

**PLANEACION FINANCIERA TIMON S.A. MEDIANTE EL DISEÑO Y DESARROLLO DE  
UN MODELO FINANCIERO**

**MYRIAM ROCIO MORENO CHACON  
VICTORIA ANDREA PAREDES MARTINEZ  
CARLOS ANDRES RAMIREZ INFANTE  
HECTOR MARIO RAMIREZ RIOS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ D.C.**

**2012**

**PLANEACION FINANCIERA TIMON S.A. MEDIANTE EL DISEÑO Y DESARROLLO DE  
UN MODELO FINANCIERO**

**MYRIAM ROCIO MORENO CHACON  
VICTORIA ANDREA PAREDES MARTINEZ  
CARLOS ANDRES RAMIREZ INFANTE  
HECTOR MARIO RAMIREZ RIOS**

**Trabajo de grado para optar al Título de Especialistas en Gerencia y Administración  
Financiera**

**José Horacio González Roa  
Docente Trabajo de Grado**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA  
BOGOTA  
2012**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## **AGRADECIMIENTO**

En esta página agradecemos a todos y cada uno de nuestros docentes quienes a través de sus conocimientos y enseñanzas construyeron cimientos sólidos y fundamentales para nuestro desarrollo personal y profesional.

A Dios por darnos la fortaleza suficiente en las dificultades y la sabiduría necesaria para afrontarlas sin permitir que jamás desfalleciéramos.

A nuestras familias por ser testigos fieles en esta etapa profesional de nuestras vidas y a quienes a través de su apoyo incondicional y absoluto nos permitieron alcanzar nuestro objetivo.

A cada una de estas personas nuestros más sinceros agradecimientos.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	14
1.1 DESCRIPCION GENERAL	14
1.1.1 Nombre de la Empresa	14
1.1.2 Tipo de la empresa	14
1.1.3 Ubicación	14
1.1.4 Tamaño	14
1.1.5 Misión	14
1.1.6 Visión	15
1.1.7 Objetivos Estratégicos	15
1.1.8 Ventajas Competitivas	15
1.1.9 Análisis de la industria	15
1.1.10 Productos o servicios	16
1.2 EL MERCADO	17
1.2.1 Tamaño del mercado	17
1.2.2 Clientes actuales	17
1.2.3 Clientes potenciales	17
1.2.4 Descripción de la competencia	17
1.3 PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO	17
1.3.1 Descripción del proceso	17
1.3.2 Diagrama del proceso	18

1.3.3	Equipos e instalaciones	20
1.3.4	Capacidad instalada	21
1.3.5	Manejo de inventarios	21
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
1.4.1	Organigrama de la empresa	22
1.4.2	Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo con su carga prestacional	22
2.	EL PROBLEMA	25
2.1	ANTECEDENTES	25
2.1.1	Diagnóstico Financiero	25
2.1.1.1	Análisis Vertical Estado de Resultados	26
2.1.1.2	Análisis Horizontal Estado de Resultados	27
2.1.1.3	Análisis Vertical Balance General	29
2.1.1.4	Análisis Horizontal Balance General	31
2.1.1.5	Indicadores Financieros	33
2.1.1.5.1	Indicadores de liquidez	33
2.1.1.5.2	Indicadores de endeudamiento	34
2.1.1.5.3	Indicadores de rentabilidad	35
2.1.1.5.4	Indicadores de actividad	36
2.2	FORMULACION	38
2.3	2.3 DESCRIPCION	38
3.	3. METODOLOGIA	40
3.1	3.1 PRIMERA ETAPA: RECOLECCION DE INFORMACION	40

3.2	SEGUNDA ETAPA: ANALISIS DE LA INFORMACION	40
3.3	TERCERA ETAPA: CONSTRUCCION DEL MODELO	41
3.4	CUARTA ETAPA: VALIDAR EL MODELO	43
4.	RESULTADOS	44
4.1	RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS EVALUADAS EN EL MODELO	44
4.2	SUPUESTOS MACROECONOMICOS DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA	45
4.3	VARIABLES QUE SUSTENTAN LAS PROYECCIONES	52
4.4	ESCENARIOS DE VENTAS	54
4.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL PRIMER AÑO	57
4.6	FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS	60
4.7	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS	61
4.8	BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS	64
4.9	INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS	66
5.	CONCLUSIONES	70
6.	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFIA	74

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla No 1.</b> Número de vehículos por líneas propiedad de Timón S.A.	20
<b>Tabla No 2.</b> Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo con su carga prestacional a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado directamente por Timón S.A. (Expresado en miles de pesos).	23
<b>Tabla No3.</b> Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado por la temporal Dar Ayuda S.A. (Expresado en miles de pesos).	23
<b>Tabla No 4.</b> Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado por la temporal Acciones y Servicios. (Expresado en miles de pesos).	23
<b>Tabla No 5.</b> Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado por la Temporal Talentum temporal S.A.S. (Expresado en miles de pesos).	24
<b>Tabla No 6.</b> Composición del activo.	29
<b>Tabla No 7.</b> Composición del activo corriente	29
<b>Tabla No8.</b> Composición del pasivo y patrimonio	30
<b>Tabla No9.</b> Indicadores de Liquidez	34
<b>Tabla No 10.</b> Indicadores de Endeudamiento	35
<b>Tabla No11.</b> Indicadores de Rentabilidad	35
<b>Tabla No 12.</b> Indicador período promedio y rotación de la cartera clientes	36
<b>Tabla No 13.</b> Indicador período de recuperación y rotación del inventario	37
<b>Tabla No 14.</b> Indicador promedio de pago a los proveedores	37
<b>Tabla No 15.</b> Indicador ciclo de caja	37
<b>Tabla No 16.</b> Proyección de las variables macroeconómicas	45



<b>Tabla No 17.</b> Supuestos del Sector	46
<b>Tabla No 18.</b> Tasas para Créditos de Tesorería y Leasings	46
<b>Tabla No 19.</b> Proyecciones del ingreso y costo de ventas	46
<b>Tabla No 20.</b> Depreciación equipo de computación y comunicaciones	47
<b>Tabla No 21.</b> Depreciación maquinaria y equipo	48
<b>Tabla No 22.</b> Depreciación flota y equipo de transporte	48
<b>Tabla No 23.</b> Depreciación equipo de oficina	49
<b>Tabla No 24.</b> Amortización de activos diferidos	49
<b>Tabla No 25.</b> Amortización programa de cómputo	49
<b>Tabla No 26.</b> Amortización intangibles vehículos nuevos leasings	50
<b>Tabla No 27.</b> Amortización vehículos leasing Dann Regiona	50
<b>Tabla No 28.</b> Proyección de Inventarios	51
<b>Tabla No 29.</b> Proyección de proveedores	51
<b>Tabla No 30.</b> Presupuesto de ventas	52
<b>Tabla No 31.</b> Composición de los ingresos operacionales	52
<b>Tabla No 32.</b> Costo de ventas	53
<b>Tabla No 33.</b> Gastos de administración	53
<b>Tabla No 34.</b> Gastos de ventas	54
<b>Tabla No 35.</b> Indicadores de Liquidez Proyectados	66
<b>Tabla No 36.</b> Indicadores de Endeudamiento Proyectados	67
<b>Tabla No 37.</b> Indicadores de Rentabilidad Proyectados	68
<b>Tabla No 38.</b> Indicadores de Actividad Proyectados	69

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Mapa de procesos gerenciales y de apoyo a procesos misionales	19
<b>Figura 2.</b> Flujo grama de solicitud de servicios	20
<b>Figura 3.</b> Organigrama de la empresa	22
<b>Figura 4.</b> Composición del activo	29
<b>Figura 5.</b> Composición del activo corriente	30
<b>Figura 6.</b> Composición del pasivo y patrimonio	31
<b>Figura 7.</b> Escenarios de ventas	55

## RESUMEN

Las decisiones financieras a corto plazo afectan, por lo general, a activos y pasivos de corta duración. En ciertas ocasiones, las decisiones a corto plazo son más fáciles que las a largo plazo, pero no son menos importantes. Aunque una empresa pueda detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptimo de endeudamiento y seguir una política de dividendos perfecta, no está exenta del fracaso, y por esto existe la imperiosa necesidad de la planificación a corto plazo.

El presente trabajo tiene como propósito diseñar y desarrollar un modelo de planeación financiera para la empresa TIMON S.A., basados en técnicas de proyección específicas que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, pero de igual forma pretenden establecer cuáles son las metas y objetivos planteados por la organización en el aspecto económico y financiero, con el fin de mejorar su rentabilidad en el corto plazo. El modelo propuesto se basa en el análisis previo de algunos de los principales rasgos que caracterizan el desempeño de la empresa, el cual revela debilidades importantes que de ser corregidas, permitirían consolidar el posicionamiento de la empresa en el sector de transporte de carga por carretera en el país y satisfacer las expectativas de rentabilidad de sus accionistas.

**Palabras claves:** Planeación financiera, corto plazo, proyección.

## INTRODUCCION

Las empresas cambian de manera constante, operativa o estructuralmente por diversos factores tales como razones de adaptación a las necesidades del mercado, a los cambios de competitividad o productividad para responder a la competencia, reducción de barreras de entrada o avances por los cambios tecnológicos. Estos cambios generan un dinamismo de la estructura interna de la empresa que pueden analizarse a través de herramientas que van desde la determinación de su liquidez y solvencia o sus niveles de operación y los cambios generados en su estructura financiera; pero un análisis hoy por hoy de vital importancia y así mismo de difícil determinación, por los sesgos que sus resultados puedan generar, es la determinación en gestión de la planeación financiera inherente a la empresa, la cual se ve avocada a blindarse ante la inminente realidad de la posibilidad de incurrir en pérdidas que pueden llevar al declive empresarial.

Durante la década anterior, un gran número de entidades financieras y no financieras han implementado procesos que les permita controlar y gestionar la planeación financiera a corto, mediano y largo plazo disminuyendo así los riesgos financieros y de mercado.

Por ello es importante denotar que el estructurar una gestión para la planeación financiera va a permitir disminuir el umbral de incertidumbre relacionado con pérdidas, es decir es una herramienta clave para generar valor. Esta herramienta implica el cumplimiento de un proceso que consta de varias etapas y en el cual su punto de partida adquiere relevancia significativa por la implicación del compromiso y convencimiento de la alta dirección sobre los beneficios que se generan por una adecuada gestión en la administración del capital de trabajo.

La relevancia de los beneficios de esta gestión permite una planeación financiera incluyente, en cuanto al tema de riesgo se refiere, la reducción de pérdidas, la mejora y fortalecimiento de la imagen corporativa ante las partes interesadas de la organización y el fomento de una cultura.

Timón en una empresa dedicada al transporte, mantenimiento y administración vehicular con una cobertura nacional, pero con una clara proyección a internacionalizarse y a ser una empresa preparada para el mundo globalizado en el que se desenvuelve, para ello es necesario que trabaje en el fortalecimiento de su estructura financiera ya que se refleja que en los últimos años ha venido presentado pérdidas en sus estados de resultados, debido a los altos costos de operación, se busca con este trabajo estructurar una herramienta de gestión de planeación financiera que facilite el determinar los puntos álgidos a controlar de tal manera que optimice los procesos generando como valor agregado la concientización de la responsabilidad y necesidad de gestionar, identificar, medir, el controlar, evaluar y monitorear los diferentes escenarios financieros asegurando la continuidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo; es decir da impulso y sostenibilidad a una cultura corporativa que permite alcanzar sus objetivos y metas llegando a cumplir su razón de ser "la misión".

El objetivo de este trabajo es realizar la planeación financiera por medio de una herramienta práctica que le permita a TIMON desarrollar una metodología específica para

gestionar la planeación Financiera de manera eficiente, esto se traducirá en beneficios económicos y constituye una herramienta imprescindible para la toma de decisiones.

El alcance esta dado para la empresa Timón S.A. basado en el análisis de los estados financieros del año 2010 y comparados con el 2009 para de esta manera poder realizar una planeación financiera proyectando su estado de resultados y estados financieros a 5 años y así determinar alternativas que le permitan a la empresa asegurar la viabilidad financiera.

Las empresas mantienen la confidencialidad con la información que manejan y para este trabajo no es la excepción, la mayor dificultad fue el detalle de la información, pues al ser una empresa que no planifica la parte financiera los datos solicitados no se tenían consolidados o en una base confiable, es el caso de los costos de operación.

Se realizó una reunión con la gerente de la empresa quien nos suministró información, se analizó los estados financieros de 2009 y 2010, utilizando la técnica de análisis vertical y horizontal posterior se determinaron las variables macroeconómicas y se establecieron las entradas del modelo entre ellos los costos operativos y no operativos, paralelamente, con esta información se procedió a realizar las proyecciones a 5 años, basado en las variables definidas bajo un escenario realista una vez simulado el modelo se procede a verificar las posibles alternativas que permitan que la empresa logre los resultados esperados.

La elaboración de este proyecto de grado nos ayudara ampliar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la especialización y su aplicabilidad en todos los campos vistos. Sera nuestra primera experiencia como futuros especialistas en la Administración y Gerencia Financiera donde podremos evaluar una empresa, realizarle pronósticos y proyecciones para poder dar un diagnóstico.

Si Timón decide implementar el modelo y las recomendaciones van a poder llevar un control más detallado de su operación y disminuir el riesgo de pérdida económica y Reputacional<sup>1</sup> en el sector.

---

<sup>1</sup>Riesgo Reputacional es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales. Fuente: Norma 022 de Super Financiera de Colombia

## 1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

### 1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Timón S.A., es una empresa dedicada al servicio de transporte, administración y mantenimiento vehicular, trabaja para satisfacer los requisitos de los clientes, optimizando la seguridad de las operaciones e involucrando a sus asociados de negocio. La organización cuenta con un parque automotor apropiado, colaboradores comprometidos y calificados para la realización de su actividad económica, propicia el desarrollo profesional, bienestar físico, mental y social en un ambiente sano, sostenible y seguro, garantizando el uso adecuado de los recursos.

Timón establece e implementa mecanismos de control para atender de manera eficiente las situaciones de emergencia que se pudiesen presentar en los diferentes procesos de la organización, cumple con los acuerdos comerciales, la legislación aplicable y los parámetros de las normas ISO 9001, BASC y OHSAS 18001, contribuyendo a la mejora continua y la eficacia del sistema integrado de gestión.

**1.1.1. Nombre de la Empresa:**Razón social: TIMÓN S.A

**1.1.2. Tipo de Empresa:** Timón S.A. es una Sociedad Anónima que presta servicios de transporte terrestre de carga, brindando soluciones integrales en administración de flota y realizamantenimiento vehicular a nivel nacional. Trabaja para satisfacer los requisitos de los clientes, optimizando la seguridad de las operaciones e involucrando a sus asociados de negocio.

**1.1.3. Ubicación:** La empresa Timón S.A tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C y se encuentra ubicada en la Avenida Boyacá N° 21-90, cuenta con regionales en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Cali, Pereira y Bucaramanga.

**1.1.4. Tamaño:**La empresa Timón S.A actualmente tiene una planta de personal de 904 empleados, el valor total de sus activos a 31 de diciembre de 2010 ascendió a la suma de treinta y un mil cincuenta y dos millones de pesos colombianos (\$31.052.000.000), las ventas a 31 de diciembre de 2010 fueron por un valor total de treinta y cuatro mil ciento cuarenta y dos millones de pesos colombianos (\$34.142.000.000,00). De acuerdo con las leyes colombianas se clasifica como una Gran Empresa.<sup>2</sup>

**1.1.5. Misión:** Timón es una empresa de servicios de transporte dedicada a brindar soluciones integrales en administración y mantenimiento vehicular a nivel nacional, enfocada a la satisfacción del cliente y la mejora continua a través de servicios seguros, oportunos y libres de actos ilícitos.

---

<sup>2</sup>En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

**1.1.6. Visión:** En el 2017 TIMÓN S.A. será una excelente opción en transporte, administración y mantenimiento vehicular para los grandes generadores de carga y operadores logísticos, reconocida por la seguridad en sus trayectos, confiabilidad en las operaciones, cumplimiento y cobertura nacional e internacional.

**1.1.7. Objetivos estratégicos:** Timón S.A. tiene planteadas como metas y estrategias para reforzar a largo plazo su posición competitiva dentro del sector del transporte los siguientes objetivos:

- Garantizar la confiabilidad de proveedores y clientes.
- Ofrecer servicios integrales en transporte, mantenimiento y administración vehicular para satisfacer los requisitos del cliente en forma segura y oportuna.

**1.1.8. Ventajas competitivas:** La Empresa Timón S.A ofrece soluciones integrales en administración, servicio de mantenimiento de la flotas de transporte de sus clientes, amplia experiencia, poder de compra, tecnología y recursos necesarios para manejar los bienes eficientemente, permitiendo que los clientes ahorren dinero y tiempo de sus empleados para que puedan concentrarse en el Core Bussines.<sup>3</sup>

**1.1.9. Análisis de la industria:** Durante los últimos años el mercado global ha cambiado notablemente, todos los países del mundo han tenido que afrontar la globalización y el impacto que esta ha traído consigo sobre la economía y la industria. Esto ha obligado a las empresas a trabajar día a día para ser más eficientes y para reducir el costo de su operación. Para esto han tenido que recurrir a empresas especialistas en operaciones específicas buscando ahorros en tiempo y dinero, y sobretodo buscando satisfacer las necesidades del consumidor final en términos de producto, calidad, tiempo, lugar y servicio. Es en este punto donde las empresas de tercerización logística han tomado un papel protagónico, ya que gracias a su conocimiento y a su experiencia en temas de cadena de valor, las empresas de todo el mundo han migrado a dejar en manos de los expertos este tipo de operaciones.

Entre los principales operadores logísticos se encuentran los siguientes: Almacénar, CCL, Exxe Logística, Almagrán, Coordilogística, Open Market, C&M, Alditec, Alpopular, Colvanes – Envía, DHL, Sea Logistix, Almaviva, Coltanques, TCC, Servientrega, Transer, Panalpina, UPS, Icoltrans, Diex.

En esta industria existe una tendencia fuerte, a que el número de empleados en los operadores logísticos sea significativamente alto, llegando a que el 9,5% de las empresas tengan más de 2000 empleados, y un 47,6% entre 500 y 2000 empleados. En la mayoría de empresas, el componente operativo es bastante alto, llegando hasta el 84% de sus empleados. Sin embargo, existen modelos de negocios diferentes, en donde el nivel administrativo llega al 85% de su personal, que se encargan de labores de coordinación y control de las diferentes operaciones de la empresa.

---

<sup>3</sup>Una competencia distintiva, también llamada, competencia esencial, o competencia clave o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por Core Business o Core Competent, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

En el tema de tecnología, existe un alto componente de servicios tecnológicos que les permiten a los clientes verificar el estado de su mercancía, como el Trucking y el Tracing, y los sistemas de GPS (Global Positioning System), que muestran un 95,2% de participación como la tecnología más utilizada. Por el contrario, el componente tecnológico al interior de las organizaciones es menor, como por ejemplo los sistemas WMS (Ware house Management Systems) que alcanzan un 61,9%, radiofrecuencia 57,1% y ERP (Enterprise Resource Planning) con 47,6%. Aunque algunos de los operadores cuentan con tecnología y equipos para automatizar sus bodegas con código de barras, no todos administran sus procesos y actividades con esta herramienta, debido a que sus clientes no lo exigen o no lo utilizan.

La industria de los operadores logísticos puede ser considerada como una industria con mucho potencial de crecimiento por varias razones, entre las cuales se pueden destacar que las empresas cada vez más por el entorno competitivo en que se desenvuelven, deben concentrarse en lo que saben hacer, y tercerizar procesos como el logístico, los desarrollos tecnológicos favorecen la reducción de los costos de operación y de prestación de servicios de transporte, lo que hace más accesible para muchas empresas la posibilidad de tercerizar sus procesos de distribución de mercancías y productos. De acuerdo con información de la industria, muchas empresas estiman que en los próximos años tercerizarán gran parte de sus costos de operación logística, evidenciándose así, el potencial de crecimiento del mercado para las compañías de este sector económico.<sup>4</sup>

**1.1.10. Productos o servicios:** Timón S.A. ofrece a sus clientes los siguientes servicios:

- **Administración Integral de Flota:**El servicio de administración integral de flota está orientado a la planeación y el control de la logística de transportes de las flotas brindando todos los recursos necesarios para la puesta en marcha de la operación, bajo un esquema de costo – beneficio.

En este paquete de servicios se ofrecen los vehículos con la capacidad y adecuaciones necesarias para transportar su carga en forma terrestre, la tecnología de comunicaciones y seguimiento satelital y el talento humano necesario para su óptima operación, tanto del nivel de acción como del nivel táctico.

- **Transporte Terrestre:**Timón S.A. ha desarrollado una alta experticia en la tercerización de flotas de transporte, la cual pone al servicio de sus clientes en plena sincronía con sus áreas de ventas, servicio al cliente y logística. La oferta de valor se basa en la movilización de mercancía de un lugar de origen a lugar de destino que se requiera, garantizando los recursos necesarios y el tiempo acordado.

- **UEN Carga:**Por medio de la Unidad Estratégica de Negocios movilizan sus mercancías de manera técnica, con el uso de vehículos y equipos modernos y acordes a

---

<sup>4</sup>Según estudios internacionales, en América Latina el promedio de tercerización de los procesos logísticos es de un 42%; Europa tiene niveles de tercerización logística de más del 90% de todos sus procesos (incluyendo almacenamiento y transporte), mientras que los Estados Unidos se sitúan en un 80% y Asia en alrededor de un 85%.



las necesidades de los clientes, ayudados con medios de seguridad de alta tecnología y un estudio concienzudo de personal técnico donde permiten la trazabilidad de los envíos, minimizando los riesgos de piratería en carretera.

- **Mantenimiento de Flota de Transporte:** Servicio integral dispuesto a todo lo que requiera la flota, en forma óptima y oportuna, asegurando que los vehículos tengan la disponibilidad y confiabilidad en repuestos, llantas, lubricantes, entre otros, garantizando así la continuidad de la actividad productiva de los clientes.

## 1.2. EL MERCADO

**1.2.1. Tamaño del mercado:** Actualmente cuentan con 56 clientes a nivel nacional y su concentración está dada principalmente en Bogotá con un 68% del total de clientes. Los demás están distribuidos en las diferentes ciudades principalmente en la ciudad de Barranquilla.

**1.2.2. Clientes actuales:** Sus clientes actuales están representados principalmente en Servientrega S.A. y con una participación del 85% de sus ingresos, quien contrata bajo la modalidad de outsourcing<sup>5</sup> y tiene toda su flota vehicular bajo la administración delegada<sup>6</sup> vía mandato a Timón S.A., y algunas empresas del sector de las exportaciones e importaciones quienes contratan para transportar sus mercancías dentro del mercado nacional. Otros clientes especializados en Logística y transporte se han decidido por entregar su flota vehicular a Timón, para que les administre la flota y realice todo el mantenimiento. Por último clientes que contratan vehículos especializados de Timón S.A. para que les transporte a su personal como lo hace RCN Televisión.

**1.2.3. Clientes potenciales:** El objeto social de Timón está enfocado a todas las empresas de cualquier sector de la economía que requiera enviar su mercancía a otros destinos en donde sus clientes potenciales están en los diferentes puertos.

**1.2.4. Descripción de la competencia:** En el sector del transporte de carga por carretera TIMON S.A., tiene entre sus principales competidores a Envía, Coordinadora mercantil y TCC, organizaciones que yason marcas de recordación en el país y que se encuentran posicionadas fuertemente en el mercado siendo así las líderes dentro del sector.

---

<sup>5</sup> Outsourcing o Subcontratación se define cómo la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas.

<sup>6</sup> El contrato de administración delegada es una modalidad del contrato de mandato por medio del cual un contratista, por cuenta y riesgo del contratante, se encarga de la ejecución del objeto del convenio; en tales eventos el contratista es el único responsable de los subcontratos que celebre.

### 1.3. PROCESO DE PRESTACION DE UN SERVICIO

**1.3.1. Descripción del proceso:** Para realizar la prestación de un servicio, la empresa cuenta con los siguientes procesos que le permiten asegurar su calidad desde el inicio hasta la entrega final a satisfacción para sus clientes:

- **Procesos de Dirección.**

- **Gestión Gerencial:** entrega los lineamientos para el direccionamiento y cumplimiento del objeto social de la organización, con el propósito de satisfacer los requisitos de sus clientes y mejorar continuamente el desempeño de sus procesos y colaboradores.

- **Procesos de Apoyo.**

- **Gestión Humana:** ofrece el personal confiable e idóneo para el desarrollo de las actividades de nuestros procesos.

- **Seguridad:** brinda el acompañamiento y seguimiento a las diferentes actividades de la organización y sus servicios.

- **Sistemas de Gestión:** realiza el acompañamiento y seguimiento necesario al sistema integrado de gestión.

- **Gestión Administrativa:** proporciona los recursos técnicos, legales, de infraestructura y de consumo requeridos por toda la organización.

- **Gestión Financiera:** gestiona y controla los recursos económicos que tiene la organización para el desarrollo de sus actividades.

- **Gestión Ambiental:** garantiza el cumplimiento de la legislación ambiental legal vigente.

**1.3.2. Diagrama del proceso:** Se presentan en el siguiente mapa los procesos de la organización que garantizan el desarrollo a cabalidad de sus objetivos institucionales y de sostenibilidad del negocio, siempre en busca de la satisfacción de las necesidades del cliente, así como de obtener la rentabilidad esperada por sus accionistas.

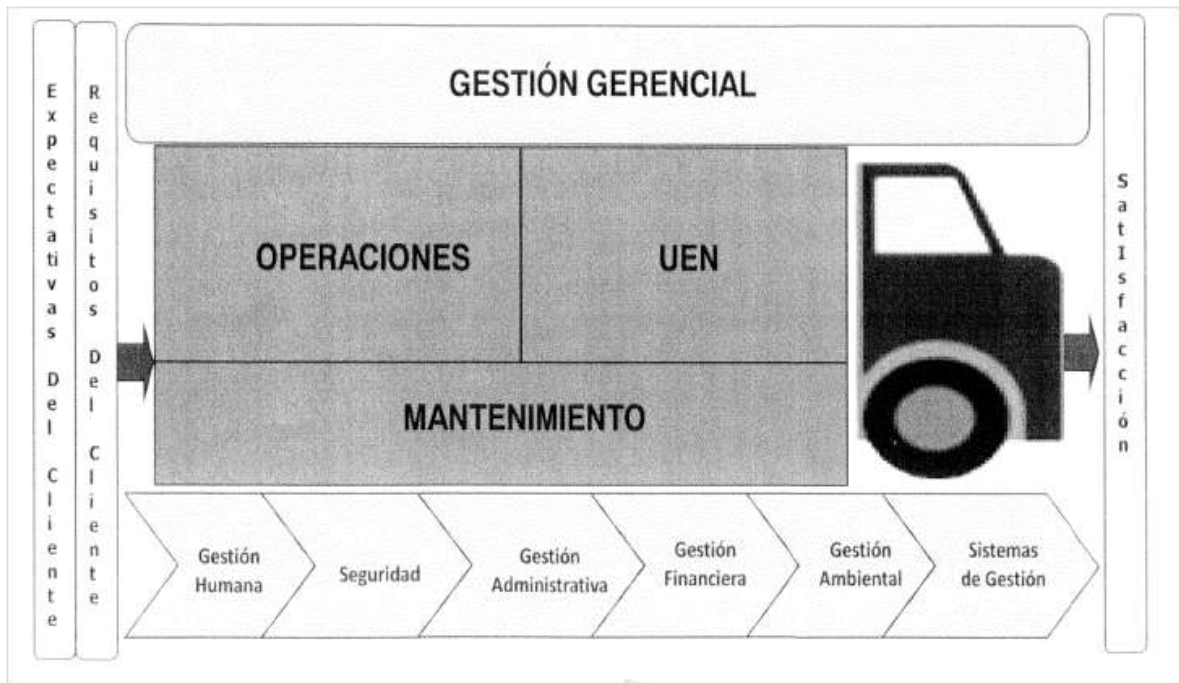


Figura 1. Mapa de procesos gerenciales y de apoyo a procesos misionales

- Operaciones: encargado de ejecutar y controlar los servicios contratados de transporte de carga y/o administración de flota, garantizando el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes mediante prácticas seguras y controladas. Dentro del proceso de Operaciones se encuentra subprocesos encargados de recibir las solicitudes de los clientes de necesidades de los vehículos. Luego Operaciones se encarga de validar la disponibilidad de los vehículos para enviarlos al cliente con el conductor para disponerlos del cliente. En el cliente se encuentra el coordinador de transportes quien valida que el vehículo este a disposición del cliente y su destino para darles los recursos necesarios para el viaje.
- UEN: es la Unidad estratégica de negocio encargada de apoyar a la alta dirección de la organización, en la ampliación de sus fronteras comerciales así como en la ejecución del servicio de Transporte de carga. Dentro del proceso se orienta a distribuir la mercancía de los clientes principalmente en los puertos de punto a punto.
- Mantenimiento: presta el servicio técnico a los vehículos de la organización, así como a aquellos de los clientes que contraten el servicio a través de Timón.

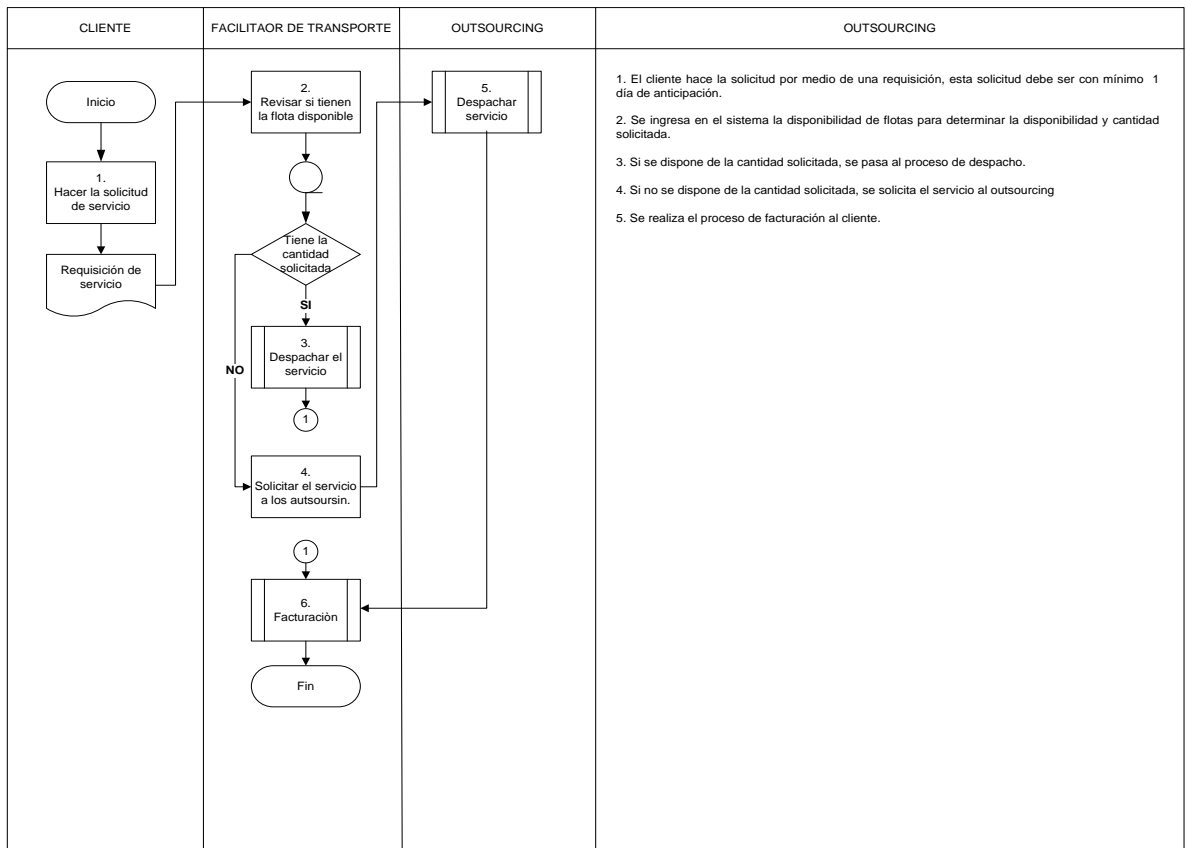


Figura 2. Flujo grama de solicitud de servicios

**1.3.3. Equipos e Instalaciones:** Timón S.A. cuenta con una flota de transporte de carga distribuida a nivel nacional en las diferentes regionales, la cual es renovada y mejorada permanentemente para minimizar los riesgos que se presentan en carretera. En la actualidad cuenta con una flota de 62 vehículos propios modelos 2003 en adelante en las siguientes líneas:

Tabla No 1. Número de vehículos por líneas propiedad de Timón S.A.

LÍNEA VEHICULO	CANTIDAD
AGRALE	4
CHEVROLET C-70	2
CHEVROLET KODIAK	19
CHEVROLET NHR	4
CHEVROLET NKR	8
CHEVROLET NPR	23
KENWORTH MINIMULA	2
<b>TOTAL FLOTA PROPIA</b>	<b>62</b>

Además, realizan el mantenimiento general de los vehículos por medio de herramientas tecnológicas que permite controlar, programar y llevar una historia del mantenimiento de los vehículos.

La flota es monitoreada permanentemente por medio del sistema satelital (GPS).

**1.3.4. Capacidad Instalada:** Para desarrollar a cabalidad las actividades de operación, administración y mantenimiento de la flota vehicular, Timón S.A. cuenta con un área de oficinas y talleres especializados en mantenimiento preventivo para su parque automotor propio y el de la flota tercerizada de 2900 metros cuadrados en Bogotá como sede principal y cuenta con regionales en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Cali, Pereira y Bucaramanga.

**1.3.5. Manejo de Inventarios:** La empresa tiene como política definida mantener un stock de repuestos originales y homologados de alta calidad, productos como llantas y lubricantes de altas especificaciones y herramienta necesaria para la atención oportuna y efectiva del mantenimiento preventivo y correctivo de su parque automotor propio y flota tercerizada.

#### **1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Timón S.A. para su gestión a nivel nacional categoriza su estructura organizacional, de forma que se evidencien los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad requeridos para cumplir con los requisitos de sus clientes y los propios del sistema integrado.

### 1.4.1. Organigrama de la empresa

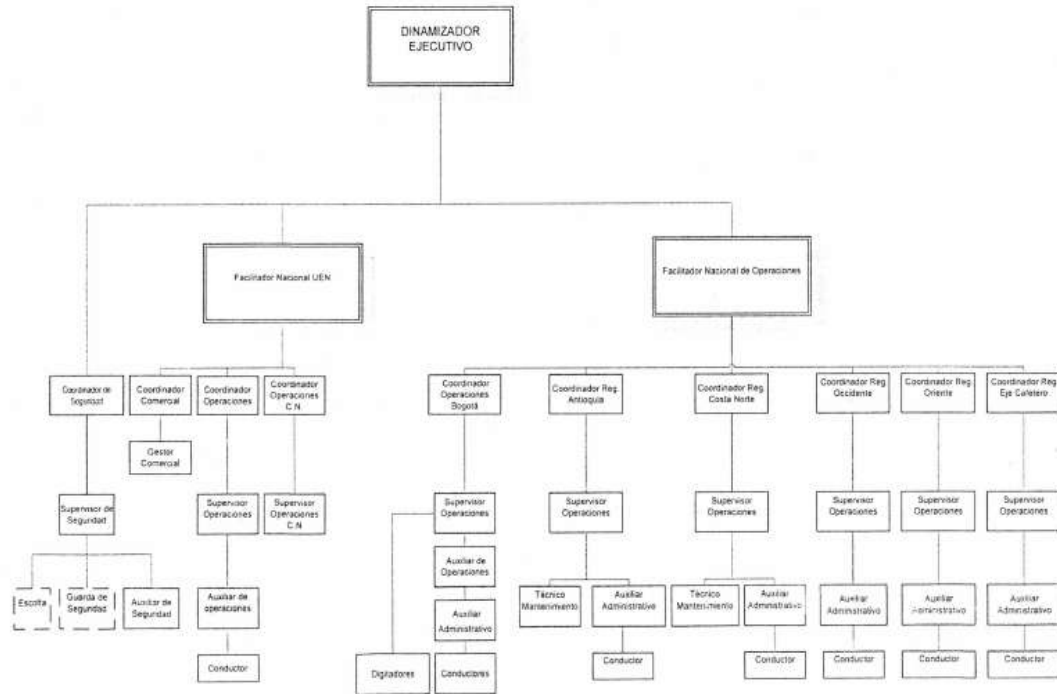


Figura 3. Organigrama de la Empresa

La estructura organizacional de la compañía se encuentra conformada por la Asamblea General de Accionistas. Como staff se encuentra la Auditoría Corporativa y la Revisoría Fiscal, seguidamente en orden jerárquico aparece la Junta Directiva, y un Dinamizador Ejecutivo que hace las veces de Gerente General.

Dependiendo del Dinamizador Ejecutivo y en un mismo nivel se encuentran las siguientes áreas funcionales que vienen a ser las Subgerencias de la compañía.

- Facilitador Nacional de Gestión Humana
- Facilitador Nacional de Mantenimiento
- Facilitador Nacional UEN
- Facilitador Nacional de Operaciones

### 1.4.2. Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo con su carga prestacional

La empresacuenta con 904 empleados, de los cuales 54 tiene contratación directa con la empresa y los 850 restantes son contratados a través de tres empresas temporales con las que Timón S.A. tiene contratado el servicio de selección y contratación de personal, principalmente del operativo tanto en Bogotá como en sus regionales a nivel nacional.

Tabla No 2. Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo con su carga prestacional a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado directamente por Timón S.A. (Expresado en miles de pesos).

Nombre Cargo	Centro de Costo	Numero Personas	Sueldo Básico	Sueldo Variable	Carga Prestacional	Total Sueldo Mensual	Total Sueldo Anual
ANALISTA	Tecnología	2	\$ 2.000	\$ -	\$ 1.027	\$ 6.053	\$ 72.638
ANALISTA	Admtvo Financiero	1	\$ 2.200	\$ -	\$ 1.129	\$ 3.329	\$ 39.951
ANALISTA II	Mantenimiento	1	\$ 1.200	\$ -	\$ 616	\$ 1.816	\$ 21.792
CONDUCTOR OPERATIVO	Terrestre	40	\$ 898	\$ 960	\$ 461	\$ 92.756	\$ 1.113.078
CONDUCTOR ZONA	Terrestre	1	\$ 898	\$ 159	\$ 461	\$ 1.518	\$ 18.213
COORDINADOR	Logística	3	\$ 2.200	\$ -	\$ 1.129	\$ 9.988	\$ 119.853
FACILITADOR	Meci	1	\$ 3.000	\$ -	\$ 1.540	\$ 4.540	\$ 54.479
FACILITADOR	Mantenimiento	1	\$ 3.300	\$ -	\$ 1.694	\$ 4.994	\$ 59.927
FACILITADOR	Transporte	1	\$ 5.080	\$ -	\$ 2.608	\$ 7.688	\$ 92.251
TECNICO MTO. AUTOMOTRIZ	Transporte	3	\$ 1.100	\$ 119	\$ 565	\$ 5.352	\$ 64.228
<b>TOTALES</b>		<b>54</b>	<b>\$ 21.876</b>	<b>\$ 1.238</b>	<b>\$ 11.229</b>	<b>\$ 138.034</b>	<b>\$ 1.656.409</b>

Tabla No3. Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado por la temporal Dar Ayuda S.A. (Expresado en miles de pesos).

Nombre Cargo	Centro de Costo	Numero Personas	Sueldo Básico	Sueldo Variable	Carga Prestacional	Total Sueldo Mensual	Total Sueldo Anual
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Transporte	1	\$ 950	\$ -	\$ -	\$ 950	\$ 11.400
AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	Admtvo Financiero	1	\$ 898	\$ -	\$ -	\$ 898	\$ 10.776
CONDUCTOR OPERATIVO	Recolección Y Dist	17	\$ 1.284	\$ -	\$ -	\$ 21.835	\$ 262.017
CONDUCTOR ZONA	Transporte	51	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ 51.018	\$ 612.221
COORDINADOR	Logística	1	\$ 2.380	\$ -	\$ -	\$ 2.380	\$ 28.560
SUPERVISOR	Terrestre	1	\$ 1.350	\$ -	\$ -	\$ 1.350	\$ 16.200
<b>TOTALES</b>		<b>72</b>	<b>\$ 7.863</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 78.431</b>	<b>\$ 941.174</b>

Tabla No 4. Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado por la temporal Acciones y Servicios. (Expresado en miles de pesos).

Nombre Cargo	Centro de Costo	Numero Personas	Sueldo Básico	Sueldo Variable	Carga Prestacional	Total Sueldo Mensual	Total Sueldo Anual
ANALISTA	Compras	1	\$ 1.300	\$ -	\$ -	\$ 1.300	\$ 15.600
AUXILIAR	Logística	3	\$ 1.606	\$ -	\$ -	\$ 4.819	\$ 57.828
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Transporte	4	\$ 1.129	\$ -	\$ -	\$ 4.516	\$ 54.195
CONDUCTOR MULA	Terrestre	1	\$ 2.024	\$ -	\$ -	\$ 2.024	\$ 24.286
CONDUCTOR OPERATIVO	Terrestre	25	\$ 1.224	\$ -	\$ -	\$ 30.598	\$ 367.174
CONDUCTOR ZONA	Terrestre	115	\$ 1.172	\$ -	\$ -	\$ 134.795	\$ 1.617.537
CONDUCTOR ZONA PXP	Terrestre	15	\$ 799	\$ -	\$ -	\$ 11.979	\$ 143.744
COORDINADOR	Transporte	1	\$ 2.300	\$ -	\$ -	\$ 2.300	\$ 27.600
COURIER MOTO	Terrestre	1	\$ 1.050	\$ -	\$ -	\$ 1.050	\$ 12.600
SUPERVISOR	Seguridad	5	\$ 1.450	\$ -	\$ -	\$ 7.250	\$ 87.000
TECNICO MTO. AUTOMOTRIZ	Transporte	12	\$ 1.176	\$ -	\$ -	\$ 14.114	\$ 169.374
<b>TOTALES</b>		<b>183</b>	<b>\$ 15.230</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 214.745</b>	<b>\$ 2.576.938</b>

Tabla No 5. Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo a 31 de diciembre de 2010 del personal contratado por la Temporal Talentum temporal S.A.S. (Expresado en miles de pesos).

Nombre Cargo	Centro de Costo	Numero Personas	Sueldo Básico	Sueldo Variable	Carga Prestacional	Total Sueldo Mensual	Total Sueldo Anual
ANALISTA	Meci	1	\$ 1.380	\$ -	\$ -	\$ 1.380	\$ 16.560
ANALISTA	Carga	1	\$ 2.130	\$ -	\$ -	\$ 2.130	\$ 25.560
AUXILIAR	Terrestre	2	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ 18.000
AUXILIAR	Transporte	2	\$ 900	\$ -	\$ -	\$ 1.800	\$ 21.600
AUXILIAR	Logistica	2	\$ 950	\$ -	\$ -	\$ 1.900	\$ 22.800
AUXILIAR	Transporte	2	\$ 1.162	\$ -	\$ -	\$ 2.323	\$ 27.876
AUXILIAR	Logistica	4	\$ 1.330	\$ -	\$ -	\$ 5.320	\$ 63.840
AUXILIAR ADMINISTRATIVO		1	\$ 900	\$ -	\$ -	\$ 900	\$ 10.800
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Facturacion	6	\$ 1.050	\$ -	\$ -	\$ 6.300	\$ 75.600
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Gerencia	2	\$ 1.150	\$ -	\$ -	\$ 2.300	\$ 27.600
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Meci	1	\$ 1.100	\$ -	\$ -	\$ 1.100	\$ 13.200
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Recursos Físicos	1	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ 12.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Tesorería	1	\$ 1.055	\$ -	\$ -	\$ 1.055	\$ 12.658
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Terrestre	1	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ 12.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Transporte	5	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ 5.000	\$ 60.000
AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	Admtvo Financiero	1	\$ 650	\$ -	\$ -	\$ 650	\$ 7.800
CONDUCTOR MULA	Transporte	7	\$ 2.462	\$ -	\$ -	\$ 17.233	\$ 206.801
CONDUCTOR OPERATIVO	Terrestre	90	\$ 1.273	\$ -	\$ -	\$ 114.534	\$ 1.374.413
CONDUCTOR ZONA	Terrestre	323	\$ 1.102	\$ -	\$ -	\$ 355.941	\$ 4.271.286
CONDUCTOR ZONA PXP	Terrestre	106	\$ 837	\$ -	\$ -	\$ 88.696	\$ 1.064.356
COORDINADOR	Transporte	1	\$ 2.200	\$ -	\$ -	\$ 2.200	\$ 26.400
COORDINADOR	Logistica	4	\$ 3.300	\$ -	\$ -	\$ 13.200	\$ 158.400
Digitador	Terrestre	2	\$ 1.071	\$ -	\$ -	\$ 2.143	\$ 25.712
ESCOLTA OPERATIVO	Seguridad	1	\$ 1.317	\$ -	\$ -	\$ 1.317	\$ 15.806
SUPERVISOR	Seguridad	4	\$ 1.399	\$ -	\$ -	\$ 5.598	\$ 67.174
SUPERVISOR	Mantenimiento	2	\$ 1.200	\$ -	\$ -	\$ 2.400	\$ 28.800
SUPERVISOR	Terrestre	1	\$ 1.350	\$ -	\$ -	\$ 1.350	\$ 16.200
TECNICO MTO. AUTOMOTRIZ	Mantenimiento	14	\$ 1.309	\$ -	\$ -	\$ 18.329	\$ 219.954
TECNICO MTO. AUTOMOTRIZ	Transporte	7	\$ 1.249	\$ -	\$ -	\$ 8.744	\$ 104.932
<b>TOTALES</b>		<b>595</b>	<b>\$ 37.576</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 667.344</b>	<b>\$ 8.008.128</b>



## 2. EL PROBLEMA

### 2.1. ANTECEDENTES

Las pérdidas en aumento de los últimos dos años, la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas son algunas de las razones por las que se evidencia el origen del decrecimiento económico en TIMON S.A.

La improvisación en la administración de sus recursos financieros, la ausencia de análisis económico y financiero en la toma de decisiones de inversión y de financiación, realizadas sin prestar atención a la historia de la compañía y a la planeación estratégica futura, sin la previsión de los posibles resultados de estas decisiones, y sin que se tenga un plan de apoyo de modo que la empresa no se encuentre desprotegida y sin alternativas financieras, han venido produciendo un desequilibrio financiero e ineficiencia en todos los niveles de la empresa.

TIMON S.A. no puede suponer que las estrategias que los condujeron años atrás seguirán funcionando en el futuro. Los cambios sustanciales en el plano económico, han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las empresas. La estabilidad y funcionamiento de estas se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. La lucha por aportar cada día más beneficios para la empresa y generar mayor valor para los accionistas, implica que se le deba dar una mayor importancia a la toma de decisiones financieras y que estas, a que se realicen bajo esquemas de planeación estratégica financiera de largo plazo y que el tema ocupe un lugar relevante en discusiones que desarrollen los directivos de la compañía.

2.1.1. **Diagnóstico financiero.** Se presenta a continuación los Estados Financieros históricos de los años 2009 y 2010 objeto del presente estudio, entregados por TIMON S.A.

**TIMON S.A.****ESTADOS DE RESULTADOS**

(Expresado en Miles de Pesos Colombianos)

	2009	ANALISIS VERTICAL 2009	2010	ANALISIS VERTICAL 2010	ANALISIS HORIZONTAL 2010-2009
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos Operacionales	33.144.432	100%	34.142.255	100%	3,01%
Devoluciones, rebajas y descuentos	- 828.263	-2%	- 240.227	-1%	-71,00%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONES</b>	<b>32.316.169</b>	<b>98%</b>	<b>33.902.028</b>	<b>99%</b>	<b>4,91%</b>
<b>TOTAL COSTO DE PRESTACION DE SERVICIOS</b>					
	<b>32.755.195</b>	<b>99%</b>	<b>33.655.735</b>	<b>99%</b>	<b>2,75%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>- 439.026</b>	<b>-1%</b>	<b>246.293</b>	<b>1%</b>	<b>-156,10%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
De administración	1.099.324	3%	1.185.440	3%	7,83%
De Ventas	275.963	1%	355.508	1%	28,82%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.375.287</b>	<b>4%</b>	<b>1.540.948</b>	<b>5%</b>	<b>12,05%</b>
<b>Pérdida Operacional</b>	<b>- 1.814.313</b>	<b>-5%</b>	<b>- 1.294.655</b>	<b>-4%</b>	<b>-28,64%</b>
<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Ingresos	1.479.105	4%	2.157.227	6%	45,85%
Egresos	- 1.066.730	-3%	- 1.455.083	-4%	36,41%
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>412.375</b>	<b>1%</b>	<b>702.144</b>	<b>2%</b>	<b>70,27%</b>
<b>PERDIDA ANTES DE Impuesto de Renta</b>	<b>- 1.401.938</b>	<b>-4%</b>	<b>- 592.511</b>	<b>-2%</b>	<b>-57,74%</b>
Provisión impuesto de renta y complementarios	27.100	0%	13.037	0%	-51,89%

2.1.1.1. **Análisis Vertical Estado de Resultados:** En el análisis vertical realizado al estado de resultados histórico comparativo para los años 2010-2009 de Timón S.A. se pudo determinar:

Para los años 2010 y 2009 el costo de ventas absorbe el 99% de los ingresos totales de la compañía. Para el primer año se encuentra concentrado principalmente por los siguientes rubros: Peajes y gastos de viaje con un 38%, Costo de vehículos el 22% y los gastos de personal un 23% y para el año 2010 se concentran en los mismos rubros, los cuales representan respectivamente el 37%, 24% y 24% del total del costo de ventas.

Debido a que el costo de ventas absorbe el 99% frente a los ingresos totales, la compañía obtiene una pérdida bruta del -1% para el año 2009 y una utilidad bruta de 1% para el 2010.

Los gastos operacionales para el año 2009 representan el 4% del total de los ingresos y el 5% para el año 2010 concentrados principalmente en los gastos de personal, honorarios y servicios. Dichos gastos se han venido incrementando debido a los esfuerzos realizados por Timón S.A. para reorganizar y estructurar su personal

administrativo para atender de manera oportuna y adecuada el procesamiento y el manejo de la información de la compañía.

El incremento en los ingresos operacionales para el año 2010 respecto del periodo anterior se encuentran representado por la valorización de repuestos de vehículos realizada en el año 2010 por valor de \$1.532.222 miles de pesos los cuales por determinación de la empresa serán amortizados en el año 2011.

Los Gastos no operacionales representan un porcentaje muy representativo en el estado de resultados de la empresa, para el año 2009 tienen una participación del 3% frente al total de los ingresos y para el año 2010 del 4%, participación que se originan por los gastos financieros derivados del endeudamiento recurrente al sector financiero en créditos de corto plazo con altos costos financieros.

En el periodo de 2009 el resultado neto del ejercicio son unas pérdidas por valor de \$1.429.038 miles de pesos, con un margen del -4% respecto de los ingresos netos, frente a unos ingresos operacionales de \$32.316.169 miles de pesos. Para el año 2010 los resultados operacionales siguen arrojando pérdidas por valor de \$605.548 miles de pesos, con un margen del -2% respecto de los ingresos netos, frente a unos ingresos operacionales de \$33.902.028 miles de pesos originados por el alto porcentaje que representan sus costos de ventas y sus gastos financieros producto del endeudamiento a corto plazo que tiene la compañía.

**2.1.1.2. Análisis Horizontal Estado de Resultados:** En el análisis horizontal realizado al estado de resultados histórico comparativo para los años 2010-2009 de Timón S.A., se pudo determinar:

La empresa tuvo una variación en sus ingresos operacionales de 3.01%, lo cual indica un crecimiento en ventas inercial y sostenible del negocio frente a la competencia y al sector, guardando de la misma manera su proporción y relación directa con el costo de ventas el cual tuvo una variación del 2.75% frente al año 2009.

Los gastos operacionales aumentan en un 12.05% debido a la contratación de nuevo personal y a los ajustes salariales que Timón S.A. tiene establecidos por política anualmente y de acuerdo al indicador IPC correspondiente.

La pérdida operacional de la empresa disminuye en un 28,64% debido al crecimiento obtenido en las ventas para el año 2010 lo cual ayuda a soportar el sostenimiento y aumento mencionado anteriormente de los gastos fijos operacionales para este mismo periodo.

Los ingresos operacionales presentan una variación creciente del 48.55% generada por la valorización registrada en el año 2010 por valor de \$ 1.532.222 miles de pesos en repuestos de vehículos.

Los gastos no operacionales registran una variación de aumento del 36,41% debido a la adquisición de nuevos leasings de vehículos y préstamos de corto plazo para la atención de las obligaciones de operación y giro normal del negocio.

El resultado neto del ejercicio muestra una recuperación significativa del 57,63% respecto del ejercicio anterior y muestra un resultado positivo para sus accionistas al evidenciarse que su capital no tiende a deteriorarse sino que al contrario refleja un panorama alentador y de crecimiento para la empresa.

**TIMON S.A.**

**BALANCES GENERALES**

(Expresado en Miles de Pesos Colombianos)

	2009	ANALISIS VERTICAL 2009	2010	ANALISIS VERTICAL 2010	ANALISIS HORIZONTAL 2010-2009
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Disponible	145.956	1%	297.102	1%	103,56%
Inversiones	160.790	1%	64.319	0%	-60,00%
Deudores	14.531.621	51%	12.098.069	39%	-16,75%
Inventarios	1.010.781	4%	159.364	1%	-84,23%
Diferidos	42.740	0%	1.647.238	5%	3754,09%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.891.888</b>	<b>56%</b>	<b>14.266.092</b>	<b>46%</b>	<b>-10,23%</b>
<b>ACTIVO LARGO PLAZO</b>					
Inversiones Permanentes	74.099	0%	-	0%	-100,00%
Propiedades y Equipo	2.528.166	9%	2.342.808	8%	-7,33%
Intangibles	373.812	1%	1.273.910	4%	240,79%
Cargos Diferidos	12.580	0%	12.452	0%	-1,02%
Valorizaciones	9.693.502	34%	13.157.611	42%	35,74%
<b>TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>12.682.159</b>	<b>44%</b>	<b>16.786.781</b>	<b>54%</b>	<b>32,37%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>28.574.047</b>	<b>100%</b>	<b>31.052.873</b>	<b>100%</b>	<b>8,68%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Obligaciones Financieras	2.520.793	9%	3.377.436	11%	33,98%
Proveedores	9.672.904	34%	9.404.518	30%	-2,77%
Cuentas por pagar	482.481	2%	822.649	3%	70,50%
Impuesto, gravámenes y tasas	38.952	0%	69.927	0%	79,52%
Obligaciones laborales	114.803	0%	102.517	0%	-10,70%
Otros Pasivos	211.991	1%	491.888	2%	132,03%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.041.924</b>	<b>46%</b>	<b>14.268.935</b>	<b>46%</b>	<b>9,41%</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
Obligaciones Financieras	4.524.071	16%	2.917.327	9%	-35,52%
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>4.524.071</b>	<b>16%</b>	<b>2.917.327</b>	<b>9%</b>	<b>-35,52%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>17.565.995</b>	<b>61%</b>	<b>17.186.262</b>	<b>55%</b>	<b>-2,16%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	2.850.000	10%	2.850.000	9%	0,00%
Reservas	385.056	1%	385.056	1%	0,00%
Revalorización del Patrimonio	439.768	2%	439.768	1%	0,00%
Superávit por Valorización	9.693.503	34%	13.157.611	42%	35,74%
Pérdida de Ejercicios Anteriores	- 931.237	-3%	- 2.360.275	-8%	153,46%
Pérdida Neta del Ejercicio	- 1.429.038	-5%	- 605.549	-2%	-57,63%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.008.052</b>	<b>39%</b>	<b>13.866.611</b>	<b>45%</b>	<b>25,97%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>28.574.047</b>	<b>100%</b>	<b>31.052.873</b>	<b>100%</b>	<b>8,68%</b>

2.1.1.3. **Análisis Vertical Balance General:** En el análisis vertical realizado a los balances generales comparativo para los años 2010 y 2009 de Timón S.A. se pudo determinar:

Los activos de la empresa presentan la siguiente composición:

TablaNo 6. Composición del activo

<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
ACTIVO CORRIENTE	45,94%	55,62%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	7,54%	8,85%
OTROS ACTIVOS	46,51%	35,54%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

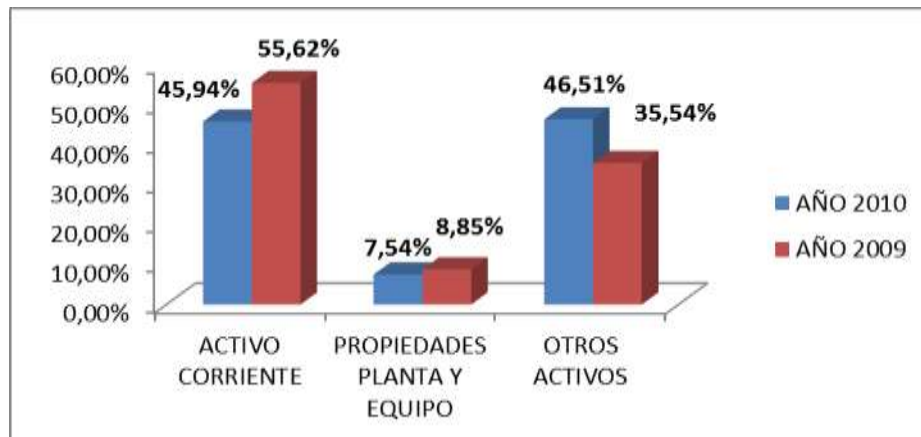


Figura 4. Composición del activo

Tabla No 7. Composición del activo corriente

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Disponible	0,96%	0,51%
Inversiones	0,21%	0,56%
Deudores	38,96%	50,86%
Inventarios	0,51%	3,54%
Diferidos	5,30%	0,15%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>45,94%</b>	<b>55,62%</b>

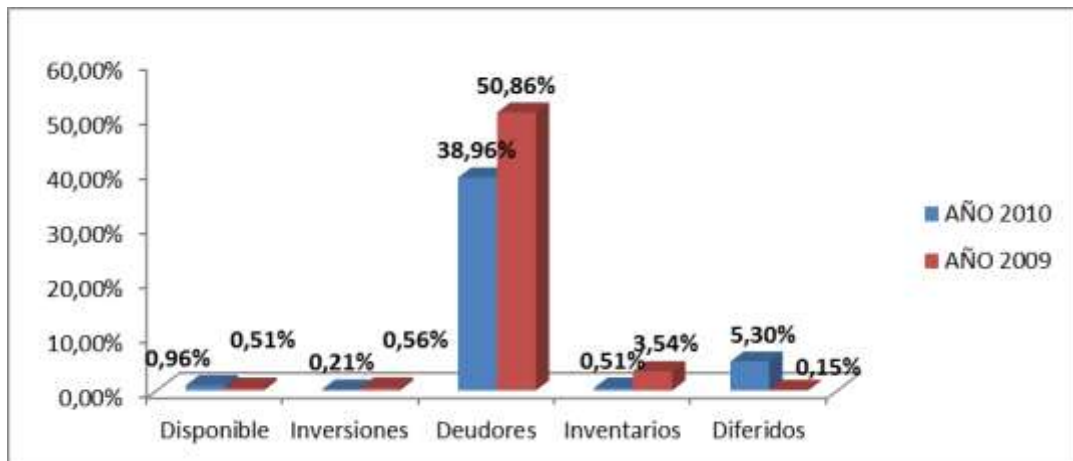


Figura 5. Composición del activo corriente

Para el año 2009 como se observa en la tabla 6 en la composición de los activos, los activos corrientes superan el 50% del total de los activos, y para el año 2010 representan el 45,94%. Estos recursos están concentrados en los deudores con una participación del 38,96 y el 50,86%, respectivamente de los años 2010 y 2009.

Para el año 2010 como se observa en la tabla 7, los activos corrientes representan un 45,94%, propiedades planta y equipo 7.54% y los otros activos un 46,51%. Se destacan en los activos totales la alta participación de las valorizaciones con un 42.37%, las cuentas por cobrar con un 38,96% y los diferidos con un 5,30%.

En el año 2009 los activos corrientes absorbieron un 55,62%, propiedades planta y equipo un 8,85% y los otros activos un 35,54%. Se destacan en los activos totales la alta participación de las cuentas por cobrar con un 50,86%, las valorizaciones con un 33.92% y los inventarios con un 3,54%.

Respecto a la estructura financiera, es decir la composición del Pasivo y Patrimonio, se tiene:

Tabla No8. Composición del pasivo y patrimonio

CUENTAS	2010	2009
PASIVO CORRIENTE	45,95%	45,64%
PASIVO A LARGO PLAZO	9,39%	15,83%
PATRIMONIO	44,65%	38,52%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

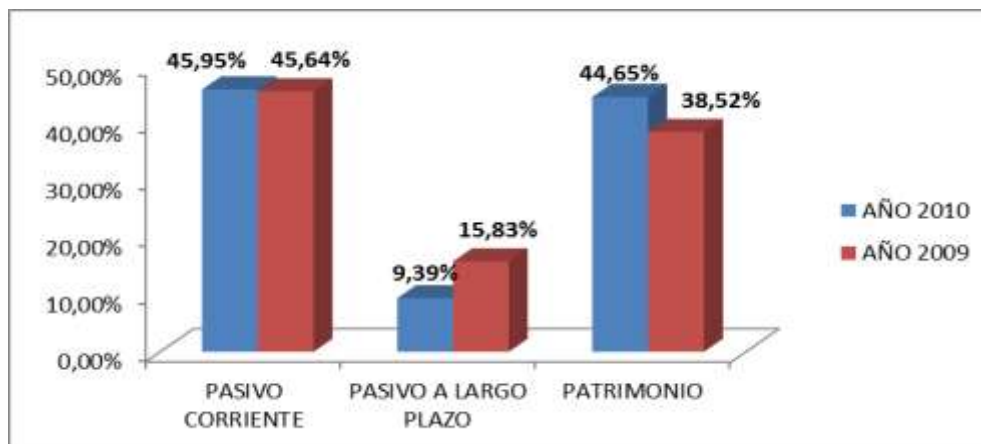


Figura 6. Composición del pasivo y patrimonio

Como se observa en la tabla 8, se tiene que para el año 2010, los pasivos representan un 55,35% y el patrimonio representa el 44,65% del total Pasivo y Patrimonio. Para este año la estructura financiera cambia, aumentando significativamente el pasivo, lo cual deteriora la estructura financiera de la empresa debido a que el patrimonio representa la parte que le corresponde a la empresa, es decir la diferencia entre los bienes de la empresa representado en los activos y las deudas que ella tiene.

En el 2010 las cuentas más representativas dentro del grupo de los pasivos son los proveedores con una participación del 30,29%, siguiendo en importancia las obligaciones financieras a corto plazo con un 10,88% y las obligaciones financieras a largo plazo con un 9,39%. Los otros pasivos tienen una participación de 4,79%. La empresa tiene concentrado sus pasivos en endeudamiento a corto plazo representado en el 45,95% del total del Pasivo y Patrimonio.

Respecto al patrimonio, las cuentas más representativas fueron superávit por valorizaciones con un 42,37% y capital social con un 9,18%.

En el 2009, la participación de los pasivos fue del 61,48% y el Patrimonio de un 38,52% con respecto al total Pasivo y Patrimonio.

Dentro de los pasivos las cuentas de mayor representatividad son los proveedores con un 33,85%, siguiéndole las obligaciones financieras a largo plazo con un 15,83% y las obligaciones financieras a corto plazo con un 8,82%. Los otros pasivos cuentan con una participación de 2,97%.

En el Patrimonio, las cuentas más representativas fueron superávit por valorizaciones con un 33,92% y capital social con un 9,97%.

2.1.1.4. **Análisis Horizontal Balance General:** Después de aplicar la técnica de análisis horizontal a los balances generales entregados por TIMON S.A. se muestran las variaciones absolutas y relativas en cada una de las cuentas y se presentan los resultados y análisis respectivo:

- Disponible: la variación relativa del año 2010 con respecto al año 2009 se incrementó en un 103,6%, con una variación absoluta de \$151.146 (miles), de lo anterior se puede deducir que del año 2009 al año 2010 esta cuenta aumento debido a la recuperación de cartera y la venta de inversiones a corto plazo.
- Inversiones: la variación relativa de esta cuenta se disminuyó en el año 2010 respecto al año 2009 en un 60%, con una variación absoluta negativa de \$96.471 (miles), disminución originada principalmente por la venta de las inversiones que se tenían en el corto plazo con el fideicomiso Davivienda por valor de \$157.721 (miles).
- Deudores: la variación relativa de esta cuenta se disminuyó en el año 2010 respecto al año 2009 en un 16,7% con una variación absoluta de \$2.433.552 (miles). Se evidencia la recuperación y la labor en el recaudo de cartera respecto del año anterior.
- Inventarios: la variación relativa disminuyó en año 2010 con respecto al año 2009 en un 84,2% con una variación absoluta negativa de \$851.417 (miles). Esta variación negativa se debe a que la empresa mejoró sus políticas de economía, eficiencia y efectividad en el manejo de volúmenes y rotación de inventarios.
- Total activos corrientes: tienen una variación relativa que disminuyó en año 2010 con respecto al año 2009 en un 10,20% y una variación absoluta negativa de \$1.625.796 (miles). Esta disminución se debe principalmente a la variación de cartera entre los periodos respectivamente.
- Propiedades planta y equipo neto: se observa una disminución en el año 2010 con respecto al año 2009, con una variación relativa de 7,3% y una variación absoluta de \$185.358 (miles) generada por las depreciaciones en línea recta que se hacen a la maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de cómputo y comunicaciones y flota y equipo de transporte.
- Otros activos: muestran un aumento en el año 2010 con respecto al año 2009 con una variación relativa de 175,5% y una variación absoluta de \$4.289.980 (miles). El incremento de año a año se origina principalmente en la cuenta de intangibles con una variación relativa del 240,8% y una variación absoluta de \$900.098 (miles) correspondiente a la adquisición de 15 leasings de vehículos. Dentro de este rubro también se destaca la cuenta valorizaciones por el aumento en su variación relativa del 35.7% y absoluta de 3.464.109 (miles) ocasionado por el registro del avalúo técnico de la flota y equipo de transporte.

Las cuentas del pasivo que presentaron variaciones significativas son:

- Obligaciones financieras: la variación relativa de esta cuenta aumentó en el año 2010 con respecto al año 2009 en un 34% con una variación absoluta de \$856.643 (miles). De lo anterior se puede decir que el aumento se debe a la fracción que



corresponde a corto plazo en la adquisición de vehículos en la modalidad de leasing.

- Cuentas por pagar: la variación relativa aumentó en año 2010 con respecto al año 2009 en un 70,5% con una variación absoluta de \$340.168 (miles). Esta variación se debe a que la empresa se apalancó con el recaudo de los impuestos nacionales por concepto de retención en la fuente a título de renta.
- Impuestos, gravámenes y tasas: la variación relativa de esta cuenta aumentó del año 2009 al año 2010 en un 79,5%, con una variación absoluta de \$30.975 (miles); de lo cual se evidencia el apalancamiento efectuado con las retenciones practicadas por concepto de impuestos al valor agregado y los impuestos distritales de industria y comercio.
- Otros pasivos: la variación relativa en el año 2010 con respecto al año 2009 aumentó en un 132%, con una variación absoluta de \$279.879 (miles), concentrado en el apalancamiento que la empresa hace con los ingresos recibidos para terceros (transportadores).

Respecto al patrimonio las cuentas que presentar variaciones significativas son:

- Superávit por valorización: la variación relativa de esta cuenta aumentó del año 2009 al año 2010 en un 35,7% con una variación absoluta de \$3.464.108 (miles). El superávit por valorización se origina por el avalúo efectuado a las propiedades planta y equipo utilizados para el fortalecimiento de la estructura financiera de la empresa y mejoramiento en su capacidad de pago.
- Perdidas de ejercicios anteriores: la variación relativa de esta cuenta aumentó del año 2009 al año 2010 en un 153,5%, con una variación absoluta de \$1.429.038 (miles) generada por la acumulación en los traslados de las pérdidas que han arrojado el resultado de sus últimos ejercicios.
- Pérdida neta del ejercicio: la variación relativa en año 2010 con respecto al año 2009 disminuyó en un 57,6%, con una variación absoluta de \$823.489 (miles) generada por el aumento de los ingresos no operacionales por la valorización efectuada a los repuestos de vehículos por valor de \$1.532.222 (miles) lo cual hizo que se mermaran las pérdidas en el resultado del ejercicio 2010.

#### **2.1.1.5. Indicadores Financieros**

2.1.1.5.1. **Indicadores de liquidez:** Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas en el corto plazo.

Tabla No9. Indicadores de Liquidez

<u>Indicadores Liquidez</u>	2009	2010
<b>RAZON CORRIENTE</b>	\$ 1,22	\$ 1,00
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	2.849.964	-2.843
<b>PRUEBA ACIDA</b>	\$ 1,14	\$ 0,99

- Razón Corriente: Esta razón es una buena medida de la capacidad de pago del negocio, entre más líquido sea el activo corriente, más significativo es el resultado.

Para el año 2010, por cada peso que Timón S.A. debe en el corto plazo tiene \$1 de respaldo para cubrir sus obligaciones a corto plazo, con respecto al año 2009 su capacidad para respaldar las deudas era de \$1,22.

- Capital Neto de Trabajo: Permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

En el año 2009 Timón S.A. contaba con un capital Neto de Trabajo de \$2.849.964 para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Para el año 2010 tiene un déficit de efectivo por valor de \$2.843 para el desarrollo de su operación de servicios lo cual indica que en el evento de que tuviera que cancelar sus deudas a corto plazo la empresa no podría hacer frente a sus obligaciones.

- Prueba Acida: Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.

Si la empresa tuviera que responder de forma inmediata por sus obligaciones a corto plazo sin tener en cuenta sus inventarios cuenta con la capacidad de \$0,99 para respaldar sus deudas por cada peso que adeuda, indicador que se ve desmejorado con respecto al año 2009 el cual era de \$1,14.

**2.1.1.5.2. Indicadores de endeudamiento:** Los indicadores de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto o largo plazo.

Tabla No 10. Indicadores de Endeudamiento

<u>Indicadores De Endeudamiento</u>	2009	2010
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	61%	55%
<b>ENDEUDAMIENTO FINANCIERO</b>	\$ 0,22	\$ 0,19
<b>IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA</b>	-3%	-4%

- Nivel de endeudamiento: Por cada peso que Timón S.A. tiene invertido en sus activos, para el año 2010 el 55% ha sido financiado por sus acreedores, indicador que disminuye con respecto al año 2009 en un 6%.
- Endeudamiento Financiero: Por cada peso que Timón S.A. vende en el año 2010, debe al sector financiero \$0,19 y para el año 2009 debe \$0,22.
- Impacto de la Carga Financiera: Para el año 2010, por cada peso que Timón S.A. vende dedica el 4% a pagar intereses al sector financiero y un 3% en el año 2009 respectivamente.

2.1.1.5.3. **Indicadores de rentabilidad:** Se define a este indicador como aquel que mide el rendimiento la utilidad por cada unidad de inversión, de patrimonio o de aporte de los accionistas.

Tabla No11. Indicadores de Rentabilidad

<u>Indicadores De Rentabilidad</u>	2009	2010
<b>MARGEN BRUTO (MB)</b>	\$ (0,00)	\$ 0,01
<b>MARGEN OPERACIONAL (MO)</b>	\$ (0,06)	\$ (0,04)
<b>MARGEN NETO (MN)</b>	\$ (0,04)	\$ (0,02)
<b>ROE</b>	-13%	-4%
<b>ROA</b>	-5%	-2%

- Margen Bruto: Por cada peso que se vende le queda a Timón S.A. \$0,01 como margen bruto. Este margen bruto debe soportar los gastos de administración y ventas, el neto no operacional y el impuesto de renta. Para el año 2009 este margen era negativo en \$0,01.

- Margen Operacional: Por cada peso que se vende Timón S.A. genera \$0,04 como pérdida de operación; es decir luego de descontar gastos de administración y ventas. Para el año 2009 la pérdida operacional era \$0,06.
- Margen Neto: Por cada peso que se vende Timón S.A. genera pérdida neta por valor de \$0,02, luego de descontarle a las ventas los costos, gastos, efectos financieros e impuesto de renta. Para el año 2009 la pérdida neta era por valor de \$0,04.
- Rendimiento del Patrimonio (ROE): El resultado refleja una disminución del 4% sobre la inversión total de los socios de la empresa durante el año 2010. Para el año 2009 el indicador refleja una disminución del 13%, lo cual indica que para el año 2010 se obtiene una recuperación significativa.
- Rendimiento del Activo Total (ROA): Para el año 2010 el indicador refleja una disminución del 2% en la capacidad del activo para generar utilidades netas, independientemente de las deudas existentes o la financiación utilizada, resultado que frente al año 2009 mejoró notoriamente por las utilidades obtenidas en el presente ejercicio.

**2.1.1.5.4. Indicadores de actividad:** Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de los indicadores de liquidez; debido a que miden la duración del ciclo productivo y del período de cartera.

- Período Promedio y rotación de cartera Clientes: Para el año 2010 en promedio cada 6 días la empresa logra una salida de inventario de \$585.073 y su rotación es de 57,5 veces al año.

Tabla No 12. Indicador período promedio y rotación de la cartera clientes

INDICADOR	2010
<b>PERIODO PROMEDIO Y ROTACIÓN DE LA CARTERA CLIENTES</b>	
Promedio de Cuentas por cobrar año actual y año anterior	13.314.845
No. Días Analizados	360
Ventas a Crédito en el periodo analizado	30.511.825
Días promedio de Cobro de las CXC Clientes	157
Rotación de la Cartera	2,3

- Período de recuperación y rotación del inventario: Para el año 2010 en promedio cada 6 días la empresa logra una salida de inventario de \$585.073 y su rotación es de 57,5 veces al año.

Tabla No13. Indicador período de recuperación y rotación del inventario

INDICADOR	2010
<b>PERIODO DE RECUPERACION Y ROTACION DEL INVENTARIO</b>	
Promedio de Inventario año actual y año anterior	585.073
No. Días Analizados	360
Costo de los inventarios vendidos	33.655.735
Días promedio de Inventarios	6
Rotación del Inventario	57,5

- Promedio de pago a los proveedores: Para el año 2010 cada 113 días la empresa paga a sus proveedores en promedio \$9.538.711 y la rotación del pago es de 3,2 veces al año.

Tabla No14. Indicador promedio de pago a los proveedores

INDICADOR	2010
<b>PROMEDIO DE PAGO A LOS PROVEEDORES</b>	
Promedio de CXP a Proveedores año actual y año anterior	9.538.711
No. Días Analizados	360
Compras a crédito promedio anuales	30.290.162
Días Periodo de pago a proveedores	113
Rotación de proveedores	3,2

- Ciclo de Caja: Este indicador refleja que son 50 días los que transcurren desde que la empresa invierte \$1 en la operación del negocio, hasta que lo vuelve a recuperar en efectivo, resultado que muestra que la empresa ha tenido que acudir al sector financiero para poder cumplir con sus obligaciones durante este plazo mientras que el efectivo se demora en retornar a su caja.

Tabla No 15. Indicador ciclo de caja

INDICADOR	2010
<b>CICLO DE CAJA</b>	50
Días de Recuperación Cartera	157
Más Días Promedio de Inventario	6
Menos Días de pago a Proveedores	113

## **2.2. FORMULACION**

La empresa TIMON. S.A ha venido presentando perdidas en los últimos 3 años, debido a sus altos costos de prestación de servicios que representan más del 90% de los ingresos netos de operación.

La empresa no tiene la capacidad financiera para cubrir sus gastos operacionales por lo que debe recurrir a financiación permanente, generando costos financieros que incrementan las perdidas en cada año fiscal.

Igualmente se evidencian problemas de liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo teniendo como consecuencia, la pérdida de credibilidad ante los proveedores de bienes y suministros, inclusive de los prestadores de servicios de transporte, colocando en riesgo el cumplimiento del objeto social de la empresa. Se hace necesario estructurar una alternativa de gestión y administración financiera que le permita corregir la tendencia en el mediano y largo plazo, para garantizar su sostenibilidad, crecimiento y generar valor para sus accionistas.

## **2.3. DESCRIPCIÓN**

Revisando las cifras se observa que la empresa presenta perdidas en primera instancia porque las ventas vienen creciendo por debajo del PIB, comparando el 2010 con el año inmediatamente anterior y tiene un alto volumen en sus costos lo que origina que en el 2009 su utilidad bruta ya se negativa y un leve mejoramiento para el 2010. La empresa no presenta una planeación financiera y en el 2010 la empresa presenta un cambio en la Administración, lo que origina que todos sus procesos misionales y administrativos sean modificados.

Timón S.A. presenta una dependencia de un cliente, que corresponde al 85% de sus ingresos y la estructura de las tarifas hacia Servientrega es muy cercana al punto de costo, por lo tanto no tienen un crecimiento en sus ventas por la falta de explotación de sus unidades de negocios y el margen bruto es mínimo por las tarifas estructuradas.

No se tiene una sistematización adecuada de la parte operativa y el software utilizado es insuficiente, no permitiendo la planeación y control de las actividades que se realizan independientemente, por lo tanto el control de combustibles en las ciudades depende del ingreso de datos por parte de esta en los archivos estipulados para tal fin, originando que este rubro se vea más elevado por falta de controles desde la cabecera.

A lo mencionado se le debe sumar que al no tener un sistema que permita medir sus costos no hay planeación de sus rutas y por lo tanto las oleadas invernales que se han presentado afectan la operatividad con rutas más largas, afectando el costo pero sin ser trasladado al cliente por los cambios en los planes de ruta y más teniendo en cuenta que parte de la flota vehicular es bastante antigua lo que origina un mayor costo de mantenimiento en los vehículos propios de la empresa, aunque ya han realizado reposición de flota pero no les he suficiente.

Otro ingrediente es la falta de caja para poder cumplir con sus obligaciones y les está generando un mayor gasto financiero teniendo en cuenta que por el déficit de caja no han podido endeudarse para el cambio de la flota y por eso mismo algunos créditos se han adquirido con periodos de gracia, lo que hace mayor el gasto financiero. También están afectando a los proveedores porque no están cumpliendo con los periodos de pago establecidos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. PRIMERA ETAPA: RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

Se recolectaron todos los datos y la información organizacional y financiera, y se realizó el respectivo análisis financiero inicial.

Paso 1: Se solicitó la información organizacional, contable y financiera a la Gerencia de la empresa Timón S.A.

- Redactamos y enviamos comunicación escrita solicitando la información de la compañía relacionada con la estructura organizacional, personal, salarios y prestaciones sociales, mercados, los estados financieros básicos, cuadros auxiliares y notas a los estados financieros de los años 2009 y 2010.

Paso 2: Se revisó la información entregada por la empresa Timón S.A.

- Se analiza la información organizacional y de mercadeo para comprender el entorno en el que opera la compañía.
- Identificamos la misión, visión, objetivos estratégicos, los clientes, los competidores, y los procesos de prestación de los servicios que ofrece la compañía.

Paso 3: Se realizó el análisis integral de la información financiera.

- Organizamos la información financiera.
- Aplicamos las técnicas del análisis horizontal, análisis vertical, y el cálculo de las razones financieras.
- Analizamos la estructura de los costos de la prestación de los servicios, de los gastos de operación y de los gastos no operacionales.
- Se elaboró el diagnóstico financiero.
- Establecimos y formulamos el problema real de la compañía.

#### **3.2. SEGUNDA ETAPA: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Se definieron las alternativas y posibles soluciones a la problemática encontrada y que se implementaron en el modelo financiero.



Paso 1: Se revisaron los planes y estimaciones que tiene la administración para los cinco años de proyecciones financieras.

- Identificamos las metas de crecimiento en ventas y participación de mercado.
- Identificamos los planes de inversiones y adquisiciones.

Paso 2. Se realizó el análisis financiero de compañías del sector y del sector en general para determinar la situación de la empresa Timón frente a su sector.

- Obtuvimos los estados financieros básicos de empresas del sector y del sector en general.
- Se realizó el análisis horizontal y vertical.
- Se realizó un análisis comparativo de la situación financiera de la compañía Timón S.A. frente a sus competidores y al sector.

Paso 3: Aplicamos las herramientas y conocimientos financieros adquiridos en la especialización para plantear las alternativas que nos permitió mejorar la situación financiera en el mediano y largo plazo, y de esta manera incorporarlas a las proyecciones de los Estados Financieros para los próximos 5 años.

### **3.3. TERCERA ETAPA: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO**

Formulación y desarrollo del modelo de planeación financiera para la empresa Timón S.A.

Paso 1: Definimos los datos de entrada para el modelo de planeación financiera

- Se establecieron los supuestos macroeconómicos que tienen incidencia en las proyecciones financieras en un escenario realista, pesimista y optimista
- Establecimos los niveles de crecimiento en ventas de la compañía esperados para los próximos cinco años en un escenario realista, pesimista y optimista.
- Establecimos los márgenes esperados de la participación de los costos sobre los ingresos.
- Identificamos la participación de cada rublo de los ingresos para proyectarlos de la misma manera, basados en el histórico y disminuyendo el margen basados en la inflación.

Paso 2: Evaluamos las políticas de administración de efectivo y de administración de cartera actuales e incorporamos las mejores alternativas para su gestión.

- Se plantearon los porcentajes para el mejoramiento de eficiencia identificando los valores de recaudo de contado y a crédito.
- Se realizó la formulación para efectos del recaudo de contado y crédito y su incidencia en las cuentas por cobrar del balance y el recaudo en el flujo de caja.

Paso 3: Evaluamos los niveles de costos y gastos de operación y se definieron las alternativas para incrementar la eficiencia financiera en su gestión.

- Identificamos la participación sobre el total de los costos de cada uno de los rublos que componen el costo operacional.
- Sacamos un promedio de los últimos dos años para conocer el valor mensualizado de cada rublo.
- Se planteó el modelo para el pago a proveedores con los porcentajes que permitieron ampliar los plazos de rotación de proveedores.
- Identificamos las variaciones de año a año para incorporar en el flujo de caja los egresos.

Paso 4. Formulamos y desarrollamos el modelo de Planeación financiera incorporando las diferentes variables para los próximos cinco años.

- Se proyectó el Estado de resultados donde los Ingresos se encuentran para el primer año mensual, de acuerdo a la participación de los ingresos cada mes durante el año 2010 y se proyectaron de acuerdo a las variables macroeconómicas.
- Los costos se proyectaron basados en los Ingresos proyectados y se toman las proyecciones de la participación que se busca de los costos sobre los ingresos.
- Los gastos de administración y ventas se proyectaron teniendo en cuenta el promedio de los datos históricos que se tomaron y proyectándolos bajo la inflación.
- Se proyectó el Flujo de Caja para los cinco primeros años y el primer año se hizo la proyección mensual, donde se toma el saldo inicial del disponible del año 2010 y se proyectaron los ingresos basados en las ventas y el recaudo según la rotación de cartera.
- Se incluyeron las proyecciones de los costos y gastos como egresos y a estos egresos se suman los financieros de acuerdo a las tablas de amortización de los créditos actuales.
- Se proyectó el Balance General para los próximos cinco años teniendo en cuenta el Estado de Resultados y el Flujo de Caja para amarrar las cuentas de estos informes al Balance.

- Tuvimos en cuenta las tablas de amortización de los créditos para identificar que obligaciones eran a corto y a largo plazo.
- Validamos que el Balance estuviera cuadrado.

#### **3.4. CUARTA ETAPA: VALIDAR EL MODELO**

Paso 1: Elaboramos el documento final con los resultados obtenidos y presentarlos ante el director del trabajo de grado y la Gerencia de Timón S.A.

- Presentamos el modelo de planeación financiera al director de trabajo de grado.
- Incorporamos las observaciones finales realizadas por el director del trabajo.
- Presentamos el modelo de planeación financiera a los directivos de la empresa Timón S.A.
- Incorporamos las observaciones finales realizadas por los directivos de la empresa.

Paso 2. Entregamos el modelo financiero final a la empresa para su uso y aplicación en la planeación financiera para los próximos 5 años.

Paso 3. Preparamos la entrega del documento final y su presentación para la sustentación final del proyecto.

## **4. RESULTADOS**

En el presente capítulo se evalúan las recomendaciones y estrategias valoradas en el modelo así como los supuestos macroeconómicos usados para la proyección de las diferentes cuentas que integran los estados financieros de la Empresa Timón S.A.

A continuación se presentarán los cuadros y tablas elaboradas, los resultados modelados en un escenario realista, seguidamente se mostrará el flujo de caja proyectado para el primer año con su análisis y explicaciones.

La segunda parte de este capítulo está compuesta por los estados financieros principales proyectados con su respectivo análisis y explicaciones y los resultados de los indicadores financieros proyectados, basados en el escenario realista y simulando las estrategias y recomendaciones planteadas para mejorar la situación financiera en el mediano y largo plazo de la compañía Timón S.A.

### **4.1. RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS EVALUADAS**

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico financiero realizado a TIMON S.A. de sus estados financieros históricos, se observó que su rotación de cartera se encuentra en promedio de 157 días, es decir de 2,3 veces al año.

Teniendo en cuenta que la cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo y que de acuerdo a la eficiencia como se administre, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran, para TIMON S.A., sería benéfico e importante que la gestión de su cartera fuera una política primordial en su empresa, pues al realizar las ventas a crédito, la empresa está inmovilizando una parte importante de sus recursos enfocados a financiar y a apalancar a sus clientes con cero rentabilidad.

La rotación de cartera debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar, de acuerdo a los indicadores evaluados en el caso de sus proveedores y cuentas por pagar, la rotación se encuentra en promedio en 103 días, la empresa no puede considerar que mientras a los clientes se les da crédito a 145 días en promedio, los proveedores sólo den crédito a 103 días; lo cual le está generando a TIMON S.A. una desventaja financiera, puesto que mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar a un menor plazo a sus proveedores.

El hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar su proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores.

Por lo anterior y basados en el diagnóstico financiero realizado, se elabora el modelo de planeación financiera para TIMON S.A., donde se pueden establecer las acciones

necesarias para que la empresa pueda lograr sus objetivos y metas financieras, así como las directrices a largo plazo que se podrían implementar para el cambio, absorción de pérdidas y generación de valor en la compañía.

El modelo planteado incorpora las siguientes estrategias:

- Mejoramiento en el recaudo de cartera, basado en la estrategia que la empresa para su cierre anual solo tenga concentrado el 23% del total de sus ventas en cartera, realizando un gestión de recaudado eficiente y disciplinada en el transcurso del año del 77% restante, pasando de esta manera de tener un indicador de rotación de cartera de 157 días en el año 2010 a 84 días para el año 2015, y un indicador promedio en los 5 años proyectados de 94 días, atendiendo así sus obligaciones corrientes en su mayoría con recursos propios y minimizando su endeudamiento financiero de corto plazo.
- Reducción gradual en el costo de ventas, el cual se encuentra en el 98% para el año 2010, incorporando la estrategia que el costo decrezca lo que crece la economía colombiana, para ello se enlazan dichos costos a la inflación hasta el año 2015 según las proyecciones establecidas para esta variable macroeconómica. Al término de implementar esta estrategia en el modelo, el costo de ventas pasaría del 98% al 86% para el año 2015.
- Incrementar gradualmente el apalancamiento con proveedores, realizando la implementación en el modelo de una política de compras a crédito con los proveedores así: Un 42% a crédito y el 58% restante en efectivo del total de las compras realizadas en el año. Esta estrategia permite pasar de 114 días en promedio de plazo de pago a proveedores como se encuentra en el año 2010 a 155 días en promedio para el año 2015, permitiendo de esta manera movilizar más recursos hacia el flujo de caja para el cumplimiento de sus obligaciones corrientes.

#### 4.2. SUPUESTOS MACROECONOMICOS DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA

Tabla No 16. Proyección de las variables macroeconómicas

VARIABLES	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Crecimiento del PIB</b>	<b>5,50%</b>	<b>4,90%</b>	<b>5,11%</b>	<b>4,97%</b>	<b>4,91%</b>
<i>Investigador 1: Bancolombia</i>		4,88%	4,85%	4,63%	4,58%
<i>Investigador 2: Interbolsa</i>		5,36%	6,03%	5,80%	5,67%
<i>Investigador 3: FMI</i>		4,46%	4,46%	4,48%	4,48%
<b>INFLACION</b>	<b>3,73%</b>	<b>3,16%</b>	<b>3,27%</b>	<b>3,06%</b>	<b>2,93%</b>
<i>Investigador 1: Bancolombia</i>		3,40%	3,20%	3,10%	3,00%
<i>Investigador 2: Interbolsa</i>		3,20%	3,50%	3,20%	3,00%
<i>Investigador 3: FMI</i>		2,90%	3,10%	2,90%	2,80%
<b>DTF (Fin de año) Bancolombia</b>	<b>4,98%</b>	<b>5,76%</b>	<b>5,43%</b>	<b>5,30%</b>	<b>4,89%</b>

Fuente Proyecciones: Bancolombia, Interbolsa y Fondo Monetario Internacional

Los supuestos macroeconómicos utilizados en el modelo como base para la proyección del crecimiento del PIB y de la inflación para los años 2011 a 2015 se basan en el promedio obtenido de las investigaciones económicas de las tres fuentes consultadas: Bancolombia, Interbolsa y Fondo Monetario Internacional.

Para la DTF se utiliza únicamente en el modelo el informe de proyecciones macroeconómicas realizado por Bancolombia para los años 2011 a 2015.

Es importante destacar que para la economía colombiana se espera un buen comportamiento en los próximos años con crecimientos cercanos al 5% anual para los cinco años proyectados, para la inflación se estima un comportamiento estable alrededor del 3,0% para los cinco años proyectados, por su parte las tasas de interés se mantendrán contraladas y se espera que para los cinco años proyectados estén cercanas al 5% EA.

Tabla No 17. Supuestos del Sector

VARIABLES	2011	2012	2013	2014	2015
Índice de costos del transporte de Carga por carretera ICTC	9,13%	6,50%	7,00%	7,50%	8,00%

Fuente: DANE

El ICTC permite medir las variaciones promedio de precios de un conjunto representativo de bienes y servicios necesarios, para garantizar la movilización de un vehículo prestador del servicio del transporte de carga por carretera en el país, a lo largo del tiempo. Es un indicador especializado que permite la toma de decisiones por parte de entidades del gobierno y empresas privadas del sector como es el caso de TIMON S.A.

Tabla No 18. Tasas para Créditos de Tesorería y Leasings

VARIABLES	2011	2012	2013	2014	2015
TASAS CREDITO TESORERIA	8,50%	9,30%	8,90%	8,80%	8,40%
TASAS CREDITO LEASING	8,50%	9,30%	8,90%	8,80%	8,40%

Las tasas de interés utilizadas para las proyecciones del año 2011 al 2015, se realizan tomando la DTF proyectada en la tabla de variables macroeconómicas más 3,5 puntos de acuerdo a las condiciones pactadas por la empresa en la adquisición de dichos créditos y leasings.

Tabla No 19. Proyecciones del ingreso y costo de ventas

VARIABLE PROYECTADA	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS BRUTOS	15,00%	19,90%	20,10%	20,00%	19,90%
COSTO DE VENTAS	94,30%	91,40%	88,40%	85,70%	83,20%

El Sector transporte ha experimentado un desempeño superior al de la economía colombiana en los últimos años, es así como en el 2011 creció un 6,9%, un punto porcentual por encima del crecimiento de la economía, y la facturación desde el 2008 viene registrando unos niveles de crecimiento superiores al 10%. La suscripción de los acuerdos comerciales como resultado de una política de internacionalización de la economía colombiana, benefician al sector transporte, debido a que se incrementan los niveles de intercambio de bienes con estos países, y al incrementarse la salida o entrada de bienes, se incrementa la demanda por prestación de servicios de transporte de carga, negocio al cual se dedica la empresa Timón, S.A.

De acuerdo con lo anterior el panorama en el mediano y largo plazo es favorable para ampliar las posibilidades de participación en el mercado de prestación de servicios de transporte de carga y se estimó que para el 2011, se proyecta que la empresa incrementará sus ingresos en un 15%, y en los siguientes años sostener este crecimiento más los puntos porcentuales en los que crezca la economía colombiana.

Este crecimiento se basa en la ponderación resultante entre el comportamiento analizado que ha tenido la empresa en sus últimos años, el cual ha sido de un 25% en promedio y del sector que ha estado por encima del 10%.

Para el costo de ventas se estima que la participación de los costos de operación sobre los ingresos totales, decrezca gradualmente de un 98% que muestra el diagnóstico financiero realizado para el año 2010 el valor porcentual de la inflación, hasta llegar al 83% en el año 2015.

Tabla No 20. Depreciación equipo de computación y comunicaciones

DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% DEP. ANUAL	% DEP. ACUMULADA	DEP. ANUAL	DEP. ACUMULADA
2010	74.715				
2011	74.715	50%	50%	37.357	37.357
2012	74.715	50%	100%	37.357	74.715
2013	-	0%	100%	-	74.715
2014	-	0%	100%	-	74.715
2015	-	0%	100%	-	74.715

VALOR DEL ACTIVO	74.715
VIDA UTIL	2

Tabla No 21. Depreciación maquinaria y equipo

DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% DEP. ANUAL	% DEP. ACUMULADA	DEP. ANUAL	DEP. ACUMULADA
2010	40.513				
2011	40.513	13%	13%	5.064	5.064
2012	40.513	13%	25%	5.064	10.128
2013	40.513	13%	38%	5.064	15.192
2014	40.513	13%	50%	5.064	20.256
2015	40.513	13%	63%	5.064	25.320

<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	40.513
<b>VIDA UTIL</b>	8

Tabla No 22. Depreciación flota y equipo de transporte

DEPRECIACION FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% DEP. ANUAL	% DEP. ACUMULADA	DEP. ANUAL	DEP. ACUMULADA
2010	265.712				
2011	265.712	100%	100%	265.712	265.712
2012	-	0%	100%	-	265.712
2013	-	0%	100%	-	265.712
2014	-	0%	100%	-	265.712
2015	-	0%	100%	-	265.712

<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	265.712
<b>VIDA UTIL</b>	1



Tabla No 23. Depreciación equipo de oficina

DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% DEP. ANUAL	% DEP. ACUMULADA	DEP. ANUAL	DEP. ACUMULADA
2010	61.869				
2011	61.869	17%	17%	10.311	10.311
2012	61.869	17%	33%	10.311	20.623
2013	61.869	17%	50%	10.311	30.934
2014	61.869	17%	67%	10.311	41.246
2015	61.869	17%	83%	10.311	51.557

<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	61.869
<b>VIDA UTIL</b>	6

Tabla No 24. Amortización de activos diferidos

AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% AMORT. ANUAL	% AMORT. ACUMULADA	AMORT. ANUAL	AMORT. ACUMULADA
2010	115.016				
2011	115.016	20%	20%	23.003	23.003
2012	115.016	20%	40%	23.003	46.006
2013	115.016	20%	60%	23.003	69.010
2014	115.016	20%	80%	23.003	92.013
2015	115.016	20%	100%	23.003	115.016

<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	115.016
<b>VIDA UTIL</b>	5

Tabla No 25. Amortización programa de cómputo

AMORTIZACION PROGRAMA COMPUTO					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% AMORT. ANUAL	% AMORT. ACUMULADA	AMORT. ANUAL	AMORT. ACUMULADA
2010					
2011	12.452	20%	20%	2.490	2.490
2012	12.452	20%	20%	2.490	2.490
2013	12.452	20%	20%	2.490	2.490
2014	12.452	20%	20%	2.490	2.490
2015	12.452	20%	20%	2.490	2.490

<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	12.452
<b>VIDA UTIL</b>	5

Tabla No 26. Amortización intangibles vehículos nuevos leasings

AMORTIZACION VEHICULOS NUEVOS LEASING					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% AMORT. ANUAL	% AMORT. ACUMULADA	AMORT. ANUAL	AMORT. ACUMULADA
2010	1.076.947				
2011	1.076.947	20%	20%	215.389	215.389
2012	1.076.947	20%	20%	215.389	430.779
2013	1.076.947	20%	20%	215.389	646.168
2014	1.076.947	20%	20%	215.389	861.558
2015	1.076.947	20%	20%	215.389	1.076.947

<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	1.076.947
<b>VIDA UTIL</b>	5

Tabla No 27. Amortización vehículos leasing Dann Regional

AMORTIZACION VEHICULOS LEASING DANN REGIONAL					
PERIODO	VALOR ACTIVO	% AMORT. ANUAL	% AMORT. ACUMULADA	AMORT. ANUAL	AMORT. ACUMULADA
2010	47.814				
2011	47.814	50%	50%	23.907	23.907
2012	47.814	50%	50%	23.907	47.814
2013		0%	0%	-	47.814
2014		0%	0%	-	47.814
2015		0%	0%	-	47.814

<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	47.814
<b>VIDA UTIL</b>	2

Las depreciaciones se proyectan de acuerdo al tiempo de vida útil restante para cada activo fijo según su clasificación y a su costo histórico a través del método de línea recta en la forma como lo establece la normatividad vigente para reconocer el desgaste que sufren los activos fijos al ser utilizados por la empresa para el desarrollo de su objeto social, y por consiguiente en la generación del ingreso.

La proyección de las amortizaciones de los intangibles y los activos diferidos, se realiza según la naturaleza y condiciones de cada uno de ellos, el nivel de amortización se fija según el criterio que ha tenido la empresa, el cual ha sido de 5 años de agotamiento para sus intangibles y activos diferidos.

Tabla No 28. Proyección de Inventarios

PROYECCION DE INVENTARIOS					
PERIODO	COSTOS	INVENTARIO	PAGO INVENTARIO	ROTACION	ADQUISICION INVENTARIO
2010	33.655.735	159.364		6	
2011	37.043.080	535.739	376.375	3	370.431
2012	43.010.028	555.722	19.983	5	430.100
2013	49.973.499	576.451	20.728	4	499.735
2014	58.116.717	597.952	21.502	4	581.167
2015	67.647.618	620.256	22.304	3	676.476

Se define como política para realizar las proyecciones la adquisición anual de inventario correspondiente al 1% del valor del costo de ventas con el fin de mantener existencias necesarias de repuestos, llantas e insumos para garantizar la rapidez y optimización de tiempos requeridos en la prestación de su servicio de mantenimiento vehicular tanto de su flota propia como de la flota tercerizada.

Tabla No 29. Proyección de proveedores

PROYECCION DE PROVEEDORES						
PERIODO	Promedio de pago a proveedores	Proveedores	COSTOS POR PAGAR	PAGO EFECTIVO 58%	PAGO CREDITO 42%	ROTACION
2010	114	9.404.518	9.404.518	5.485.969	3.918.549	114
2011	114	19.353.166	37.043.080	21.608.463	15.434.617	155
2012	114	17.920.845	43.010.028	25.089.183	17.920.845	173
2013	114	20.822.291	49.973.499	29.151.208	20.822.291	155
2014	114	24.215.299	58.116.717	33.901.418	24.215.299	155
2015	114	28.186.508	67.647.618	39.461.111	28.186.508	155

Promedio de pago a proveedores **114** DIAS

Promedio de rotación en pago a proveedores **151** DIAS

Para la proyección de los proveedores se define como política que la empresa del total de las compras realizadas durante el año, el 42% se negociaran con los proveedores a crédito y el 58% se hará de contado.

### 4.3. VARIABLES QUE SUSTENTAN LAS PROYECCIONES

Tabla No 30. Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS						
PERIODO	VENTAS	CXC	RECAUDO POR VENTAS	RECAUDO EFECTIVO 77%	RECAUDO A CREDITO 23%	ROTACION
2010	33.902.028	12.098.069		9.308.792	2.789.277	157
2011	38.241.289	11.606.019	26.635.270	29.424.547	8.816.742	123
2012	45.828.961	10.566.122	46.868.858	44.079.581	10.566.122	96
2013	54.997.121	12.679.892	52.883.351	52.883.351	12.679.892	84
2014	65.922.782	15.198.864	63.403.811	63.403.811	15.198.864	84
2015	78.980.369	18.209.363	75.969.870	75.969.870	18.209.363	84

ROTACION DE CARTERA **157** DIAS

ROTACION DE CARTERA PROMEDIO **94**

Para elaborar el presupuesto de ventas se hace una evaluación de las ventas realizadas en el año 2010, así como el crecimiento anual que ha tenido la empresa y el comportamiento frente al sector.

Dicha evaluación se realiza discriminando las fuentes de composición que ha tenido el ingreso operacional en los estados de resultados históricos, y la participación que tiene cada una de las fuentes dentro del mismo proyectadas en el modelo con el crecimiento de la variable macroeconómica de la inflación para cada año respectivamente.

La siguiente tabla indica las fuentes que componen el ingreso y la distribución obtenida para la realización de las proyecciones de los ingresos operacionales:

Tabla No 31. Composición de los ingresos operacionales

FUENTES	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
SERVICIO TRANSPORTE POR CARRETERA	92,18%	91,93%	91,67%	91,41%	91,16%
CUOTAS ADMINISTRACION	3,58%	3,69%	3,81%	3,93%	4,04%
MARGEN DE INTERMEDIACION CON FLOTA TERCERIZADA	2,57%	2,65%	2,74%	2,82%	2,91%
MANTEIMIENTO REPARACION	1,68%	1,73%	1,79%	1,84%	1,89%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

En el presupuesto de ventas define también la política de recaudo que tendrán las ventas que se realicen a crédito, adoptando como estrategia que TIMON S.A., para su cierre anual solo tendrá concentrado el 23% de sus ventas en cuentas por cobrar a clientes y el 77% restante será el disponible que ingrese al flujo de caja de la compañía producto de la eficiente gestión en el recaudo de cartera, optimizando de esta forma su indicador de rotación de cartera a 94 días en promedio durante los años proyectados en el modelo.

Tabla No 32. Costo de ventas

CONCEPTO	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
PEAJES - GASTOS DE VIAJE	13.686.921	15.891.628	18.464.537	21.473.347	24.994.888
OPERATIVOS	1.693.711	1.966.536	2.284.925	2.657.256	3.093.034
MANTENIMIENTO VEHICULOS	8.749.634	10.159.036	11.803.819	13.727.260	15.978.474
ARRENDAMIENTOS	665.973	773.248	898.440	1.044.841	1.216.191
SEGUROS	824.307	957.088	1.112.043	1.293.252	1.505.339
IMPUESTOS	300.780	349.230	405.772	471.893	549.281
SERVICIOS	824.582	957.407	1.112.414	1.293.683	1.505.842
MANTENIMIENTO	49.357	57.308	66.586	77.437	90.136
MANO DE OBRA	631.384	733.088	851.778	990.576	1.153.026
TEMPORALES	8.987.659	10.435.403	12.124.931	14.100.697	16.413.153
HORARIOS	158.942	184.544	214.423	249.363	290.258
OTROS	469.829	545.510	633.830	737.113	857.997
<b>TOTALES</b>	<b>37.043.080</b>	<b>43.010.028</b>	<b>49.973.499</b>	<b>58.116.717</b>	<b>67.647.618</b>

El costo de ventas se proyecta tomando como base la participación que tuvieron cada uno de los elementos que conforman el costo de ventas en el año 2010, los cuales se enlazan a la variable macroeconómica de la inflación para que decrezcan respectivamente hasta el año 2015.

Incorporando esta estrategia de optimización y reducción gradual del costo de ventas en el modelo elaborado para TIMON S.A. el costo de ventas pasaría del 98% de participación frente a los ingresos al 86% para el año 2015.

Tabla No 33. Gastos de administración

CONCEPTO	2011	2.012	2.013	2.014	2.015
GASTOS DE PERSONAL	1.009.566	1.003.834	1.005.853	1.004.487	1.003.913
HONORARIOS	282.381	291.314	300.825	310.038	319.113
IMPUESTOS	19.000	19.601	20.241	20.860	21.471
ARRENDAMIENTOS	15.645	16.139	16.666	17.177	17.680
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	21.701	22.388	23.119	23.827	24.524
SEGUROS	3.575	3.688	3.809	3.925	4.040
SERVICIOS	195.374	201.554	208.135	214.510	220.788
GASTOS LEGALES	6.843	7.059	7.290	7.513	7.733
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	19.004	19.605	20.245	20.865	21.476
ADECUACIONES E INSTALACIONES	22.970	23.696	24.470	25.219	25.958
GASTOS DE VIAJE	13.968	14.410	14.880	15.336	15.785
GASTOS DIVERSOS	102.789	106.041	109.503	112.857	116.160
<b>TOTALES</b>	<b>1.712.814</b>	<b>1.729.328</b>	<b>1.755.035</b>	<b>1.776.615</b>	<b>1.798.641</b>

Los gastos de administración se proyectan tomando como base la participación que tuvieron cada uno de los elementos que conforman los gastos administrativos en el año 2010, los cuales se enlazan al crecimiento de la variable macroeconómica de la inflación respectivamente hasta el año 2015, excepto los gastos de personal, debido a la política establecida por TIMON S.A., de realizar el incremento de salarios de la nómina administrativa según el crecimiento de la variable macroeconómica del PIB la cual se enlaza en las proyecciones para este rubro respectivamente.

Tabla No 34. Gastos de ventas

CONCEPTO	2011	2.012	2.013	2.014	2.015
IMPUESTOS	166.553	171.822	177.432	182.866	188.218
SERVICIOS	19.631	20.252	20.913	21.554	22.184
GASTOS DIVERSOS	73.011	75.320	77.779	80.161	82.508
PROVISION	63.971	65.994	68.149	70.236	72.292
<b>TOTALES</b>	<b>323.165</b>	<b>333.388</b>	<b>344.273</b>	<b>354.817</b>	<b>365.202</b>

Los gastos de ventas se proyectan tomando como base la participación que tuvieron cada uno de los elementos que lo conformaban en el año 2010, los cuales se enlazan al crecimiento de la variable macroeconómica de la inflación respectivamente hasta el año 2015.

#### 4.4. ESCENARIOS DE VENTAS

Para el análisis de las estrategias propuestas para el modelo de planeación financiera diseñado para TIMON S.A., se elaboraron tres escenarios: pesimista, realista y optimista, propuestos como medida de valuación de los resultados desde diferentes situaciones que la empresa pueda presentar a futuro, obteniendo los siguientes resultados:

<b>Resumen de escenario</b>				
	Valores actuales:	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
CREINGRESOS	10,0%	10,0%	15,0%	25,0%
COSTOPERACION	98%	98%	90%	83%
PORNORECAUDO	25%	25%	23%	20%
PORPAGO	50%	50%	42%	38%
<b>Celdas de resultado:</b>				
INGOPERACION	36.834.674	36.834.674	38.508.978	41.857.584
EBITDA	- 2.006.656	- 2.006.656	1.135.765	4.399.016
UNETA	- 3.530.022	- 3.530.022	- 343.153	2.016.026
CAJA	(1.303.579)	(1.303.579)	2.344.777	6.366.673
MBRUTO	0,1%	0,1%	8,3%	15,5%
MOPERACIONAL	-11%	-11%	-3%	5%
MNETO	-9,6%	-9,6%	-0,9%	4,8%
ROE	-34%	-34%	-3%	13%
ROA	-8%	-8%	-1%	5%
PRODIASCARTE	132	132	123	109
RCARTERA	2,73	2,73	2,92	3,30
PROPAGOPROVEEDORES	177	177	159	149
RPROVEEDORES	2,04	2,04	2,27	2,41
CICLOCAJA	- 42	- 42	- 32	- 37

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Figura No. 7 Escenarios de Ventas

- Escenario realista: Para realizar el análisis del escenario realista se tuvieron en cuenta las siguientes variables de entrada:
  - Incremento en los ingresos netos de operación del 15% con base en el comportamiento de las ventas en el año 2011, ya que su crecimiento real frente al 2010 fue de un 28%.
  - Porcentaje de participación de los costos de operación sobre el total de ingresos netos del 90%.
  - Un porcentaje de no recaudo de cartera del 23%, es decir, un 77% de recuperación del total de las ventas.
  - Un promedio de no pago a proveedores del 42%, es decir, un 58% de pago.

Como resultado se obtiene un nivel de ingresos de 38 mil millones, margen operacional y margen ebitda positivos, se genera flujo de caja positivo, pero se tiene un margen neto negativo, lo que indica que es necesario mejorar los resultados operacionales para generar valor para los accionistas.

- Escenario optimista: Para realizar el análisis del escenario realista se tuvieron en cuenta las siguientes variables de entrada:
  - Incremento en los ingresos netos de operación del 25%
  - Porcentaje de participación de los costos de operación sobre el total de ingresos netos del 83%.
  - Un porcentaje de no recaudo de cartera del 20%, es decir, un 80% de recuperación del total de las ventas.
  - Un promedio de no pago a proveedores del 38%, es decir, un 62% de pago.

Como resultado se obtiene que la compañía puede obtener un total de ingresos de 42 mil millones de pesos, se mantiene un nivel recuperación de las ventas del 80%, unos costos de operación cercanos al 83%, estas condiciones permiten tener el disponible necesario para cumplir con sus obligaciones, sin necesidad de recurrir a fuentes de financiación externas evitando generar costos adicionales, se genera margen de utilidad neto positivo y se mantiene un promedio de cuentas por cobrar de 109 días que es muy saludable para la compañía. En este escenario la compañía genera valor para sus accionistas y proyecta una recuperación a mediano plazo en su capital de trabajo.

- Escenario pesimista: Para realizar el análisis del escenario pesimista se tuvieron en cuenta las siguientes variables de entrada:
  - Incremento en los ingresos netos de operación del 10%.
  - Porcentaje de participación de los costos de operación sobre el total de ingresos netos del 98%.
  - Un porcentaje de no recaudo de cartera del 25%, es decir, un 75% de recuperación del total de las ventas.
  - Un promedio de no pago a proveedores del 50%, es decir, un 50% de pago.



El resultado de este escenario muestra un nivel de ingresos de 36 mil millones de pesos, genera EBITDA negativo evidenciando que no es un negocio operativamente viable, estos resultados indican que la empresa no puede mantener un nivel de participación de los costos totales de operación del 98% y una rotación de cartera de 132 días, debido a que esta situación genera un flujo de caja negativo, que implica adquirir nuevas deudas o sobregiros, situación que se vuelve insostenible en el corto plazo para la compañía, entrando en un proceso gradual de insolvencia, por no poder acceder a más recursos de financiación, ya que no tendría como atender estas nuevas obligaciones, y lamentablemente se debería liquidar la empresa.

#### **4.5. FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL PRIMER AÑO**

Con base en el escenario realista se presenta a continuación el flujo de caja mensualizado para el primer año de TIMON S.A.

TIMON S.A.

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO MENSUALIZADO AÑO 2011**

(Cifras en miles de pesos)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2011
<b>SALDO INICIAL</b>	297.102	1.249.173	1.410.146	934.574	783.621	1.338.192	1.142.804	1.362.282	817.341	4.543.316	3.017.565	2.209.118	297.102
<b>TOTAL CARTERA RECAUDADA</b>	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	3.227.778	38.733.339
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	3.524.880	4.476.952	4.637.924	4.162.352	4.011.399	4.565.971	4.370.583	4.590.061	4.045.119	7.771.095	6.245.344	5.436.896	39.030.441
<b>OPERACIONALES</b>													
PEAJES - GASTOS DE VIAJE	684.346	821.215	1.231.823	1.094.954	821.215	1.094.954	958.084	1.231.823	1.505.561	1.505.561	1.231.823	1.505.561	13.686.921
OPERATIVOS	84.686	101.623	152.434	135.497	101.623	135.497	118.560	152.434	186.308	186.308	152.434	186.308	1.693.711
MAINTENIMIENTO VEHICULOS	437.482	524.978	787.467	699.971	524.978	699.971	612.474	787.467	962.460	962.460	787.467	962.460	8.749.634
ARRENDAMIENTOS	33.299	39.958	59.938	53.278	39.958	53.278	46.618	59.938	73.257	73.257	59.938	73.257	665.973
SEGUROS	41.215	49.458	74.188	65.945	49.458	65.945	57.701	74.188	90.674	90.674	74.188	90.674	824.307
IMPUESTOS	15.039	18.047	27.070	24.062	18.047	24.062	21.055	27.070	33.086	33.086	27.070	33.086	300.780
SERVICIOS	41.229	49.475	74.212	65.967	49.475	65.967	57.721	74.212	90.704	90.704	74.212	90.704	824.582
MITO	2.468	2.961	4.442	3.949	2.961	3.949	3.455	4.442	5.429	5.429	4.442	5.429	49.357
MANO DE OBRA	31.569	37.883	56.825	50.511	37.883	50.511	44.197	56.825	69.452	69.452	56.825	69.452	631.384
TEMPORALES	449.383	539.260	808.889	719.013	539.260	719.013	629.136	808.889	988.642	988.642	808.889	988.642	8.987.659
HORARIOS	7.947	9.537	14.305	12.715	9.537	12.715	11.126	14.305	17.484	17.484	14.305	17.484	158.942
OTROS	23.491	28.190	42.285	37.586	28.190	37.586	32.888	42.285	51.681	51.681	42.285	51.681	469.829
PAGO TERCEROS DE OPERACIÓN	106.012	491.888	58.895	70.674	106.012	94.233	70.674	94.233	82.454	106.012	129.570	129.570	1.540.226
<b>TOTALES</b>	1.958.166	2.714.473	3.392.773	3.034.121	2.328.596	3.057.679	2.663.690	3.428.110	4.157.192	4.180.750	3.463.447	4.204.309	38.583.306
<b>ADMINISTRATIVOS</b>													
GASTOS DE PERSONAL	91.093	125.885	84.130	84.130	84.130	105.008	84.130	84.130	84.130	84.130	84.130	105.008	1.100.037
HONORARIOS	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	23.532	282.381
IMPUESTOS	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	19.000
ARRENDAMIENTOS	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	1.304	15.645
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	1.808	21.701
SEGUROS	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	3.575
SERVICIOS	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	16.281	195.374
GASTOS LEGALES	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	6.843
MAINTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	19.004
ADECUACIONES E INSTALACIONES	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	1.914	22.970
GASTOS DE VIAJE	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	1.164	13.968
GASTOS DIVERSOS	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	8.566	102.789
<b>TOTALES</b>	149.697	184.489	142.735	142.735	142.735	163.612	142.735	142.735	142.735	142.735	142.735	163.612	1.803.285
<b>FINANCIEROS</b>													
FINANCIACION									(5.000.000)				(5.000.000)
INTERESES FINANCIACION										37.037	35.621	34.195	106.852
AMORTIZACION FINANCIACION										191.132	192.548	193.974	577.654
INTERESES LEASING	6.940	6.853	6.767	6.679	6.372	6.063	5.752	5.439	5.123	4.806	4.487	4.166	69.448
CUOTA CANON LEASING	15.272	15.359	15.446	49.565	49.872	50.181	50.492	50.806	51.121	51.438	51.757	52.078	503.386
INTERESES CREDITOS BANCARIOS	22.275	21.419	20.557	19.689	18.815	17.934	17.048	16.156	15.257	14.352	13.441	12.523	209.466
AMORTIZACION CREDITOS BANCARIOS	123.356	124.213	125.075	125.943	126.817	127.697	128.583	129.476	130.375	131.279	132.191	133.108	1.538.113
<b>TOTALES</b>	167.844	167.844	167.844	201.876	201.876	201.876	201.876	201.876	(4.798.124)	430.044	430.044	430.044	(1.995.082)
<b>TOTALES EROGACIONES DE EFECTIVO</b>	2.275.707	3.066.805	3.703.351	3.378.731	2.673.207	3.423.166	3.008.300	3.772.720	(498.198)	4.753.529	4.036.226	4.797.965	38.391.509
<b>TOTAL SALDO EN CAJA</b>	1.249.173	1.410.146	934.574	783.621	1.338.192	1.142.804	1.362.282	817.341	4.543.316	3.017.565	2.209.118	638.931	638.931

El flujo de caja mensualizado elaborado en el modelo de planeación financiera para TIMON S.A., muestra que la empresa obtiene su efectivo producto de su eficiente gestión en el recaudo de la cartera para poder operar o pagar sus proveedores sin recurrir a financiación externa.

El flujo de caja indica que para los meses proyectados de enero a agosto la empresa tiene la liquidez necesaria para poder hacer frente a sus obligaciones corrientes, pero que a partir del mes de septiembre va a tener un déficit de efectivo, por lo cual debe acudir al sector financiero para adquirir un crédito por valor de \$5.000.000 miles de pesos y después de atender sus obligaciones corrientes finalizará con un excedente de liquidez por valor de \$638.931 miles de pesos en el mes de diciembre.

De acuerdo al modelo desarrollado para TIMON S.A. y la estrategia implementada en el mejoramiento del plazo de su rotación de cartera de 157 días promedio a 123 días para el año 2011, se refleja que los flujos de caja desde el inicio de año hasta el mes de agosto presentan flujos positivos que le permiten a la empresa hacer frente a sus obligaciones, pero que a su vez el alto nivel de endeudamiento generado en la adquisición de nuevas obligaciones de contratos de leasing a corto plazo a diciembre 31 de 2010 trae como consecuencia para el año 2011 que el flujo de caja se estreche, pues de acuerdo a sus contratos el período de gracia de los tres primeros meses es inicialmente favorable, pero a partir de la cuarta cuota en el mes de abril, donde se empiezan a realizar los abonos a capital, hace que las necesidades de efectivo se incrementen gradualmente hasta el punto en que la empresa no le alcanzan sus fuentes propias de ingreso con el efectivo recaudado proveniente de su facturación para suplir sus necesidades de operación y del giro normal del negocio, y se origina a partir del septiembre el déficit de efectivo que le obliga a acudir a una fuente de financiamiento externa y aumentar sus gastos financieros y pasivos a corto plazo.

#### 4.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO DE VENTAS REALISTA

El siguiente es el flujo de caja operativo proyectado para TIMON S.A.

TIMON S.A.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2011 - 2015

(Cifras en miles de pesos)

	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>297.102</b>	<b>638.931</b>	<b>3.732.318</b>	<b>13.881.381</b>	<b>32.423.096</b>
<b>TOTAL CARTERA RECAUDADA</b>	38.733.339	52.896.323	63.449.472,70	76.083.702	91.168.734
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	39.030.441	53.535.254	67.181.791	89.965.083	123.591.830
<b>OPERACIONALES</b>					
PEAJES - GASTOS DE VIAJE	13.686.921	15.891.628	18.464.537	21.473.347	24.994.888
OPERATIVOS	1.693.711	1.803.802	1.930.069	2.074.824	2.240.810
MANTENIMIENTO VEHICULOS	8.749.634	10.159.036	11.803.819	13.727.260	15.978.474
ARRENDAMIENTOS	665.973	709.261	758.909	815.827	881.094
SEGUROS	824.307	877.887	939.339	1.009.790	1.090.573
IMPUESTOS	300.780	320.331	342.754	368.461	397.938
SERVICIOS	824.582	878.180	939.652	1.010.126	1.090.936
MTTO	49.357	52.566	56.245	60.464	65.301
MANO DE OBRA	631.384	672.424	719.494	773.456	835.332
TEMPORALES	8.987.659	9.571.857	10.241.887	11.010.028	11.890.831
HORARIOS	158.942	169.273	181.122	194.706	210.283
OTROS	469.829	500.368	535.394	575.549	621.592
PAGO TERCEROS DE OPERACIÓN	1.540.226	1.449.748	1.748.808	2.163.237	2.670.523
<b>TOTALES</b>	38.583.306	43.056.362	48.662.030	55.257.074	62.968.573
<b>ADMINISTRATIVOS</b>					
GASTOS DE PERSONAL	1.100.037	1.171.539	1.253.547	1.347.563	1.455.368
HONORARIOS	282.381	300.736	321.787	345.921	373.595
IMPUESTOS	19.000	20.235	21.651	23.275	25.137
ARRENDAMIENTOS	15.645	16.661	17.828	19.165	20.698
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	21.701	23.112	24.730	26.585	28.711
SEGUROS	3.575	3.807	4.074	4.379	4.730
SERVICIOS	195.374	208.073	222.638	239.336	258.483
GASTOS LEGALES	6.843	7.287	7.798	8.382	9.053
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	19.004	20.239	21.656	23.280	25.142
ADCUACIONES E INSTALACIONES	22.970	24.463	26.175	28.138	30.389
GASTOS DE VIAJE	13.968	14.876	15.917	17.111	18.480
GASTOS DIVERSOS	102.789	109.470	117.133	125.918	135.992
<b>TOTALES</b>	1.803.285	1.920.499	2.054.934	2.209.054	2.385.778
<b>FINANCIEROS</b>					
FINANCIACION	(5.000.000)	-	-	-	-
INTERESES FINANCIACION	106.852	295.161	74.035	-	-
AMORTIZACION FINANCIACION	577.654	2.442.863	1.979.483	-	-
INTERESES LEASING	69.448	74.315	17.046	921	-
CUOTA CANON LEASING	503.386	266.159	286.391	74.939	-
INTERESES CREDITOS BANCARIOS	209.466	76.353	-	-	-
AMORTIZACION CREDITOS BANCARIOS	1.538.113	1.671.226	226.491	-	-
<b>TOTALES</b>	(1.995.082)	4.826.076	2.583.445	75.859	-
<b>TOTALES EROGACIONES DE EFECTIVO</b>	38.391.509	49.802.936	53.300.410	57.541.987	65.354.351
<b>TOTAL SALDO EN CAJA</b>	638.931	3.732.318	13.881.381	32.423.096	58.237.478

El flujo de caja proyectado muestra que la empresa para el primer año (2011) debe acudir al sector financiero para adquirir un nuevo crédito por valor de \$5.000.000 miles de pesos para poder hacer frente a sus obligaciones, crédito que terminará de pagar en el año 2013 debido a que los flujos de efectivo que se empiezan a generar a partir del año 2012 le permite cubrir sus obligaciones financieras en el corto plazo sin que se vea afectado el pago de las obligaciones corrientes generadas por el desarrollo del objeto social de la empresa.

En el segundo año la empresa genera flujos de caja positivos los cuales finalizan en \$3.732.318 miles de pesos, lo cual muestra la recuperación en el capital de trabajo que se logra a través de un recaudo de cartera más eficiente de 96 días en promedio para este período y el aumento en el plazo de pago a proveedores a 155 días en promedio.

Para el año 2013 se terminan de cancelar las deudas de los créditos con las entidades financieras: Banco de Bogotá, Bancoldex y Banco GNB Sudameris, así como también el crédito adquirido en el año 2011 para capital de trabajo, lo que le permite a la empresa disminuir su endeudamiento a corto plazo, bajando sus costos financieros y obteniendo un resultado favorable de \$13.881.381 miles de pesos en excedentes de liquidez al cierre de su ejercicio.

Para los años de 2014 y 2015 se evidencia un mayor flujo de efectivo, debido a que la empresa ha terminado de cancelar sus créditos de corto plazo y todo su efectivo se encuentra enfocado en atender la operación normal del negocio, mientras que los ingresos por ventas incrementan progresivamente, el recaudo de cartera se optimiza hasta llegar a una rotación de 84 días en promedio para el último año y el plazo promedio de pago a proveedores se mantiene en 155 días.

Luego de implementar las estrategias propuestas para el modelo desarrollado para TIMON S.A., se evidencian los resultados de la buena gestión y desempeño de la política de cartera, apalancamiento con proveedores y reducción de los costos, generando excedentes de efectivo importantes para que la empresa pueda seguir con su crecimiento y expansión de la flota propia a través de nuevos leasing de vehículos o realización de inversiones sin que esto afecte sus flujos futuros.

#### **4.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO DE VENTAS REALISTA**

A continuación se presenta el estado de resultados de los 5 años objeto de las proyecciones realizadas a TIMON S.A.

**TIMON S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
(Expresado en Miles de Pesos Colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos Operacionales	38.241.289	45.828.961	54.997.121	65.922.782	78.980.369
Devoluciones, rebajas y descuentos	- 267.689	- 320.803	- 384.980	- 461.459	- 552.863
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONES</b>	<b>38.508.978</b>	<b>46.149.764</b>	<b>55.382.101</b>	<b>66.384.242</b>	<b>79.533.232</b>
<b>TOTAL COSTO DE PRESTACION DE SERVICIOS</b>	<b>37.043.080</b>	<b>43.010.028</b>	<b>49.973.499</b>	<b>58.116.717</b>	<b>67.647.618</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.465.898</b>	<b>3.139.737</b>	<b>5.408.602</b>	<b>8.267.525</b>	<b>11.885.613</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
De administración	1.712.814	1.729.328	1.755.035	1.776.615	1.798.641
De Ventas	323.165	333.388	344.273	354.817	365.202
<b>EBITDA</b>	<b>- 570.081</b>	<b>1.077.020</b>	<b>3.309.294</b>	<b>6.136.094</b>	<b>9.721.770</b>
Depreciaciones	318.445	52.733	15.376	15.376	15.376
Amortizaciones	1.797.012	264.790	240.883	240.883	240.883
<b>Utilidad / Pérdida Operacional</b>	<b>- 2.685.538</b>	<b>759.497</b>	<b>3.053.036</b>	<b>5.879.835</b>	<b>9.465.512</b>
<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Ingresos	1.022.304	1.248.479	1.548.534	1.914.663	2.363.060
Egresos	- 385.765	- 445.828	- 91.081	- 921	-
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>636.539</b>	<b>802.651</b>	<b>1.457.453</b>	<b>1.913.743</b>	<b>2.363.060</b>
<b>Utilidad / Pérdida antes de Impto Renta</b>	<b>- 2.048.999</b>	<b>1.562.148</b>	<b>4.510.489</b>	<b>7.793.578</b>	<b>11.828.572</b>
Provisión impuesto de renta y complementarios	-	515.509	1.488.461	2.571.881	3.903.429
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA DE EJERCICIO</b>	<b>- 2.048.999</b>	<b>1.046.639</b>	<b>3.022.028</b>	<b>5.221.697</b>	<b>7.925.143</b>

En el estado de resultados proyectado para TIMON S.A., se muestra el incremento en los ingresos operacionales en un 15%, y en los siguientes años este crecimiento sostenido más los puntos porcentuales en los que crezca la economía. Este crecimiento se basa en la ponderación resultante entre el comportamiento analizado que ha tenido la empresa en sus últimos años, el cual ha sido de un 25% en promedio y del sector que ha estado por encima del 10%.

Los costos de ventas decrecen gradualmente de acuerdo a la variable macroeconómica de la inflación, para el año 2010 el costo de ventas se encontraba con una participación del 98% frente a los ingresos y sus resultados para los años proyectados del 2011 al 2015 evidencian la estrategia desarrollada y el mejoramiento de los márgenes de participación siendo así de 96%, 93%, 90%, 88% 85% para cada año respectivamente.

Los gastos de administración para el primer año (2011) tuvieron un incremento significativo representado en gran porcentaje por el aumento de los gastos de personal, a raíz del fortalecimiento proyectado para el área administrativa con el objetivo de permitirle a la empresa atender de manera adecuada los requerimientos de sus clientes. A partir del año 2012 los gastos de administración y de ventas mantienen un crecimiento lineal sostenido al ritmo de la inflación y de su comportamiento esperado por las fuentes de investigación consultadas para los próximos cinco años en la economía del país.

El margen EBITDA pasó de tener un comportamiento histórico negativo al generar márgenes de 2,3% para el año 2012, 6,0% en el año 2013, 9,2% en el año 2014 y de 12,2% para el año 2015 evidenciándose los resultados en las estrategias planteadas en el modelo en la medida que los ingresos mantienen su crecimiento sostenido y que los costos y gastos se limitan y optimizan hasta donde la operación normal del negocio permita gestionar estas disminuciones, haciendo que la empresa comience a generar valor.

Las amortizaciones y depreciaciones para el primer año (2011) por valor de \$2.035.979 miles de pesos, originan una pérdida en el ejercicio las cuales absorben el 7% frente a los ingresos operacionales del resultado del ejercicio. Para este año el estado de resultados proyectado muestra un ejercicio crítico de recuperación debido al reconocimiento de costos y gastos que en el año 2010 se contabilizaron como una partida de amortización por concepto de repuestos de vehículos y que para la elaboración de las proyecciones realizadas en el modelo se reconocieron en su totalidad para el 2011 partiendo de una base ajustada a la realidad de la empresa y que se refleja con una pérdida en el resultado del ejercicio para el primer año por valor de -\$2.048.999 miles de pesos.

Los gastos financieros dejaron de absorber el 4% en promedio de los ingresos operacionales, pues con el desarrollo de la estrategia del mejoramiento en la rotación de cartera y apalancamiento con proveedores, la empresa no tiene que recurrir frecuentemente al sector financiero a solicitar cupos de sobregiro ni créditos de corto plazo que le generan a TIMON S.A. un impacto en la carga financiera, como se observó en el diagnóstico financiero elaborado a los estados financieros históricos de la empresa. A partir del año 2015 la empresa atiende en un 100% el desarrollo de su objeto social con sus fuentes propias de ingreso terminado de cancelar en su totalidad las obligaciones contraídas para capital de trabajo y adquisición de flota propia al sector financiero.

El cálculo de la provisión del impuesto de renta y complementarios se hace bajo la normatividad vigente colombiana y se hace con una tasa promedio del 33% sobre la utilidad antes de impuestos que presenta la compañía para cada período respectivamente.

Los resultados netos del ejercicio proyectados indican la recuperación progresiva que tiene TIMON S.A., siendo el año 2011 el más difícil debido al cubrimiento de altas obligaciones financieras y de costos y gastos de años anteriores que se encontraban sin reconocerse en el estado de resultados. A partir del segundo año la empresa obtiene márgenes netos de rentabilidad en el resultado de su ejercicio de 2% para el año 2012, 5% en el 2013, 8% en el año 2014 y finaliza con un margen del 10% para el año 2015, acorde a las expectativas de crecimiento planteadas para TIMON S.A. y del sector del transporte.

#### 4.8. BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO DE VENTAS REALISTA

A continuación se presenta el Balance General de los 5 años objeto de las proyecciones realizadas a TIMON S.A.

##### TIMON S.A.

##### BALANCE GENERAL PROYECTADO

(Expresado en Miles de Pesos Colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Disponible	13.060.808	10.019.674	9.703.384	17.177.300	27.718.543
Inversiones	64.319	64.319	64.319	64.319	64.319
Deudores	11.606.019	10.566.122	12.679.892	15.198.864	18.209.363
Inventarios	535.739	555.722	576.451	597.952	620.256
Diferidos	92.013	69.010	46.006	23.003	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25.358.898</b>	<b>21.274.846</b>	<b>23.070.052</b>	<b>33.061.438</b>	<b>46.612.480</b>
<b>ACTIVO LARGO PLAZO</b>					
Inversiones Permanentes	-	-	-	-	-
Propiedades y Equipo	2.024.362	1.971.630	1.956.254	1.940.878	1.925.503
Intangibles	1.034.614	795.317	579.928	364.538	149.149
Cargos Diferidos	9.962	7.471	4.981	2.490	-
Valorizaciones	13.157.611	13.157.611	13.157.611	13.157.611	13.157.611
<b>TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>16.226.549</b>	<b>15.932.029</b>	<b>15.698.774</b>	<b>15.465.518</b>	<b>15.232.263</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>41.585.446</b>	<b>37.206.875</b>	<b>38.768.826</b>	<b>48.526.956</b>	<b>61.844.743</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Obligaciones Financieras	5.298.714	3.361.329	-	-	-
Proveedores	19.353.166	17.920.845	20.822.291	24.215.299	28.186.508
Cuentas por pagar	274.216	91.405	30.468	10.156	3.385
Impuesto, gravámenes y tasas	56.890	572.399	1.545.351	2.628.771	3.960.319
Obligaciones laborales	166.184	174.329	183.241	192.347	201.790
Otros Pasivos	196.318	242.833	301.195	372.408	459.623
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>25.345.488</b>	<b>22.363.141</b>	<b>22.882.547</b>	<b>27.418.980</b>	<b>32.811.624</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
Obligaciones Financieras	4.422.346	1.979.483	0	-	-
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>4.422.346</b>	<b>1.979.483</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>29.767.834</b>	<b>24.342.624</b>	<b>22.882.547</b>	<b>27.418.980</b>	<b>32.811.624</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Reservas	385.056	385.056	385.056	385.056	385.056
Revalorización del Patrimonio	439.768	439.768	439.768	439.768	439.768
Superávit por Valorización	13.157.611	13.157.611	13.157.611	13.157.611	13.157.611
Resultado de Ejercicios Anteriores	- 2.965.824	5.014.823	- 3.968.184	- 946.156	4.275.541
Resultado del Ejercicio	- 2.048.999	1.046.639	3.022.028	5.221.697	7.925.143
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.817.612</b>	<b>12.864.251</b>	<b>15.886.279</b>	<b>21.107.976</b>	<b>29.033.119</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>41.585.446</b>	<b>37.206.875</b>	<b>38.768.826</b>	<b>48.526.956</b>	<b>61.844.743</b>



La proyección realizada del balance general tiene como finalidad obtener una representación estructurada de la situación y rendimiento financiero de los próximos 5 años de acuerdo a la estrategia desarrollada en el modelo financiero para TIMON S.A.

- Activo Corriente: Se encuentra representado principalmente por el disponible, deudores e inventarios.

A partir del primer año de proyecciones, se evidencia en el disponible que la empresa comienza a generar excedentes de efectivo después de cancelar sus costos, gastos y demás obligaciones corrientes contraídas, finalizando en el año 2015 con \$27.718.743 miles de pesos, cifra significativa que le puede permitir a la empresa renovar y/o adquirir flota y equipo de transporte con recursos propios o realizar inversiones a largo plazo que le generen rendimientos al capital de la compañía.

Los deudores reflejan los resultados positivos de la estrategia desarrollada en el modelo para la gestión y recaudo de la cartera, ya que la empresa a final de cada ejercicio solo tiene inmovilizado el 23% del total de sus ingresos en los deudores y el 77% ha sido recuperado en un promedio de 84 días.

Los inventarios se proyectan de acuerdo a la política definida de adquisición anual de inventario correspondiente al 1% del valor del costo de ventas con el fin de mantener existencias necesarias de repuestos, llantas e insumos para garantizar la rapidez y optimización de tiempos requeridos en la prestación de su servicio de mantenimiento vehicular tanto de su flota propia como de la flota tercerizada.

- Activos a Largo Plazo: La cuenta de propiedades planta y equipo sufre disminución producto únicamente de la depreciación; en el caso de los intangibles representados por los bienes en leasing sufren disminución por las amortizaciones realizadas de acuerdo a su vida útil y no presentan variaciones al momento de la implementación del modelo planteado para TIMON S.A.

Las valorizaciones se proyectan de acuerdo al último avalúo técnico registrado en libros a 31 de diciembre de 2010, no se hacen más valorizaciones por cuanto las mismas no son un derecho o bien real o efectivo para la empresa y son supuestos adicionales ante un posible beneficio económico futuro en el caso de que la empresa desee vender o renovar su flota.

- Pasivo Corriente: Hacen referencia a los pasivos que la empresa debe pagar en un plazo igual o inferior a un año y se encuentran representado principalmente por las obligaciones financieras, proveedores y los impuestos, gravámenes y tasas.

Los proveedores se proyectan en base a la política definida de realizar las compras a proveedores para los siguientes cinco años en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con las cuentas por pagar incorporando la estrategia de comprar un 42% a crédito y el 58% de contado. Respecto a estas proyecciones se ha establecido como rotación de plazo de pago a proveedores promedio 151 días en el modelo propuesto para TIMON S.A., evidenciándose así

el apalancamiento propuesto en la estrategia planteada del mejoramiento en los plazos de cartera y el aumento de los plazos por pagar a proveedores.

De acuerdo a las tablas de amortización elaboradas como cuadros auxiliares en el modelo de excel para los contratos de leasing y los créditos con entidades financieras incluido el crédito de \$5.000.000 que necesita la empresa en el año 2011 como capital de trabajo, se trasladan los saldos correspondientes al valor del capital pendiente de pago a corte de cada período proyectado. Los niveles de endeudamiento a corto plazo se van reduciendo en la medida que los créditos se van terminado de cancelar y no se realizan más créditos con entidades financieras sino se mejora la gestión de recaudo de cartera y apalancamiento con proveedores acelerando de esta manera los flujos de efectivo reflejados en el disponible para cada periodo respectivamente.

- Patrimonio: Al implementar el modelo propuesto para TIMON S.A., el patrimonio proyectado indica que los accionistas no tendrían la necesidad o la obligación de capitalizar en el corto y largo plazo porque pueden desarrollar el objeto social de la empresa con sus propios recursos.

De igual manera el balance general proyectado les muestra a los accionistas los beneficios que proporciona el modelo sobre su patrimonio, al contemplar la posibilidad reflejada de repartir sus dividendos ya que la compañía cuenta con la liquidez necesaria para realizar el pago en el evento en que decidan decretar la distribución de utilidades de la compañía.

Los resultados a final del ejercicio van absorbiendo las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores aumentando el valor del patrimonio y mejorando la estructura del balance.

#### 4.9. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

De acuerdo al resultado de los estados financieros proyectados, a continuación se presentan, se analizan y se interpretan los indicadores financieros obtenidos.

Tabla No 35. Indicadores de Liquidez Proyectados

<b>Indicadores Liquidez</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>RAZON CORRIENTE</b>	1	0,95	1,01	1,21	1,42
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	13.409	-1.088.295	187.505	5.642.458	13.800.856
<b>PRUEBA ACIDA</b>	0,98	0,93	0,98	1,18	1,4

Los indicadores de liquidez proyectados en el modelo implementado para TIMON S.A. muestran el aumento gradual de su capacidad para respaldar las deudas que tiene en el corto plazo, ya que por cada peso que tiene cuenta con \$1, \$0,95, \$1,01 \$1,21 y \$1,42 para pagar sus deudas en el corto plazo para cada año respectivamente.

El capital neto de trabajo para el primer año de proyecciones (2011) a pesar de que es el año más crítico tendrá un comportamiento positivo por valor de \$13.409 miles de pesos, en el segundo año tendrá un déficit de efectivo por valor de -\$1.088.295 miles de pesos y a partir del tercer año el comportamiento será positivo por valor de \$187.505 miles de pesos, en el año 2014 de \$5.642.458 y en el año 2015 de \$13.800.586 para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. La recuperación en el déficit de efectivo al final de los periodos proyectados indica que en el evento que la empresa tuviera que cancelar sus deudas a corto plazo la empresa podría hacer frente a sus obligaciones.

En cuanto al indicador de la prueba ácida refleja que si la empresa tuviera que responder de forma inmediata por sus obligaciones a corto plazo sin tener en cuenta sus inventarios cuenta con la capacidad de \$0,98 para el año 2011, \$0,93 para el año 2012, \$0,98 para el año 2013, \$1,18 para el año 2014 y \$1,40 para el año 2015 para respaldar sus deudas por cada peso que adeuda, indicador que muestra su recuperación gradual respecto de los años evaluados en el diagnostico financiero.

Tabla No 36. Indicadores de Endeudamiento Proyectados

<b>Indicadores de endeudamiento</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	72%	65%	59%	57%	53%
<b>ENDEUDAMIENTO FINANCIERO</b>	25%	12%	0%	0%	0%
<b>IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA</b>	-1%	-1%	0%	0%	0%

En cuanto a la estrategia diseñada en el modelo de apalancamiento con proveedores, el indicador de nivel de endeudamiento muestra un 72% para el año 2011, 65% para el año 2012, 59% para el año 2013, 57% para el año 2014 y 53% para el año 2015, de los cuales en esta participación se encuentran concentrados los proveedores en un 47%, 48%, 54%, 50% y 46% respectivamente, haciéndose evidente la funcionalidad del modelo y la gran participación que tienen los proveedores en el apalancamiento de la empresa.

Los indicadores de endeudamiento proyectados muestran la disminución del nivel de endeudamiento a corto plazo del año 2013 en adelante, cuando se terminan de cancelar las deudas de los créditos con las entidades financieras: Banco de Bogotá, Bancoldex y Banco GNB Sudameris, así como también el crédito adquirido en el año 2011 para capital de trabajo. El endeudamiento financiero es de 0% para el año 2015 debido a que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes con recursos propios debido a la estrategia implementada de gestión de recaudo de cartera.

Tabla No 37. Indicadores de Rentabilidad Proyectados

<b>Indicadores de rentabilidad</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>MARGEN BRUTO (MB)</b>	3,80%	6,90%	9,80%	12,50%	15,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL (MO)</b>	-7%	2%	6%	9%	12%
<b>MARGEN NETO (MN)</b>	-5,30%	2,30%	5,50%	7,90%	10,00%
<b>ROE</b>	-17%	8%	19%	25%	27%
<b>ROA</b>	-5%	3%	8%	11%	13%

Estos indicadores proyectados validan las estrategias planteadas en el modelo al hacer que TIMON S.A., pase de tener márgenes negativos a obtener márgenes de rentabilidad positivos y crecientes cada año hasta terminar con los acuerdos a las expectativas de la empresa y similares a los del sector.

Al finalizar las proyecciones los accionistas tendrán un rendimiento sobre su patrimonio del 27%, un rendimiento sobre sus activos del 13% y un margen neto del 10% que les permitirá tomar decisiones orientadas al crecimiento y expansión de la empresa y establecer nuevas metas financieras que le permitan posicionarse dentro de las primeras empresas del sector transporte de carga por carretera.

Tabla No 38. Indicadores de Actividad Proyectados

<b>Indicadores De Actividad</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PERIODO PROMEDIO / ROTACION CARTERA CLIENTES</b>					
Promedio de Cuentas por cobrar año actual y año anterior	11.852.044	11.086.070	11.623.007	13.939.378	16.704.113
No. Días Analizados	360	360	360	360	360
Ventas a Crédito en el periodo analizado	34.658.080	41.534.788	49.843.891	59.745.818	71.579.909
Días promedio de Cobro de las CXC Clientes	123	96	84	84	84
Rotación de la Cartera	2,92	3,75	4,29	4,29	4,29
<b>PERIODO DE RECUPERACION Y ROTACION DE INVENTARIO</b>					
Promedio de Inventario año actual y año anterior	347.552	545.731	566.086	587.201	609.104
No. Días Analizados	360	360	360	360	360
Costo de los inventarios vendidos	37.043.080	43.010.028	49.973.499	58.116.717	67.647.618
Días promedio de Inventarios	3	5	4	4	3
Rotación del Inventario	106,58	78,81	88,28	98,97	111,06
<b>PROMEDIO DE PAGO A LOS PROVEEDORES</b>					
Promedio de CXP a Proveedores año actual y año anterior	14.378.842	18.637.005	19.371.568	22.518.795	26.200.903
No. Días Analizados	360	360	360	360	360
Compras a crédito promedio anuales	33.338.772	38.709.025	44.976.149	52.305.045	60.882.856
Días Periodo de pago a proveedores	155	173	155	155	155
Rotación de proveedores	2,32	2,08	2,32	2,32	2,32
<b>CICLO DE CAJA</b>					
(Días Recuperación Cartera + Días Promedio Inventario) - Días de Pago a -	29 -	73 -	67 -	67 -	68

Los indicadores de actividad permiten evidenciar que la estrategia de gestión en el recaudo de la cartera se va haciendo más efectiva cada año al pasar de 123 días promedio de cobro a los clientes para el año 2011 a 84 días promedio para el año 2015, así como también se muestra que los días de periodo de pago a proveedores se mantienen en promedio de 155 días para obtener como resultado de la combinación de estas dos estrategias un ciclo de efectivo del negocio de 68 días promedio en el año 2015.

A través de estos indicadores de actividad TIMON S.A., puede medir constantemente las estrategias implementadas en el presente modelo de planeación financiera y tomar las medidas o ajustes que estimen pertinentes para la generación de valor de la empresa en la línea del tiempo trazada para el logro de sus objetivos.

## 5. CONCLUSIONES

TIMON S.A. es una empresa posicionada en el sector dedicada al servicio de transporte, administración y mantenimiento vehicular, enfocada a satisfacer los requisitos de los clientes, ha demostrado liderazgo, calidad en sus servicios, innovación, y creatividad. Al conocer la situación financiera actual de la empresa y de los resultados arrojados en los dos últimos años (2009-2010) y el diagnóstico bajo sus indicadores financieros, se realiza una planeación financiera para los próximos 5 años, donde bajo unas estrategias y el modelo simulado se puede obtener algunos conceptos importantes al respecto, llegando a las siguientes conclusiones:

A pesar que TIMON S.A. lleva varios años en el mercado, la empresa no genera información para la toma de decisiones financieras a largo plazo, diferente a la información contable como obligatoriedad de la normatividad legal y fiscal que la enmarca y la supervisa, lo que implica de manera indirecta que no se conozca la realidad de la empresa, ni vislumbre los resultados financieros obtenidos del desarrollo de su actividad en el largo plazo. Es importante y fundamental que la empresa cuente con personal especializado para la planeación, administración y se puedan tomar decisiones más acertadas sobre la evolución y generación de mayor valor para la empresa y sus accionistas.

De acuerdo a la actualización del portafolio de servicios y con la aprobación del TLC, nos permite identificar y conocer cual actividad es la que permite generar mayores ingresos y facilita una proyección de ingresos por encima del PIB, de acuerdo al crecimiento del mercado complementando las actividades de transporte y a su vez de los mismos clientes actuales. Esto nos permite establecer que la empresa crecerá a un ritmo promedio del 20% en sus ingresos durante la proyección de cinco años.

Los costos vienen creciendo en la misma proporción de los Ingresos con un peso del 98% de los costos sobre los ingresos, lo que origina que su margen bruto sea mínimo y por ende que la empresa presente pérdidas. Con esta base se identificaron las estrategias para disminuir los costos y que al final de la proyección el peso de los costos sobre los ingresos sea de un 86% ampliando el margen bruto. Se identificó que en los costos los rubros más significativos son los Gastos de Viaje para los operativos a nivel nacional con un 37%, el mantenimiento de los Vehículos con un 24% y los servicios temporales también con un 24%. Se plantean las estrategias sobre estos tres rubros que suman el 85% de los costos, pero que al mismo tiempo nos van a permitir reducir los costos en otros rubros que corresponden al otro 15%.

La planta de personal ha venido creciendo y es importante que crezca en la medida que sus ventas aumenten, pues es directamente proporcional. Para ello se han fortalecido las competencias del personal y el conocimiento de los procesos, dándole mayor importancia al personal operativo como Coordinadores Logísticos, Supervisores y Conductores.

La empresa viene obteniendo un EBITDA negativo del 4% en el 2009 y del 3% en el 2010 y con estas estrategias mencionadas llegaríamos a un Margen Ebitda del 12% para el 2015.

La empresa ha venido obteniendo pérdidas y aunque las viene reduciendo, no ha logrado obtener utilidades y de acuerdo a esta planeación financiera y al modelo planteado se logra obtener utilidades a partir del segundo año de proyección que es el 2012 con una rentabilidad del 2% para llegar en el 2015 al 10% del margen neto. Para el año 2011 presentara una pérdida mayor a la que traía en los años anteriores y obedece principalmente a los Ingresos que para este primer año se proyecta un crecimiento de solo el 15% y en los siguientes al 20%.

De acuerdo al análisis interno de la situación financiera realizado a TIMON S.A. se observó que la cuenta de mayor participación respecto de los activos corrientes la constituye sus deudores debido a que la empresa no tiene una política definida de gestión de recaudo, lo cual le está generando a TIMON S.A. una desventaja financiera al apalancar a sus clientes con cero rentabilidad.

El modelo planteado proporciona varias ventajas en cuanto al flujo de caja, entre las cuales se puede mencionar el acceso a liquidez mediante mejoramiento en su rotación de cartera, optimización en sus costos de ventas, mejorando así los índices de liquidez, rotación y rentabilidad y no requerir de otras alternativas como son la capitalización o endeudamiento adicional para cubrir las obligaciones en el corto plazo.

El indicador de rotación de cartera es de 157 días lo que afecta notablemente el flujo de caja y para su mejoramiento se plantea que este sea reducido a 84 días, con un cobro más eficiente de la cartera y para ello se planteó un pago de contado de los clientes en un 77% sobre sus ventas.

Para continuar con el mejoramiento de sus indicadores y observando que el apalancamiento que tenía la empresa para cubrir sus obligaciones era el sector financiero se planteó que este sea dado en sus proveedores y para ello la rotación de proveedores que se encontraba en 114 días pase a 155 días.

Los gastos financieros dejaron de absorber el 4% en promedio de los ingresos operacionales, pues con el desarrollo de la estrategia del mejoramiento en la rotación de cartera, no se tiene que acudir al sector financiero a solicitar cupos de sobregiro ni créditos de corto plazo que le generan a TIMON S.A., un impacto en la carga financiera como se observó en el diagnóstico financiero elaborado a los estados financieros históricos de la empresa.

La empresa viene generando una pérdida que ha venido disminuyendo y con las prácticas que se han mencionado y las estrategias propuestas durante el año 2011 seguirá generando una pérdida pero reduciéndola en un 58% a la del 2010. A partir del 2012 se empieza a reflejar una utilidad con un Margen neto del 7%, creciendo paulatinamente hasta llegar a un 11%.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa implemente el Modelo de Planeación Financiera que se elaboró, pues está conformado por estrategias enmarcadas principalmente en la reducción de costos, mejoramiento en la eficiencia de la cartera y plazos más altos para pagos de proveedores, lo que conlleva a la disminución de utilizar los cupos de sobregiros y créditos de tesorería a corto plazo. Toda esta información se basan en conocimientos fundamentados en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles de la empresa que le ayudarán a mejorar los procesos internos y como resultado obtener eficiencia y eficacia encaminados al logro de sus objetivos.

La liquidez que necesita generar TIMON S.A. se deberá basar en las proyecciones de los Estados Financieros, evaluando las metas y requerimientos que la empresa se ha propuesto lograr, a fin de satisfacer las necesidades de capital de trabajo que necesita para su normal funcionamiento.

La dependencia de actividades con un único cliente principal reduce la probabilidad de expandirse a nuevos mercados. Por ello la empresa debe crecer en sus Ingresos al mismo ritmo que viene creciendo el sector, para ser más competitivos y tener mayor penetración en el mercado y aprovechando los nuevos acuerdos para las importaciones y exportaciones, con unas ventas de \$38 mil millones para el año 2011 a \$79 mil millones en el año 2015, lo que demuestra el crecimiento en sus ingresos del 20%.

Uno de los rubros más altos y el más importante es el costo por la prestación del servicio, y para ello hay que fortalecer los controles en los fondos logísticos, sistematizándolos con aplicativos que permitan medir los dineros que se colocan en los diferentes operativos a nivel nacional y establecer una medida por cada viaje, permitiendo que el margen bruto sea mayor.

Minimizar el costo de mantenimiento de los vehículos, donde este rublo se incrementa significativamente con los vehículos más antiguos, por esta razón la empresa que viene adquiriendo vehículos por la modalidad de Leasing para nuevos negocios, puede hacerlo de la misma manera renovando la flota vehicular más antigua que acarrea mayores costos.

Realizar negociaciones a largo plazo en las compras de insumos relacionados directamente con la operación, como son compra de combustibles, llantas, repuestos y seguros entre otros; con el fin de poder disminuir los precios. Al final del ejercicio la participación de los costos sobre los ingresos pasa del 98% al 86% aumentando el margen bruto y por ende permitirá a la empresa generar utilidades.

De acuerdo a los indicadores evaluados en el caso de sus proveedores, cuentas por pagar y todo el ciclo de caja, se observa la necesidad de recursos y antes de recurrir al sistema financiero, debe recurrir al mejoramiento de la recuperación de la cartera en menos tiempo, donde el ciclo de recuperación de cartera lo pueda reducir a 85 días y aumentar el pago de proveedores a 151 días, para financiar parte de la operación con los proveedores.



Para un buen manejo financiero de la empresa y debido a los altos gastos financieros, no solo por los leasings adquiridos, pues es del normal funcionamiento, sino principalmente por los sobregiros que incurre la empresa y los créditos de tesorería que viene adquiriendo, para el año 2011 la empresa requiere un crédito de \$5.000 millones, pues mejorando el recaudo de la cartera y ampliando los plazos de pago a proveedores, no alcanzara para las obligaciones que trae pendientes, ya que en el año 2011 se tendrá un déficit de caja de \$4.361 millones y para el 2012 de \$1.267 millones.

De acuerdo al modelo y lo planteado en mejoramiento de indicadores de eficiencia, esta obligación se podrá adquirir como mínimo a dos años, puesto que el flujo de caja lo permite y de esta manera el comportamiento del Flujo de Caja es positivo y la empresa tiene la posibilidad de poder realizar inversiones en compra de nuevos vehículos, de nuevas instalaciones para parqueo y mantenimiento de vehículos, así podrá disminuir costos de arrendamientos.

Los resultados de las estrategias adoptadas les muestra a los accionistas los beneficios que proporciona el modelo sobre su patrimonio, al contemplar la posibilidad de repartir sus utilidades acumuladas y las del resultado del ejercicio que ascienden al año 2015 a \$12.200.684 miles de pesos, ya que la compañía cuenta con la liquidez necesaria para realizar el pago en el evento en que decidan decretar la distribución de dichas utilidades.

## BIBLIOGRAFÍA

MORALES CASTRO, Arturo, MORALES CASTRO, José Antonio, Planeación Financiera: Gestión Empresarial. Edición 2010. Larousse Editorial S.A. Colombia.

CHIAVENTATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición Mc Graw-Hill.

GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw-Hill.

[www.timon.com.co/](http://www.timon.com.co/)

<http://www.monografias.com/trabajos82/planeacion-financiera-corto-plazo/planeacion-financiera-corto-plazo2.shtm>

<http://www.sarlaft.com/html/diccionario.html>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Core\\_Business](http://es.wikipedia.org/wiki/Core_Business)

<http://techtastico.com/post/definicion-de-outsourcing/>

<http://www.actualicese.com/editorial/2004/0477.htm>

<http://colfecar.org.co>

<http://www.revistadelogistica.com/tercerizar-o-no-tercerizar.asp>

<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conid=315&catid=112>

<http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>

<http://www.dane.gov.co>

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=737&Itemid=76](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=737&Itemid=76)