic. 2012



Respecto al margen neto, el mínimo y el máximo obtenido corresponden nuevamente a Leaders BA y Deloitte con un resultado del -0,48% y 20,66% respectivamente. Los elevados gastos administrativos y de ventas han impactado significativamente el resultado del ejercicio de nuestra empresa al cierre de 2012.

Gráfico 4. Margen Neto Benchmarking Dic. 2012



Definiendo a Deloitte como la mejor práctica a implementar dentro del sector, es importante evaluar que requeriría Leaders BA para obtener los resultados satisfactorios a nivel de indicadores así:

Para lograr un resultado del 98% en el ROE con un nivel patrimonial de $17,2 millones es necesario alcanzar utilidades equivalentes a $25,17 millones.

Para un rendimiento sobre el activo del 33,33%, manteniendo constante el valor total de los activos de $1.196 millones se necesitaría un resultado del ejercicio equivalente a $406,9 millones.

Finalmente para alcanzar un margen neto del 20,66% con las ventas que se tienen con corte a 2012 se esperaría un resultado positivo de $364,9 millones.

1.1.10 Productos o servicios

Los servicios ayudan a determinar dónde y cómo va a competir la empresa; así como el desarrollo del modelo de negocio que facilita la implementación de la estrategia corporativa. Algunos de los servicios prestados son:

1.1.10.1 Aseguramiento financiero

Nuestros servicios de auditoría, interventoría y cumplimiento, fortalecen la confianza del público y los mercados. Aplicamos un enfoque basado en el entendimiento del negocio y la industria en que opera. Proveemos un servicio integral, basado en riesgos, con profesionales expertos en distintas disciplinas y comprobada experiencia sirviendo a multinacionales y compañías locales, bajo esta línea ofrecemos:

- ✓ Asesoría en implementación NIIF*:* como parte integral del aseguramiento financiero ofrecemos asesoría en NIIF plenas y Pymes soportada en diagnóstico, desarrollo e implementación.
- ✓ Gobierno corporativo: Lejos de ser una moda, debe ser considerado como una práctica necesaria para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

1.1.10.2 Consultoría empresarial

Se provee de una amplia gama de servicios de asesoría gerencial para empresas y locales, estos servicios han ayudado a nuestros clientes a construir valor, administrar el riesgo e incrementar sus resultados, entre ellos ofrecemos:

- ✓ Mercadeo: El éxito financiero depende del talento comercial y la correcta utilización de las estrategias
- ✓ Gestión de proyectos: la mejor manera de viabilizar los proyectos es la realización de proyectos definidos y alineados con los objetivos de la compañía.

1.1.10.3 Tecnologías de la información

Hace referencia a la asesoría en la dirección estratégica de las tecnologías de la información estableciendo políticas para controlar la adquisición, el uso y administración de los recursos TI asistir a la alta gerencia y a la gerencia informática a definir un plan de desarrollo y tecnología informática alineada a la estrategia de la empresa entre ellos ofrecemos marketing web, registro de dominios alojamiento web y herramientas cloud.

1.1.10.4 BPO: Business Process Outsourcing

Clasifica registra interpreta y evalúa las operaciones contables y financieras así como tributarias para la toma de decisiones.

1.1.10.5 Asesoría legal y tributaria

Dentro de esta línea se ofrecen servicios de consultoría o asesoría legal en los distintos aspectos de la actividad corporativa, incluye la atención de los requerimientos procedimientos actividades o etapas de contratación de nuestros clientes, respecto de empresas privadas, servicios públicos y entidades estatales, igualmente se atiendes los distintos aspectos aplicables a la constitución y desarrollo corporativo de empresas.

1.1.10.6 Gestión del riesgo empresarial

Las organizaciones actualmente se enfrentan a retos tales como la globalización y cambios permanentes de la tecnología. Los ejecutivos de nuestras compañías deben enfrentarse diariamente a decidir y con cada decisión generan ambientes de riesgos que deben ser administrados. Les ayudamos en este proceso a entender esos riesgos, evaluarlos y definir cuál es el nivel de exposición que puede afrontar, que controles debe implementar, como evaluar esos controles, como monitorearlos permanentemente.

1.2 EL MERCADO

Los esfuerzos de Leaders Business Advisors están orientados hacia aquellos mercados y servicios en los que sabemos que tenemos ventajas competitivas, tales como metodologías, herramientas, bases de datos, entre otras.

1.2.1 Tamaño del mercado

Para determinar el tamaño del mercado se realizó un análisis de los ingresos percibidos en los últimos cuatro años por las principales empresas de consultoría contable legal y tributaria con presencia activa en Colombia; el cual permite evidenciar que del mercado objetivo analizado Leaders BA, posee el 1%, que siendo su equivalente a 92 clientes, podemos concluir que el tamaño del mercado atendido es de 9.108 clientes.

Las cifras de Confecámaras indican que en el año 2011 se constituyeron en Colombia 57.710 empresas y en el 2012 un total de 64.421, para un acumulado durante los últimos dos años de 122.131 empresas creadas[3], por lo tanto el potencial de mercado por atender es atractivo para la compañía.

Tabla 4. Participación y Crecimiento Peer Group.

COMPAÑÍA	2009	% Part	2010	% Part	Crecimiento	2011	% Part	Crecimiento	2012	% Part	Crecimiento
DELOITTE & TOUCHE LTDA	44.718.866	36%	44.402.399	34%	-1%	48.006.508	37%	8%	53.572.071	35%	12%
PRICE WATERHOUSE COOPEI	54.174.775	43%	57.570.852	45%	6%	58.281.761	45%	1%	66.315.799	44%	14%
BDO AUDIT AGE S.A.	11.951.638	10%	10.875.463	8%	-9%	9.371.315	7%	-14%	13.427.971	9%	43%
AMEZQUITA & CIA S. A.	8.633.737	7%	9.609.141	7%	11%	8.137.536	6%	-15%	10.250.701	7%	26%
SAENZ AUDITORES	1.253.687	1%	1.260.374	1%	1%	1.281.978	1%	2%	1.642.881	1%	28%
ACOSTA ARANGO MORALES	2.675.094	2%	2.758.965	2%	3%	2.882.906	2%	4%	2.995.290	2%	4%
PEÑALOSA AUDITORES	1.716.727	1%	1.887.121	1%	10%	1.745.456	1%	-8%	1.567.051	1%	-10%
LEADERS BA	64.090	0%	356.741	0%	457%	1.080.811	1%	203%	1.726.458	1%	60%
TOTAL	**125.188.614**	**100%**	**128.721.056**	**100%**	**2,82%**	**130.788.271**	**100%**	**2%**	**151.498.222**	**100%**	**16%**
*Cifras en miles de pesos.											

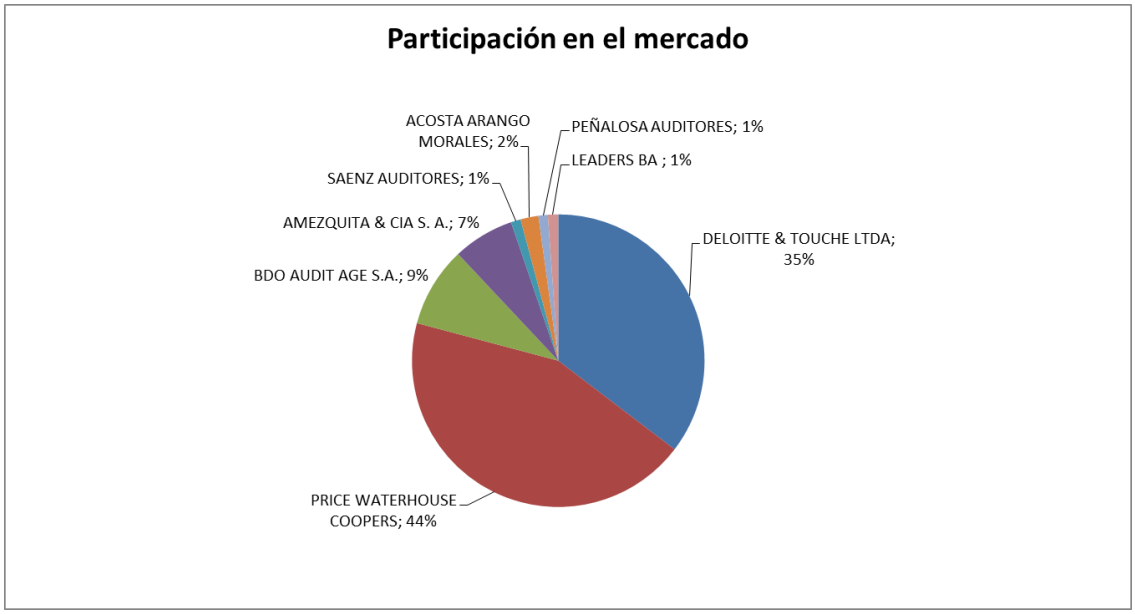
1.2.2 Descripción de la competencia

Dentro de las empresas multinacionales se encuentran Deloitte y Price Waterhouse Coopers, las cuales poseen una posición privilegiada en el mercado reflejada a través de sus principales rubros y el resultado de sus indicadores. Pese a que Price Waterhouse Coopers encabeza el grupo de empresas seleccionado en el monto de activos, patrimonio y ventas por valor de $35.603, $16.907 y $66.316 millones de pesos respectivamente, su elevado nivel de gastos de administración y ventas genera un nivel de utilidad bajo frente a sus ventas totales. Deloitte teniendo un valor inferior en los tres rubros señalados con anterioridad a los valores presentados por Price Waterhouse Coopers, genera un nivel de utilidad superior el cual asciende a $11.069 millones toda vez que sus gastos son menores en $21.000 millones.

[3] PORTAFOLIO.COM. Creación de empresas aumentó 11,6 por ciento en 2012. [En línea]. 2013. [Citado 10 enero de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-77533

1.2.3 Participación de la empresa y su participación en el mercado

Gráfico 5. Participación en el mercado.



Teniendo en cuenta que existe una presencia importante de empresas multinacionales que se desenvuelven dentro del sector con productos similares pero con un portafolio de clientes abundante debido al posicionamiento adquirido por motivos inherentes al reconocimiento de sus marcas a nivel mundial, Leaders Business Advisors posee una participación y penetración del mercado correspondiente al 1%, con lo cual se evidencia el potencial de expansión que posee en la actualidad.

1.3 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Los consultores no se contratan para que dirijan las organizaciones a las cuales se prestan los diferentes servicios o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de "asesoramiento". La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos

en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata los servicios.

1.3.1 Descripción del proceso

En el desempeño del trabajo de consultoría teniendo en cuenta que se presta un servicio de asesoría y soporte dirigido a los clientes, se desarrolla un proceso compuesto de cinco fases las cuales tienen como objetivo el mejoramiento de la gestión y prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo:

- Diagnóstico: comprende los contactos iniciales con el cliente, la identificación del estado de las cosas, la planeación y propuesta de tareas, finalizando con la formalización del vínculo preliminar.

- Estudios especiales: que pueden implicar desde encuestas sobre las opiniones de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos, investigaciones sobre la demanda perspectiva, hasta los estudios técnicos – económicos sobre inversiones para el desarrollo. La realización de dichos estudios permiten al consultor descubrir los hechos objeto de análisis para determinar al final el examen detallado del problema.

- Elaboración de soluciones: conllevan a la construcción de un plan de acción basado en la evaluación de las opciones propuestas al cliente para cerrar la etapa con la planeación de las medidas objeto de aplicación.

- Ayuda en la aplicación de soluciones: implica una efectiva ayuda a interpretar y tomar medidas concretas relacionadas con las soluciones que se pretenden adoptar, brindando en la mayoría de los casos retroalimentación para los ajustes que se presenten en el transcurso del proceso y capacitación frente a los temas por desconocimiento del cliente.

- Asesoramiento: consiste en evaluar los efectos de las medidas implementadas mediante la presentación de informes finales, lo cual permite el establecimiento de compromisos de mutuo acuerdo y el planteamiento de medidas de seguimiento para evitar ausencia o deterioro de la propuesta dirigida al cliente.

1.3.2 Diagrama del proceso

Gráfico 6. Ciclo del proceso empresarial.

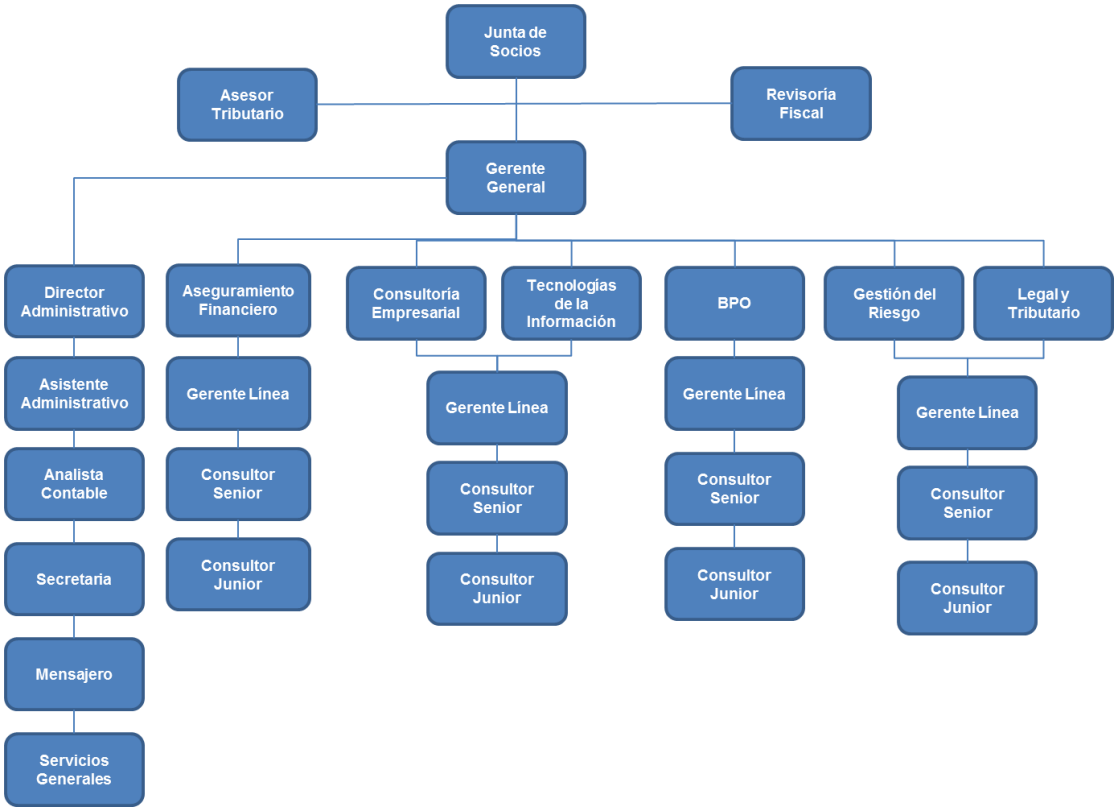
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama de la empresa

La empresa básicamente cuenta con una estructura simple teniendo en cuenta su tamaño y el volumen de sus empleados, contando con la Asamblea y la Junta de Accionistas como los principales órganos rectores encargados de administrar la toma de decisiones de la compañía. En segundo lugar, se encuentra la gerencia general delegada para propender por el cumplimiento de los objetivos propuestos en relación con el desarrollo de su actividad económica teniendo como intermediario entre esta y los principales órganos a la revisoría fiscal.

Finalmente, se encuentra un grupo de funcionarios encargados de ejecutar cada una las líneas de negocio diseñadas para la prestación de los servicios dirigidos al mercado objetivo.

Gráfico 7. Organigrama.



1.4.2 Estructura de sueldos y salarios

A continuación se presenta resumen de cargos salarios y carga prestacional a diciembre 31 de 2012:

Tabla 5. Sueldos y salarios.

CARGO	IBC	SUELDO MENSUAL	AUX. DE TRANSPORTE	SALARIO MENSUAL	SUELDO ANUAL	SALARIO ANUAL
CONSULTOR	3.150.000	3.150.000		3.150.000	37.800.000	37.800.000
GERENTE DE LINEA	5.000.000	5.000.000		5.000.000	60.000.000	60.000.000
CONSULTOR JUNIOR	2.000.000	2.000.000		2.000.000	24.000.000	24.000.000
CONSULTOR JUNIOR	2.100.000	2.100.000		2.100.000	25.200.000	25.200.000
ASIST. ADMINISTRATIVO	900.000	900.000	70.500	970.500	10.800.000	11.646.000
CONSULTOR JUNIOR	1.300.000	1.300.000		1.300.000	15.600.000	15.600.000
CONSULTOR JUNIOR	1.200.000	1.200.000		1.200.000	14.400.000	14.400.000
CONSULTOR	3.600.000	3.600.000		3.600.000	43.200.000	43.200.000
CONSULTOR JUNIOR	2.100.000	2.100.000		2.100.000	25.200.000	25.200.000
CONSULTOR JUNIOR	1.800.000	1.800.000		1.800.000	21.600.000	21.600.000
SERV. GENERALES	566.700	566.700	70.500	637.200	6.800.400	7.646.400
ASIST. ADMINISTRATIVO	918.333	918.333	70.500	988.833	11.019.996	11.865.996
ASIST. ADMINISTRATIVO	960.000	960.000	70.500	1.030.500	11.520.000	12.366.000
CONSULTOR	2.300.000	2.300.000		2.300.000	27.600.000	27.600.000
SECRETARIA	566.700	566.700	70.500	637.200	6.800.400	7.646.400
ASESOR TRIBUTARIO	3.300.000	3.300.000		3.300.000	39.600.000	39.600.000
GERENTE DE LINEA	4.375.000	4.375.000		4.375.000	52.500.000	52.500.000
GERENTE ADM. Y FINAN.	2.800.000	2.800.000		2.800.000	33.600.000	33.600.000
CONSULTOR JUNIOR	1.350.000	1.350.000		1.350.000	16.200.000	16.200.000
GERENTE GRAL.	7.367.100	7.367.100		7.367.100	88.405.200	88.405.200
CONSULTOR	2.300.000	2.300.000		2.300.000	27.600.000	27.600.000
GERENTE DE LINEA	4.200.000	4.200.000		4.200.000	50.400.000	50.400.000
CONSULTOR SENIOR	7.367.100	7.367.100		7.367.100	88.405.200	88.405.200
ANALISTA CONTABLE	1.800.000	1.800.000		1.800.000	21.600.000	21.600.000
CONSULTOR SENIOR	7.367.100	7.367.100		7.367.100	88.405.200	88.405.200
TOTAL GENERAL	**70.688.033**	**70.688.033**	**352.500**	**71.040.533**	**848.256.396**	**852.486.396**

Fuente: Leaders Business Advisors

Tabla 6. Total gastos de nómina.

TOTAL GASTO DE NOMINA ANUAL	
SEGURIDAD SOCIAL	185.760.561
PARAFISCALES	76.343.076
PROVISIONES DE NÓMINA	185.949.884
SUELDOS	848.256.396
AUX. DE TRANSPORTE	4.230.000
TOTAL	**1.300.539.917**

Fuente: Leaders Business Advisors

2. EL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Realizando un análisis previo sobre la información financiera, operativa y administrativa de la compañía **Leaders Business Advisors S.A.S,** se evidencia que la sociedad tiene deficiencias en sus niveles de liquidez, rentabilidad, solvencia y endeudamiento, situación que obedece a la falta de estrategias que le permitan generar un valor agregado que conlleva a una estructura financiera asertiva.

2.1.1 Diagnóstico Financiero

A partir de su creación, Leaders BA se ha insertado en el mercado progresivamente fidelizando un grupo de clientes por intermedio de la prestación de servicios con calidad y eficiencia. El comportamiento de los principales rubros de sus estados financieros refleja una tendencia creciente, sin embargo lo mismo no ha sucedido con sus principales indicadores ya que sus resultados al finalizar el 2012 no fueron satisfactorios. Teniendo en cuenta que por el objeto social que desarrolla la empresa no se generan costos de ventas, su estructura de egresos la cual durante sus dos primeros años (2009, 2010) se ubicaba dentro de los gastos de administración, a partir de 2011 y 2012 por motivos de reclasificación se encuentran dentro de los gastos de ventas, compuestos principalmente por gastos de personal, honorarios y arrendamientos, los cuales en su totalidad corresponden al cierre de 2012 al 90% de sus ventas, situación que impacta de manera relevante el margen operacional.

De los resultados positivos obtenidos durante 2010 en ROE (31,7%), ROA (6,6%) y margen neto (1,6%), se han trasladado para el año 2012 a niveles negativos del 48,2%, 2,2% y 0,5% respectivamente. Para obtener un análisis más preciso de estos indicadores, mediante el índice Dupont es posible apreciar que la empresa al cierre de 2012 es más eficiente en su apalancamiento financiero ya que este se basa principalmente en el uso de recursos de terceros mientras que el margen obtenido vía ventas no es óptimo para el mantenimiento de la empresa a largo plazo.

Finalmente, es importante resaltar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa para mejorar sus resultados en el mediano y largo plazo para ubicarse como una de las compañías más importantes dentro del sector.

2.1.1.1 Oportunidades

Implementar nuevas líneas de negocio que los competidores más cercanos tienen definidas dentro de su portafolio de servicios.

Mejorar su estructura de gastos la cual debe impactar de manera positiva el margen neto de la empresa.

Fortalecer su patrimonio buscando nuevos inversionistas el cual le permitirá acceder a otros tipos de negocio.

2.1.1.2 Fortalezas

Hacer uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Tendencia de crecimiento de manera notable, encontrándose capacitada para ofrecer respuestas satisfactorias a sus clientes.

Tiene una identidad corporativa definida que facilita su reconocimiento por el público externo como una organización sólida que ofrece servicios de consultoría organizacional.

Brindar atención personalizada al cliente y lograr la satisfacción del mismo.

2.1.1.3 Estado de Resultados

Durante los años 2009 a 2012 y teniendo en cuenta la actividad económica de la empresa objeto de análisis, se evidencia una ausencia de costos por lo cual todas las erogaciones son registradas en los gastos, los cuales tienen como resultado una participación superior al 96% respecto al total de sus ingresos operacionales. Así mismo, la mayor proporción de sus gastos corresponde a aquellos relacionados con el pago de nómina (personal) y honorarios.

Como consecuencia del alto nivel de gastos en los que incurre la empresa, el máximo nivel de utilidad operacional obtenido durante este lapso de tiempo se ubica en el año 2010 correspondiente a $13,95 millones de pesos equivalentes al 3,9%. Al cierre de 2012, el margen operacional se ubicaba en el 0,3% siendo este insuficiente para cubrir parte de los gastos no operacionales teniendo como resultado al finalizar el período una pérdida equivalente al -0,5% respecto al total de sus ingresos.

Tabla 7. Análisis Vertical Estado de Resultados 2009 – 2012.

LEADERS BUSINESS ADVISORS S.A.S.
NIT 900.307.662 -1
ESTADO DE RESULTADOS 2009 - 2012
Cifras en pesos

DESCRIPCION	2.009	%	2.010	%	2.011	%	2.012	%
INGRESOS OPERACIONALES	**64.090.000**	**100,0%**	**356.741.240**	**100,0%**	**1.080.811.261**	**100,0%**	**1.726.458.060**	**100,0%**
ACTIVIDADES DE CONSULTORIA	64.090.000	100,0%	365.316.240	102,4%	1.080.811.261	100,0%	1.727.538.060	100,1%
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	-	0,0%	(8.575.000)	-2,4%	-	0,0%	(1.080.000)	-0,1%
COSTO DE VENTAS	-		-		-		-	
UTILIDAD BRUTA	**64.090.000**	**100,0%**	**356.741.240**	**100,0%**	**1.080.811.261**	**100,0%**	**1.726.458.060**	**100,0%**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**63.871.973**	99,7%	**342.783.630**	96,1%	**101.710.548**	9,4%	**161.919.791**	9,4%
PERSONAL	18.978.094	29,6%	167.480.338	46,9%	65.348.910	6,0%	95.176.173	5,5%
HONORARIOS	33.822.066	52,8%	94.984.930	26,6%	160.000	0,0%	7.234.926	0,4%
IMPUESTOS	494.240	0,8%	3.403.033	1,0%	4.651.045	0,4%	-	
ARRENDAMIENTOS	640.000	1,0%	26.768.442	7,5%	3.669.007	0,3%	15.090.121	0,9%
SEGUROS	249.568	0,4%	636.769	0,2%	-	0,0%	-	
SERVICIOS	2.260.154	3,5%	14.493.274	4,1%	9.624.801	0,9%	6.290.092	0,4%
GASTOS LEGALES	397.800	0,6%	18.000	0,0%	1.225.934	0,1%	2.043.592	0,1%
GASTOS DE VIAJE	370.900	0,6%	10.116.684	2,8%	-	0,0%	-	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	0,0%	466.841	0,1%	801.821	0,1%	929.085	0,1%
DEPRECIACIONES	-	0,0%	315.952	0,1%	10.467.659	1,0%	11.774.195	0,7%
AMORTIZACIONES	-	0,0%	-	0,0%	2.220.795	0,2%	10.302.069	0,6%
DIVERSOS	6.659.151	10,4%	24.099.366	6,8%	3.540.575	0,3%	13.079.538	0,8%
GASTOS DE VENTAS	**-**	0,0%	**-**	0,0%	**982.610.138**	90,9%	**1.559.420.584**	90,3%
PERSONAL	-	0,0%	-	0,0%	309.229.613	28,6%	765.004.930	44,3%
HONORARIOS	-	0,0%	-	0,0%	397.942.817	36,8%	433.887.372	25,1%
IMPUESTOS	-	0,0%	-	0,0%	5.219.000	0,5%	11.839.678	0,7%
ARRENDAMIENTOS	-	0,0%	-	0,0%	152.463.516	14,1%	179.997.154	10,4%
SERVICIOS	-	0,0%	-	0,0%	44.963.329	4,2%	55.088.087	3,2%
SEGUROS	-	0,0%	-	0,0%	3.799.957	0,4%	1.266.494	0,1%
GASTOS LEGALES	-	0,0%	-	0,0%	13.000	0,0%	16.000	0,0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	0,0%	-	0,0%	5.957.933	0,6%	624.225	0,0%
ADECUACION E INSTALACION	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	
GASTOS DE VIAJE	-	0,0%	-	0,0%	27.926.288	2,6%	8.014.714	0,5%
DEPRECIACIONES	-	0,0%	-	0,0%	280.270	0,0%	-	
AMORTIZACIONES	-	0,0%	-	0,0%	1.237.297	0,1%	27.006.609	1,6%
DIVERSOS	-	0,0%	-	0,0%	33.577.119	3,1%	76.675.321	4,4%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**63.871.973**	99,7%	**342.783.630**	96,1%	**1.084.320.685**	100,3%	**1.721.340.375**	99,7%
UTILIDAD OPERACIONAL	**218.027**	0,3%	**13.957.610**	3,9%	**(3.509.424)**	-0,3%	**5.117.685**	0,3%
FINANCIEROS	-	0,0%	-	0,0%	5.401.303	0,5%	20.685.606	1,2%
LICENCIAS	-	0,0%	1.110.000	0,3%	2.280.000	0,2%	-	0,0%
RECUPERACIONES	590.000	0,9%	2.412.500	0,7%	19.792.594	1,8%	13.281.231	0,8%
DIVERSOS	-	0,0%	10.442	0,0%	6.705	0,0%	517.382	0,0%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	**590.000**	**0,9%**	**3.532.942**	**1,0%**	**27.480.602**	**2,5%**	**34.484.219**	**2,0%**
FINANCIEROS	164.843	0,3%	1.956.770	0,5%	5.085.741	0,5%	24.414.587	1,4%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	-	0,0%	1.392.000	0,4%	-	0,0%	-	0,0%
EXTRAORDINARIOS	18.000	0,0%	1.982.893	0,6%	2.516.334	0,2%	651.452	0,0%
DIVERSOS	-	0,0%	749.986	0,2%	788.970	0,1%	22.827.161	1,3%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	**182.843**	0,3%	**6.081.649**	1,7%	**8.391.046**	0,8%	**47.893.200**	2,8%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**625.184**	**1,0%**	**11.408.904**	3,2%	**15.580.132**	1,4%	**(8.291.296)**	-0,5%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIO	-	0,0%	5.534.000	1,6%	8.592.000	0,8%	-	0,0%
UTILIDAD NETA	**625.184**	**1,0%**	**5.874.904**	1,6%	**6.988.132**	0,6%	**(8.291.296)**	-0,5%

Tabla 8. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2009 – 2012.

LEADERS BUSINESS ADVISORS S.A.S.
NIT 900.307.662 -1
ESTADO DE RESULTADOS 2009 - 2012
Cifras en pesos

					Variación 2009 - 2010		Variación 2010 - 2011		Variación 2011 - 2012	
DESCRIPCION	**2.009**	**2.010**	**2.011**	**2.012**	**Absoluta**	**Relativa**	**Absoluta**	**Relativa**	**Absoluta**	**Relativa**
INGRESOS OPERACIONALES	**64.090.000**	**356.741.240**	**1.080.811.261**	**1.726.458.060**	**292.651.240**	**457%**	**724.070.021**	**203%**	**645.646.799**	**60%**
ACTIVIDADES DE CONSULTORIA	64.090.000	365.316.240	1.080.811.261	1.727.538.060	301.226.240	470%	715.495.021	196%	646.726.799	60%
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	-	(8.575.000)	-	(1.080.000)	(8.575.000)	0%	8.575.000	-100%	(1.080.000)	0%
COSTO DE VENTAS	-	-	-	-	-	0%	-	0%	-	0%
UTILIDAD BRUTA	**64.090.000**	**356.741.240**	**1.080.811.261**	**1.726.458.060**	**292.651.240**	**457%**	**724.070.021**	**203%**	**645.646.799**	**60%**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**63.871.973**	**342.783.630**	**101.710.548**	**161.919.791**	**278.911.657**	**437%**	**(241.073.082)**	**-70%**	**60.209.243**	**59%**
PERSONAL	18.978.094	167.480.338	65.348.910	95.176.173	148.502.244	782%	(102.131.428)	-61%	29.827.263	46%
HONORARIOS	33.822.066	94.984.930	160.000	7.234.926	61.162.864	181%	(94.824.930)	-100%	7.074.926	4422%
IMPUESTOS	494.240	3.403.033	4.651.045	-	2.908.793	589%	1.248.012	37%	(4.651.045)	-100%
ARRENDAMIENTOS	640.000	26.768.442	3.669.007	15.090.121	26.128.442	4083%	(23.099.435)	-86%	11.421.114	311%
SEGUROS	249.568	636.769	-	-	387.201	155%	(636.769)	-100%	-	0%
SERVICIOS	2.260.154	14.493.274	9.624.801	6.290.092	12.233.120	541%	(4.868.473)	-34%	(3.334.709)	-35%
GASTOS LEGALES	397.800	18.000	1.225.934	2.043.592	(379.800)	-95%	1.207.934	6711%	817.658	67%
GASTOS DE VIAJE	370.900	10.116.684	-	-	9.745.784	2628%	(10.116.684)	-100%	-	0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	466.841	801.821	929.085	466.841	0%	334.980	72%	127.264	16%
DEPRECIACIONES	-	315.952	10.467.659	11.774.195	315.952	0%	10.151.707	3213%	1.306.536	12%
AMORTIZACIONES	-	-	2.220.795	10.302.069	-	0%	2.220.795	0%	8.081.274	364%
DIVERSOS	6.659.151	24.099.366	3.540.575	13.079.538	17.440.215	262%	(20.558.791)	-85%	9.538.963	269%
GASTOS DE VENTAS	**-**	**-**	**982.610.138**	**1.559.420.584**	-	0%	982.610.138	0%	576.810.447	59%
PERSONAL	-	-	309.229.613	765.004.930	-	0%	309.229.613	0%	455.775.317	147%
HONORARIOS	-	-	397.942.817	433.887.372	-	0%	397.942.817	0%	35.944.555	9%
IMPUESTOS	-	-	5.219.000	11.839.678	-	0%	5.219.000	0%	6.620.678	127%
ARRENDAMIENTOS	-	-	152.463.516	179.997.154	-	0%	152.463.516	0%	27.533.638	18%
SERVICIOS	-	-	44.963.329	55.088.087	-	0%	44.963.329	0%	10.124.758	23%
SEGUROS	-	-	3.799.957	1.266.494	-	0%	3.799.957	0%	(2.533.463)	-67%
GASTOS LEGALES	-	-	13.000	16.000	-	0%	13.000	0%	3.000	23%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	-	5.957.933	624.225	-	0%	5.957.933	0%	(5.333.708)	-90%
ADECUACION E INSTALACION	-	-	-	-	-	0%	-	0%	-	0%
GASTOS DE VIAJE	-	-	27.926.288	8.014.714	-	0%	27.926.288	0%	(19.911.574)	-71%
DEPRECIACIONES	-	-	280.270	-	-	0%	280.270	0%	(280.270)	-100%
AMORTIZACIONES	-	-	1.237.297	27.006.609	-	0%	1.237.297	0%	25.769.312	2083%
DIVERSOS	-	-	33.577.119	76.675.321	-	0%	33.577.119	0%	43.098.203	128%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**63.871.973**	**342.783.630**	**1.084.320.685**	**1.721.340.375**	278.911.657	437%	741.537.056	216%	637.019.690	59%
UTILIDAD OPERACIONAL	**218.027**	**13.957.610**	**(3.509.424)**	**5.117.685**	**13.739.583**	**6302%**	**(17.467.035)**	**-125%**	**8.627.109**	**-246%**
FINANCIEROS	-	-	5.401.303	20.685.606	-	0%	5.401.303	0%	15.284.303	283%
LICENCIAS	-	1.110.000	2.280.000	-	1.110.000	0%	1.170.000	105%	(2.280.000)	-100%
RECUPERACIONES	590.000	2.412.500	19.792.594	13.281.231	1.822.500	309%	17.380.094	720%	(6.511.363)	-33%
DIVERSOS	-	10.442	6.705	517.382	10.442	0%	(3.737)	-36%	510.677	7616%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	**590.000**	**3.532.942**	**27.480.602**	**34.484.219**	**2.942.942**	**499%**	**23.947.660**	**678%**	**7.003.617**	**25%**
FINANCIEROS	164.843	1.956.770	5.085.741	24.414.587	1.791.927	1087%	3.128.971	160%	19.328.846	380%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	-	1.392.000	-	-	1.392.000	0%	(1.392.000)	-100%	-	0%
EXTRAORDINARIOS	18.000	1.982.893	2.516.334	651.452	1.964.893	10916%	533.441	27%	(1.864.882)	-74%
DIVERSOS	-	749.986	788.970	22.827.161	749.986	0%	38.984	5%	22.038.191	2793%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	**182.843**	**6.081.649**	**8.391.046**	**47.893.200**	5.898.806	3226%	2.309.397	38%	39.502.154	471%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**625.184**	**11.408.904**	**15.580.132**	**(8.291.296)**	**10.783.720**	**1725%**	**4.171.228**	**37%**	**(23.871.428)**	**-153%**
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIO	-	5.534.000	8.592.000	-	5.534.000	0%	3.058.000	55%	(8.592.000)	-100%
UTILIDAD NETA	**625.184**	**5.874.904**	**6.988.132**	**(8.291.296)**	**5.249.720**	**840%**	**1.113.228**	**19%**	**(15.279.428)**	**-219%**

Evaluando la situación de la empresa durante los años 2009 a 2012, es posible apreciar el crecimiento en el volumen de las ventas como consecuencia del mismo efecto en el número de clientes y en la diversificación de su portafolio de servicios. Sin embargo, a pesar de dicho crecimiento, la variación relativa se ha venido deteriorando pasando del 457% para el período 2009 – 2010 al 60% para el período 2011 – 2012.

En el ámbito de los gastos, se presentó una reclasificación de los mismos a partir del año 2011 registrando la mayoría de los rubros como gastos de ventas. Pese a esta situación, y como se había enunciado con anterioridad el mayor volumen de gastos se concentra en principalmente en dos ítems: gastos de personal y honorarios.

Los gastos de personal y honorarios que al inicio de su operación se encontraban alrededor de $18,97 y $33,82 millones de pesos respectivamente, al finalizar el año 2012 ascienden a $860,18 y $441,12 millones de pesos respectivamente.

En consecuencia, una vez realizado el análisis correspondiente el comportamiento del total de los gastos es similar al que se presenta en las ventas, incrementándose año a año debido a las necesidades que tuvo la empresa para abastecer la demanda de sus servicios.

Como efecto del comportamiento elevado de los gastos, anualmente se presenta un detrimento de la utilidad operacional, al pasar de una variación positiva en el período 2009 – 2010 del 6.302% a variaciones negativas para los períodos 2010 – 2011 y 2011 – 2012 del 125% y 246% respectivamente.

De otra parte, se presentó un impacto relevante en el comportamiento de los ingresos y gastos no operacionales, el cual afectó de manera directa la utilidad neta para el período 2011 y 2012.

Para el caso de las recuperaciones, la variación positiva al finalizar el año 2011 de $17,38 millones se vio deteriorada al cierre del año 2012 con una variación negativa respecto al año inmediatamente anterior de $6,51 millones.

En los gastos no operacionales, el movimiento más importante se refleja en el incremento de los gastos financieros y diversos que al cierre del período 2012 tuvieron una variación positiva del 380% y 2.793% respectivamente, teniendo como efecto final una variación negativa en la utilidad neta de $15,28 millones equivalente al 219%.

2.1.1.4 Balance General

Tabla 9. Análisis Vertical y Horizontal Balance General Activo 2009 – 2012.

LEADERS BUSINESS ADVISORS S.A.S.
NIT 900.307.662 -1
BALANCE GENERAL 2009 - 2012
Cifras en pesos

	2.009	%	2.010	%	2.011	%	2.012	%	VARIACION ABSOLUTA 2009 - 2010	VARIACION RELATIVA % 2009 - 2010	VARIACION ABSOLUTA 2010 - 2011	VARIACION RELATIVA % 2010 - 2011	VARIACION ABSOLUTA 2011 - 2012	VARIACION RELATIVA % 2011 - 2012
ACTIVO														
CORRIENTE														
DISPONIBLE														
CAJA	-	0,00%	400.000	0,16%	400.000	0,06%	500.000	0,04%	400.000	0,00%	-	0,00%	100.000	25,00%
BANCOS	24.492.935	28,02%	-	0,00%	2.707.149	0,42%	18.344.811	1,53%	(24.492.935)	-100,00%	2.707.149	0,00%	15.637.662	577,64%
TOTAL DISPONIBLE	**24.492.935**	28,02%	**400.000**	0,16%	**3.107.149**	0,48%	**18.844.811**	1,58%	**(24.092.935)**	**-98,37%**	**2.707.149**	**676,79%**	**15.737.662**	**506,50%**
INVERSIONES		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	**-**	**0,00%**	**-**	**0,00%**	**-**	**0,00%**
DERECHOS FIDUCIARIOS	-	0,00%	-	0,00%	211.947	0,03%	476.880	0,04%	-	0,00%	211.947	0,00%	264.933	125,00%
TOTAL INVERSIONES	-	0,00%	-	0,00%	**211.947**	0,03%	**476.880**	0,04%	**-**	**0,00%**	211.947	0,00%	264.933	125,00%
DEUDORES														
CLIENTES	1.576.000	1,80%	25.672.603	10,17%	297.285.854	46,15%	32.117.847	2,68%	24.096.603	1528,97%	271.613.251	1057,99%	(265.168.007)	-89,20%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	-	0,00%	88.000	0,03%	1.933.773	0,30%	1.510.991	0,13%	88.000	0,00%	1.845.773	2097,47%	(422.782)	-21,86%
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	-	0,00%	2.350.000	0,93%	-	0,00%	110.482.445	9,24%	2.350.000	0,00%	(2.350.000)	-100,00%	110.482.445	0,00%
ANTICIPOS Y AVANCES	580.000	0,66%	580.000	0,23%	2.043.112	0,32%	3.000.773	0,25%	-	0,00%	1.463.112	252,26%	957.661	46,87%
DEPOSITOS	45.350.000	51,88%	163.600.000	64,82%	580.000	0,09%	-	0,00%	118.250.000	260,75%	(163.020.000)	-99,65%	(580.000)	-100,00%
INGRESOS POR COBRAR	13.096.056	14,98%	45.955.378	18,21%	140.100.000	21,75%	669.413.203	55,96%	32.859.322	250,91%	94.144.622	204,86%	529.313.203	377,81%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	12.000	0,01%	989.446	0,39%	194.146.499	30,14%	226.390.435	18,93%	977.446	8145,38%	193.157.053	19521,74%	32.243.936	16,61%
DEUDORES VARIOS	-	0,00%	-	0,00%	1.393.983	0,22%	3.597.705	0,30%	-	0,00%	1.393.983	0,00%	2.203.722	158,09%
TOTAL DEUDORES	**60.614.056**	69,35%	**239.235.427**	94,78%	**637.483.221**	98,95%	**1.046.513.398**	87,49%	**178.621.371**	**294,69%**	**398.247.794**	**166,47%**	**409.030.177**	**64,16%**
INVENTARIOS														
HORAS POR SERVICIOS PRESTADOS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	30.847.879	2,58%	-	0,00%	-	0,00%	30.847.879	0,00%
TOTAL INVENTARIOS	**-**	0,00%	**-**	0,00%	**-**	0,00%	**30.847.879**	2,58%	**-**	**0,00%**	**-**	**0,00%**	**30.847.879**	**0,00%**
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**85.106.991**	97,37%	**239.635.427**	94,94%	**640.802.317**	99,47%	**1.096.682.968**	91,68%	**154.528.436**	**181,57%**	**401.166.890**	**167,41%**	**455.880.651**	**71,14%**
FIJO														
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO														
EQUIPO DE OFICINA	-	0,00%	869.028	0,34%	7.688.438	1,19%	16.483.713	1,38%	869.028	0,00%	6.819.410	784,72%	8.795.275	114,40%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	-	0,00%	3.808.746	1,51%	9.427.497	1,46%	15.031.619	1,26%	3.808.746	0,00%	5.618.751	147,52%	5.604.122	59,44%
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	-	0,00%	(315.952)	-0,13%	(11.063.881)	-1,72%	(22.838.076)	-1,91%	(315.952)	0,00%	(10.747.929)	3401,76%	(11.774.195)	106,42%
TOTAL ACTIVO FIJO	**-**	0,00%	**4.361.822**	1,73%	**6.052.054**	0,94%	**8.677.256**	0,73%	**4.361.822**	**0,00%**	**1.690.232**	**38,75%**	**2.625.202**	**43,38%**
INTANGIBLES														
LICENCIAS	1.392.000	1,59%	8.172.774	3,24%	11.879.889	0,00%	63.403.601	5,30%	6.780.774	487,12%	3.707.115	45,36%	51.523.711	0,00%
AMORTIZACION ACUMULADA	-	0,00%	-	0,00%	(2.624.695)	-0,41%	(39.022.326)	-3,26%	-	0,00%	(2.624.695)	-	(36.397.631)	14
TOTAL INTANGIBLES	**1.392.000**	1,59%	**8.172.774**	3,24%	**9.255.194**	-0,41%	**24.381.275**	2,04%	**6.780.774**	**487,12%**	**1.082.420**	**13,24%**	**15.126.080**	**163,43%**
DIFERIDOS														
CARGOS DIFERIDOS	907.200	1,04%	237.808	0,09%	-	0,00%	66.473.713	5,56%	(669.392)	-73,79%	(237.808)	-100,00%	66.473.713	0,00%
TOTAL DIFERIDOS	**907.200**	1,04%	**237.808**	0,09%	**-**	0,00%	**66.473.713**	5,56%	**(669.392)**	**-73,79%**	**(237.808)**	**-100,00%**	**66.473.713**	**0,00%**
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**2.299.200**	2,63%	**12.772.404**	5,06%	**15.307.248**	0,53%	**99.532.244**	8,32%	**10.473.204**	**455,52%**	**2.534.845**	**19,85%**	**84.224.995**	**550,23%**
T O T A L A C T I V O	**87.406.191**	100,00%	**252.407.831**	100,00%	**656.109.565**	100,00%	**1.196.215.212**	100,00%	**165.001.640**	**188,78%**	**403.701.735**	**159,94%**	**540.105.646**	**82,32%**

Tabla 10. Análisis Vertical y Horizontal Balance General Pasivo y Patrimonio 2009 – 2012.

LEADERS BUSINESS ADVISORS S.A.S.
NIT 900.307.662 -1
BALANCE GENERAL 2009 - 2012
Cifras en pesos

	2.009	%	2.010	%	2.011	%	2.012	%	VARIACION ABSOLUTA 2009 - 2010	VARIACION RELATIVA % 2009 - 2010	VARIACION ABSOLUTA 2010 - 2011	VARIACION RELATIVA % 2010 - 2011	VARIACION ABSOLUTA 2011 - 2012	VARIACION RELATIVA % 2011 - 2012
P A S I V O														
CORRIENTE														
OBLIGACIONES FINANCIERAS														
BANCOS NACIONALES	-	0,00%	6.255.555	2,48%	10.700.205	1,65%	15.893.360	1,33%	6.255.555	0,00%	4.444.650	71,05%	5.193.155	48,53%
OTRAS OBLIGACIONES	-	0,00%	-	0,00%	19.811.791	3,05%	33.000.000	2,76%	-	0,00%	19.811.791	0,00%	13.188.209	66,57%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	**-**	0,00%	**6.255.555**	2,48%	**30.511.996**	4,70%	**48.893.360**	4,09%	**6.255.555**	**0,00%**	**24.256.441**	**387,76%**	**18.381.364**	**60,24%**
PROVEEDORES														
NACIONALES	-	0,00%	-	0,00%	5.812.836	0,90%	-	0,00%	-	0,00%	5.812.836	0,00%	(5.812.836)	-100,00%
EXTERIOR	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	18.256.061	1,53%	-	0,00%	-	0,00%	18.256.061	0,00%
TOTAL PROVEEDORES NACIONALES	**-**	0,00%	**-**	0,00%	**5.812.836**	0,90%	**18.256.061**	1,53%	**-**	**0,00%**	**5.812.836**	**0,00%**	**12.443.225**	**214,06%**
CUENTAS POR PAGAR.														
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	8.567.451	9,80%	8.242.503	3,27%	14.548.545	2,24%	43.396.266	3,63%	(324.948)	-3,79%	6.306.042	76,51%	28.847.721	198,29%
ACREEDORES OFICIALES	-	0,00%	12.925.000	5,12%	88.343.810	13,61%	143.492.310	12,00%	12.925.000	0,00%	75.418.810	583,51%	55.148.500	62,42%
DEUDAS CON ACCIONISTAS Y SOCIOS	3.998.102	4,57%	8.979.196	3,56%	5.151.970	0,79%	16.864.014	1,41%	4.981.094	124,59%	(3.827.226)	-42,62%	11.712.044	227,33%
RETENCION EN LA FUENTE	4.404.179	5,04%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	(4.404.179)	-100,00%	-	0,00%	-	0,00%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.226.736	1,40%	2.013.100	0,80%	4.507.566	0,69%	1.535.752	0,13%	786.364	64,10%	2.494.466	123,91%	(2.971.814)	-65,93%
ACREEDORES VARIOS	916.299	1,05%	5.219.747	2,07%	3.494.400	0,54%	1.718.284	0,14%	4.303.448	469,66%	(1.725.347)	-33,05%	(1.776.116)	-50,83%
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	**19.112.767**	21,87%	**37.379.546**	14,81%	**116.046.291**	17,88%	**207.006.626**	17,31%	**18.266.779**	**95,57%**	**78.666.745**	**210,45%**	**90.960.335**	**78,38%**
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS														
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	8.701.261	9,95%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	(8.701.261)	-100,00%	-	0,00%	-	0,00%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	**8.701.261**	9,95%	**-**	0,00%	**-**	0,00%	**-**	0,00%	**(8.701.261)**	**-100,00%**	**-**	**0,00%**	**-**	**0,00%**
OBLIGACIONES LABORALES														
SALARIOS POR PAGAR	-	0,00%	8.814.320	3,49%	11.498.402	1,77%	-	0,00%	8.814.320	0,00%	2.684.082	30,45%	(11.498.402)	-100,00%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	1.060.180	1,21%	5.767.979	2,29%	18.313.304	2,82%	27.133.577	2,27%	4.707.799	444,06%	12.545.325	217,50%	8.820.273	48,16%
INTERESES SOBRE LAS CESANTIAS	126.036	0,14%	523.839	0,21%	1.618.704	0,25%	2.438.110	0,20%	397.803	315,63%	1.094.865	209,01%	819.406	50,62%
PRIMA DE SERVICIOS	-	0,00%	3.096.908	1,23%	1.283.851	0,20%	-	0,00%	3.096.908	0,00%	(1.813.057)	-58,54%	(1.283.851)	-100,00%
VACACIONES CONSOLIDADAS	430.763	0,49%	3.300.715	1,31%	8.094.081	1,25%	29.246.708	2,44%	2.869.952	666,25%	4.793.366	145,22%	21.152.627	261,33%
TOTAL OBLIGACIONES LABORES	**1.616.979**	1,85%	**21.503.761**	8,52%	**40.808.342**	6,29%	**58.818.395**	4,92%	**19.886.782**	**1229,87%**	**19.304.581**	**89,77%**	**18.010.053**	**44,13%**
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**29.431.007**	33,67%	**65.138.862**	25,81%	**193.179.465**	29,76%	**332.974.442**	27,84%	**35.707.855**	**121,33%**	**128.040.603**	**196,57%**	**139.794.977**	**72,37%**
OTROS PASIVOS														
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	-	0,00%	5.159.000	2,04%	8.592.000	1,32%	11.869.731	0,99%	5.159.000	0,00%	3.433.000	66,54%	3.277.731	38,15%
DIFERIDOS	45.350.000	51,88%	163.600.000	64,82%	428.750.000	66,05%	833.567.437	69,68%	118.250.000	260,75%	265.150.000	162,07%	404.817.437	94,42%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	-	0,00%	-	0,00%	90.000	0,01%	596.797	0,05%	-	0,00%	90.000	0,00%	506.797	563,11%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL OTROS PASIVOS	**45.350.000**	51,88%	**168.759.000**	66,86%	**437.432.000**	67,39%	**846.033.965**	70,73%	**123.409.000**	**272,13%**	**268.673.000**	**159,21%**	**408.601.965**	**93,41%**
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**45.350.000**	51,88%	**168.759.000**	66,86%	**437.432.000**	67,39%	**846.033.965**	70,73%	**123.409.000**	**272,13%**	**268.673.000**	**159,21%**	**408.601.965**	**93,41%**
T O T A L P A S I V O	**74.781.007**	85,56%	**233.897.862**	92,67%	**630.611.465**	97,15%	**1.179.008.407**	98,56%	**159.116.855**	**212,78%**	**396.713.603**	**169,61%**	**548.396.942**	**86,96%**
P A T R I M O N I O														
CAPITAL SOCIAL														
CAPITAL SOCIAL	12.000.000	13,73%	12.000.000	4,75%	12.000.000	1,85%	12.000.000	1,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL APORTES SOCIALES	**12.000.000**	13,73%	**12.000.000**	4,75%	**12.000.000**	1,85%	**12.000.000**	1,00%	**-**	**0,00%**	**-**	**0,00%**	**-**	**0,00%**
RESERVAS														
LEGAL	-	0,00%	63.506	0,03%	650.996	0,10%	1.349.809	0,11%	63.506	0,00%	587.490	925,09%	698.813	107,35%
OCASIONAL	-	0,00%	571.558	0,23%	571.558	0,09%	1.270.371	0,11%	571.558	0,00%	-	0,00%	698.813	122,26%
TOTAL RESERVA LEGAL	**-**	0,00%	**635.064**	0,25%	**1.222.554**	0,19%	**2.620.180**	0,22%	**635.064**	**0,00%**	**587.490**	**92,51%**	**1.397.626**	**114,32%**
RESULTADO DEL EJERCICIO														
UTILIDAD	625.184	0,72%	5.874.904	2,33%	6.988.132	0,00%	(8.291.296)	-0,69%	5.249.720	839,71%	1.113.228	18,95%	(15.279.428)	-218,65%
TOTAL UTILIDADES	**625.184**	0,72%	**5.874.904**	2,33%	**6.988.132**	0,00%	**(8.291.296)**	-0,69%	**5.249.720**	**839,71%**	**1.113.228**	**18,95%**	**(15.279.428)**	**-218,65%**
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES														
UTILIDADES ACUMULADAS	-	0,00%	-	0,00%	5.287.414	0,81%	10.877.920	0,91%	-	0,00%	5.287.414	0,00%	5.590.506	105,73%
TOTAL UTILIDADES ACUMULADAS	**-**	0,00%	**-**	0,00%	**5.287.414**	0,81%	**10.877.920**	0,91%	**-**	**0,00%**	**5.287.414**	**0,00%**	**5.590.506**	**105,73%**
T O T A L P A T R I M O N I O	**12.625.184**	14,44%	**18.509.968**	7,33%	**25.498.100**	2,85%	**17.206.805**	1,44%	**5.884.784**	**46,61%**	**6.988.132**	**37,75%**	**(8.291.296)**	**-32,52%**
T O T A L P A S I V O Y P A T R I M O N I O	**87.406.191**	100,00%	**252.407.831**	100,00%	**656.109.565**	100,00%	**1.196.215.212**	100,00%	**165.001.640**	**188,78%**	**403.701.735**	**159,94%**	**540.105.647**	**82,32%**

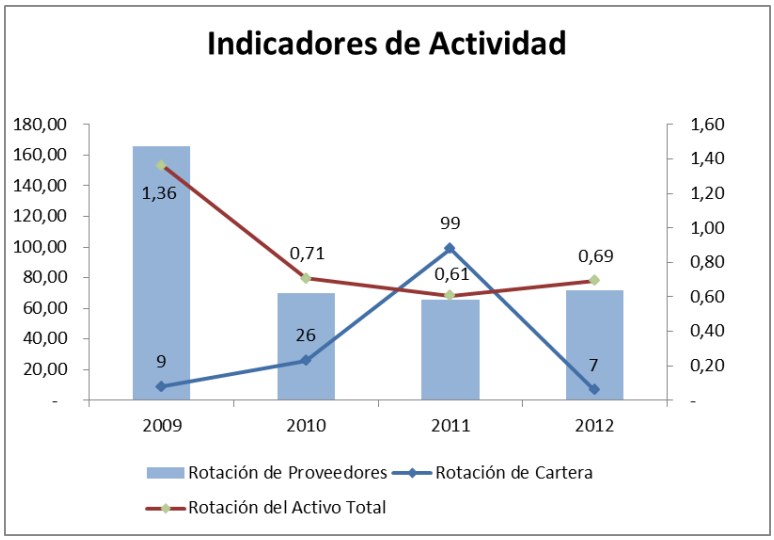
Dentro de la estructura de los activos observada para la empresa Leaders Business Advisors, se aprecia una fuerte concentración de los mismos dentro del rubro Deudores, equivalente al 69,35%, 94,78%, 98,95% y 87,49% para los años 2009, 2010, 2011 y 2012 respectivamente, el cual a partir de la constitución de la empresa ha presentado una tendencia creciente alcanzando su punto máximo en el año 2012 por valor de $1.046 millones de pesos. La situación en comento se debe en mayor medida al registro de valor total de los contratos que suscribe la empresa con sus clientes, el cual se va amortizando en el momento que se presentan ingresos reales en virtud de los pagos que efectúan los terceros asociados.

Para el caso de los pasivos, la base principal de los mismos corresponde a los Diferidos, iniciando con un monto en 2009 de $45,35 millones e incrementándose hasta alcanzar al cierre de 2012 la suma de $833,57 millones. Los valores registrados en este rubro corresponden a la contrapartida que se encuentra dentro de los activos denominada ingresos por cobrar, los cuales se amortizan teniendo en cuenta el mismo principio de esta última.

El patrimonio no ha presentado cambios de mayor relevancia durante los años de análisis. Debido a la ausencia de nuevas inversiones y capitalizaciones por parte de los socios u otros inversionistas, el capital social se ha mantenido constante por un valor total de $12 millones desde su constitución. El efecto más importante que impacta negativamente el total del patrimonio al finalizar la vigencia 2012, se refleja en las pérdidas del ejercicio para el mismo período, las cuales equivalen a $8,29 millones.

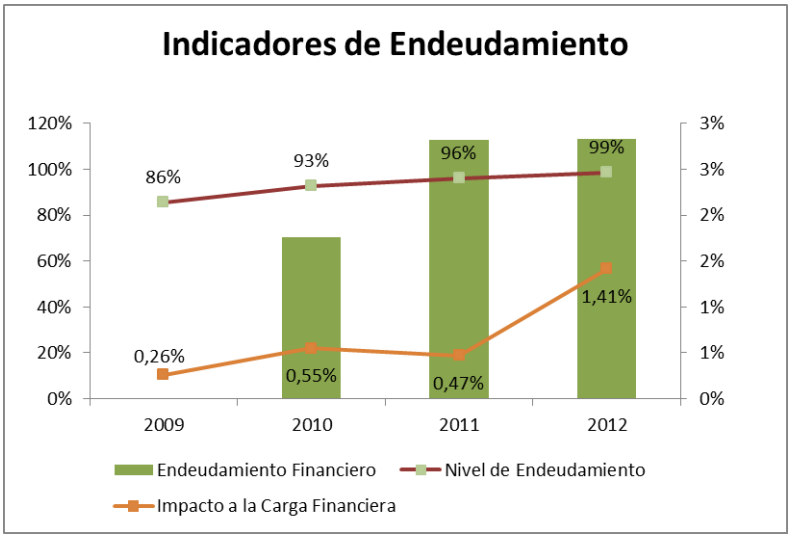
2.1.1.5 Indicadores financieros

Gráfico 8. Indicadores de actividad 2009 – 2012.



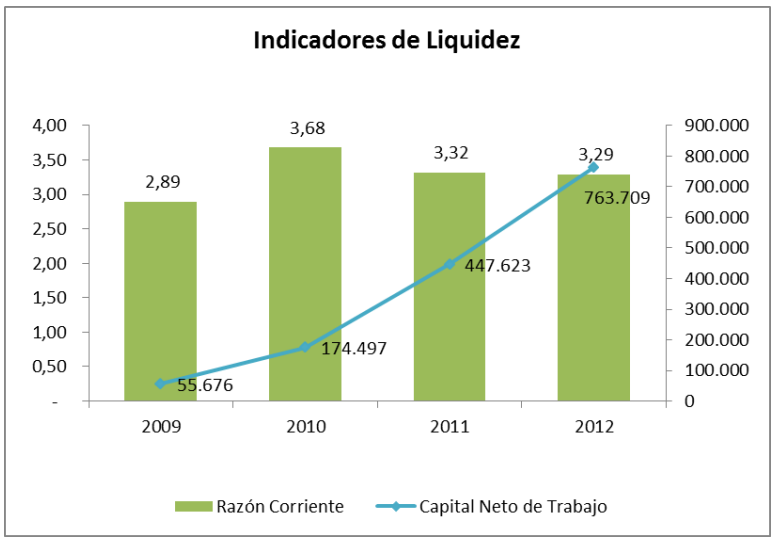
Frente a sus indicadores de actividad, su ciclo de efectivo es adecuado toda vez que la ágil rotación de su cartera le permite cubrir los períodos de pago acordados con sus proveedores. Únicamente para el año 2011 se presentó un deterioro en su flujo de efectivo existiendo una deficiencia de 33 días para cubrir sus deudas con terceros.

Gráfico 9. Indicadores de Endeudamiento 2009 – 2012.



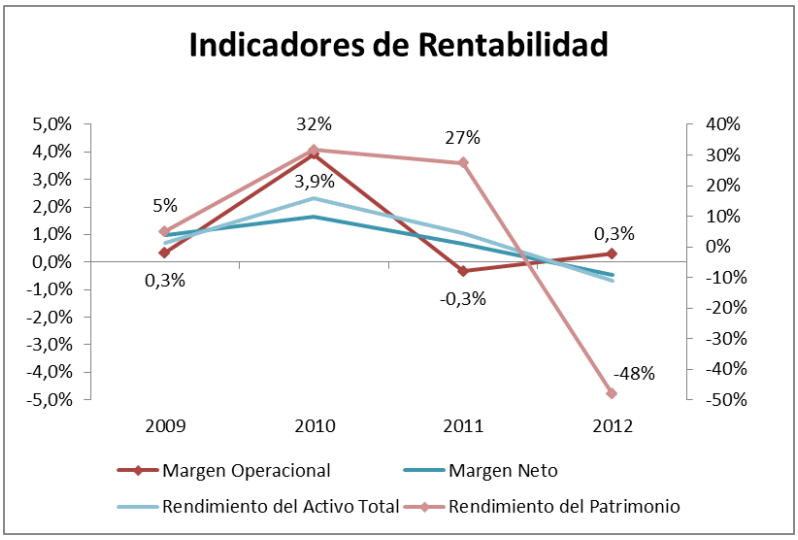
El nivel de endeudamiento incrementándose anualmente se encuentra cercano al 100% al finalizar el año 2012, afectando la liquidez de la compañía y alcanzando a cubrir sus gastos sin que existan excedentes representativos para reinvertir en la actividad económica que desarrolla.

Gráfico 10. Indicadores de liquidez 2009 – 2012.



De otra parte, los indicadores de rentabilidad presentan un comportamiento variable durante los cuatro años de operación causados por los cambios constantes en el nivel de activos, gastos de administración y ventas, patrimonio y utilidades.

Gráfico 11. Indicadores de rentabilidad 2009 – 2012.



Pese a que en las variables señaladas con anterioridad se observa una tendencia creciente, el impacto de los gastos y los pasivos ha sido más representativo motivo por el cual se han deteriorado los indicadores anualmente.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

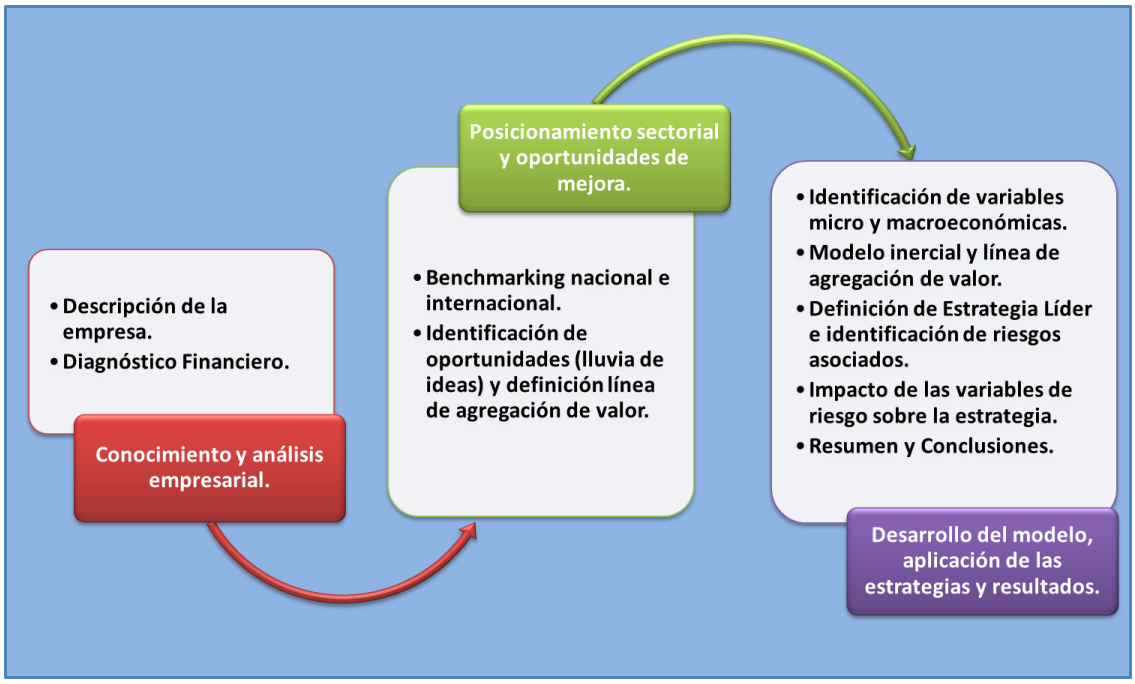
Realizando un análisis previo sobre la información financiera, operativa y administrativa de la compañía Leaders Business Advisors S.A.S, se evidencian las deficiencias en sus niveles de liquidez, rentabilidad, solvencia y endeudamiento, situación que obedece a la falta de estrategias que le permitan generar valor y definir una estructura financiera asertiva.

La compañía en los últimos cinco años a presentando un crecimiento importante; dicha situación ha generado necesidades de planeación y estructuración financiera que en la actualidad no posee.

3. METODOLOGÍA

Para el diseño de este modelo debemos partir de un enfoque investigativo de manera cuantitativa y cualitativa, revisando y analizando la estructura organizacional, funcional, y financiera de la compañía, para definir una estrategia enfocada a generar valor mejorando el ciclo financiero, se pretende evaluar el comportamiento histórico y realizar proyecciones teniendo en cuenta variedad de escenarios.

Gráfico 12. Mapa Conceptual Metodología.



3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la elaboración de este proyecto de investigación se utilizó un proceso planeado mediante el cual se realizó una entrevista a un integrante de la Junta Directiva de Leaders Business Advisors, para indagar sobre el funcionamiento y estructura financiera de la empresa. Por otra parte se tuvo acceso a la información legal y contable de la compañía.

3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL DE LA COMPAÑÍA.

La base fundamental del análisis financiero se basa en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa. Por tal motivo y de acuerdo a dicha información se llevó a cabo el estudio de los estados

financieros comparativos de los años 2009 a 2012, para determinar su estructura financiera y el comportamiento de cada rubro; además se realizó análisis vertical y horizontal, hallando de igual manera los indicadores de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

Posterior a ello se plasmó el Benchmarking nacional e internacional para determinar dentro del sector de servicios y para el caso en particular de asesorías empresariales, cual es la participación de Leaders Business Advisors en el mercado en comparación de multinacionales tales como Deloitte, KPMG, BDO, Price Waterhouse Coopers, entre otras, las cuales prestan sus servicios a gran parte de las empresas de mayor relevancia dentro del país.

Con los resultados obtenidos en el estudio financiero fue posible identificar la situación que atraviesa en la actualidad la compañía evaluando la gestión que viene realizando durante los años de permanencia en el mercado. Igualmente con el fin de observar su desempeño dentro del sector y frente a sus competidores se tuvieron en cuenta los principales indicadores financieros para tener un punto de referencia e implementar mejoras que aporten al desarrollo y posicionamiento de la empresa supliendo las necesidades que se presentan por parte de los clientes potenciales.

Dado que la situación de la empresa no es la más favorable al finalizar el año 2012, se postularon una serie de posibles estrategias tendientes a generar nuevos ingresos, reducir el volumen de gastos que en el momento es elevado frente los primeros, fortalecer la posición patrimonial y el apalancamiento con recursos de terceros, entre otros factores de impacto para lograr el punto de equilibrio a corto plazo y absorber una mayor parte del mercado a mediano y largo plazo.

3.3 DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO.

Para la construcción del modelo financiero, inicialmente se tuvieron en cuenta los resultados de la compañía durante los últimos cinco años plasmados en el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, con el fin de efectuar una evaluación de los mismos, herramienta útil para identificar las fortalezas y deficiencias presentes, y a partir de estas postular una serie de oportunidades de mejora sobre los aspectos que afectan negativamente a la empresa.

Como segunda medida, para desarrollar este modelo fue necesario analizar a partir de un esquema de algunas variables a niveles macro y microeconómicas que influyeron en la determinación de las tendencias e implicaciones del modelo financiero desarrollado.

A partir de las cifras obtenidas en el modelo inercial, el cual contiene únicamente la proyección con base en los supuestos macro y micro económicos, se propusieron una serie de estrategias de negocio de las cuales fue necesario explorar las variables que implicaban su implementación dentro

de la empresa. Una vez analizadas las posibles estrategias y su impacto sobre la compañía, se procedió a seleccionar aquella estrategia que se ajusta más a su estructura y objeto social para dar inicio a su aplicación dentro del modelo financiero. Así mismo, fue necesario formalizar los cálculos relacionados con los costos fijos y variables inherentes a la estrategia escogida y los rubros generadores de ingresos asignando un precio, teniendo en cuenta los valores que se cobran en la actualidad dentro del mercado por la venta de los servicios que se implementarían al ejecutar la estrategia propuesta.

Una vez realizados estos cálculos fue necesario preparar una proyección de los supuestos de costos, gastos y ventas durante un lapso de tiempo de 5 años para visualizar un panorama a futuro del comportamiento progresivo de la empresa y los cambios que implicarían la inserción de la estrategia propuesta para la compañía.

Es importante resaltar que dentro del modelo, se incluyeron los cálculos necesarios de los principales indicadores financieros a partir del comportamiento histórico de la empresa los cuales igualmente fueron aplicados sobre las proyecciones del modelo inercial y de la estrategia planteada, como referentes para efectuar el análisis comparativo, y evaluar al final los resultados de su impacto respecto a la situación inicial.

3.4 PRESENTACIÓN A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA.

La sustentación del modelo financiero, variables identificadas y estrategia planteada está prevista para realizarse el día 29 de enero de 2014 ante las directivas de la empresa, presentando la herramienta elaborada producto, el análisis financiero, indicadores financieros y el escenario estratégico propuesto que puede demostrar cambios que incidan en la innovación y sostenibilidad, de la compañía encaminadas a la generación de valor.

3.5 AJUSTES FINALES AL DISEÑO.

Con base en las observaciones realizadas por la Junta Directiva y previa sustentación de la estrategia de generación de valor se procederá a realizar los ajustes que los directivos de Leaders Business Advisors estimen convenientes.

3.6 ENTREGA Y SUSTENTACIÓN ANTE JURADO DE EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.

Esta se realizará según cronograma establecido por la universidad prevista para la primera semana de abril de 2014, con los ajustes realizados por la recomendación en cada sesión de asesoría por parte del asesor de trabajo de

grado y las observaciones realizadas por la junta directiva de la compañía Leaders Business Advisors.

4. RESULTADOS

Con el estudio financiero previo realizado a la empresa Leaders Business Advisors y con base en los resultados del mismo, se elaboró un modelo financiero que contempla variables que pueden afectar y favorecer a la compañía en un periodo determinado, teniendo en cuenta supuestos micro y macroeconómicos, las perspectivas del negocio y una estrategia de valor consistente en la implementación de una nueva línea de negocio relacionada con la prestación de servicios educativos (diplomados y seminarios) con los que se proyectó un horizonte de cinco años que ayuda a proveer necesidades futuras y manejo de excedentes que giren en torno a los objetivos propuestos, a la misión y visión de la compañía.

En el desarrollo del presente apartado, inicialmente se realiza una descripción de la estrategia implementada para propender por la agregación de valor a la empresa, lo anterior acompañado del compilado de variables macro y microeconómicas que impactan de manera directa la presente propuesta.

Adicionalmente, se expone la estructura de los costos fijos y variables que implican la implementación de la nueva estrategia, los cuales con el aporte de los insumos previamente señalados permiten realizar una proyección de los tres escenarios (pesimista, realista, optimista) para tener un referente a nivel de los resultados de la operación de la empresa en cada uno.

Cabe resaltar que el desarrollo de la herramienta financiera se llevó a cabo teniendo en cuenta la estrategia seleccionada y la forma como impacta al curso normal que la compañía ha mostrado en el lapso de los años analizados.

A partir de la ejecución de la estrategia por intermedio del modelo financiero, se obtuvieron los resultados de los estados financieros proyectados en el término de cinco años (flujo de caja, estado de resultados y balance general) sobre los cuales se realiza el análisis pertinente evaluando el impacto de la estrategia teniendo en cuenta la situación inicial de la empresa.

4.1 RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS

Con el fin de realizar mejoras prospectivas sobre la situación financiera de la compañía, teniendo en cuenta los resultados y el comportamiento de la relación gastos – ventas y los niveles de cartera presentados durante los últimos años, se recomienda implementar la estrategia basada en la prestación de servicios educativos en diplomados y seminarios alineados con la experiencia de la empresa y el portafolio de servicios existentes, y su evaluación mediante el modelo financiero construido.

Según lo propuesto se espera que la estrategia inicie su operación a partir del segundo trimestre del 2014, con una preparación preliminar de la misma

durante el año previo y los tres primeros meses del año 2014. Se tiene contemplado durante este lapso de tiempo gestionar lo relacionado con la financiación mediante la capitalización de los socios por un monto de $174,3 millones en enero de 2014, con los cuales se adquieren muebles y equipo de computo para el desarrollo de la nueva línea de negocio, lo cual permite incrementar los ingresos en el 3,5% adicionales al PIB y un crecimiento de los costos y gastos fijos de la compañía con una inflación proyectada del 3%. Lo cual mejora la estructura financiera de la misma para los años 2014 y 2015 generando indicadores de rentabilidad y endeudamiento positivos para la compañía, permitiendo obtener $530, millones con la ayuda de la titularizacion de flujos de caja futuros, fondos necesarios para completar el valor de leasing comercial $880, millones el cual financia $350, millones completando el valor del inmueble mas adecuaciones que son invertidos en la sede propia donde se prestarán los servicios y toda la infraestructura relacionada para operar.

Dentro de los costos que implica la estrategia se determinaron el uso de servicios públicos, personal destinado a la logística, publicidad, valor de la hora por docentes, papelería, entre otros.

Dicha estrategia que permite agregar valor en diferentes aspectos, teniendo en cuenta la aplicación del modelo el cual da fácil acceso a simular y ver con claridad el comportamiento de los resultados afectados por diferentes variables, citando como ejemplo el cambio en las ventas que despliegan un crecimiento del año 2013 al 2014 de un 69,0%, y con base en la puesta en marcha de la estrategia planteada.

Este modelo también contribuye a mantener un control y optimización de los recursos generando como resultado una mejora y sostenibilidad en los flujos de caja finalizando en 2014 con $1.274 millones como consecuencia de la variación positiva en el capital de trabajo neto operacional y alcanzando al cierre de 2018 los $209 millones, al igual que permite identificar los puntos sensibles y relevantes para la compañía frente a diferentes variables que se puedan dar.

Sin embargo también se recomienda mantener un nivel de información del mercado que facilite anticiparse a futuros cambios pudiendo simular en el modelo los posibles efectos que podrían tener, favoreciendo la toma de decisiones gerenciales.

4.2 SUPUESTOS MICROECONÓMICOS Y MACROECONÓMICOS

Para la construcción y aplicación del modelo financiero, fueron tenidas en cuenta una serie de variables macro y microeconómicas, relacionadas con el comportamiento futuro de la economía colombiana y el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Es así, que se tomaron como referencia para los cálculos, las proyecciones económicas realizadas por Bancolombia en sus investigaciones. De otra parte, teniendo en cuenta la reciente Reforma

Tributaria Ley 1607 de 2012, se establecieron los supuestos salariales, laborales y tributarios, por su importante impacto en el funcionamiento de la empresa.

Tabla 11. Supuestos macroeconómicos 2014 – 2018.

SUPUESTOS MACROECONOMICOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación	3,1%	3,0%	2,8%	2,8%	2,8%
Crecimiento del PIB	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%
DTF	5,3%	4,9%	5,0%	5,0%	5,0%
DTF Negociado para la Financiación	5,3%				
Impuestos	34%				
Impuesto de Industria y Comercio- Avisos y Tableros	1,3%				
Puntos Adicionales al DTF	8,7%				

Fuente: Proyecciones Bancolombia 2013 – 2018

Tabla 12. Supuestos microeconómicos 2014 – 2018.

SUPUESTOS MICROECONOMICOS		
	Cantidad Anual	Cap. x Salón
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2014	8	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2015	9	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2016	10	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2017	11	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2018	12	20

Diplomados	Precio x 120 Hrs	Mes de Inicio
Normas Internacionales	2.300.000	Enero-Abril-Julio-Octubre
Auditoria y Aseguramiento Financiero		
Riesgo y Finanzas		

Crecimiento Estimado de la Compañía	3,5%

Costo Docente x Hora	40.000
Carga Prestacional	52%
Cantidad Horas x Diplomado	120

Carga Servicios Publicos	3,3%
Porcentaje Gastos Logistica	4,1%
Porcentaje Gastos Arrendamiento	30,5%
Porcentaje Gastos Papeleria	1,1%
Porcentaje Otros Gastos	9,1%
Carga Gastos de Publicidad	13,4%

4.3 PROYECCIONES

Una herramienta adicional para elaborar una aproximación más completa de la estrategia planteada consiste en la definición de un modelo de costos (fijos y variables) mediante el cual se describen y establecen los rubros que soportan la ejecución de la nueva línea de negocio.

Tabla 13. Costos Fijos Estrategia.

COSTOS FIJOS	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios Publicos					
TOTAL X DIPLOMADO	937.500	965.156	992.374	1.020.359	1.049.133
Personal Logistica					
TOTAL X DIPLOMADO	1.140.000	1.173.630	1.206.726	1.240.756	1.275.745
Publicidad					
TOTAL X DIPLOMADO	3.750.000	3.860.625	3.969.495	4.081.434	4.196.531
Costo y Financiacion Propiedad, Planta y Equipo					
TOTAL X DIPLOMADO	-	-	905.017	1.069.023	1.245.407
Arriendo de Instalaciones					
TOTAL X DIPLOMADO	8.550.000	8.802.225	-	-	-
Depreciacion					
TOTAL X DIPLOMADO	2.188.065	2.389.025	3.588.065	4.099.136	4.647.713
TOTAL COSTOS FIJOS X DIPLOMADO	16.565.565	17.190.661	10.661.677	11.510.708	12.414.529

Tabla 14. Costos Variables Estrategia.

COSTOS VARIABLES	2014	2015	2016	2017	2018
Docencia					
TOTAL X DIPLOMADO	7.296.000	7.511.232	7.723.049	7.940.839	8.164.770
Gastos Papeleria					
TOTAL X DIPLOMADO	500.000	514.750	529.266	544.191	559.537
Otros Costos					
TOTAL X DIPLOMADO	2.436.157	2.521.664	1.891.399	1.999.574	2.113.884
TOTAL COSTOS VARIABLES X DIPLOMADO	10.232.157	10.547.646	10.143.714	10.484.604	10.838.191

Así mismo, toda vez que la implementación de la estrategia requiere una inversión para su puesta en marcha, a continuación se despliegan en detalle los costos correspondientes, los cuales en esencia se distribuyen en la infraestructura física, los insumos y todo lo relacionado con las adecuaciones para su funcionamiento.

Tabla 15. Inversión Estrategia.

DETALLE COSTOS DE INVERSIÓN	
Edificación (650 m2)	780.000.000,00
Sillas (Salones)	6.400.000,00
Tableros	750.000,00
Video Beam	3.000.000,00
Computadores	70.320.000,00
Impresoras	1.176.000,00
Grecas (Estaciones de café)	1.680.000,00
Mesas (Salones)	7.000.000,00
Mesa (Sala de Juntas)	2.000.000,00
Sillas (Sala de Juntas)	1.600.000,00
Adecuaciones Generales (Pintura, Pisos, Cableado, etc)	180.374.000,00
Total Inversión (Deuda Financiera)	**1.054.300.000,00**

4.3.1 Análisis de Escenarios

Para apreciar el comportamiento de las ventas en los diferentes escenarios que se puedan presentar, se plantearon variaciones la cantidad de diplomados que se realizarían anualmente, los precios por diplomado, el costo de la hora por docente y el crecimiento estimado de la compañía, factores que afectan directamente el nivel de ventas esperado por año.

Tabla 16. Supuestos de rubros por escenario.

RUBRO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
Precio Diplomado	2.000.000	2.300.000	2.500.000
Costo Docente x Hora	50.000	40.000	35.000
Crecimiento Estimado de la Compañía	2,5%	3,5%	4,0%

CANTIDAD DE DIPLOMADOS

AÑO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
2014	5	8	8
2015	7	9	10
2016	8	10	11
2017	9	11	12
2018	10	12	13

Con base en los anteriores supuestos, se obtuvieron los resultados esperados por concepto de ventas para cada uno de los escenarios durante el período 2014 – 2018 en el cual se pretende desarrollar la estrategia propuesta.

Tabla 17. Comportamiento de ventas por escenario.

PESIMISTA					
AÑO	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
TOTAL VENTAS	2.697.047.216	2.836.323.878	3.069.592.188	3.318.591.719	3.584.370.741

REALISTA					
AÑO	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
TOTAL VENTAS	2.974.223.660	3.247.197.309	3.539.782.609	3.854.512.190	4.193.078.359

OPTIMISTA					
AÑO	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
TOTAL VENTAS	3.120.811.882	3.473.992.069	3.800.143.393	4.152.306.483	4.532.596.450

4.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PRIMER AÑO

Tabla 18. Flujo de caja proyectado 2014.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2014
FLUJO DE CAJA LIBRE													
UTILIDAD NETA	**34.631.281**	**37.264.162**	**47.795.685**	**60.900.655**	**63.533.536**	**72.481.763**	**54.555.592**	**62.454.233**	**85.266.588**	**77.018.084**	**74.385.204**	**77.104.541**	**747.878.615**
.=+DEP / AMORT	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	2.978.947	45.512.763
.= FONDO GENERADO POR LA OPERACIÓN	**37.610.228**	**40.243.109**	**50.774.632**	**63.879.602**	**66.512.483**	**75.460.710**	**57.534.539**	**65.433.180**	**88.245.535**	**79.997.031**	**77.364.151**	**80.083.488**	**793.391.378**
VARIACIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO													
CXC	(574.139.275)	1.587.797	6.351.190	967.758	1.587.797	-	(3.485.615)	4.763.392	4.763.392	(3.175.595)	(1.587.797)	(1.587.797)	(337.770.256)
CXP	(405.944.427)	3.855.679	15.422.717	2.149.208	3.855.679	(1.129.827)	(6.304.941)	11.567.038	9.683.993	(7.334.749)	(3.855.679)	(3.531.162)	151.807.304
INV													
TOTAL VARIACION EN EL CAPITAL DE TRABAJO	168.194.848	2.267.882	9.071.527	1.181.450	2.267.882	(1.129.827)	(2.819.326)	6.803.645	4.920.601	(4.159.155)	(2.267.882)	(1.943.365)	489.577.559
.=FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**205.805.076**	**42.510.991**	**59.846.159**	**65.061.052**	**68.780.364**	**74.330.884**	**54.715.213**	**72.236.826**	**93.166.136**	**75.837.877**	**75.096.269**	**78.140.124**	**1.282.968.937**
VARIACIONES EN CAPEX GASTOS O INVERSIONES DE CAPITAL													
ACT FIJOS	174.300.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	174.300.000
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIVIDENDOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CAPITAL	174.300.000	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	174.300.000
TOTAL VARIACION EN GASTOS O INVERSION DE CAPITAL (CAPEX)	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**0**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
.=FLUJO DE CAJA LIBRE	**205.805.076**	**42.510.991**	**59.846.159**	**65.061.052**	**68.780.364**	**74.330.884**	**54.715.213**	**72.236.826**	**93.166.136**	**75.837.877**	**75.096.269**	**78.140.124**	**1.282.968.937**
OTROS FONDOS													
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	(8.833.947)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(8.833.947)
Saldo inicial	24.478.774	221.449.903	263.960.894	323.807.052	388.868.104	457.648.468	531.979.352	586.694.565	658.931.390	752.097.526	827.935.403	903.031.672	24.478.774
Saldo final	**221.449.903**	**263.960.894**	**323.807.052**	**388.868.104**	**457.648.468**	**531.979.352**	**586.694.565**	**658.931.390**	**752.097.526**	**827.935.403**	**903.031.672**	**981.171.796**	**1.298.613.763**

En el flujo de caja detallado mensualmente para el año 2014, se aprecian los primeros impactos que genera la implementación de la estrategia. Para el mes de abril cuando inicia la operación de la nueva línea de negocio, se refleja el impacto en el fondo generado por la operación con un incremento de $ 5,236 millones respecto al mes anterior, alcanzando un total de $63,879 millones para este mismo mes, y un fondo generado por la operación al cierre del 2014 de $793,391 millones de pesos.

Frente al comportamiento histórico presentado en las cuentas por cobrar, para disminuir la rotación de cartera de 120 a 30 días, se aplica una política dirigida hacia los nuevos negocios, la cual se basa en otorgar créditos únicamente a 30 días, de esta manera se pretende mejorar los niveles de caja operacional. Respecto al recaudo de los recursos que genere la nueva línea de negocio derivada de la implementación de los servicios educativos, por la tipología del mismo se presenta el concepto de pago de contado con lo cual no se espera deterioro alguno de la cartera.

De otra parte, en el mes de enero de 2014 se realiza el aporte de los socios de $173,4 millones para la implementación de la estrategia propuesta, teniendo como efecto inmediato un impacto positivo en el flujo de caja operacional por valor de $215,3 millones de pesos.

Si se observa en mitad de año exactamente para el mes de julio a pesar que los fondos generados por la operación disminuyen en $25,795 millones, debido a que la utilidad neta disminuye, el flujo de caja operacional sigue siendo positivo en $45,121 millones y el flujo de caja libre es de $600,707 millones.

El flujo de caja libre proyectado para el año 2014 es de $1.298,61 millones, el cual permite ver de manera clara como la compañía genera el nivel de efectivo necesario que le permita cumplir con sus actividades de operación y de inversión en gastos o inversión de capital.

4.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO CINCO AÑOS

Tabla 19. Flujo de caja proyectado 2014 – 2018.

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO DE CAJA LIBRE					
UTILIDAD NETA	**747.878.615**	**882.281.027**	**1.020.588.920**	**1.173.037.537**	**1.338.887.389**
.=+DEP / AMORT	45.512.763	38.224.395	133.303.960	141.012.984	149.399.141
.= FONDO GENERADO POR LA OPERACIÓN	**793.391.378**	**920.505.422**	**1.153.892.880**	**1.314.050.521**	**1.488.286.530**
VARIACIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO					
CXC	(337.770.256)	22.747.804	24.382.108	26.227.465	28.213.847
CXP	151.807.304	51.688.944	55.285.867	59.399.927	63.825.496
INV					
TOTAL VARIACION EN EL CAPITAL DE TRABAJO	489.577.559	28.941.140	30.903.759	33.172.462	35.611.648
.=FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**1.282.968.937**	**949.446.562**	**1.184.796.638**	**1.347.222.983**	**1.523.898.178**
VARIACIONES EN CAPEX GASTOS O INVERSIONES DE CAPITAL					
ACT FIJOS	174.300.000	64.943.946	950.795.652	77.090.244	83.861.567
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-
DIVIDENDOS		720.253.543	705.824.822	816.471.136	938.430.029
CAPITAL	174.300.000	(720.253.543)	(705.824.822)	(816.471.136)	(938.430.029)
TOTAL VARIACION EN GASTOS O INVERSION DE CAPITAL (CAPEX)	**-**	**(785.197.489)**	**(1.656.620.474)**	**(893.561.380)**	**(1.022.291.596)**
.=FLUJO DE CAJA LIBRE	**1.282.968.937**	**164.249.073**	**(471.823.836)**	**453.661.603**	**501.606.582**
OTROS FONDOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	727.381.014	(258.605.292)	(281.954.801)
OTROS PASIVOS	(8.833.947)	-	-	-	-
Saldo inicial	24.478.774	1.298.613.763	1.462.862.836	1.718.420.015	1.913.476.326
Saldo final	**1.298.613.763**	**1.462.862.836**	**1.718.420.015**	**1.913.476.326**	**2.133.128.106**

Con la implementación de la nueva estrategia de generación de valor en la compañía Leaders Business Advisors, y de acuerdo con las políticas establecidas frente a los pagos de los contratos, las proyecciones del flujo de caja arrojan como resultado que los fondos generados por la operación son positivos y presentan una tendencia creciente, pasando de $225,884 millones en el año 2013, mientras que para el cierre del 2014, año en el cual se pone en marcha la nueva línea de negocio, dichos fondos traen como consecuencia $793,331 millones y se proyecta que para el año 2018 se alcance el monto de los $1.436,035 millones. Por su parte, cabe mencionar que las ventas presentan un impacto inicial de 69% en el 2014, estabilizándose en el 8,8% al cierre del año 2018, y un margen operacional del 38,1% y 48,2% entre 2014 y 2018 respectivamente.

En cuanto a la productividad del Capital de Trabajo (KTO), pasó a ser positiva para los años 2014 al 2018, ya que la política de recaudo de las cuentas por cobrar se modifica a partir de la implementación de la nueva línea del negocio a 30 días, lo que nos permite analizar que la generación operativa de la caja puede cubrir las necesidades de inversión estratégica (CAPEX) la que es significativa para el año 2014, ya que se hace necesario capitalizar por parte de los socios $174,300 millones de pesos utilizados en adquisición de adecuaciones e instalaciones de la nueva estrategia, con lo que la empresa espera que la rentabilidad de esta inversión se justifique en el mediano plazo y traiga importantes niveles de eficiencia a la compañía.

Otro punto destacable en el flujo de caja es el comportamiento en el pago de dividendos equivalente al 80% de las utilidades obtenidas que refleja una política favorable para los accionistas, debido a que la compañía desde la creación de la misma no realizó ningún pago por este concepto. Igualmente, se genera un impacto benéfico para la empresa ya que el 20% restante se destina para la capitalización de la misma como estrategia de fortalecimiento patrimonial.

La deuda financiera a largo plazo presenta importante participación en el año 2016 del 25%, la cual surge de la necesidad de financiar la compra del inmueble donde se prestan los servicios educativos, para la cual su principal fuente de financiación es la titularización de flujos de caja futuros y la adquisición de leasing comercial, que representa el (100%) de la deuda a más de un año. Para los años contiguos al 2016, es evidente que la deuda disminuye, mostrando una tendencia decreciente, que para el año 2018 es del 6%, debido al buen comportamiento en la atención a la deuda.

La cobertura de intereses presenta una tendencia creciente que para el año 2016 a pesar de mayor deuda alcanzo nivel de 26,28 veces por el mejoramiento del EBITDA, mientras que en el año 2018 este indicador pasa a niveles del 27,56 veces debido a la disminución de los intereses y aumento del utilidad operacional.

4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA

Tabla 20. Estado de resultados proyectado 2014 – 2018.

ESTADO DE RESULTADOS
Cifras en pesos

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	**2.974.223.660**	**3.247.197.309**	**3.539.782.609**	**3.854.512.190**	**4.193.078.359**
- Costos de Ventas	496.115.670	518.262.314	540.600.360	563.786.129	587.849.668
Utilidad bruta	**2.478.107.990**	**2.728.934.994**	**2.999.182.248**	**3.290.726.061**	**3.605.228.690**
- Gastos Administrativos y Ventas	1.309.949.528	1.353.921.164	1.261.509.580	1.306.734.477	1.353.822.658
Ebitda	**1.168.158.462**	**1.375.013.830**	**1.737.672.668**	**1.983.991.585**	**2.251.406.032**
- Depreciación y Amortizaciones	**35.009.046**	**38.224.395**	**133.303.960**	**141.012.984**	**149.399.141**
Utilidad Operacional	**1.133.149.417**	**1.336.789.435**	**1.604.368.708**	**1.842.978.600**	**2.102.006.892**
+ Otros Ingresos					
- Otros Egresos	0	0	58.021.860	65.649.000	73.389.636
Utilidad antes de impuestos	**1.133.149.417**	**1.336.789.435**	**1.546.346.848**	**1.777.329.601**	**2.028.617.256**
- Impuestos	385.270.802	454.508.408	525.757.928	604.292.064	689.729.867
Utilidad Neta	**747.878.615**	**882.281.027**	**1.020.588.920**	**1.173.037.537**	**1.338.887.389**

Ebitda	1.168.158.462	1.375.013.830	1.737.672.668	1.983.991.585	2.251.406.032
% Ebitda	39,28%	42,34%	49,09%	51,47%	53,69%

Resultado de las proyecciones realizadas dentro del modelo con base en las variables exógenas y endógenas que impactan a la empresa y la simulación de la nueva estrategia de negocio, es posible evidenciar cambios importantes dentro de la estructura del estado de resultados.

En primera medida, el fortalecimiento en el volumen de las ventas producto de la inserción de la nueva unidad de negocio generaría para la empresa un incremento en ventas para el primer año de su puesta en marcha equivalente a $1.214 millones de pesos, superando la barrera de los $3.500 millones en 2016 hasta alcanzar un máximo de $4.193 millones de pesos en ventas para el año 2018.

Al mantener los costos y gastos de ventas ajustados respecto al nivel de nuevos ingresos a partir del año 2015, se obtiene una utilidad operacional superior respecto a la que se generaba en la etapa previa a la implementación de la estrategia. Los resultados esperados para este rubro corresponden al orden de $1.133,14 millones para el primer año y $2.022,83 millones al finalizar el quinto año. El impacto de los costos y gastos de ventas tiene su mayor volumen para el primer año de ejecución de la estrategia ubicándose en una variación respecto al período inmediatamente anterior del 27,8%.

Finalmente, en la utilidad neta se refleja el resultado de la ejecución de la estrategia junto con las líneas de negocio ya existentes, logrando incrementar en $600,64 millones de pesos el resultado del ejercicio de 2013 a 2014, hasta alcanzar al cierre de 2018 la suma de $2.172,23 millones de pesos en

utilidades, obteniendo durante los cinco años de operación márgenes positivos y superiores al 30%.

4.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA

Tabla 21. Balance General proyectado 2014 – 2018.

BALANCE GENERAL

	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
CORRIENTE					
DISPONIBLE	1.298.613.763	1.462.862.836	1.718.420.015	1.913.476.326	2.133.128.106
DEUDORES	247.851.972	270.599.776	294.981.884	321.209.349	349.423.197
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**1.546.465.735**	**1.733.462.612**	**2.013.401.899**	**2.234.685.675**	**2.482.551.303**
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	207.713.532	272.657.478	1.223.453.130	1.300.543.374	1.384.404.941
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	(65.143.532)	(103.367.927)	(236.671.886)	(377.684.871)	(527.084.012)
TOTAL ACTIVO FIJO	**142.570.000**	**169.289.552**	**986.781.244**	**922.858.503**	**857.320.930**
ACTIVOS DIFERIDOS	120.882.148	120.882.148	120.882.148	120.882.148	120.882.148
AMORTIZACION ACUMULADA	(120.882.148)	(120.882.148)	(120.882.148)	(120.882.148)	(120.882.148)
TOTAL OTROS ACTIVOS	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**142.570.000**	**169.289.552**	**986.781.244**	**922.858.503**	**857.320.930**
T O T A L A C T I V O	**1.689.035.735**	**1.902.752.163**	**3.000.183.143**	**3.157.544.178**	**3.339.872.232**
P A S I V O					
CORRIENTE					
PROVEEDORES	41.342.972	43.188.526	45.050.030	46.982.177	48.987.472
CUENTAS POR PAGAR	363.794.641	397.183.640	432.971.454	471.467.865	512.879.867
OBLIGACIONES LABORALES	179.281.192	195.735.584	213.372.133	232.343.502	252.751.700
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**584.418.805**	**636.107.750**	**691.393.617**	**750.793.544**	**814.619.039**
PASIVO NO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	0	0	727.381.014	468.775.722	186.820.921
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**-**	**-**	**727.381.014**	**468.775.722**	**186.820.921**
T O T A L P A S I V O	**584.418.805**	**636.107.750**	**1.418.774.631**	**1.219.569.265**	**1.001.439.960**
P A T R I M O N I O					
APORTES SOCIALES	204.300.000	384.363.386	560.819.591	764.937.375	999.544.882
UTILIDADES EJERCICIO	747.878.615	882.281.027	1.020.588.920	1.173.037.537	1.338.887.389
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	152.438.314	-	-	-	-
T O T A L P A T R I M O N I O	**1.104.616.929**	**1.266.644.413**	**1.581.408.511**	**1.937.974.912**	**2.338.432.271**
T O T A L P A S I V O Y P A T R I M O N I O	**1.689.035.734**	**1.902.752.163**	**3.000.183.142**	**3.157.544.177**	**3.339.872.232**

Para el caso del balance general, aunque la estructura del mismo no varía de manera trascendental frente a la etapa previa al proyecto, si se presentan cambios importantes en ciertos rubros que mejoran la composición del mismo.

Como primera medida, al ajustar la disposición del flujo de caja libre se obtienen excedentes superiores que mejoran la liquidez de la empresa respecto a los años previos al 2014. En consecuencia, el saldo del disponible se incrementa sustancialmente al pasar de $24,48 millones al cierre de 2013 a $1.298,61 millones para 2014, debido al aporte que realizan los socios para financiar la nueva estrategia.

Debido al manejo de políticas más ajustadas frente al pago de las actividades realizadas en virtud de los contratos suscritos con los clientes, modificaciones en el registro contable de los valores de los contratos, y teniendo en cuenta que los nuevos servicios que se prestan a partir de la estrategia aplicada no van a generar cartera morosa para la compañía debido al pago de contado, el

volumen de las cuentas por cobrar a partir del 2014 se reduce en un 57.7% manteniéndose para los años subsecuentes en niveles iguales a los $585 millones, resultado obtenido al cierre de 2013.

Otro de los cambios de gran importancia se observan en la propiedad, planta y equipo, en razón a las inversiones que se deben realizar para la adquisición de las instalaciones donde se pretende prestar el servicio educativo. Es así, que este rubro se incrementa de 33.41 a $1.384 millones de pesos de 2013 a 2014 teniendo su mayor impacto en el año 2016 cuando se adquiera la edificación propia, como consecuencia de lo anteriormente expuesto.

Por el lado de los pasivos, su tamaño se incrementa de igual manera como sucedió en el caso de los activos. Debido a las necesidades que genera la operación de la nueva línea de negocio, se debe adquirir una cantidad superior de insumos relacionados con la actividad, motivo por el cual el valor de la cuenta Proveedores se incrementa en un 127,7% de 2013 a 2014, sin embargo sus variaciones hasta 2018 no superan los $4,3% anualmente.

Por motivos de vinculación de un número de personal superior con el que contaba previamente la empresa, tales como docentes y personal logístico, las obligaciones laborales aumentan en el orden del 405%% para el año 2014, pasando de $35,42 a $179,28 millones de pesos.

Tal y como se mencionó previamente, para la realización de la inversión total del proyecto se constituye una obligación que consiste en aporte de los socios por valor de 174 millones, titularización de flujos de caja por valor de 540 millones y mediante leasing se adquiere 350 millones creando un rublo adicional dentro del pasivo generada por la obligación financiera a largo plazo con el sector bancario, contemplada como a largo plazo.

Finalmente, como efecto en el aumento del nivel de los resultados positivos que se esperan a partir de la implementación de la estrategia, el nuevo valor de las utilidades al cierre de cada ejercicio, impacta positivamente el valor total del patrimonio generando una perspectiva de solidez frente a los diferentes grupos de interés asociados a la empresa.

4.8 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 22. Indicadores Financieros 2014 – 2018.

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018
ROE	67,7%	69,7%	64,5%	60,5%	57,3%
ROA	44,3%	46,4%	34,0%	37,2%	40,1%
DUPONT	67,7%	69,7%	64,5%	60,5%	57,3%
MARGEN NETO	25,1%	27,2%	28,8%	30,4%	31,9%
ENDEUDAMIENTO	34,6%	33,4%	47,3%	38,62%	30,0%
EBITDA	1.168.158.462	1.375.013.830	1.737.672.668	1.983.991.585	2.251.406.032
WACC	23,90%	20,71%	21,58%	22,28%	22,87%
EVA	1,25%	6,46%	7,25%	8,16%	9,06%

A partir de los resultados que se evidencian en el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja, fruto de la aplicación de la estrategia plasmada durante el desarrollo del presente documento, se realizaron los cálculos que corresponden a los principales indicadores financieros tenidos en cuenta para evaluar la situación de la empresa según las proyecciones elaboradas.

Para el caso del ROE se presenta una situación en particular, teniendo en cuenta que el valor patrimonial de la empresa no es lo suficientemente elevado respecto al resultado del ejercicio para cada período, motivo por el cual la rentabilidad es muy alta respecto a los promedios de las demás empresas que integran el sector. Este indicador a partir del año 2014, una vez inician las actividades de la línea educativa, se ubica en el 67,7% y para el quinto año de implementación es del 56,8%. Es importante resaltar que la diferencia entre estos dos años no es muy amplia por efecto de la política de capitalización la cual ha permitido aumentar la base patrimonial de la empresa.

Por otra parte, el ROA presenta un aumento progresivo anualmente para el lapso de cinco años proyectado debido a la política de manejo de su cartera, teniendo en cuenta que la estrategia implementada no genera cuentas por cobrar siendo este el activo más significativo en este tipo de actividad económica.

Por su parte el margen neto cada año se hace más atractivo respecto a los resultados obtenidos en 2012 y 2013, -0,5% y 8,4% respectivamente, ya que pasa del 21,1% en 2014 a un 30,7% para el 2018 debido al auge de los ingresos operacionales.

En cuanto a los niveles de endeudamiento analizamos que la tendencia es decreciente ya que el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores en el año 2014 es del 43,6% y pasa al 30,6% para el último año, en razón a la amortización de la deuda financiera.

El EBITDA nos muestra a su vez, el buen desempeño operativo que tiene Leaders Business Advisors, puesto que indica resultados de $1.168,15 millones en el 2014 y con una directriz progresiva que alcanza los $2.172,23 millones en el año 2018.

El disponible que queda para atender los compromisos con los proveedores de capital de la empresa, acreedores financieros y los socios es de $2.059,86 millones para el año 2018.

Finalmente, se puede observar que la nueva línea de negocio ha sido capaz de crear valor para la empresa teniendo en cuenta los resultados del EVA equivalentes a un 1,25% para el 2014 hasta alcanzar el 7,85% al cierre del 2018.

5. CONCLUSIONES

Con base al diagnóstico financiero efectuado entre los años 2009 a 2013 para la empresa Leaders Business Advisors S.A.S, se evidencian las dificultades principalmente a nivel de administración de cartera y la estructura de los gastos frente al nivel de ventas la cual se ubican a un nivel similar, lo cual hace que los indicadores y resultados no sean los esperados por los accionistas. La rotación de las cuentas por cobrar al finalizar el año 2013 se ubica en 120 días teniendo un acumulado por dicho concepto equivalente a $585,62 millones de pesos. Al cierre de 2012, los costos y gastos de ventas ascienden a $1.673,17 millones de pesos, los cuales equivalen al 96,91% de las ventas, impactando intensamente la utilidad neta que tiene como resultado -0,48%.

El deterioro en los principales indicadores financieros terminado el año 2012, tales como el ROE con -48,2%, el ROA con -2,2%, un margen neto de -0,5%, un endeudamiento total del 95,44% y la pérdida de valor de la compañía reflejada en el EVA (-4,04%), sustentan la necesidad de reestructurar la situación financiera de la empresa al introducir la estrategia de negocio planteada.

Simulada la estrategia de servicios educativos alineados a la experiencia y líneas de negocio actuales de la empresa, es posible evidenciar los efectos de la implementación en búsqueda de su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo, en miras de aprovechar el potencial de su experiencia apoyado en la práctica, lo cual pretende, tomar decisiones estratégicas sobre el futuro del negocio que le genere valor a la compañía optimizando sus recursos, y mejorando su estructura financiera a corto y largo plazo. Dentro de los resultados obtenidos es importante resaltar el incremento de las ventas pasando de $1.759 a $4,193 millones de pesos de 2013 a 2018, la reducción del total de los costos y gastos operacionales logrando que al finalizar el quinto año de proyecciones asciendan a la suma de $2.020 millones que equivalen al 48,19% respecto a las ventas totales. En consecuencia, los márgenes operacional y neto para el año 2018 se ubican en $2.022 y $1.286 millones de pesos que equivalen al 48,19% y 30,68% respectivamente.

Como efecto de la implementación de la estrategia para la empresa Leaders Business Advisors, se evidencia una mejora sustancial en los principales indicadores financieros de referencia. Comparando los resultados del año 2013 previa la entrada en marcha de la estrategia y las proyecciones al cierre del quinto año (2018) podemos apreciar una mejora en el ROE que pasa del 48,2% negativo al 56.8% positivo, ROA del 2,2 negativo% al 39,4% positivo, margen neto del 0,5% negativo al 30,7% positivo, e incremento gradual en el flujo de caja libre. Respecto al año 2013 se evidencia un incremento en el costo del capital (WACC) pasando del 17,5% al 22,84% efecto de la financiación con terceros, agregación de valor medida por intermedio el EVA, el cual se encontraba en una posición negativa del 8,68% al finalizar el 2013 ubicándose al cierre de 2018 en 7,85%, y una tasa interna de retorno del proyecto del

32,36% la cual es superior al WACC. Todo lo anterior sustenta con firmeza cada uno de los planteamientos realizados.

Al realizar una estrategia financiera con base en un endeudamiento del 68,4% destinado a la compra de inmuebles para implementar la estrategia, pese al aumento del pasivo en el 2016 en $727,3 millones, se observa su impacto en una tendencia decreciente del WAAC mejorando los niveles de rentabilidad de la empresa debido a la reducción del costo de financiamiento.

La adopción de esta nueva línea de negocio y su fácil recaudo mediante el pago de contado, junto con la modificación de las políticas de pago a 30 días para las demás líneas ya existentes, reflejan una mejora sustancial en el ciclo de efectivo pasando de -18 a -99 días para los años 2013 y 2018 respectivamente.

Al realizar la valoración de la empresa para los años 2014 a 2018, en primera medida con el mantenimiento de las unidades de negocio actuales, y como segundo escenario con la implementación de la nueva línea de negocio, al traer a valor presente cada uno de los flujos de caja que se generaron anualmente, se evidencia un incremento en el valor de la empresa de un escenario a otro el cual asciende a la suma de $2,759 millones de pesos, resultado que respalda la realización de la nueva estrategia.

Al apalancarse financieramente por intermedio de terceros ajenos a la compañía con el fin de implementar la estrategia propuesta o en otro contexto para la expansión de su participación dentro del mercado con base en los servicios ya existentes, mejora el costo del capital generando niveles de rentabilidad superiores. La reducción del WACC del 23,90% al 22,84% de 2013 a 2018 y un mayor valor de la TIR frente a este último sustentan esta premisa.

Si se considera el éxito del plan en un escenario realista, se estima que para los 5 años la empresa debe realizar un promedio de 10 programas de capacitación al año con un mínimo de veinte participantes, de lo contrario se vería afectado negativamente su flujo de caja y la tasa interna de retorno esperada del proyecto.

6. RECOMENDACIONES

Como se mencionó a lo largo del documento, es necesario que la empresa reduzca sus cuentas por cobrar de sus líneas de negocio existentes por intermedio de nuevas políticas de cobro a sus clientes, ya que la empresa necesita en la actualidad un mayor grado de liquidez mas no mantener en el tiempo un activo que no genere valor a su capital de trabajo. Este postulado se sustenta con base en los cambios que se presentan en el volumen de las cuentas por cobrar, el cual pasó de $585,6 millones en 2013 a $247,8 millones en 2014 y a representar tan solo el 14,7% del total de los activos.

La implementación de la nueva estrategia de negocio debe estar acompañada de un plan publicitario acorde a las expectativas de la empresa frente a la misma, generando una expansión del servicio dentro del mercado objetivo. Dentro del modelo aplicado se observan las mejoras en los niveles de ventas al tener en cuenta la publicidad dentro de los costos, obteniendo un aumento para el primer año en los ingresos pasando de $1,759 a 2,974 millones de pesos los cuales equivalen al 69%

Es importante establecer un nivel adecuado de los costos y gastos como participación sobre el total de las ventas, manteniendo una relación adecuada frente a la actividad económica que se desarrolla buscando maximizar su uso para obtener niveles de rentabilidad competitivos. Para el caso en particular, conservando una tendencia moderada en los costos y gastos a partir de la ejecución de la estrategia se logra reducir su participación frente a las ventas pasando del 80,33% en 2013 al 61,72% en 2014 y 48,19% en 2018.

Se propone diversificar cada una de las fuentes de financiamiento que soportan la operación en búsqueda de la reducción del costo del capital, ya que el apalancamiento con recursos propios redunda en un costo más elevado. Esta proposición se sustenta por intermedio del cambio que se presenta en el resultado del WACC pasando del 23,90% en 2014, año en que inician las operaciones de la nueva estrategia y que mediante la estructura de financiación propuesta la cual se proyecta que se apalanque con deuda financiera a partir del 2016 baja a un 22,84%.

A grandes rasgos, la empresa Leaders Business Advisors debe propender por el mejoramiento de los ingresos, un control efectivo sobre los costos y gastos, y la correcta administración y desarrollo de las actividades de las unidades de negocio actuales y la propuesta en este trabajo, claves fundamentales para la generación de valor. Sin embargo, es de gran importancia realizar periódicamente una evaluación financiera y estratégica con base en el comportamiento propio y el de las demás empresas del sector, para ajustar la búsqueda de valor y rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [En línea]. 2013. [Citado 19 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp#.

BANCOLOMBIA. [En línea]. 2013. [Citado 19 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx.

FEDESARROLLO. Proyecciones económicas 2012 – 2016. [En línea]. 2013. [Citado 19 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/11/Prospectiva-2012-NS.pdf.

PORTAFOLIO.COM. Economía de Colombia se puede recalentar: Banco Mundial. [En línea]. 2012. [Citado 19 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.portafolio.co/economia/economia-colombia-2012

BOAL VELASCO, NOHEMÍ. Creación de Valor. [En línea]. 2014. [Citado 26 de febrero de 2014]. Disponible en Internet: <URL: http://www.expansion.com/diccionario-economico/creacion-de-valor.html

LEADERS BA. Página web. [En línea]. 2013. [Citado 10 de septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://leaders-ba.com/new/

PORTAFOLIO.COM. Creación de empresas aumentó 11,6 por ciento en 2012. [En línea]. 2013. [Citado 10 enero de 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-77533

BLANCO LUNA, Yanel. (2004). Auditoría Integral: norma y procedimientos. Bogotá: ECOE Ediciones.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

LeadersBA

Juan Carlos Garzón García
Martha Yaneth Gómez Plata
Dimelsa Sthefanni Tobar Delgado
Carlos Armando Castaño Matallana
Camilo Andrés Cely Escobar
John Andrés Zúñiga Franky

25 de abril de 2014

Versión 2.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

LeadersBA

Agenda

1. Descripción del trabajo de grado.
2. Descripción de la empresa.
3. El problema.
4. Resultados – Modelo Financiero.
5. Conclusiones.
6. Recomendaciones.
7. Retroalimentación.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

1. Descripción del trabajo de grado.

Título del trabajo

GENERACIÓN DE VALOR A LA COMPAÑÍA LEADERS BUSINESS ADVISORS S.A.S APLICADA EN UN MODELO FINANCIERO.

Objetivo General

Modelar una estrategia de generación de valor para la compañía Leaders Business Advisors S.A.S., consistente en la adhesión de una nueva línea de negocio adicional a aquellas existentes, basada en la prestación de servicios educativos de capacitación en diplomados y seminarios.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

LeadersBA

1. Descripción del trabajo de grado.

Objetivos Específicos

- Justificar la pertinencia de la estrategia de generación de valor en la planeación financiera de la compañía.
- Presentar una estructura financiera adecuada la cual se evidencie en indicadores financieros y de gestión.
- Evidenciar la generación de valor a través del modelo propuesto.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización en Administración y Gerencia Financiera.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

2. Descripción de la empresa.

Nombre de la empresa

LEADERS BUSINESS ADVISORS S.A.S.

Objeto social

Es una compañía dedicada a la prestación de servicios enfocados a la asesoría financiera, consultoría empresarial, integración de tecnologías de información, outsourcing de procesos de negocio (BPO), asesoría legal y tributaria, y gestión del riesgo empresarial.

Años en el mercado

Cuatro años de experiencia.

Activos y ventas a 31 de diciembre de 2012

$ 1.206.511.503 y $ 1.726.458.000 respectivamente.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

2. Descripción de la empresa.

Principales servicios

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

2. Descripción de la empresa.

Número de empleados

25 empleados a 31 de diciembre de 2012.

Tamaño

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, por el valor total de los activos y número de empleados a 31 de diciembre de 2012, Leaders Business Advisors se clasifica como pequeña empresa.

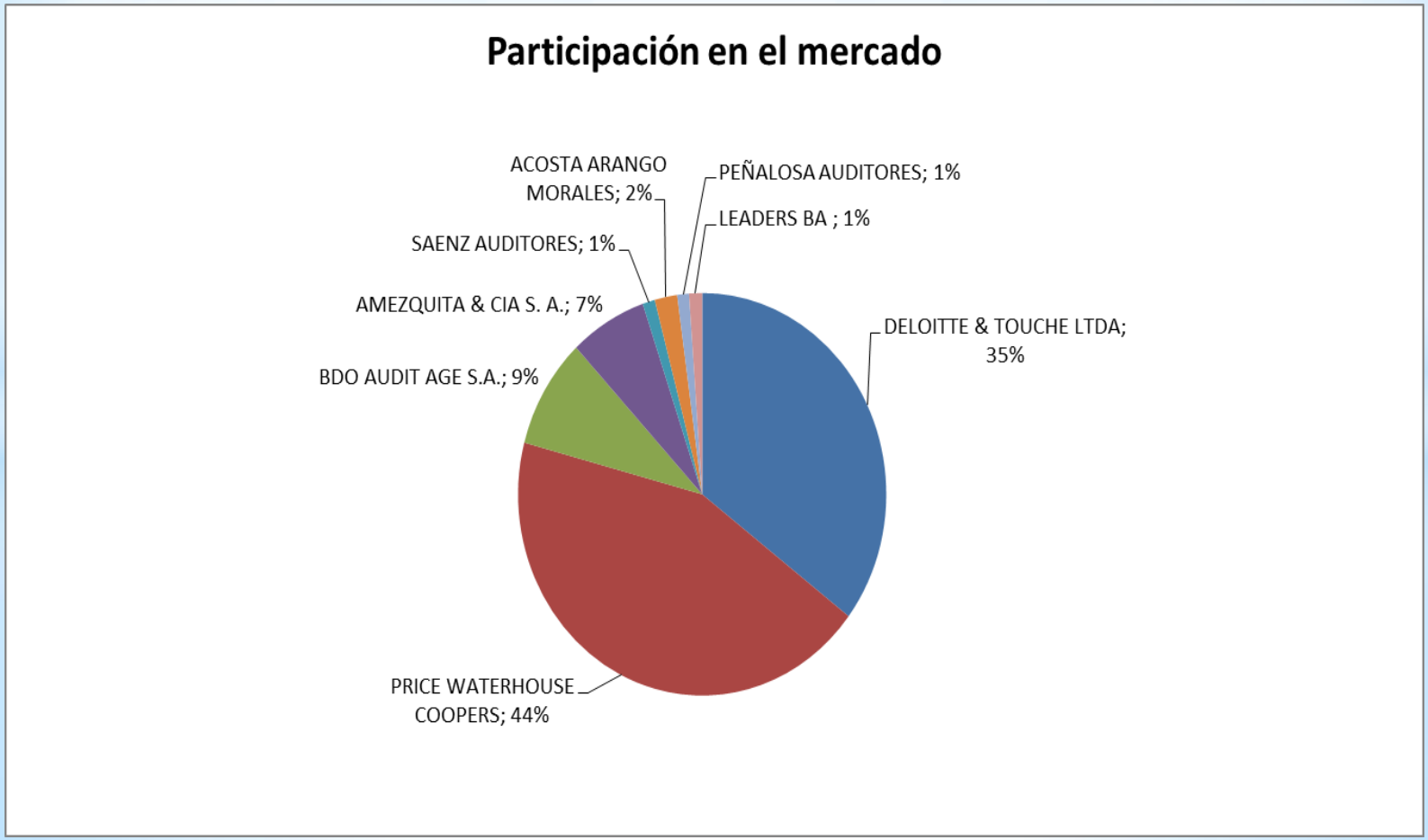
Mercado y competencia

Con base en los ingresos percibidos por las principales empresas de consultoría contable legal y tributaria, Leaders BA posee el 1% de participación. En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por las cuatro empresas de mayor escala (Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PWC).

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

2. Descripción de la empresa.



Agenda

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

3. El problema.

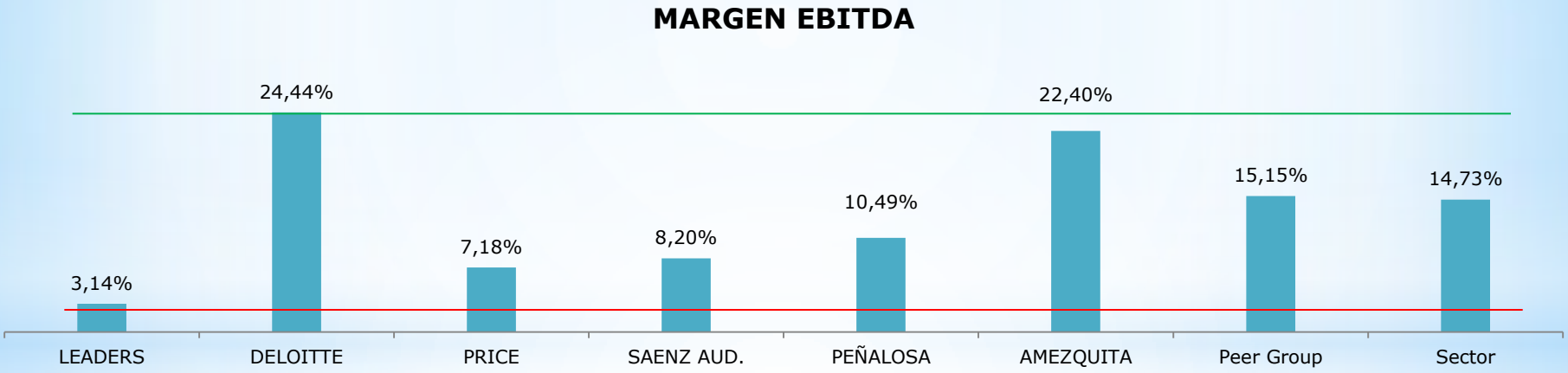
Descripción

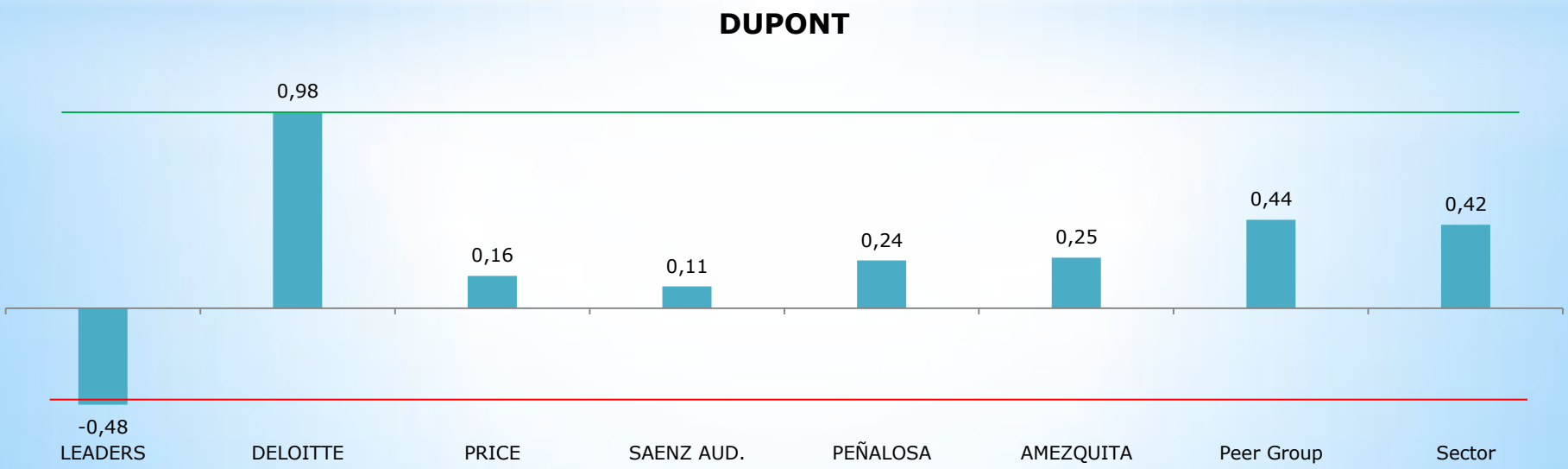
La compañía Leaders Business Advisors S.A.S, presenta deficiencias en sus niveles de liquidez, rentabilidad, solvencia y endeudamiento, situación que obedece a la falta de estrategias que le permitan generar un valor agregado.

Diagnóstico Financiero

- Los gastos de ventas, compuestos principalmente por gastos de personal, honorarios y arrendamientos, corresponden al cierre de 2012 al 90% de sus ventas.
- De los resultados positivos obtenidos durante 2010 en ROE (32%), ROA (2%) y margen neto (1,6%), se han trasladado a niveles negativos del 48%, 1% y 0,5% respectivamente.
- En los activos se aprecia una fuerte concentración del rubro Deudores, equivalente al 69,35%, 94,78%, 98,95% y 87,49% para los años 2009, 2010, 2011 y 2012 respectivamente.
- En los pasivos, la base corresponde a los Diferidos, con un monto en 2009 de $45,35 millones e incrementándose al cierre de 2012 en la suma de $833,57 millones.

3. El problema.

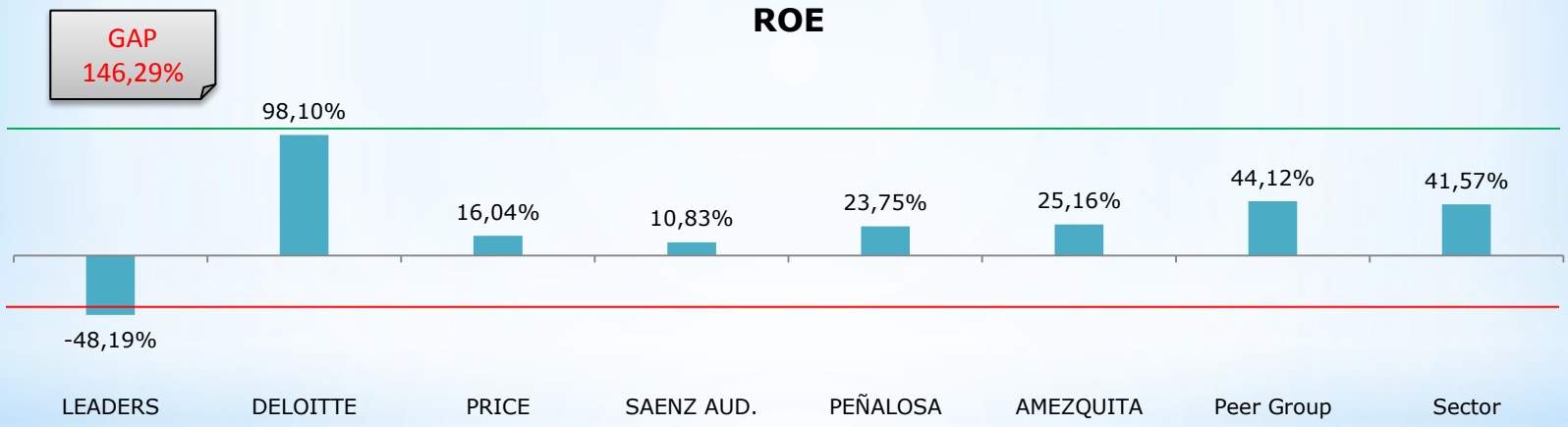


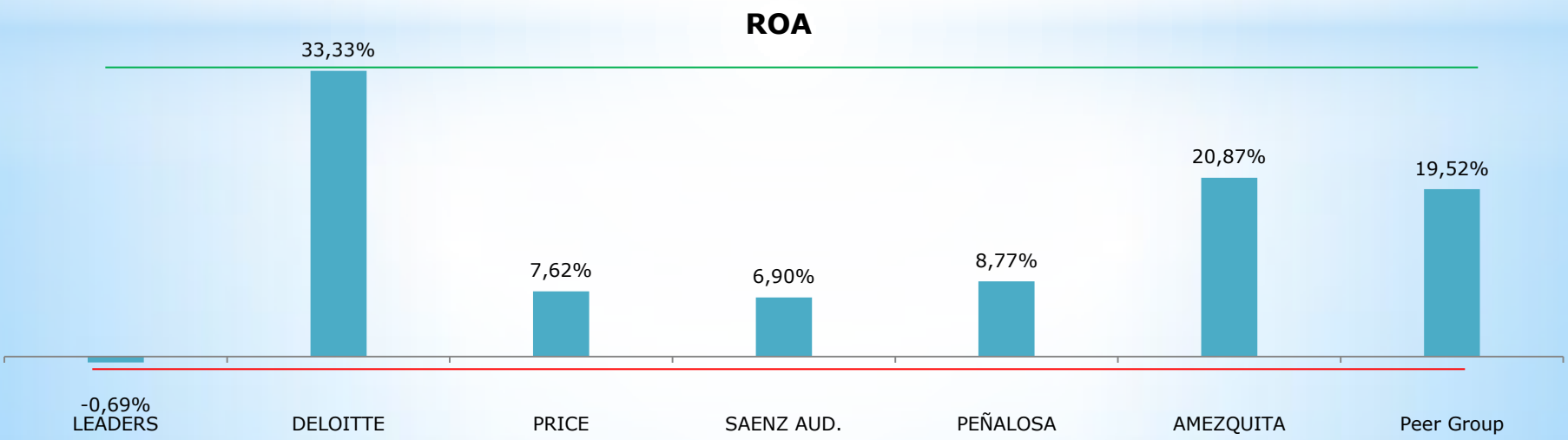


Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

3. El problema.



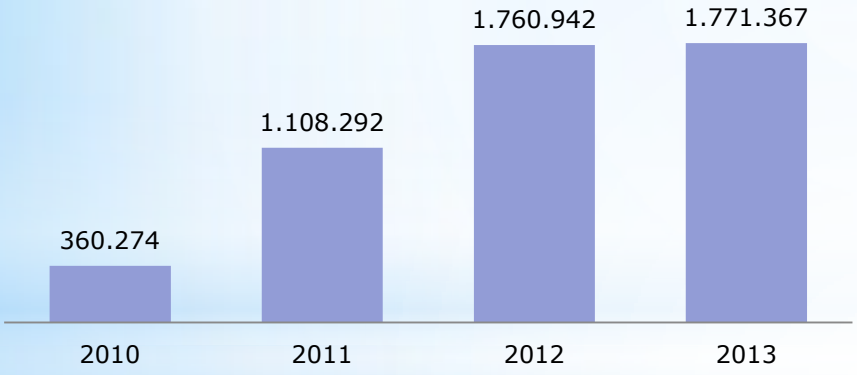


Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

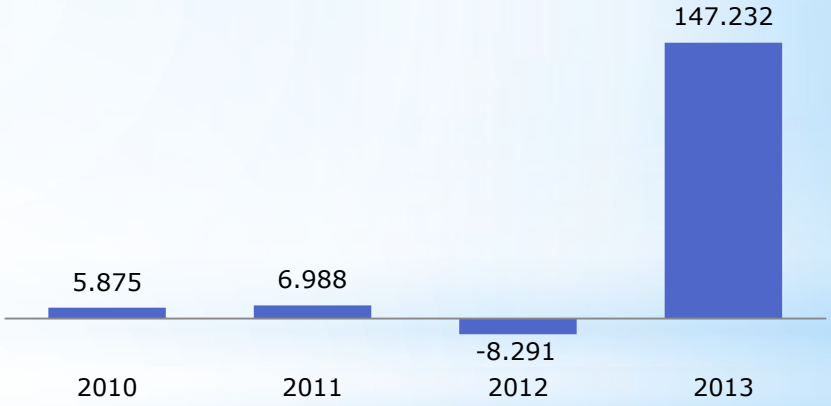
Leaders BA

3. El problema.

Total Ingresos 2010 a 2013 (Miles de pesos)



Utilidad neta 2010 a 2013 (Miles de pesos)



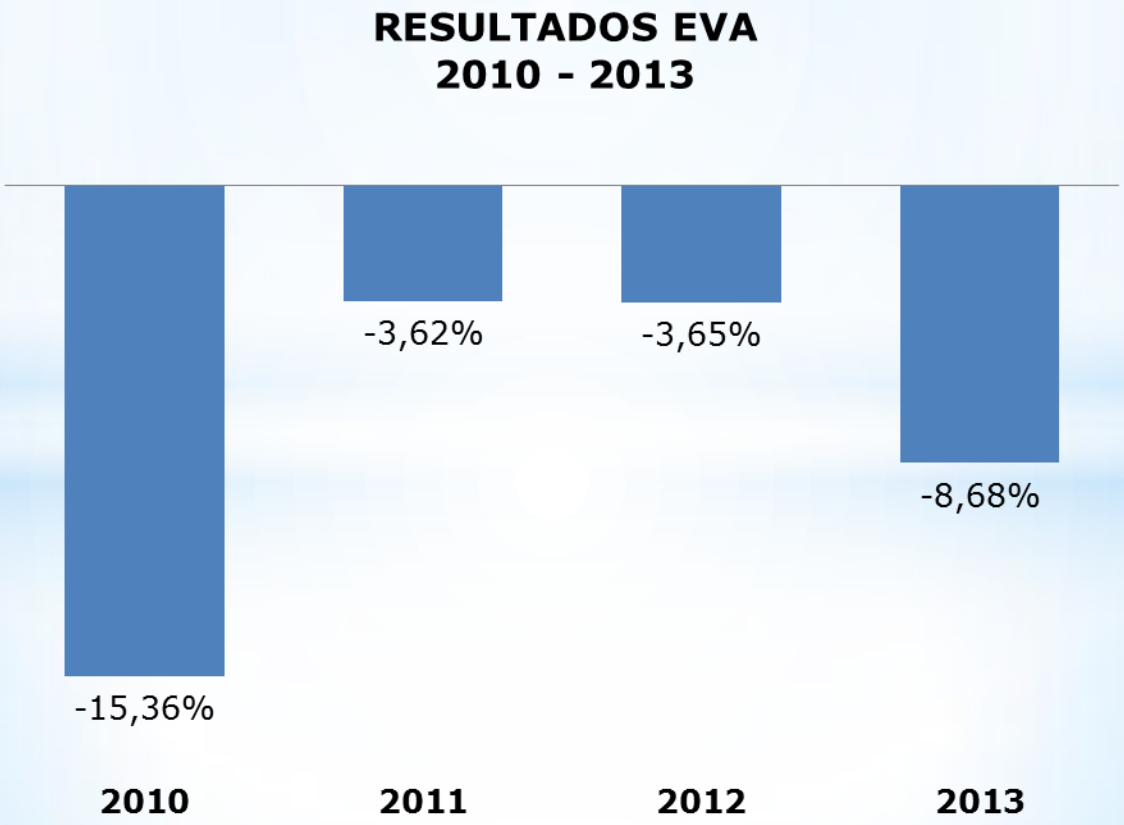
Total costos y gastos 2010 a 2013 (Miles de pesos)

Como efecto del comportamiento elevado de los gastos anualmente, se aprecian bajos niveles de utilidad operacional y neta, impactando así mismo los márgenes operacional y neto obteniendo su punto máximo en 2013 del 15,2% y 8,4% respectivamente.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

3. El problema.



Agenda

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

LeadersBA

4. Resultados – Modelo Financiero.

Recomendaciones o estrategias de generación de valor simuladas en el modelo.

- Con base en los resultados y el comportamiento de la relación gastos – ventas y los niveles de cartera, se recomienda implementar la estrategia basada en la prestación de servicios educativos de capacitación en diplomados y seminarios, y simulada mediante un modelo financiero.

- Según lo propuesto se espera que la estrategia inicie su operación a partir del segundo trimestre del 2014, con una preparación preliminar de la misma durante el año previo y los tres primeros meses del año 2014.

- Dentro de los costos que implica la estrategia se determinaron el uso de servicios públicos, personal destinado a la logística, publicidad, valor de la hora por docentes, papelería, entre otros.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

LeadersBA

4. Resultados – Modelo Financiero.

Proyecciones de ingresos y gastos

RUBRO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
Precio Diplomado	2.000.000	2.300.000	2.500.000
Costo Docente x Hora	50.000	40.000	35.000
Crecimiento Estimado de la Compañía	2,5%	3,5%	4,0%

CANTIDAD DE DIPLOMADOS

AÑO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
2014	5	8	8
2015	7	9	10
2016	8	10	11
2017	9	11	12
2018	10	12	13

PESIMISTA

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL VENTAS	2.697.047.216	2.836.323.878	3.069.592.188	3.318.591.719	3.584.370.741

REALISTA

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL VENTAS	2.974.223.660	3.247.197.309	3.539.782.609	3.854.512.190	4.193.078.359

OPTIMISTA

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL VENTAS	3.120.811.882	3.473.992.069	3.800.143.393	4.152.306.483	4.532.596.450

Cifras en pesos.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

4. Resultados – Modelo Financiero.

Proyecciones de ingresos y gastos

COSTOS FIJOS	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios Publicos					
TOTAL X DIPLOMADO	937.500	965.156	992.374	1.020.359	1.049.133
Personal Logistica					
TOTAL X DIPLOMADO	1.140.000	1.173.630	1.206.726	1.240.756	1.275.745
Publicidad					
TOTAL X DIPLOMADO	3.750.000	3.860.625	3.969.495	4.081.434	4.196.531
Costo y Financiacion Propiedad, Planta y Equipo					
TOTAL X DIPLOMADO	-	-	905.017	1.069.023	1.245.407
Arriendo de Instalaciones					
TOTAL X DIPLOMADO	8.550.000	8.802.225	-	-	-
Depreciacion					
TOTAL X DIPLOMADO	2.188.065	2.389.025	3.588.065	4.099.136	4.647.713
TOTAL COSTOS FIJOS X DIPLOMADO	16.565.565	17.190.661	10.661.677	11.510.708	12.414.529

COSTOS VARIABLES	2014	2015	2016	2017	2018
Docencia					
TOTAL X DIPLOMADO	7.296.000	7.511.232	7.723.049	7.940.839	8.164.770
Gastos Papeleria					
TOTAL X DIPLOMADO	500.000	514.750	529.266	544.191	559.537
Otros Costos					
TOTAL X DIPLOMADO	2.436.157	2.521.664	1.891.399	1.999.574	2.113.884
TOTAL COSTOS VARIABLES X DIPLOMADO	10.232.157	10.547.646	10.143.714	10.484.604	10.838.191
TOTAL COSTOS X DIPLOMADO	26.797.722	27.738.307	20.805.390	21.995.312	23.252.720

Cifras en pesos.

4. Resultados – Modelo Financiero.

Fuentes y costos de financiación

DETALLE COSTOS DE INVERSIÓN	
Edificación (650 m2)	880.000.000,00
Sillas (Salones)	6.400.000,00
Tableros	750.000,00
Video Beam	3.000.000,00
Computadores	70.320.000,00
Impresoras	1.176.000,00
Grecas (Estaciones de café)	1.680.000,00
Mesas (Salones)	7.000.000,00
Mesa (Sala de Juntas)	2.000.000,00
Sillas (Sala de Juntas)	1.600.000,00
Adecuaciones Generales (Pintura, Pisos, Cableado, etc)	80.374.000,00
Total Inversión (Deuda Financiera)	**1.054.300.000,00**

Cifras en pesos.

Para financiar la inversión planteada para la nueva estrategia, se optó por la siguiente estructura:

En el 2014 se realiza inyección directa de recursos de los socios por valor de $174,3 millones los cuales se utilizan para adquirir equipo de computo, muebles y enseres.

Una vez mejoran los resultados de la empresa transcurridos los años 2014 y 2015, en el 2016 se constituye un Leasing y Titularización que asuman el diferencial de los costos.

La titularización de flujos futuros de fondos se realiza a tres años con una tasa de descuento promedio del mercado de DTF + 7,6 pb y el leasing se negocia a cinco años con el DTF + 9,6 pb.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

LeadersBA

4. Resultados – Modelo Financiero.

Supuestos utilizados en las proyecciones

SUPUESTOS MACROECONOMICOS

	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación	3,1%	3,0%	2,8%	2,8%	2,8%
Crecimiento del PIB	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%
DTF	5,3%	4,9%	5,0%	5,0%	5,0%
DTF Negociado para la Financiación	5,3%				
Impuestos	34%				
Impuesto de Industria y Comercio- Avisos y Tableros	1,3%				
Puntos Adicionales al DTF	2,0%				

Fuente: Proyecciones Bancolombia 2013 – 2018

SUPUESTOS MICROECONOMICOS

	Cantidad Anual	Cap. x Salón
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2014	8	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2015	9	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2016	10	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2017	11	20
Diplomados x 120 Hrs / AÑO 2018	12	20

Diplomados	Precio x 120 Hrs	Mes de Inicio
Normas Internacionales	2.300.000	Enero-Abril-Julio-Octubre
Auditoria y Aseguramiento Financiero		
Riesgo y Finanzas		

Crecimiento Estimado de la Compañía	3,5%

Costo Docente x Hora	40.000
Carga Prestacional	52%
Cantidad Horas x Diplomado	120

Carga Servicios Publicos	3,3%
Porcentaje Gastos Logistica	4,1%
Porcentaje Gastos Arrendamiento	30,5%
Porcentaje Gastos Papeleria	1,1%
Porcentaje Otros Gastos	9,1%
Carga Gastos de Publicidad	13,4%

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

4. Resultados – Modelo Financiero.

Flujo de caja proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO DE CAJA LIBRE					
UTILIDAD NETA	**747.878.615**	**882.281.027**	**1.020.588.920**	**1.173.037.537**	**1.338.887.389**
.=+DEP / AMORT	45.512.763	38.224.395	133.303.960	141.012.984	149.399.141
.= FONDO GENERADO POR LA OPERACIÓN	**793.391.378**	**920.505.422**	**1.153.892.880**	**1.314.050.521**	**1.488.286.530**
VARIACIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO					
CXC	(337.770.256)	22.747.804	24.382.108	26.227.465	28.213.847
CXP	151.807.304	51.688.944	55.285.867	59.399.927	63.825.496
INV					
TOTAL VARIACION EN EL CAPITAL DE TRABAJO	489.577.559	28.941.140	30.903.759	33.172.462	35.611.648
.=FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**1.282.968.937**	**949.446.562**	**1.184.796.638**	**1.347.222.983**	**1.523.898.178**
VARIACIONES EN CAPEX GASTOS O INVERSIONES DE CAPITAL					
ACT FIJOS	174.300.000	64.943.946	950.795.652	77.090.244	83.861.567
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-
DIVIDENDOS		720.253.543	705.824.822	816.471.136	938.430.029
CAPITAL	174.300.000	(720.253.543)	(705.824.822)	(816.471.136)	(938.430.029)
TOTAL VARIACION EN GASTOS O INVERSION DE CAPITAL (CAPEX)	**-**	**(785.197.489)**	**(1.656.620.474)**	**(893.561.380)**	**(1.022.291.596)**
.=FLUJO DE CAJA LIBRE	**1.282.968.937**	**164.249.073**	**(471.823.836)**	**453.661.603**	**501.606.582**
OTROS FONDOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	727.381.014	(258.605.292)	(281.954.801)
OTROS PASIVOS	(8.833.947)	-	-	-	-
Saldo inicial	24.478.774	1.298.613.763	1.462.862.836	1.718.420.015	1.913.476.326
Saldo final	**1.298.613.763**	**1.462.862.836**	**1.718.420.015**	**1.913.476.326**	**2.133.128.106**

Cifras en pesos.

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

4. Resultados – Modelo Financiero.

Estado de Resultados proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	**2.974.223.660**	**3.247.197.309**	**3.539.782.609**	**3.854.512.190**	**4.193.078.359**
- Costos de Ventas	496.115.670	518.262.314	540.600.360	563.786.129	587.849.668
Utilidad bruta	**2.478.107.990**	**2.728.934.994**	**2.999.182.248**	**3.290.726.061**	**3.605.228.690**
- Gastos Administrativos y Ventas	1.309.949.528	1.353.921.164	1.261.509.580	1.306.734.477	1.353.822.658
Ebitda	**1.168.158.462**	**1.375.013.830**	**1.737.672.668**	**1.983.991.585**	**2.251.406.032**
- Depreciación y Amortizaciones	**35.009.046**	**38.224.395**	**133.303.960**	**141.012.984**	**149.399.141**
Utilidad Operacional	**1.133.149.417**	**1.336.789.435**	**1.604.368.708**	**1.842.978.600**	**2.102.006.892**
+ Otros Ingresos					
- Otros Egresos	0	0	58.021.860	65.649.000	73.389.636
Utilidad antes de impuestos	**1.133.149.417**	**1.336.789.435**	**1.546.346.848**	**1.777.329.601**	**2.028.617.256**
- Impuestos	385.270.802	454.508.408	525.757.928	604.292.064	689.729.867
Utilidad Neta	**747.878.615**	**882.281.027**	**1.020.588.920**	**1.173.037.537**	**1.338.887.389**

Ebitda	1.168.158.462	1.375.013.830	1.737.672.668	1.983.991.585	2.251.406.032
% Ebitda	39,28%	42,34%	49,09%	51,47%	53,69%

Cifras en pesos.

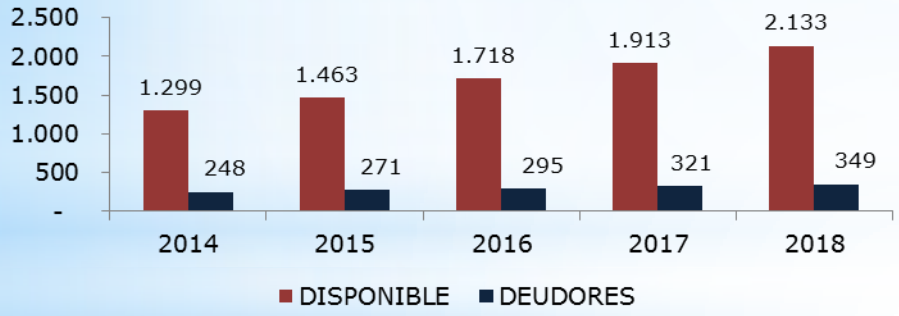
Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

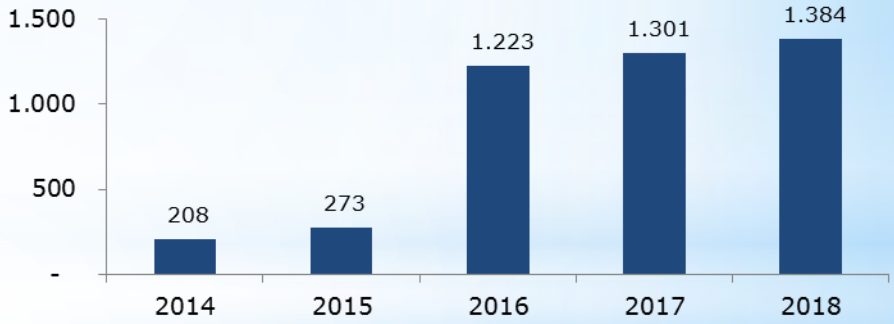
4. Resultados – Modelo Financiero.

Balance General proyectado

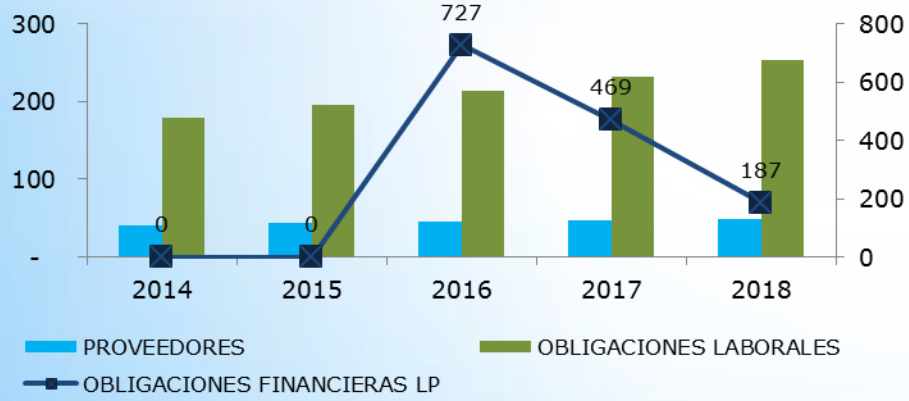
Activo Corriente (millones de pesos)



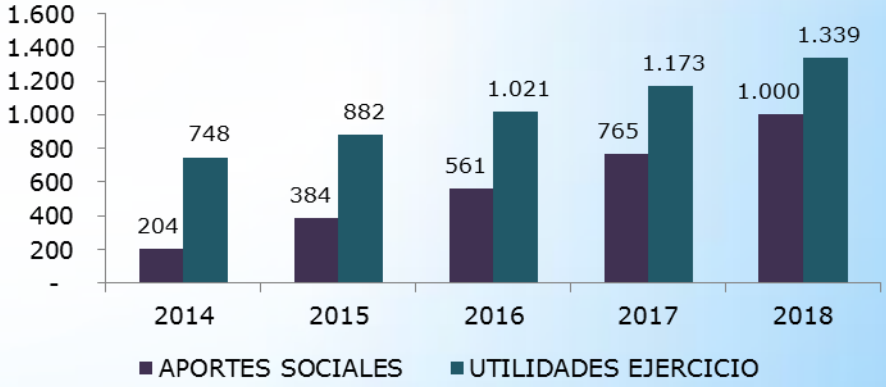
Propiedad, planta y equipo (millones de pesos)



Pasivo (millones de pesos)



Patrimonio (millones de pesos)



Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

4. Resultados – Modelo Financiero.

Indicadores Financieros

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018
ROE	67,7%	69,7%	64,5%	60,5%	57,3%
ROA	44,3%	46,4%	34,0%	37,2%	40,1%
DUPONT	67,7%	69,7%	64,5%	60,5%	57,3%
MARGEN NETO	25,1%	27,2%	28,8%	30,4%	31,9%
ENDEUDAMIENTO	34,6%	33,4%	47,3%	38,62%	30,0%
EBITDA	1.168.158.462	1.375.013.830	1.737.672.668	1.983.991.585	2.251.406.032
WACC	23,90%	20,71%	21,58%	22,28%	22,87%
EVA	1,25%	6,46%	7,25%	8,16%	9,06%

Agenda

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

5. Conclusiones.

Resultados nueva línea de negocio.

	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	368.000.000,00	426.213.000,00	486.924.674,00	550.721.544,79	617.729.337,11
Costo total	346.906.297,95	369.979.391,24	257.543.697,88	282.397.594,90	308.764.246,41
Utilidad Neta	(11.823.297,95)	15.388.961,78	116.114.571,42	139.930.551,23	164.762.036,23

	INV. INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO NETO	(174.300.000,00)	(11.055.897,95)	16.156.361,78	(9.333.078,01)	134.411.358,58	1.263.964.816,55

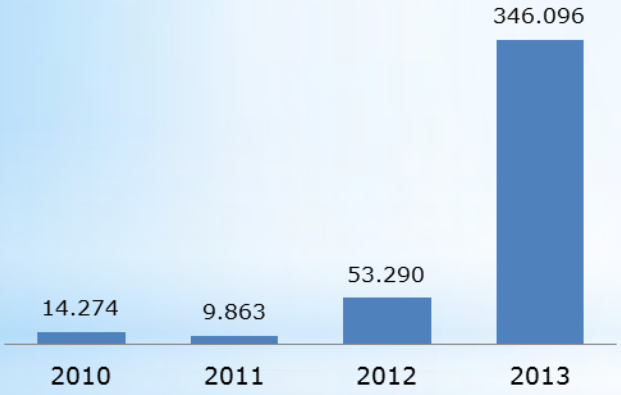
VPN	395.084.764,69
CAUE	132.108.326,39
B/C	3,27
TIR	52,65%

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

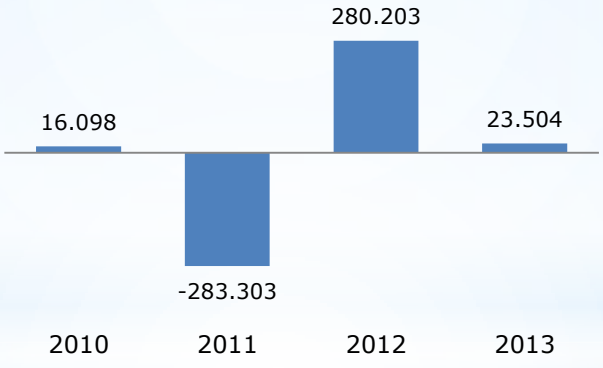
LeadersBA

5. Conclusiones.

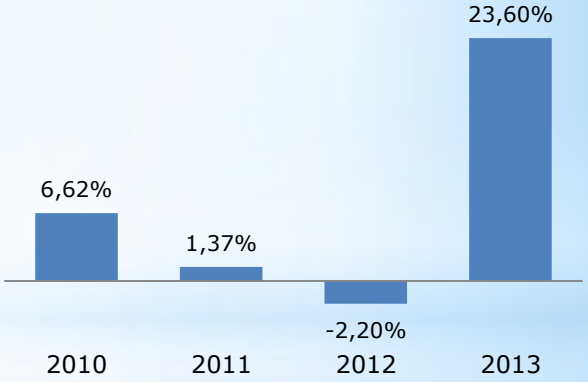
EBITDA 2010 – 2013 (MILES DE PESOS)



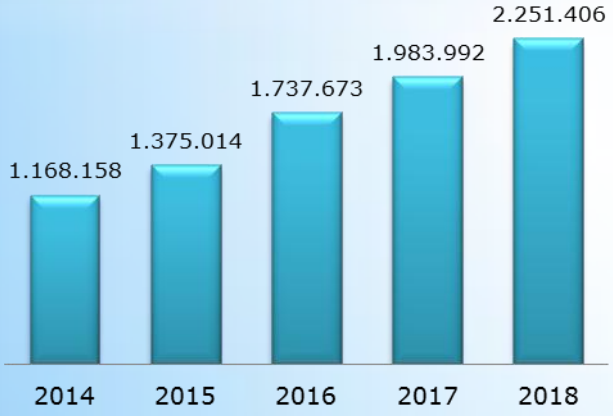
FLUJO DE CAJA 2010 – 2013 (MILES DE PESOS)



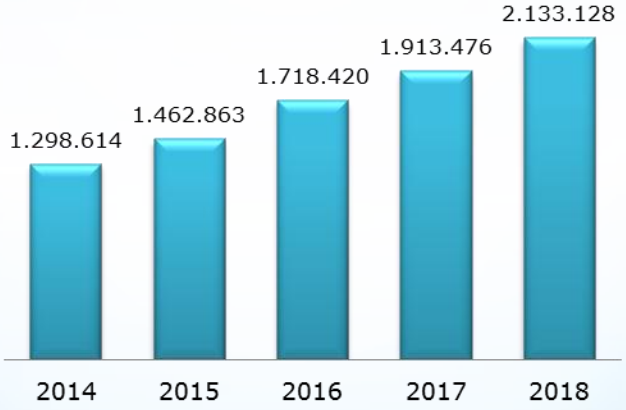
ROA 2010 – 2013



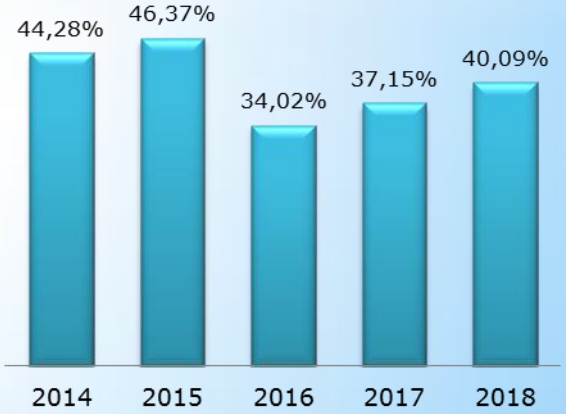
EBITDA 2014 – 2018 (MILES DE PESOS)



FLUJO DE CAJA 2014 – 2018 (MILES DE PESOS)



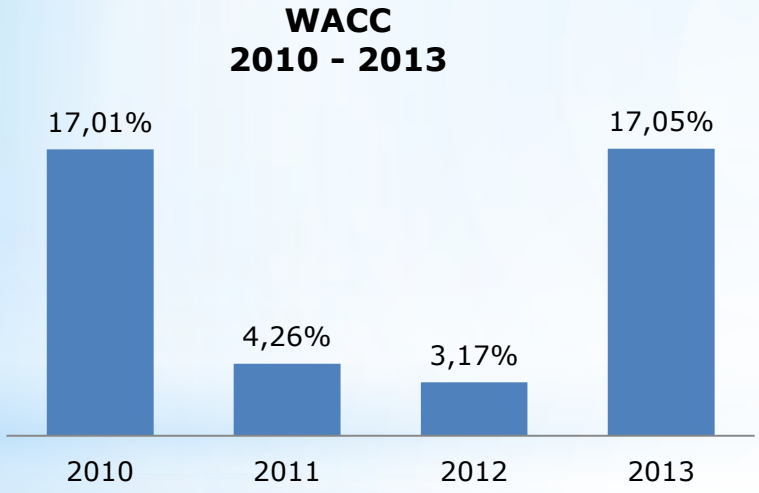
ROA 2014 – 2018 (MILES DE PESOS)

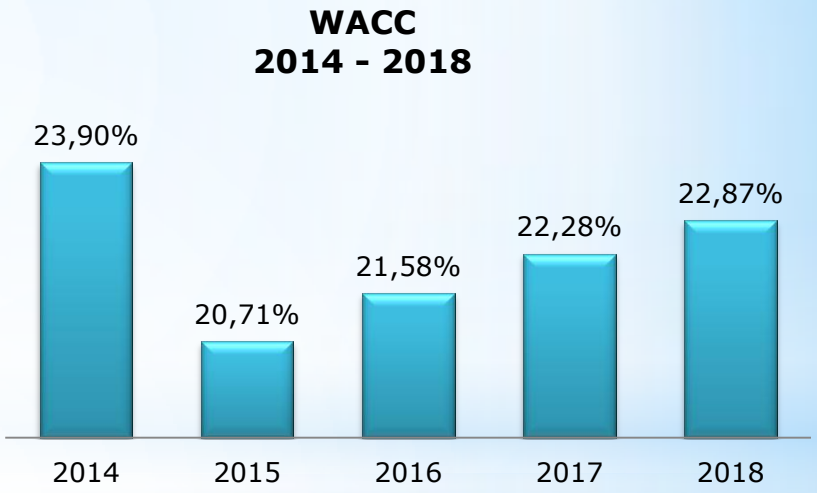


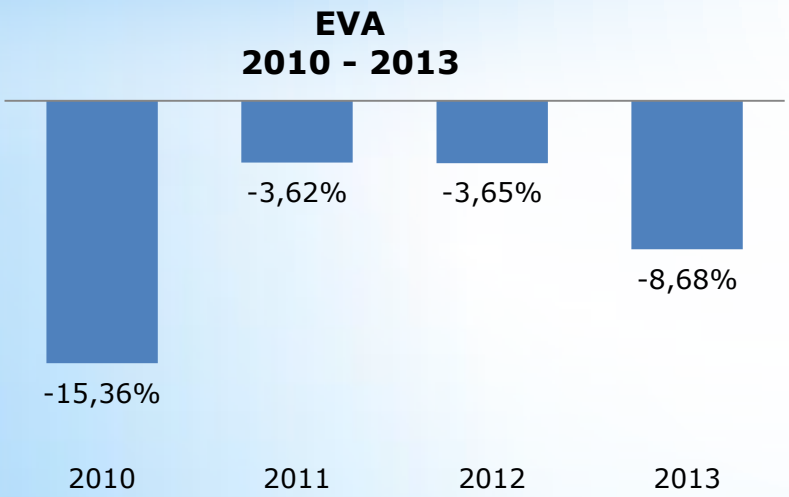
Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

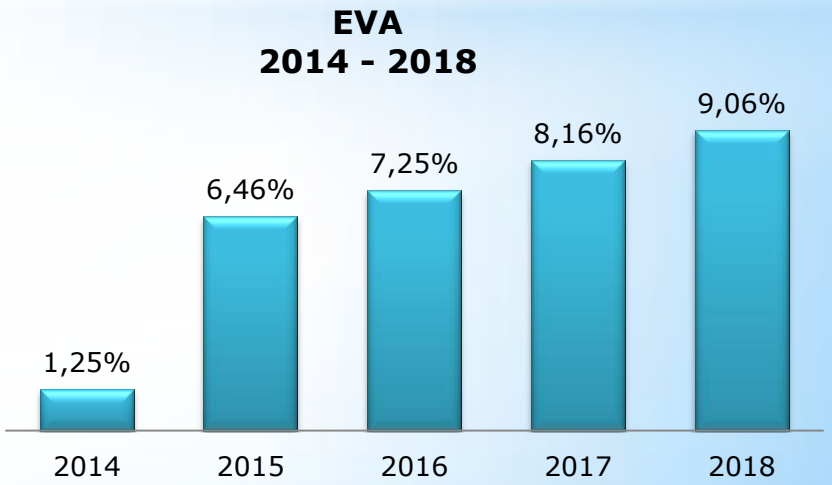
Leaders BA

5. Conclusiones.









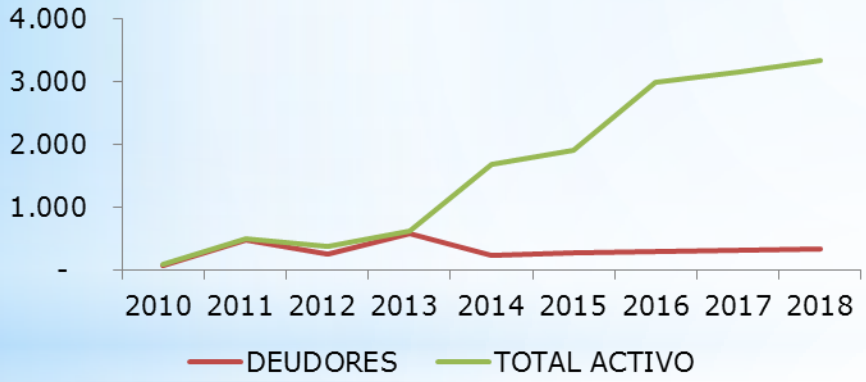
Agenda

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

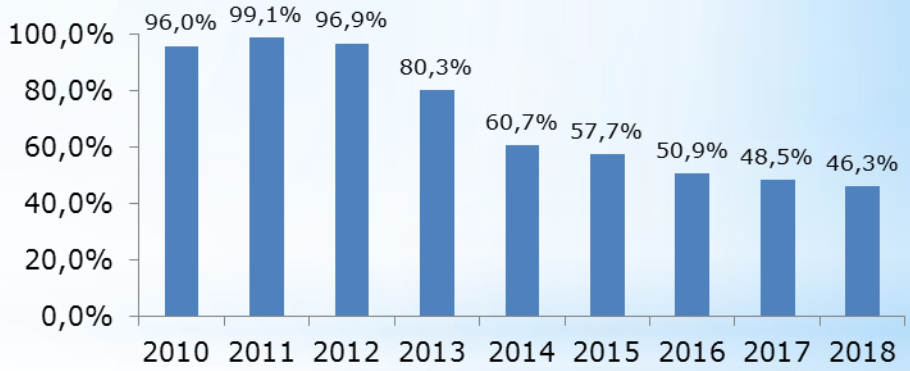
Leaders BA

6. Recomendaciones.

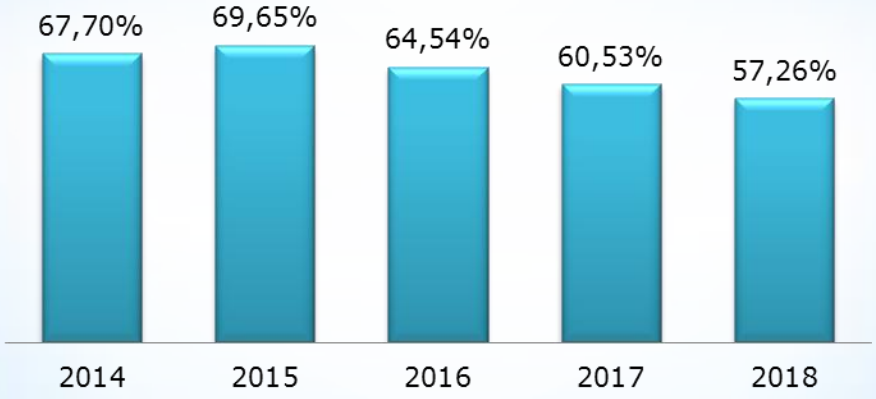
Comportamiento Cuentas por Cobrar vs. Activo



Participación Costos y Gastos sobre Ingresos



ROE 2014 - 2018



Agenda

Universidad Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Leaders BA

7. Retroalimentación.

- Mediante el desarrollo del trabajo de grado se facilitó la aplicación de los conocimientos obtenidos en cada una de las asignaturas vistas durante la especialización.

- Con la ejecución del modelo financiero se exhibieron habilidades a nivel profesional que son necesarias para realizar el aporte propio en cada una de las empresas donde laboramos.

- Se potencializaron capacidades analíticas a nivel financiero las cuales nos permiten identificar con mayor eficacia situaciones en particular de una empresa, sector o de la economía en general.

- Debido a la falta de experiencia específica en algunas temáticas observadas en el transcurso de la especialización, se dificultó al inicio la construcción del modelo y la aplicabilidad de ciertos indicadores financieros de relevancia.