PLANEACIÓN FINANCIERA DE EMPLEAMOS S.A. A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE UN MODELO EN EXCEL

CARLOS JULIO MENDOZA
LUIS HUMBERTO ROSERO
JOSÉ ALEXANDER PÉREZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA, D.C.
2012

PLANEACIÓN FINANCIERA DE EMPLEAMOS S.A. A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE UN MODELO EN EXCEL

CARLOS JULIO MENDOZA CARRILLO
LUIS HUMBERTO ROSERO
JOSÉ ALEXANDER PÉREZ

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

Director
JOSÉ HORACIO GONZÁLEZ ROA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA, D.C.
2012

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Bogotá, D.C., 24 de noviembre del 2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	11
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	12
1.1 DESCRIPCION GENERAL	12
1.1.1 Nombre de la empresa	12
1.1.2 Tipo de empresa	12
1.1.3 Ubicación	12
1.1.4 Tamaño	12
1.1.5 Visión	13
1.1.6 Misión	13
1.1.7 Objetivos estratégicos	13
1.1.8 Ventajas competitivas	13
1.1.9 Análisis del sector	14
1.1.10 Productos y servicios	18
1.2 EL MERCADO	18
1.2.1 Tamaño del mercado	18
1.2.2 Clientes actuales	19
1.2.3 Clientes potenciales	20
1.2.4 Descripción de la competencia	20
1.2.5 Participación de la empresa y de la competencia en el mercado	21
1.3 PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO	22
1.3.1 Descripción del proceso	22

1.3.2 Diagrama del proceso 23

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 24

1.4.1 Organigrama 24

1.4.2 Estructura de sueldos y salarios 25

2. EL PROBLEMA 26

2.1 ANTECEDENTES 26

2.1.1 Diagnóstico financiero 27

2.1.1.1 Análisis vertical 27

2.1.1.2 Análisis horizontal 31

2.1.1.3 Indicadores financieros 35

2.2 FORMULACION 38

2.3 DESCRIPCION 38

3. METODOLOGÍA 40

3.1 RECOLECCION DE LA INFORMACION 40

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO 40

3.3 ELABORACION DEL MODELO FINANCIERO 41

3.4 VALIDACION DEL MODELO FINANCIERO 41

3.5 SUSTENTACION FINAL DEL MODELO 41

4. RESULTADOS 42

4.1 ESCENARIOS 45

4.2 FLUJOS DE CAJA 48

4.3 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GRAL PROYECTADOS 50

4.4 INDICADORES FINANCIEROS 52

5. CONCLUSIONES 54

6. RECOMENDACIONES 56

BIBLIOGRAFIA 57

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Demanda de servicios temporales de empleo	16
Tabla 2.	Colocación de servicios temporales de empleo por actividad	16
Tabla 3.	Colocación de servicios temporales de empleo por ocupación	17
Tabla 4.	Clientes actuales	19
Tabla 5.	Porcentaje de personas ocupadas con contrato	21
Tabla 6.	Sueldos y salarios	25
Tabla 7.	Análisis vertical balance general y estado de resultados	27
Tabla 8.	Análisis horizontal balance general y estado de resultados	31
Tabla 9.	Indicadores de liquidez	35
Tabla 10.	Indicadores de liquidez sin tener en cuenta deudores	35
Tabla 11.	Indicadores de actividad	36
Tabla 12.	Indicadores de endeudamiento	37
Tabla 13.	Indicadores de rentabilidad	37
Tabla 14.	Supuestos macroeconómicos	42
Tabla 15.	Supuestos del modelo	43
Tabla 16.	Supuestos de ventas	43
Tabla 17.	Supuestos de costos y gastos	43
Tabla 18.	Gastos operacionales	44
Tabla 19.	Ingresos no operacionales	44
Tabla 20.	Amortización deuda a corto plazo	44
Tabla 21.	Amortización deuda a largo plazo	44
Tabla 22.	Estado de resultados en los escenarios planteados 2012	45
Tabla 23.	Estado de resultados en los escenarios planteados 2014	46

Tabla 24. Estado de resultados en los escenarios planteados 2016 47

Tabla 25. Flujo de caja mensualizado año 2012 48

Tabla 26. Flujo de caja proyectado 49

Tabla 27. Estado de resultados proyectado 50

Tabla 28. Balance general proyectado 50

Tabla 29. Capital de trabajo proyectado 52

LISTA DE DIAGRAMAS Y FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Numero de EST autorizadas por año desde 2000	14
Figura 2. Personas ocupadas en empresas de servicios temporales	15
Figura 3. Registro de las EST's: oferta demanda y colocaciones	15
Figura4. Número de personas empleadas por terceros con contrato	17
Figura 5. Evolución del número de EST	21
Figura 6. Evolución de contratos durante los años 2008, 2009 y 2010	21
Diagrama 1. Mapa de procesos	23
Diagrama 2. Organigrama Empleamos S.A.	24
Figura 7. Evolución indicadores operativos	52
Figura 8. Evolución indicadores de riesgo de solvencia	53
Figura 9. Destinación del flujo de caja libre	53

RESUMEN

El presente documento ha sido elaborado con el fin de exponer la planeación financiera a 5 años de la compañía Empleamos S.A, en la que se evaluaron estrategias o acciones concretas para mejorar la situación financiera de la empresa, con base en lo que se identificó en el diagnóstico durante el periodo comprendido entre los años 2009 y 2011; el análisis de la información permitirá establecer las fortalezas y debilidades de la empresa en referencia.

Dado los hallazgos del ejercicio se estableció un modelo de planeación financiera en Excel el cual contempla una serie de variables macroeconómicas que impactan directamente en el negocio, así como unas variables sectoriales y unas políticas estratégicas definidas por el grupo de investigación. En adición se contemplaron diferentes escenarios con características particulares, los cuales generaron distintas alternativas de proyección.

La parte final del trabajo contempla las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos obtenidos durante la investigación y el adecuado uso de la información; la temática desarrollada contempla los lineamientos académicos de la especialización.

INTRODUCCION

La planificación financiera es la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión, financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos, la factibilidad ante objetivos y metas.

Empleamos S.A es una compañía que tiene como objeto social, contratar la prestación de servicios con terceros, para colaborar en el desarrollo de actividades en las compañías clientes de la empresa. Su estructura financiera está diseñada para solventar el escenario cortoplacista y no cuenta en definitiva con un ejercicio formal de planeación financiera. Sus decisiones están encaminadas a solucionar el escenario inmediato, lo que impide una visión y análisis del mediano y largo plazo, generando incertidumbre y riesgo en la operación de la compañía. El objetivo de este trabajo es el diseño de una planeación financiera que contribuya a mejorar los resultados del ejercicio, a través de la aplicación de políticas en las áreas identificadas como críticas en la compañía.

Estableciendo los indicadores operativos (crecimiento en ventas, margen ebitda, productividad del capital de trabajo), así como la los indicadores de riesgo ya sea ebitda / intereses o deuda financiera / ebitda. Además los indicadores de inversión y rentabilidad. Formulando a la organización las respectivas recomendaciones para el mejoramiento del área financiera, de tal manera que tenga información más fiable, de mayor calidad y seguridad. Las fuerzas de mercado restringen los supuestos establecidos, ya que son susceptibles a variaciones que pueden beneficiar las proyecciones o desestimarlas, es por esto que se hace necesario establecer escenarios donde se mida el impacto de los diferentes efectos económicos que traen los mercados.

Para el desarrollo del mismo, se recopiló información suministrada por la compañía como lo son los estados financieros, balance general, estado de resultados y flujo de caja, con fecha de corte a 31 de diciembre del 2011, así como las cifras del sector y la participación dentro de este de la organización; para describir la compañía objeto del estudio se analizó su tamaño, el mercado que atiende, los clientes actuales, pasando después a realizar varios análisis a los estados financieros, generando los diferentes indicadores y por ultimo formular un modelo financiero que le permita a la empresa evaluar de mejor manera la información financiera. La herramienta desarrollada, probó su funcionalidad ante Empleamos S.A., quien dio su visto bueno a la misma y entregó su aprobación para ser sustentada ante los honorables jurados de la facultad. Este trabajo en adición nos permitió desarrollar las habilidades necesarias para ostentar el titulo de Especialistas en Gerencia y Administración Financiera.

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

EMPLEAMOS S.A, es una Sociedad Anónima constituida el 12 de Marzo de 1980 por escritura pública Nro. 633 de la Notaria 8va de Medellín. Ultima reforma según escritura Nro.1781de junio de 2008 de Notaria 9a de Medellín.

El objeto social principal de la sociedad es el contratar la prestación de servicios con terceros, beneficiarios o usurarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa Empleamos S.A; la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

1.1.1 Nombre de la empresa. Empleamos S.A.

1.1.2 Tipo de empresa. EMPLEAMOS S.A. Sociedad Anónima con más de 30 años de trayectoria dentro del segmento de la Contratación en Colombia. Con permanencia en el mercado laboral, industria y de servicios. Pertenece al sector de otras actividades empresariales y al subsector obtención y suministro de personal.

1.1.3 Ubicación. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Medellín, en la Carrera 14 No 75- 77 Oficina 501. Otras sedes: Bogotá, Carrera 14 No. 75 – 77Oficina 501, Manizales, Calle 22 No. 22 – 26 Oficina 100, Yopal Casanare, Carrera 23 No. 7 – 58Oficina 301.

1.1.4 Tamaño. Al 31 de diciembre de 2011posee cuatro agentes, 70 empleados administrativos vinculados directamente con la compañía, no cuenta con sucursales ni con sociedades subordinadas o asociadas.

El tamaño de la sociedad, teniendo en cuenta las especificaciones de la ley 905 de 2004 y según el artículo 2, EMPLEAMOS S.A; se encuentra en el grupo de medianas empresas. “Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

- Activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes."

1.1.5 Visión. Ser reconocida como una de las mejores empresas de servicio temporal en el país. En el departamento de Antioquia posicionarse dentro de las primeras.

1.1.6 Misión. Ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales a sus necesidades de talento humano bajo las diferentes formas que permita la legislación laboral nacional e internacional.

1.1.7 Objetivos estratégicos. Profundizar en el conocimiento de clientes, competencia, empleados y entorno.

- Fortalecer el conocimiento técnico de nuestro negocio.

- Trabajar con los mejores proveedores y asegurar que los acuerdos establecidos maximizan el valor que estos nos entregan.

- Garantizar que el talento humano de la Organización cuenta con las competencias requeridas y potencializar su desarrollo.

- Optimizar los procesos garantizando innovación y acompañamiento efectivo a la dinámica del negocio.

- Asegurar que la organización cuenta con soluciones tecnológicas acordes a la dinámica del negocio, garantizando la integración y articulación de los procesos.

- Aumentar el reconocimiento de nuestro modelo de negocio en clientes, empleados y el mercado.

- Maximizar los beneficios económicos para clientes, empleados y accionistas.

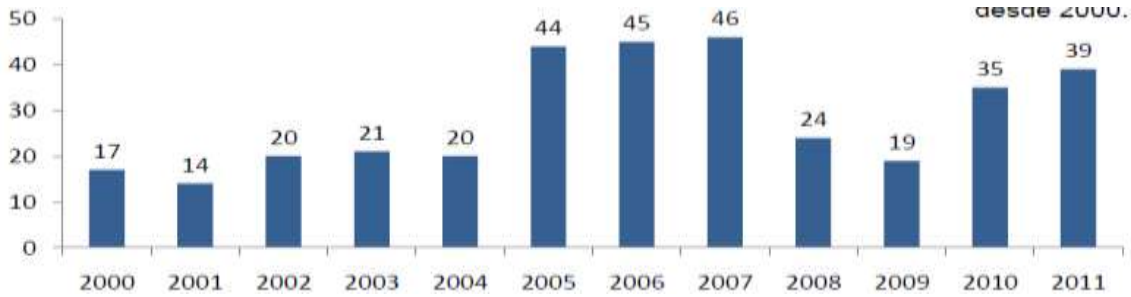
1.1.8 Ventajas Competitivas. EMPLEAMOS S.A, pone a disposición de las empresas múltiples servicios destinados a mejorar la calidad de vida de todos sus empleados y sus familias. Algunos servicios en conjunto con sus aliados estratégicos mostrarán beneficios diferenciados y con alto impacto en el mercado:

- Fondo de empleados.
- Acceso a créditos (bajo condiciones favorables).
- Convenio de previsión exequial.
- Acompañamiento en salud ocupacional y manejo de riesgos profesionales.
- Consultas en línea para trabajadores y usuarios a través de internet.
- Asignación de coordinador de servicio de alto perfil.
- Contratación y atención al personal en su zona de influencia o actividades económicas.

1.1.9 Análisis del sector. Las principales empresas de Servicios Temporales, presentaron un crecimiento del 13% (487 a 552), durante los años 2009 y 2010. Situación que obedece en gran parte a las Cooperativas de Trabajo Asociado que se transformaron en EST. En el año 2010, se reducen a 527 Empresas de Servicios Temporales, comportamiento que obedece a los estrictos controles, regulación del mercado laboral y principalmente a los compromisos adquiridos dentro del marco de las negociaciones del tratado de libre comercio con USA; esto dado que el congreso de dicho país exigía un mayor control para este tipo de intermediación laboral.

Los años donde más Empresas de Servicios Temporales se autorizaron fueron 2005,2006 y 2007, con un promedio de 45 compañías. Durante los años 2010 y 2011, se volvió a un nivel de autorizaciones de 35 y 39 empresas, en la proporción que muestra la Figura.

Figura 1. Número de EST autorizadas por año desde 2000



Fuente: Registro de ESTMPS-DGPT

De acuerdo con la GEIH (gran encuesta integrada de hogares) las personas ocupadas a través de ESTs muestran una tendencia siempre creciente durante los últimos años. Es por esto que se pasa de 401.700 personas ocupadas en 2009 a 464.400 personas ocupadas en 2010, situación que se espera sobrepase las expectativas de 2011 y que en el primer trimestre exhibe 481.800 personas ocupadas tal como lo refleja la figura 2.

Figura 2. Personas ocupadas en Empresas de Servicios Temporales.

Fuente: GEIH-DANE – Cálculos: DGPT * 2011 I trimestre

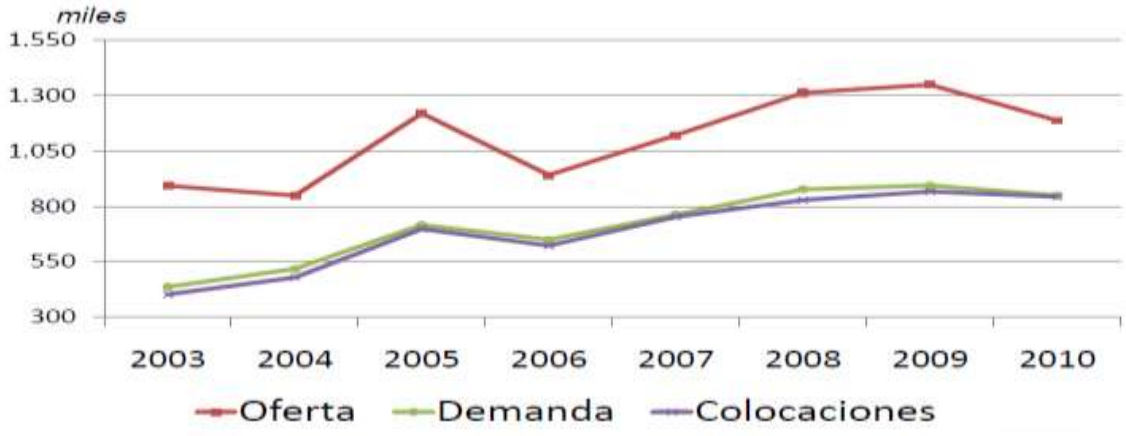
La Figura que presentamos a continuación describe los siguientes conceptos:

Oferta: es decir las personas que se acercan a la empresa de servicios temporales y ofrecen su mano de obra y su fuerza de trabajo; se puede observar una leve disminución durante el año 2010, exhibiendo en los años 2008 y 2009, ofertas superiores a 1.300.000.

Demanda: este formato registra los requerimientos de las empresas de acuerdo a su actividad económica, es decir el número de empresas que solicitan un trabajador temporal a la empresa de servicios temporales y cuyos valores han sobrepasado las 800.000 solicitudes durante los años 2008,2009 y 2010.

Colocaciones: están constituidas por el número de contratos que efectivamente son realizados a través de las EST. Aunque es levemente inferior al número de colocaciones con respecto a las demandas durante los años 2008 y 2009, prácticamente se igualan las colocaciones con las demandas en el año 2010.

Figura 3. Registro de las ESTs: oferta, demanda y colocaciones.



Fuente: Registro de ESTMPS-DGPT

En la siguiente tabla, se aprecia el crecimiento de la demanda de personal a través de de las Empresas de Servicios Temporales, por parte de las compañías en el país, siendo notoria la participación que ostentan la Industria Manufacturera con 30,7% de demanda, durante el año 2011, seguida por Servicios Comerciales con 13,5% de demanda.

Tabla 1. Demanda de servicios temporales de empleo distribución % por sectores.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2010	2011
Industria Manufacturera	24,9	30,7
Actividades no bien especificadas	10,9	14,1
Servicios Comerciales	14,9	13,5
Comercio al por mayor y al por menor	11,6	13,2
Establecimientos Fin, Seg, Bienes Inmuebles y Ss.	14,1	9,9
Agricul, Ganad, Silvicul, Caza y Pesca	7,6	5,4
Transporte y Comunicaciones	6,2	5,4
Construcción	3,0	2,9
Electricidad, Agua, Gas y Vapor	3,0	2,5
Explotación de Minas y Canteras	3,5	2,2

Fuente: Registro de ESTMPS-DGPT

La tabla que mostramos a continuación nos evidencia el número de contratos que efectivamente son realizados a través de las EST, muestra una importante relevancia en las empresas de Industria Manufacturera con una participación del 30,1% del total de contratos y del 14,6% para las empresas de Servicios Comerciales.

Tabla 2. Colocación de servicios temporales de empleo distribución % por sectores.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2010	2011
Industria Manufacturera	21,4	30,1
Servicios Comerciales	13,7	14,6
Actividades no bien especificadas.	8,4	13,5
Comercio al por mayor y al por menor	10,6	13,2
Establecimientos Fin, Seg, Bienes Inmuebles y Ss.	14,1	9,6
Agricul, Ganad, Silvicul, Caza y Pesca	6,8	5,6
Transportes y Comunicaciones	13,2	5,5
Construcción	4,3	3,3
Electricidad, Agua, Gas y Vapor	4,0	2,3
Explotación de Minas y Canteras	3,5	2,3

Fuente: Registro de ESTMPS-DGPT

A través del número de contratos que efectivamente son realizados por las EST y su distribución por ocupaciones, se evidencia una mayor contribución de ocupaciones elementales en ventas y servicios, con un 14%. Con igual participación de ayudantes de procesamiento y fabricación. Como se evidencia en la siguiente tabla.

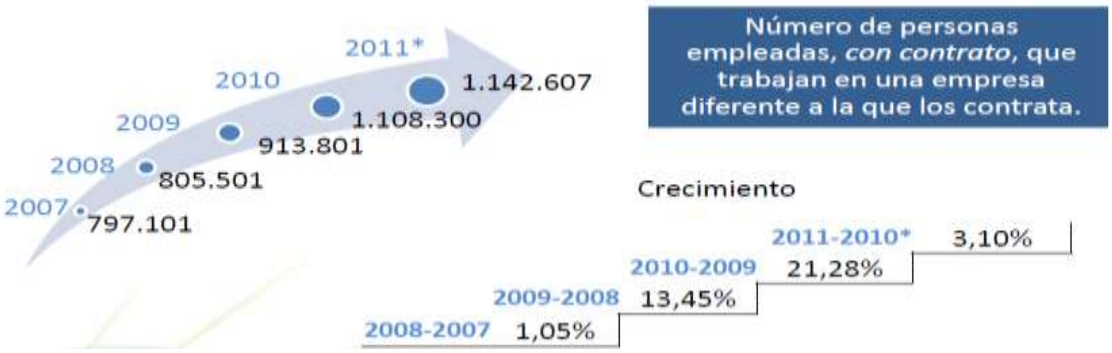
Tabla 3. Colocaciones de servicios temporales de empleo distribución % ocupaciones.

Ocupaciones	2010	2011
Elementales en ventas y servicios	16%	14%
Ayudantes de procesamiento y fabricación.	11%	14%
Oficinistas y auxiliares	17%	12%
Administrativas	8%	8%
Gerencia	5%	7%
Intermedias en ventas y servicios	6%	7%
Operadores de maquinas de procesamiento y fabricación y ensambladores	5%	6%
Oficios y operadores de equipos y transporte	5%	6%
Obreros y ayudantes de la construcción y de otros oficios	3%	5%
Técnicas en ventas y servicios	6%	4%
En ventas y servicios	3%	3%
Otras	15%	15%

Fuente: Registro de ESTMPS-DGPT

En relación al número de personas empleadas con contrato, que trabajan en una empresa diferente a la que los contrata, es notorio el crecimiento presente durante los años 2009-2010, reflejando un 21,28% y que en valor absoluto es de 913.801 personas a 1.108.300 personas respectivamente. Situación que se esperaba fuera ampliamente superada durante el año 2011 y que apenas en el primer trimestre del mismo periodo superó el 3,10%, con relación a todo el año 2010. Los siguientes son los resultados:

Figura 4. Número de personas empleadas, con contrato, que trabajan en una empresa diferente a la que los contrata.



Fuente: GEIH-DANE – Cálculos: DGPT * I trimestre

1.1.10 Productos o Servicios. Empleamos S.A, es proveedora de Talento Humano en los sectores más importantes de la economía nacional, para ello ofrece todos los servicios que le garanticen a sus clientes el poder contar con el Recurso Humano que se requiere. El negocio consiste en el suministro de personal temporales Colombia a todas aquellas empresas que requieran contratar personal bajo la figura de trabajadores en misión, es decir el que es enviado a la usuaria a desarrollar la tarea o servicio de colaboración contratado por ésta con la EST, (Art. 74, Ley 50/90), la cual delega la subordinación en cuanto a modo, tiempo y lugar para la misión, conservando el carácter de verdadero empleador. (Art. 71, Ley 50/90).

Además de proveer, seleccionar y prestar inducción al personal, asesoría e implementación de programas de salud ocupacional, implementación de planes de capacitación, administración de nómina y administración de personal.

1.2 EL MERCADO

La imperante necesidad de las empresas de mantener los costos laborales competitivos en un escenario globalizado y de apertura, ha generado una amplia utilización del empleo temporal.

1.2.1 Tamaño del Mercado. A lo largo de la vinculación de las compañías de servicios temporales en el mercado laboral se han atendido diversos sectores y actividades así:

- Producción de alimentos y bebidas, textiles, confecciones.
- Sector metalmecánica y de generación de energía.
- Sector transporte.
- Mercadercitos, impulsadoras.
- Distribución de productos masivos.
- Distribución de correspondencia.
- Vigilancia sin armamento.
- Personal de tele operadores, call center.

1.2.2 Clientes actuales.

Tabla 4.Clientes actuales.

Sector Comercio y Servicios	Alimentos y Bebidas	Metalmecánica	Sector Público	Otros
Comfenalco Antioquia.	Cooperativa Colanta.	Ferresa S.A.	Presidencia de la República, Programa Acción Social.	Textiles y Confecciones:
Caprecom.	Comestibles DAN.	Celsa.	Corpoica.	Grupo Crystal.
Impleseg S.A.S.	Productos AlimenticiosCASTIPAN.	Industrias Vera.	Empresa de Desarrollo Urbano (EDU).	Sector Construcción:
Centro Único.	Productos Alimenticios DOÑA LUCHA.	Dyna y CIA.	Metroparques.	A.I.M LTDA.
Escuela Empresarial de Educación.	Colgates S.A.S.	Safe colombiana.	E.S.EMetrosalud.	Imperconcreto.
Araujo Ibarra & Asociados S.A.	Food and Drink Delivery Center S.A.S.	Auteco.	Beneficencia de Antioquia (BENEDAN).	Sector Hidrocarburos y Energía:
Colmedicos S.A.		Matec Logística.	Metroplus S.A.	SarEnergy S.A.
Best Deals Del Caribe S.A.		Dismerca S.A.	Municipio de Segovia.	XM Compañía de Expertos En Mercados S.A E.S.P.
Cooperativa de Ahorro y CréditoColanta.		Amerinda S.A.		Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P.
InsiteContac Center.		Colauto.		Hidrocarburos del Casanare S.A.
New Stetic.		Colvex LTDA.		Sector Minero:
Titanic.		X-tra Suelas Colombia S.A.		C.I. Metales y derivados S.A.

Fuente: Empleamos S.A.

1.2.3 Clientes potenciales. Dentro de los planes de expansión de la compañía y con el objeto de captar un mayor segmento del mercado, Empleamos S.A ha realizado acercamientos con las compañías que describimos a continuación:

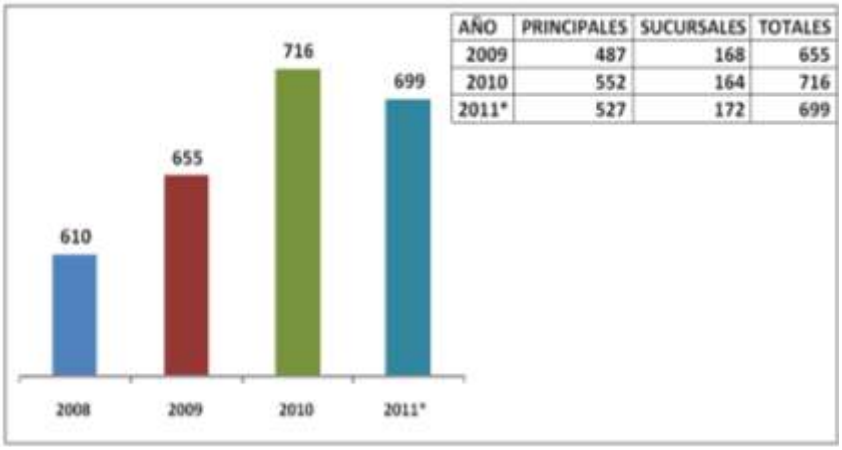
- Pacific rubiales company
- Servicios integrales para la movilidad
- 4/72 la red postal de Colombia (antigua adpostal)

1.2.4 Descripción de la Competencia. Para Empleamos S.A los principales competidores en el sector son los siguientes:

- Serdan S.A.
- Addeco.
- Activos S.A.
- E hunters.
- Somos suministro temporal.
- Sertempo.

Además de las grandes empresas mencionadas anteriormente existen otras Empresas de Servicios Temporales. Para el año 2010 se registró un aumento en el número de EST que obedece a la transformación de muchas Cooperativas de Trabajo Asociado en ESTs, debido a la legislación que las inhabilita para el envió de trabajadores en misión (Decreto 4369 de 2006), unido a las exigencias del TLC las cuales fueron descritas anteriormente.

Figura 5. Evolución del número de EST.



AÑO	PRINCIPALES	SUCURSALES	TOTALES
2009	487	168	655
2010	552	164	716
2011*	527	172	699

* Con corte al 4 de noviembre de 2011
Fuente: ACOSET

En la siguiente tabla, se observa el porcentaje de personas que son ocupados con contrato, pero que son contratados por medio de una empresa de servicios temporales. Se evidencia una leve reducción de la participación de las Empresas de Servicios Temporales pasando del 43,9% en 2009 al 41,9% en 2010. Así mismo la contribución de las Cooperativas de Trabajo Asociado, alcanza el 27%

en 2009 y en 2010 decae al 23,1%. Es preciso resaltar la importancia que toman las contrataciones de Otro Tipo de Empresas y que en 2010 alcanzan el 30,8%.

Tabla 5. Porcentaje de personas ocupadas con contrato, que son vinculadas a través de una EST por tipo de empresa.

	2008	2009	2010	2011*
Empresa servicios temporales	44,4	43,9	41,9	44,2
Cooperativa de trabajo Asociado	28,5	27,0	23,1	13,2
Empresa Asociativa de Trabajo	6,4	6,7	4,2	2,5
Otro Tipo de Empresas	20,7	22,4	30,8	40,1

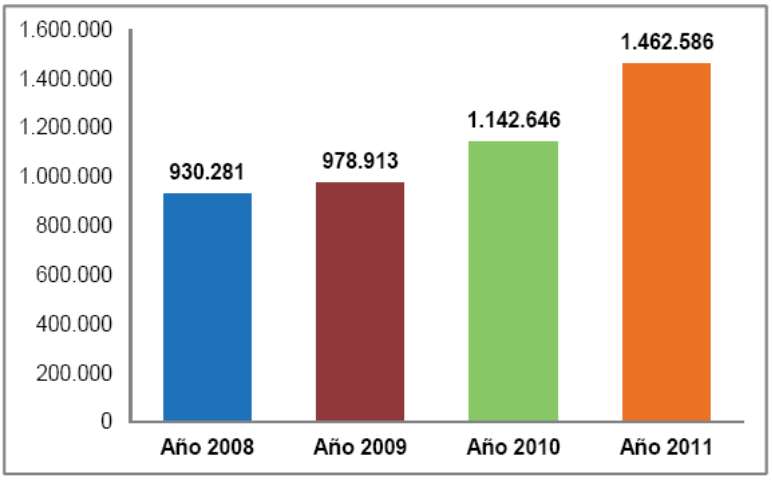
* I trimestre 2011

Fuente: GEIH-DANE – Cálculos: DGPT

1.2.5 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado. Durante el año 2011, el número total de contratos que tuvieron las empresas de servicios temporales (EST) con trabajadores en misión fue de 1.462.586, pudiendo una persona tener dos o tres vinculaciones en ese mismo año.
Al analizar la evolución del número de contratos desde el año 2008, se observó que éste respecto al 2009 incrementó el 5,23%; el 16,73% entre 2009 y 2010; y un 28% entre 2010 y 2011.

Estos crecimientos reflejan un clima de confianza de los diferentes sectores de la economía nacional en el servicio de colaboración temporal de Colombia.

Figura 6.Evolución de contratos durante los años 2008, 2009 y 2010.



Fuente: ACOSET

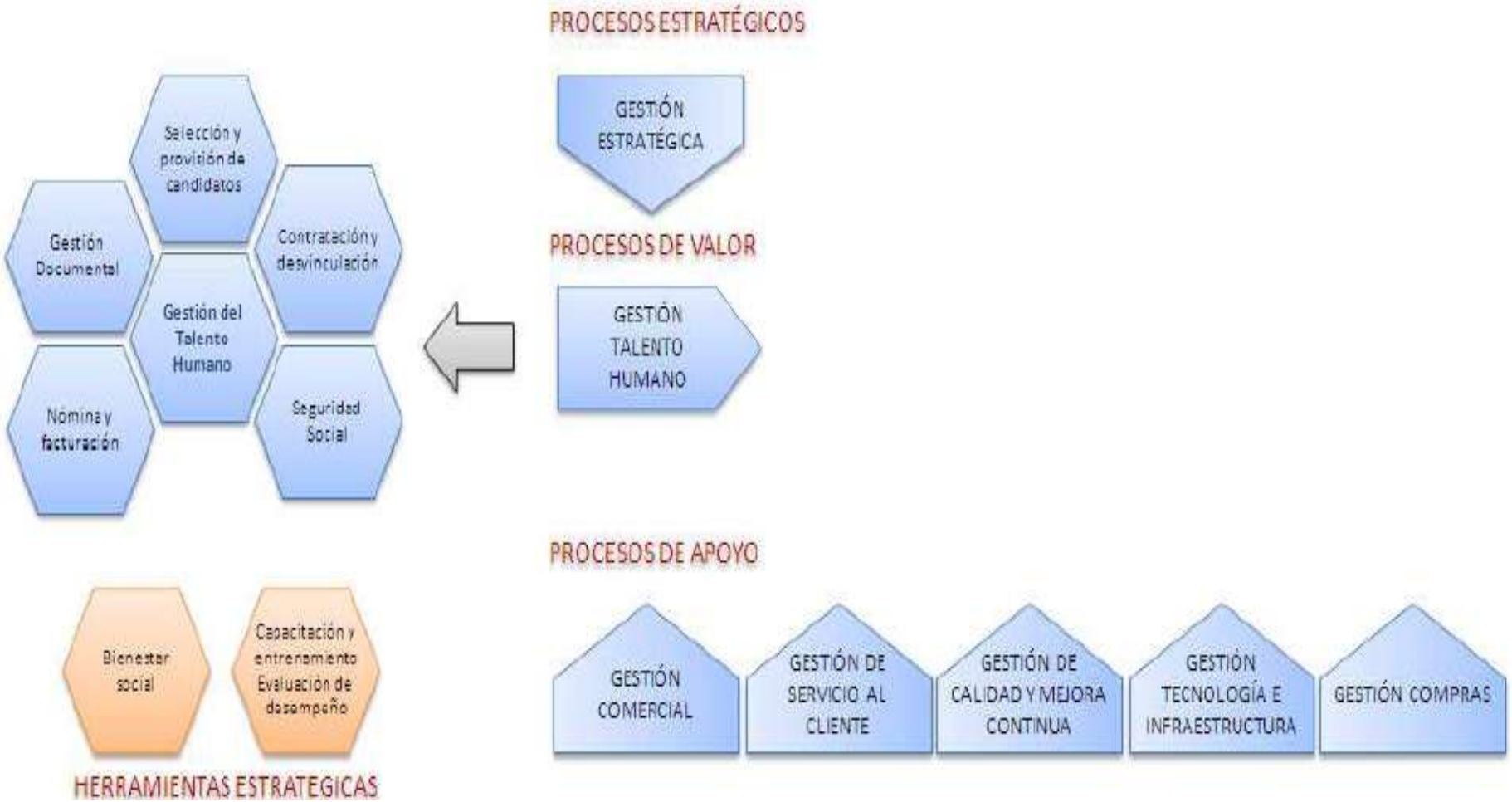
1.3 PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO

1.3.1 Descripción del proceso. La gestión estratégica, busca definir el direccionamiento corporativo de la organización, mediante un análisis macroeconómico del entorno y un seguimiento al desempeño general de una manera crítica, consistente y objetiva. Esto con el fin de ajustarlos servicios prestados, garantizando la proyección futura del negocio y la permanencia del mismo.
El proceso de gestión de ventas y servicio al cliente, tiene como objetivo presentar propuestas que den solución a las necesidades de talento humano, buscando vincular nuevos clientes a través de un plan estructurado de mercadeo y un servicio personalizado, tanto a la empresa usuaria como a los empleados en misión, logrando así posicionamiento, incremento en los niveles de ventas y rentabilidad para la empresa.

La gestión del talento humano, garantiza el suministro del personal ajustándolo a los requerimientos del cliente, realiza todas las actividades de contratación, administración y retiro del personal; vincula procesos de selección, adecuaciones tecnológicas especializadas que garanticen confiabilidad, oportunidad y calidad en el servicio, para asegurar satisfacción y fidelización del cliente, así como la competitividad y permanencia en el mercado.

1.3.2 Diagrama del proceso.

Diagrama 1. Mapa de procesos.

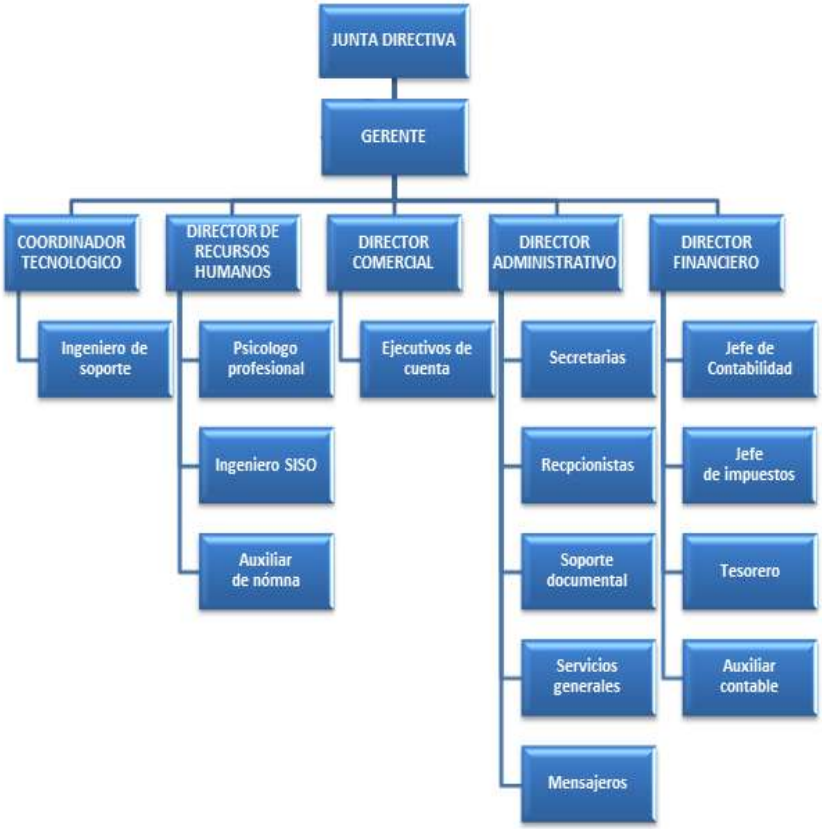


Fuente: Empleamos S.A.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama Empleamos S.A. Es una empresa que cuenta con certificación ICONTEC, por lo tanto presenta un organigrama en donde se ven cada uno de los niveles jerárquicos con los que cuenta la compañía; en él se evidencia la posición que ocupan los 70 empleados de planta con los que cuenta y que van desde la alta gerencia hasta los niveles operativos:

Diagrama 2. Organigrama Empleamos S.A.



Fuente: Empleamos S.A

1.4.2 Estructura de sueldos y salarios.

Tabla 6. Sueldos y salarios a 31 de Diciembre de 2011.

EMPLEAMOS S.A. FORMATO DE NOMINA								
CARGO	No. DE PERSONAS	SUEDO BASICO	AUX. TRANSP	SUELDO VARIABLE	CARGA PRESTACIONAL		SALARIO TOTAL MENSUAL	SALARIO ANUAL
					%	VALOR		
GERENTE	1	$ 7.367.100	$ -	$ 2.632.900	23,08%	$ 1.700.327	$ 10.000.000	$ 120.000.000
DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	1	$ 7.367.100	$ -	$ -	23,08%	$ 1.700.327	$ 7.367.100	$ 88.405.200
DIRECTOR COMERCIAL	1	$ 7.367.100	$ -	$ -	23,08%	$ 1.700.327	$ 7.367.100	$ 88.405.200
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	$ 7.367.100	$ -	$ -	23,08%	$ 1.700.327	$ 7.367.100	$ 88.405.200
DIRECTOR FINANCIERO	1	$ 7.367.100	$ -	$ -	23,08%	$ 1.700.327	$ 7.367.100	$ 88.405.200
COORDINADOR TECNOLOGICO	1	$ 4.000.000	$ -	$ -	53,60%	$ 2.144.000	$ 4.000.000	$ 48.000.000
INGENIEROS DE SOPORTE	5	$ 2.500.000	$ -	$ -	53,60%	$ 1.340.000	$ 2.500.000	$ 30.000.000
PROFESIONAL PSICOLOGIA	6	$ 4.000.000	$ -	$ -	53,60%	$ 2.144.000	$ 4.000.000	$ 48.000.000
INGENIERO SISO	4	$ 3.000.000	$ -	$ -	53,60%	$ 1.608.000	$ 3.000.000	$ 36.000.000
AUXILIAR DE NOMINA	8	$ 1.100.000	$ 67.800	$ -	53,60%	$ 589.600	$ 1.167.800	$ 14.013.600
EJECUTIVOS DE CUENTA	10	$ 2.000.000	$ -	$ 1.500.000	53,60%	$ 1.072.000	$ 3.500.000	$ 42.000.000
SECRETARIAS	5	$ 950.000	$ 67.800	$ -	53,60%	$ 509.200	$ 1.017.800	$ 12.213.600
RECEPCIONISTA	1	$ 800.000	$ 67.800	$ -	53,60%	$ 428.800	$ 867.800	$ 10.413.600
MENSAJERO	3	$ 566.700	$ 67.800	$ 400.000	53,60%	$ 303.751	$ 1.034.500	$ 12.414.000
SOPORTE DOCUMENTAL	5	$ 800.000	$ 67.800	$ -	53,60%	$ 428.800	$ 867.800	$ 10.413.600
TESORERO	1	$ 2.500.000	$ -	$ -	53,60%	$ 1.340.000	$ 2.500.000	$ 30.000.000
AUXILIAR CONTABLE	10	$ 1.250.000	$ -	$ -	53,60%	$ 670.000	$ 1.250.000	$ 15.000.000
JEFE DE CONTABILIDAD	1	$ 3.500.000	$ -	$ -	53,60%	$ 1.876.000	$ 3.500.000	$ 42.000.000
JEFE DE IMPUESTOS	1	$ 2.500.000	$ -	$ -	53,60%	$ 1.340.000	$ 2.500.000	$ 30.000.000
SERVICIOS GENERALES	4	$ 566.700	$ 67.800	$ 120.000	53,60%	$ 303.751	$ 754.500	$ 9.054.000

Fuente: Empleamos S.A

2. EL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

La compañía Empleamos S.A es una empresa dedicada a la industria de la contratación en Colombia, con más de 30 años de experiencia en el mercado nacional. Tiene una sucursal ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta con buena parte de los contratos que actualmente maneja la compañía y presenta los más altos índices de rendimiento y rentabilidad dados los resultados comparativos frente a las demás oficinas del país; a pesar de los resultados que ha tenido la compañía a lo largo de su trayectoria en el sector, la gerencia tiene serias dudas acerca de la planeación financiera que está llevando a cabo y de la determinación de variables tan importantes dentro del negocio, como lo son las comisiones a cobrar y los resultados globales de la compañía frente al desempeño de las sucursales como entes individuales. De hecho se estima que gran parte del apalancamiento de otras unidades de negocio se debe a los buenos resultados obtenidos en la capital, los cuales en cierto modo mitigan los malos resultados de otras ciudades.

La gerencia no cuenta con un modelo financiero dinámico que le permita calcular y analizar a mediano y largo plazo, el impacto de las decisiones que en materia de apalancamiento se tomaron en el pasado y los resultados obtenidos frente a las diferentes variables macroeconómicas que afectan el funcionamiento del negocio y como tal es en cierto grado incapaz de proyectar estados financieros para la óptima toma de decisiones. De cierta manera se estima que esta toma de decisiones tal y como está planteada en el presente, está determinada más por el corto plazo y obedece realmente al momento que vive el negocio, olvidando así una estructurada planeación financiera previa que contrarreste el riesgo frente a variables externas e internas de desempeño.

Dentro de las preocupaciones más importantes que tiene la gerencia se destacan la adecuada determinación de precios a clientes, el impacto de variables macroeconómicas como la inflación y las tasas de interés, el adecuado control de cartera y proveedores, la liquidez de la compañía y la planeación financiera requerida para actividades de financiación e inversión. La gerencia considera fundamental, contar con un modelo financiero estructurado que le permita evaluar escenarios a mediano y largo plazo, con el fin de establecer planes de acción que redunden en beneficios reales para la compañía en términos de rentabilidad y productividad y que permitan una clara diferenciación en lo que se refiere a cada una de las unidades de negocio.

2.1.1 Diagnostico financiero

2.1.1.1 Análisis vertical

Tabla 7. Análisis vertical estado de resultados y balance general

EMPLEAMOS S.A ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL						
Valores en miles de pesos						
	2009		2010		2011	
41 Ingresos Operacionales	70.227.237	100%	73.902.978	100%	80.141.702	100%
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	65.290.367	93%	69.231.947	94%	75.620.693	94%
UTILIDAD BRUTA	4.936.870	7%	4.671.031	6%	4.521.009	6%
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	3.057.386	4%	2.744.668	4%	2.863.819	4%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.879.484	3%	1.926.363	3%	1.657.190	2%
42 MAS: Ingresos No Operacionales	645.147	1%	409.692	1%	1.094.590	1%
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.039.311	1%	870.453	1%	1.036.271	1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	1.485.320	2%	1.465.602	2%	1.715.509	2%
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	639.000	1%	572.000	1%	649.998	1%
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	846.320	1%	893.602	1%	1.065.511	1%

Tabla 7. (Continuación)

EMPLEAMOS S.A
BALANCE GENERAL
ANALISIS VERTICAL

Valores en miles de pesos

	2009		2010		2011	
1105 Caja	3.100	0,03%	2.696	0,02%	4.842	0,03%
1110 Bancos	50.353	0,44%	5.032.036	30,82%	1.728.276	10,74%
1120 Cuentas de Ahorro	0	0,00%	350.031	2,14%	3.747	0,02%
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	53.453	0,46%	5.384.763	32,98%	1.736.865	10,79%
12 INVERSIONES CP	59.451	0,52%	217.701	1,33%	61.347	0,38%
1305 Clientes	5.208.593	45,26%	5.062.931	31,00%	7.605.809	47,27%
1310 Cuentas Corrientes Comerciales	877.044	7,62%		0,00%		0,00%
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	19.213	0,17%	187.195	1,15%	354.575	2,20%
1330 Anticipos y Avances	49.683	0,43%	8.804	0,05%	1.550	0,01%
1340 Promesas de Compraventa	800.200	6,95%	400.000	2,45%	400.000	2,49%
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	840.684	7,30%	803.087	4,92%	449.867	2,80%
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	49.874	0,43%	60.954	0,37%	27.425	0,17%
1370 Prestamos a Particulares CP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1380 Deudores Varios (CP)	248.399	2,16%	699.933	4,29%	1.293.853	8,04%
1390 Deudas de Dificil Cobro (CP)	189.160	1,64%	191.587	1,17%	305.202	1,90%
1399 Provisiones (CP)	251.349	2,18%	4.977	0,03%		0,00%
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	8.031.501	69,79%	7.409.514	45,38%	10.438.281	64,87%
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1710 Cargos Diferidos CP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
17 SUBTOTAL DIFERIDO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.144.405	70,77%	13.011.978	79,68%	12.236.493	76,04%
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	1.851.610	16,09%	1.691.806	10,36%	1.610.117	10,01%
1635 Licencias	0	0,00%	27.689	0,17%	32.265	0,20%
1698 Amortizacion Acumulada	0	0,00%	1.329	0,01%	7.677	0,05%
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	0	0,00%	26.360	0,16%	24.588	0,15%
1705 Gastos Pagados x Anticipado LP	0	0,00%	85.269	0,52%	218.051	1,36%
1710 Cargos Diferidos LP	0	0,00%	1.542	0,01%	38.860	0,24%
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	0	0,00%	86.811	0,53%	256.911	1,60%
1910 De Propiedades Planta y Equipo	1.512.493	13,14%	1.512.493	9,26%	1.963.351	12,20%
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	1.512.493	13,14%	1.512.493	9,26%	1.963.351	12,20%
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.364.103	29,23%	3.317.470	20,32%	3.854.967	23,96%
0 TOTAL ACTIVO	11.508.508	100,00%	16.329.448	100,00%	16.091.460	100,00%

Tabla 7. (Continuación)

21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.300.445	11,30%	1.166.864	7,15%	130.131	0,81%
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	89.820	0,78%	110.619	0,68%	153.718	0,96%
2360 Dividendos o Partic. x Pagar	0	0,00%	200.000	1,22%		0,00%
2365 Retencion en la Fuente	0	0,00%	15.086	0,09%	15.409	0,10%
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	0	0,00%	6.355	0,04%	5.527	0,03%
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	0	0,00%	0	0,00%	378	0,00%
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	933.028	8,11%	903.058	5,53%	1.165.457	7,24%
2380 Acreedores Varios (CP)	703.371	6,11%	614.074	3,76%	811.406	5,04%
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	1.726.219	15,00%	1.849.192	11,32%	2.151.895	13,37%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	971.650	8,44%	943.379	5,78%	343.620	2,14%
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	1.257.415	10,93%	1.452.971	8,90%	2.638.359	16,40%
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	0	0,00%	4.600.832	28,18%	7.801	0,05%
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	0	0,00%	4.600.832	28,18%	7.801	0,05%
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.255.729	45,67%	10.013.238	61,32%	5.271.806	32,76%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	1.225.000	10,64%	1.394.828	8,54%	4.381.903	27,23%
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.225.000	10,64%	1.394.828	8,54%	4.381.903	27,23%
0 TOTAL PASIVO	6.480.729	56,31%	11.408.066	69,86%	9.653.709	59,99%
3105 Capital Suscrito y Pagado	996.030	8,65%	996.030	6,10%	996.030	6,19%
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	996.030	8,65%	996.030	6,10%	996.030	6,19%
33 RESERVAS	402.322	3,50%	486.954	2,98%	576.314	3,58%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	135	0,00%	135	0,00%	135	0,00%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	846.320	7,35%	893.602	5,47%	1.065.511	6,62%
3705 UTILIDADES ACUMULADAS	1.270.479	11,04%	1.032.168	6,32%	1.836.410	11,41%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.270.479	11,04%	1.032.168	6,32%	1.836.410	11,41%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	1.512.493	13,14%	1.512.493	9,26%	1.963.351	12,20%
0 TOTAL PATRIMONIO	5.027.779	43,69%	4.921.382	30,14%	6.437.751	40,01%
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.508.508	100,00%	16.329.448	100,00%	16.091.460	100,00%

Se observa en el estado de resultados que gran parte de los ingresos obtenidos en los diferentes periodos, son absorbidos por los costos de ventas (94% para 2011) lo cual genera un gran detrimento en el margen bruto generado, el cual apenas alcanza a ser un 6% y máximo el 7% en los años analizados. Dado esto se evidencia que la compañía está obteniendo resultados ligeramente superiores a su punto de equilibrio y está generando una utilidad de apenas el 1% año tras año, a pesar de su esfuerzo en ventas. Adicionalmente se observa que gran parte de este margen bruto es absorbido por los gastos administrativos generados los cuales representan un 4% de los ingresos netos en todos los periodos evaluados.

Dados los balances evaluados para los periodos comprendidos entre 2007 y 2011 se puede establecer que la compañía presenta un patrón de comportamiento casi lineal año tras año, dado el peso porcentual de ciertas cuentas dentro de sus informes. En primera instancia se destaca el impacto que tiene sobre las cuentas del activo el rubro de clientes, el cual obtiene una participación de un 47,27% sobre el total de los activos al cierre de 2011. Esto puede traducirse en una inadecuada gestión de cobro pues la compañía no cuenta a primera vista, con una liquidez importante representada en sus cuentas de caja y bancos y la mayor parte del activo corriente está involucrado en la cuenta de deudores. En adición cabe resaltar el peso del pasivo corriente dentro del balance general el cual al cierre de 2011 representa un total del 32.76% respecto al total de activos; esto teniendo en cuenta un disponible del 10.79% y el peso relevante de las cuentas que componen los deudores a corto plazo (64.87%), genera un alto grado de incertidumbre en cuanto a la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas, pues depende en buen grado a la luz de los resultados obtenidos de una óptima gestión de recaudo.

El peso de los pasivos dentro del balance general alcanza casi un 60% para el cierre del 2011, lo cual permite establecer que el negocio tiene un apalancamiento financiero externo considerable más aun cuando el capital propio apenas alcanza un 6.19% de participación para 2011. Dentro de las cuentas del patrimonio es importante destacar el rubro de superávit por valorizaciones el cual comprende un 12.20% sobre el total; esta cuenta debería ser profundamente analizada para determinar la realidad de dichas valorizaciones.

2.1.1.2 Análisis Horizontal

Tabla 8. Análisis horizontal Estado de resultados y balance general

EMPLEAMOS S.A

ESTADO DE RESULTADOS

ANALISIS HORIZONTAL

Valores en miles de pesos

	2009		2010		2011	
41 Ingresos Operacionales	70.227.237	-14,47%	73.902.978	5,23%	80.141.702	8,44%
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	65.290.367	-14,65%	69.231.947	6,04%	75.620.693	9,23%
UTILIDAD BRUTA	4.936.870	-12,02%	4.671.031	-5,38%	4.521.009	-3,21%
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	3.057.386	1,53%	2.744.668	-10,23%	2.863.819	4,34%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.879.484	-27,71%	1.926.363	2,49%	1.657.190	-13,97%
42 MAS: Ingresos No Operacionales	645.147	58,47%	409.692	-36,50%	1.094.590	167,17%
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.039.311	-19,13%	870.453	-16,25%	1.036.271	19,05%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	1.485.320	-13,74%	1.465.602	-1,33%	1.715.509	17,05%
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	639.000	-4,63%	572.000	-10,49%	649.998	13,64%
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	846.320	-19,54%	893.602	5,59%	1.065.511	19,24%

Tabla 8. (Continuación)

EMPLEAMOS S.A
BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL

Valores en miles de pesos

	2009		2010		2011	
1105 Caja	3.100	82,35%	2.696	-13,03%	4.842	79,60%
1110 Bancos	50.353	6,31%	5.032.036	9893,52%	1.728.276	-65,65%
1120 Cuentas de Ahorro	0	-100,00%	350.031		3.747	-98,93%
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	53.453	-6,26%	5.384.763	9973,83%	1.736.865	-67,74%
12 INVERSIONES CP	59.451	1,67%	217.701	266,19%	61.347	-71,82%
1305 Clientes	5.208.593	40,52%	5.062.931	-2,80%	7.605.809	50,23%
1310 Cuentas Corrientes Comerciales	877.044	-27,73%	0	-100,00%	0	
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	19.213	-94,18%	187.195	874,31%	354.575	89,41%
1330 Anticipos y Avances	49.683	1415,19%	8.804	-82,28%	1.550	-82,39%
1340 Promesas de Compraventa	800.200	100,05%	400.000	-50,01%	400.000	0,00%
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	840.684	-12,08%	803.087	-4,47%	449.867	-43,98%
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	49.874	31,43%	60.954	22,22%	27.425	-55,01%
1370 Prestamos a Particulares CP	0		0		0	
1380 Deudores Varios (CP)	248.399	279,41%	699.933	181,78%	1.293.853	84,85%
1390 Deudas de Dificil Cobro (CP)	189.160	-12,68%	191.587	1,28%	305.202	59,30%
1399 Provisiones (CP)	251.349	-29,34%	4.977	-98,02%	0	-100,00%
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	8.031.501	22,17%	7.409.514	-7,74%	10.438.281	40,88%
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP	0		0		0	
1710 Cargos Diferidos CP	0		0		0	
17 SUBTOTAL DIFERIDO	0		0		0	
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.144.405	21,75%	13.011.978	59,77%	12.236.493	-5,96%
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	1.851.610	151,57%	1.691.806	-8,63%	1.610.117	-4,83%
1635 Licencias	0		27.689		32.265	16,53%
1698 Amortizacion Acumulada	0		1.329		7.677	477,65%
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	0		26.360		24.588	-6,72%
1705 Gastos Pagados x Anticipado LP	0		85.269		218.051	155,72%
1710 Cargos Diferidos LP	0		1.542		38.860	2420,10%
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	0		86.811		256.911	195,94%
1910 De Propiedades Planta y Equipo	1.512.493	0,00%	1.512.493	0,00%	1.963.351	29,81%
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	1.512.493	0,00%	1.512.493	0,00%	1.963.351	29,81%
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.364.103	49,61%	3.317.470	-1,39%	3.854.967	16,20%
0 TOTAL ACTIVO	11.508.508	28,76%	16.329.448	41,89%	16.091.460	-1,46%

Tabla 8. (Continuación)

21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.300.445		1.166.864	-10,27%	130.131	-88,85%
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	89.820	-87,10%	110.619	23,16%	153.718	38,96%
2360 Dividendos o Partic. x Pagar	0	-100,00%	200.000			-100,00%
2365 Retencion en la Fuente	0	-100,00%	15.086		15.409	2,14%
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	0		6.355		5.527	-13,03%
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	0	-100,00%	0		378	
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	933.028	40,74%	903.058	-3,21%	1.165.457	29,06%
2380 Acreedores Varios (CP)	703.371	12,23%	614.074	-12,70%	811.406	32,13%
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	1.726.219	-45,99%	1.849.192	7,12%	2.151.895	16,37%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	971.650		943.379	-2,91%	343.620	-63,58%
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	1.257.415	30,94%	1.452.971	15,55%	2.638.359	81,58%
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	0		4.600.832		7.801	-99,83%
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	0		4.600.832		7.801	-99,83%
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.255.729	26,45%	10.013.238	90,52%	5.271.806	-47,35%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	1.225.000		1.394.828	13,86%	4.381.903	214,15%
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.225.000		1.394.828	13,86%	4.381.903	214,15%
0 TOTAL PASIVO	6.480.729	55,92%	11.408.066	76,03%	9.653.709	-15,38%
3105 Capital Suscrito y Pagado	996.030	0,00%	996.030	0,00%	996.030	0,00%
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	996.030	0,00%	996.030	0,00%	996.030	0,00%
33 RESERVAS	402.322	35,40%	486.954	21,04%	576.314	18,35%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	135	0,00%	135	0,00%	135	0,00%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	846.320	-19,54%	893.602	5,59%	1.065.511	19,24%
3705 UTILIDADES ACUMULADAS	1.270.479	37,52%	1.032.168	-18,76%	1.836.410	77,92%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.270.479	37,52%	1.032.168	-18,76%	1.836.410	77,92%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	1.512.493	0,00%	1.512.493	0,00%	1.963.351	29,81%
0 TOTAL PATRIMONIO	5.027.779	5,15%	4.921.382	-2,12%	6.437.751	30,81%
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.508.508	28,76%	16.329.448	41,89%	16.091.460	-1,46%

En cuanto al estado de resultados, se hace evidente nuevamente el bajo margen bruto que obtiene la empresa al cubrir sus costos de ventas; estos costos tienen un crecimiento mayor que las ventas en los últimos años lo que genera un detrimento en la utilidad bruta obtenida. Mientras que las ventas crecen un 5.23% para el año 2010 y un 8.44% para el 2011, los costos lo hacen a un ritmo del 6.04% y 9.23% respectivamente. El crecimiento en la utilidad neta del último año (19.24%) obedece más al crecimiento de los ingresos no operacionales que a una mejoría en el costo de ventas respecto a los ingresos.

En concordancia con lo evidenciado mediante el análisis vertical de los estados financieros de Empleamos S.A, se puede determinar que las cuentas con mayor peso al final del ejercicio en 2011 son justamente las que tienen una variación más acentuada periodo tras periodo. Es así como dentro del rubro de deudores a corto plazo se destacan las variaciones de las cuentas clientes, cuentas por cobrar a socios y deudores varios las cuales son del orden del 50.23%, 89.41% y 84.85% respectivamente. Dentro de este análisis es de considerable importancia el impacto que tienen las cuentas por cobrar a socios las cuales tienen un aumento significativo durante los dos últimos periodos, especialmente en el año 2010 donde se alcanza un incremento del 874.31% respecto a 2009; Es evidente que la compañía tiene una gran acumulación de cuentas por pagar año tras año lo cual evidencia problemas serios referentes a políticas de crédito tanto externas como internas y dificultades en cuanto a gestión de cobro se refiere. Lo anteriormente expuesto puede relacionarse a su vez con el aumento de deudas de difícil cobro entre los años 2010 y 2011, ya que estas tienen un aumento del 59.30%, comportamiento no tan acentuado en los periodos anteriores. En cuanto a la liquidez de la compañía se evidencia un detrimento en el disponible para el año 2011, puesto que la disminución corresponde a un 67.74% respecto al año inmediatamente anterior.

Respecto al pasivo, se observa que la compañía año tras año ha venido disminuyendo sus obligaciones financieras en el corto plazo, logrando así tener un porcentaje no representativo frente al total de activos al cierre de 2011. Sin embargo esta misma tendencia no se ve reflejada en cuentas como acreedores varios, Obligaciones laborales y obligaciones financieras a largo plazo, las cuales tienen crecimientos importantes para el último año. Es notable el apalancamiento financiero externo a largo plazo que obtuvo la compañía en 2011, ya que dichas obligaciones tienen un crecimiento del 214.15% lo cual es acorde con el porcentaje del 60% hallado para el pasivo mediante el análisis vertical.
La finalidad de este endeudamiento no está claramente definida ya que no hay aumentos significativos en el activo a excepción de algunas cuentas de diferidos y licencias; se puede deducir que el endeudamiento obedece más a una necesidad de liquidez dada la alta concentración de cartera que a una inversión en activos no corrientes.

2.1.1.3 Indicadores financieros

– **Indicadores de liquidez.** Para el análisis de los indicadores de liquidez se tuvieron en cuenta los últimos tres periodos; se debe especificar que la compañía Empleamos S.A no posee inventarios dada su actividad comercial por lo que no se tiene en cuenta el cálculo de la prueba acida. A continuación se presentan los resultados numéricos obtenidos:

Tabla 9. Indicadores de liquidez

	2011	2010	2009
Activo corriente	12.236.493,00	13.011.978,00	8.144.405,00
Pasivo corriente	5.271.806,00	10.013.238,00	5.255.729,00
Razón corriente	**2,32**	**1,30**	**1,55**
Capital neto de trabajo	**6.964.687,00**	**2.998.740,00**	**2.888.676,00**

Teniendo en cuenta estos resultados, se puede establecer que la compañía presenta unos indicadores de liquidez razonables dada una razón corriente del 2.32 para el año 2011 y un capital de trabajo de 6.964.687; sin embargo es importante resaltar nuevamente el peso que tienen dentro del activo corriente las cuentas por cobrar tal como se determino en los dos análisis previos. Estos indicadores están estrechamente relacionados con la gestión de cobro que adelanta la compañía, y el hecho de no tener un recaudo óptimo puede como consecuencia disminuir el resultado obtenido. Para obtener una visión más efectiva de tal efecto, se consideró el mismo cálculo omitiendo el valor de deudores a corto plazo:

Tabla10. Indicadores de liquidez sin tener en cuenta deudores

	2011	2010	2009
Activo corriente	1,736,865.00	5,032,036.00	50,353.00
Pasivo corriente	5,271,806.00	10,013,238.00	5,255,729.00
Razón corriente	**0.33**	**0.50**	**0.01**
Capital neto de trabajo	**- 3,534,941.00**	**- 4,981,202.00**	**- 5,205,376.00**

Al calcular nuevamente los indicadores de liquidez omitiendo el valor de deudores se hace evidente el impacto que podría tener en la compañía una deficiente gestión de recaudo.

– **Indicadores de actividad.** Al igual que en el ejercicio anterior, se tiene en cuenta la no existencia de inventarios para el cálculo de indicadores de actividad:

Tabla 11. Indicadores de actividad

	2011	2010	2009	
Cuentas por cobrar	7,605,809.00	5,062,931.00	5,208,593.00	
Promedio de cuentas por cobrar	6,334,370.00	5,135,762.00	4,457,582.00	
Ventas	80,141,702.00	73,902,978.00	70,227,237.00	
Ventas a crédito 90%	72,127,531.80	66,512,680.20	63,204,513.30	
Costo de ventas	75,620,693.00	69,231,947.00	65,290,367.00	
Cuentas por pagar	153,718.00	110,619.00	89,820.00	
Promedio de cuentas por pagar	132,168.50	100,219.50	44,910.00	
Compras a credito 90%	68,058,623.70	62,308,752.30	58,761,330.30	
Periodo a analizar		360		
PLAZO Y ROTACION DE CARTERA				
Periodo promedio de cobro de las CxC	**32**	**28**	**25.39**	*días*
Rotación de cartera	**11.39**	**12.95**	**14.18**	*veces*
ROTACION DE PROVEEDORES				
Promedio de pago a proveedores	**1**	**1**	**0.28**	*días*
Rotación de proveedores	**514.94**	**621.72**	**1,308.42**	*veces*
Ciclo de efectivo	**31**	**27**	**25**	*días*
Activo total	16,091,460.00	16,329,448.00	11,508,508.00	
Promedio	16,210,454.00	13,918,978.00	10,223,177.50	
Rotación del activo total	**4.94**	**5.31**	**6.87**	*veces*

Dados los resultados anteriores, se evidencia un deterioro en el periodo promedio de cobro de las cuentas por cobrar de la compañía año tras año. Para el año 2011 la compañía requiere de siete días adicionales de cobro respecto a 2009 lo cual se refleja en una rotación de cartera de apenas 11.39 veces al año; en contraste, el promedio de pago a proveedores es de apenas 1 día lo que origina una rotación de 514,9 veces por año, siendo esto significativamente alto para cualquier empresa. Teniendo en cuenta estos resultados y el ciclo de efectivo calculado, se concluye que la compañía paga con demasiada frecuencia y rapidez a sus proveedores y por el contrario le cuesta demasiado esfuerzo y tiempo el cobro de sus facturas a los clientes.

En cuanto a la rotación del activo se observa un claro deterioro en la productividad, ya que año tras año el indicador presenta considerables disminuciones; mientras que para el año 2009 los activos alcanzaban una rotación de casi 7 veces al año, para 2011 el indicador desciende a 4.94 veces. Se entiende esto como la incapacidad del activo para generar productividad y eficiencia al negocio dado un comportamiento más estático.

– Indicadores de endeudamiento

Tabla 12. Indicadores de endeudamiento

	2011	2010	2009
Activo total	16,091,460.00	16,329,448.00	11,508,508.00
Pasivo total	9,653,709.00	11,408,066.00	6,480,729.00
Nivel de endeudamiento	**59.99%**	**69.86%**	**56.31%**
Obligaciones financieras	5,401,937.00	2,561,692.00	2,525,445.00
Endeudamiento financiero	**6.74%**	**3.47%**	**3.60%**
Gasto financiero	1,036,271.00	870,453.00	1,039,311.00
Impacto de la carga financiera	**1.3%**	**1.2%**	**1.5%**
Utilidad operacional	1,657,190.00	1,926,363.00	1,879,484.00
Cobertura de intereses	**1.60**	**2.21**	**1.81**

Tal como se mencionó en análisis anteriores, la compañía presenta un alto índice de apalancamiento externo dado un nivel de endeudamiento del 60% para el cierre de 2011; sin embargo la cobertura de dichas obligaciones no representa mayor carga para la empresa teniendo en cuenta el impacto de la carga financiera y la capacidad de cobertura de intereses. Se estima sin embargo que de continuar esta tendencia, la empresa Empleamos S.A estará en dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo pues la deuda a largo plazo aumenta alrededor del 300% en el año 2011 lo cual incidirá notoriamente en los resultados de los siguientes años.

– Indicadores de rentabilidad

Tabla 13. Indicadores de rentabilidad

	2011	2010	2009
Utilidad bruta	4,521,009.00	4,671,031.00	4,936,870.00
Ventas	80,141,702.00	73,902,978.00	70,227,237.00
Margen bruto	**5.6%**	**6.3%**	**7.0%**
Utilidad operacional	1,657,190.00	1,926,363.00	1,879,484.00
Margen operacional	**2.1%**	**2.6%**	**2.7%**
Utilidad neta despues de impuestos	1,065,511.00	893,602.00	846,320.00
Margen neto	**1.3%**	**1.2%**	**1.2%**
Patrimonio	6,437,751.00	4,921,382.00	5,027,779.00
Rendimiento del patrimonio	**16.6%**	**18.2%**	**16.8%**
Activo total	16,091,460.00	16,329,448.00	11,508,508.00
Rendimiento del activo total	**6.6%**	**5.5%**	**7.4%**

Al calcular los indicadores de rentabilidad para los últimos tres años, se hace nuevamente evidente el impacto que generan los costos de ventas en los resultados finales de cada ejercicio; tal como se planteó en los análisis vertical y horizontal, los márgenes bruto y operacional son considerablemente afectados por el efecto de estos costos y los gastos de administración, ya que generan un porcentaje de apenas el 5.6% y el 2.1% respectivamente para el año 2011. La mayor preocupación radica en el hecho de que la tendencia es claramente a la baja periodo tras periodo puesto que en ambos casos hay una disminución constante; dado este comportamiento el margen neto al final de cada ejercicio es considerablemente bajo puesto que en todos los años no supera el 1.5%.

A pesar de los resultados expuestos anteriormente, es de resaltar el hecho de que la compañía obtiene un rendimiento del patrimonio de aproximadamente el 17% en los tres años. Sin embargo estos resultados pueden estar claramente influenciados por el peso del superávit por valorizaciones, cuenta que anteriormente se había referenciado y la cual requeriría de un análisis más detallado para determinar su validez. El hecho de que esta cuenta tenga un peso respecto al activo total del 12.20% en 2011, ratifica la necesidad de una evaluación profunda acerca de su determinación y calculo.

2.2 FORMULACIÓN

Teniendo en cuenta los resultados generados a partir del diagnóstico financiero presentado anteriormente y los antecedentes descritos en páginas anteriores, se puede determinar que la compañía Empleamos S.A en efecto presenta serios problemas de planeación financiera, dado un franco deterioro de sus indicadores año tras año. Es evidente que la compañía requiere de manera inmediata un modelo financiero estructurado y confiable, que le permita evaluar distintos escenarios de riesgo para una toma de decisiones más acertada y una evaluación profunda del comportamiento que presentan varios rubros de sus estados financieros. El diagnostico financiero permite evidenciar que las preocupaciones de la gerencia no son infundadas, ya que demuestra con base en cifras reales una problemática latente en cuanto a la gestión de cobro, liquidez y control de los costos de ventas entre otros.

Respecto a estos puntos críticos mencionados por la gerencia como generadores de incertidumbre, se puede concluir que el modelo financiero planteado mediante este trabajo, puede ser de gran utilidad como herramienta de planeación financiera y en adición puede ayudar a establecer metas a largo plazo que generen mayores beneficios a la compañía.

2.3 DESCRIPCIÓN

La compañía Empleamos S.A viene presentando durante los últimos años de gestión un deterioro importante respecto a sus indicadores de gestión financiera se refiere, debido esencialmente a varios factores entre los que se destacan un aumento proporcional de sus costos de ventas ligeramente superior al crecimiento en ingresos, una desaceleración en su gestión de cobro y una negociación

deficiente con sus proveedores en cuanto a términos de pago. Los resultados obtenidos al cierre de cada año fiscal no son completamente satisfactorios e incluso se evidencia una alta exposición al riesgo de iliquidez en el corto plazo; La compañía precisa de una revisión de sus políticas internas para garantizar la estabilidad del negocio tal como lo afirman sus directivas y requiere adicionalmente, de una herramienta financiera que le permita evaluar diferentes escenarios de riesgo para la determinación de lineamientos que en el largo plazo aseguren resultados mucho más favorables.

3. METODOLOGÍA

3.1 RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN.

La recolección de información se llevó a cabo durante un tiempo de 20 días, para realizarla contamos con el permiso del líder de oficina, quien nos brindó el acceso a los archivos que requerimos para realizar el levantamiento de la información que analizamos. Se recolecto la información correspondiente a los estados financieros para los años terminados de 2010 y 2011, sobre los cuales se trabajaron las diversas fases de la investigación preliminar o consolidación de la información base para las proyecciones que realizamos en el modelo. Es importante destacar también el acceso que se tuvo a las notas a los estados financieros y a la impresión a nivel de detalle de algunas cuentas que requeridos para plantear la ejecución de la planeación financiera que determinamos realizar. Esta fase es una de las más importantes a desarrollar en nuestra investigación. Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se definen como el medio a través del cual los investigadores se relacionan con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos del trabajo o la investigación y a la postre formular las recomendaciones claras para la realización del modelo. La recolección de información para nuestro trabajo la realizaremos a través de las técnicas que describiremos a continuación:

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El diagnostico financiero es una herramienta que nos permite conocer de manera precisa el estado de salud de las finanzas de una compañía, es una radiografía que nos permite analizar mediante la aplicación de varios indicadores financieros que agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles. En este caso realizamos los análisis horizontal y vertical al Balance General y al Estado de Resultados de la compañía tomando como base los años 2010 y 2011 y posterior a estos análisis, se generamos las razones financieras de modo que pudimos definir un escenario claro para la correcta generación del modelo financiero que recomendaremos a la compañía estudiada. La toma de decisiones en las compañías, dependen de eventos futuros. Los estados financieros representan principalmente registros de transacciones pasadas y los usuarios externos estudian estos estados financieros como evidencia del funcionamiento de un negocio en el pasado, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de éste. La administración de una empresa es responsable de obtener las mayores utilidades posibles para lograr el mayor rendimiento sobre los recursos invertidos en la misma, del mismo modo es responsable de cumplir con sus obligaciones y conducir a la empresa de acuerdo con los objetivos establecidos.

3.3 ELABORACION DEL MODELO FINANCIERO.

La elaboración del modelo financiero es el proceso mediante el cual la empresa construye un representación de algunos o todas las partidas financieras de la empresa. El modelo se caracteriza generalmente por la realización de cálculos y permite que los autores puedan formular recomendaciones con base a los resultados obtenidos de la información recaudada y procesada. El modelo también puede resumir los acontecimientos particulares para el usuario final y proporcionar orientación sobre las posibles acciones o alternativas. El modelo también puede resumir acontecimientos particulares para el usuario final y proporcionar orientación sobre las posibles acciones y alternativas. Para construir Los modelos financieros se pueden de diversas formas, la más utilizada en esta época, es el uso de programas informáticos como el Excel, lo más importante en su construcción no es el programa informático en sí, sino la lógica que abarca el modelo a construir.

3.4 VALIDACION DEL MODELO FINANCIERO.

Una vez finalizado el modelo y probado por los autores, se deben realizar las pruebas de validación en la compañía asesorada, para consolidar el modelo y generar la confianza del cliente sobre los resultados que arroja el mismo. Este proceso de validación debe surtirse con base a los protocolos de validación que se vayan fijando durante la creación del modelo, esto con el fin de no permitir saltos de información ni cualquier otra circunstancia que genere ningún manto de dudas en la confiabilidad de este.

3.5 SUSTENTACION FINAL DEL MODELO.

Una vez superada la etapa de validación del modelo y luego de haber surtido las pruebas necesarias para determinar su total fiabilidad, se presentará el modelo para su aprobación por parte de Empleamos S.A. quien deberá expresar si es así su conformidad con la herramienta desarrollada, y posteriormente con la carta de aprobación del mismo, presentaremos el modelo ante el honorable jurado que designe la universidad.

4. RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados del modelo formulado y los resultados que se obtuvieron después de aplicar las estrategias y recomendaciones elaboradas con base a la información recolectada, los análisis realizados a la misma los que nos permitieron llegar a la formulación de las políticas y estrategias a través de un modelo desarrollado en Excel.
Se encuentran definidos los supuestos macro y micro económicos, los supuestos de la empresa, un resumen de los escenarios, los flujos de caja generados, el estado de resultados, balance general y por últimos los indicadores financieros, cada uno de los anteriores puntos mostrando el impacto de las políticas y estrategias aplicadas en el mismo.

Las estrategias aplicadas en este modelo para la planeación financiera incluyen: La restructuración general de las obligaciones financieras de corto y largo plazo, la implementación de una política de supresión de los préstamos a socios y recuperación de los valores que se adeudan por ellos en un lapso no superior a los 5 años y la recuperación de los valores de las cuentas que se encuentran clasificadas como de dudoso recaudo mediante la negociación de un factoring en 2013.

Supuestos Macroeconómicos.

Los supuestos macroeconómicos fueron tomados de las siguientes fuentes:
FMI, Interbolsa y Bancolombia; para efectos de cálculo se promediaron y consolidaron las expectativas de las diversas entidades, lo que nos da como resultado los índices correspondientes a inflación, PIB, tasa de desempleo y DTF.

Tabla 14.Supuestos macroeconómicos

	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación	3,2%	3,3%	3,1%	2,9%	2,9%
Investigador 1: ***Bancolombia***	3,4%	3,2%	3,1%	3,0%	2,8%
Investigador 2: ***Interbolsa***	3,2%	3,5%	3,2%	3,0%	3,0%
Investigador 3: ***FMI***	2,9%	3,1%	2,9%	2,8%	2,8%
Crecimiento del PIB	4,9%	5,1%	5,0%	4,9%	4,8%
Investigador 1: ***Bancolombia***	4,9%	4,9%	4,6%	4,6%	4,6%
Investigador 2: ***Interbolsa***	5,4%	6,0%	5,8%	5,7%	5,5%
Investigador 3: ***FMI***	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Tasa de desempleo	9,4%	9,3%	9,2%	9,0%	8,8%
DTF Promedio anual	4,7%	5,3%	5,4%	5,0%	4,9%

Fuente Proyecciones: Bancolombia, Interbolsa y Fondo Monetario Internacional
(Supuestos estables a partir del año 2017)

Los supuestos de la empresa están dados por una comisión de ventas del 7% para los años 2012 a 2016 y no se incrementa debido al estándar del sector. El impuesto de renta se mantiene estable durante los años en evaluación en 33%, a espera de proyectos legislativos tendientes a disminuir dicha base.

Las cuentas de ahorro generan rendimientos estables del 1% E.A para los años de evaluación. El crecimiento en ventas esta dado por las veces que crece la economía más los puntos en que se reduzca la tasa de desempleo.

Los otros costos de ventas serán originados por los incentivos adicionales que se les otorguen a los empleados. Las deudas de difícil cobro que se tenían al cierre de 2011 serán recuperadas en un valor del 65%, mediante una política de factoring que implementaríamos en 2013. De igual manera se plantea suspender los préstamos a los accionistas y que el tiempo de recuperación de los saldos de las cuentas por cobrar por estos conceptos sea hasta 5 años. La recuperación de las cuentas por cobrar a empleados se proyecta entre los años 2012 a 2015.

Tabla 15.Supuestosdel modelo

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Comision de ventas	5,64%	**7,00%**	**7,00%**	**7,00%**	**7,00%**	**8,00%**
Impuesto de renta		**33,00%**	**33,00%**	**33,00%**	**33,00%**	**33,00%**
Rentabilidad cuenta de ahorro	**1%**					
Crecimiento sector Respecto al PIB	1,5	*veces*				
Otros costos de venta	1,00%					
TIO, K	15,00%					
Deudas de dificil cobro (venta de cartera 2013)	65,00%					
Tiempo de recuperación cuentas socios y varios	5	*años*				
Tiempo de recuperación cuentas empleados	4	*años*				

De acuerdo a las variables macroeconómicas presentadas anteriormente, se estima que el comportamiento de las ventas, los costos y los gastos dado un escenario normal, es el expuesto en los siguientes cuadros:

Tabla 16. Supuestos de ventas

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	$ 86.530.198	$ 93.251.864	$ 100.314.760	$ 107.842.379	$ 115.978.548
Variación anual (%)	8,0%	7,8%	7,6%	7,5%	7,5%

Tabla 17. Supuestos de costos y gastos

	2012	2013	2014	2015	2016
Costo de ventas					
Costo de Ventas	$ 82.515.453 95,4%	$ 88.925.254 95,4%	$ 95.660.452 95,4%	$ 102.838.813 95,4%	$ 110.746.992 95,5%
Gastos Administrativos	$ 2.667.389	$ 2.754.479	$ 2.838.840	$ 2.921.933	$ 3.005.705
Variación anual (%)	-6,9%	3,3%	3,1%	2,9%	2,9%
Impuesto a la Renta (% de UAI)	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%

Gracias a la reestructuración de gastos administrativos planteada como parte de las estrategias sugeridas para la mejora en los indicadores financieros de la compañía, se obtienen las siguientes cifras proyectadas para el año 2012.

Tabla 18. Gastos operacionales

Gastos Operacionales Empleamos S.A				Variación			
	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011	2012	Proyeccion 2012
Gastos de Personal	$ 1.245.369	$ 1.237.998	$ 1.362.560	-1%	10%	-16,12%	$ 1.142.946
Honorarios	$ 237.239	$ 338.601	$ 490.459	43%	45%		$ 490.459
Impuestos	$ 289.105	$ 294.033	$ 100.326	2%	-66%		$ 100.326
Arrendamiento	$ 31.396	$ 79.445	$ 72.066	153%	-9%		$ 72.066
Contribuciones y Afiliaciones	$ 15.735	$ 17.259	$ 14.432	10%	-16%		$ 14.432
Estampillas	$ -	$ 64.245	$ 126.431		97%	-80,00%	$ 25.286
Seguros	$ 32.395	$ 26.002	$ 56.088	-20%	116%		$ 56.088
Servicios	$ 189.451	$ 205.599	$ 202.732	9%	-1%	70,67%	$ 346.012
Gastos Legales	$ 11.442	$ 29.329	$ 24.991	156%	-15%		$ 24.991
Mantenimiento y Reparación	$ 20.097	$ 42.425	$ 25.540	111%	-40%	-50,00%	$ 12.770
Adecuación e Instalación	$ 53.784	$ 33.627	$ 11.601	-37%	-66%	-100,00%	$ -
Gasto de Viaje	$ 119.670	$ 107.776	$ 78.044	-10%	-28%	-60,00%	$ 31.218
Depreciación	$ 124.498	$ 138.512	$ 125.562	11%	-9%		$ 125.562
Amortización	$ 42.674	$ 15.386	$ 14.577	-64%	-5%		$ 14.577
Diversos	$ 265.454	$ 192.200	$ 158.410	-28%	-18%	-24,21%	$ 120.064
Provisiones	$ 81.012	$ -	$ -	-100%			$ -
Total Gastos Operacionales	**$ 2.759.321**	**$ 2.822.437**	**$ 2.863.819**	**2%**	**1%**		**$ 2.667.389**

Tabla 19. Ingresos no operacionales

	2012	2013	2014	2015	2016
Financieros	$ 22.516	$ 34.935	$ 49.807	$ 64.202	$ 80.763
Arrendamientos	$ 733.990	$ 757.955	$ 781.169	$ 804.033	$ 827.085
Utilidad en venta de activos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros	$ 169.382	$ 174.913	$ 180.270	$ 185.546	$ 190.866
TOTAL	$ 925.889	$ 967.802	$ 1.011.246	$ 1.053.781	$ 1.098.714

Las tablas de amortización generadas gracias a las política de restructuración planteada por el modelo de planeación financiera son las siguientes:

Tabla 20. Amortización deuda a corto plazo

Deuda corto plazo	$ 130.131

	TABLA DE AMORTIZACION				
	PERIODO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
	0				$ 130.131
2012	1	$ 32.592	$ 10.410	$ 22.182	$ 107.949
2013	2	$ 32.592	$ 8.636	$ 23.956	$ 83.993
2014	3	$ 32.592	$ 6.719	$ 25.873	$ 58.120
2015	4	$ 32.592	$ 4.650	$ 27.943	$ 30.178
2016	5	$ 32.592	$ 2.414	$ 30.178	$ (0)

Tabla 21. Amortización deuda a largo plazo

Deuda largo plazo	4.381.903

	TABLA DE AMORTIZACION				
	PERIODO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
	0				$ 4.381.903
2012	1	$ 851.496	$ 482.009	$ 369.487	$ 4.012.416
2013	2	$ 851.496	$ 441.366	$ 410.130	$ 3.602.286
2014	3	$ 851.496	$ 396.251	$ 455.245	$ 3.147.042
2015	4	$ 851.496	$ 346.175	$ 505.321	$ 2.641.720
2016	5	$ 851.496	$ 290.589	$ 560.907	$ 2.080.813
2017	6	$ 851.496	$ 228.889	$ 622.607	$ 1.458.207
2018	7	$ 851.496	$ 160.403	$ 691.093	$ 767.114
2019	8	$ 851.496	$ 84.382	$ 767.114	$ (0)

4.1 ESCENARIOS

Para la evaluación del modelo financiero elaborado en Excel se trabajaron tres diferentes escenarios, los cuales buscaban evaluar el desempeño financiero de la compañía bajo el efecto de sustanciales cambios en el comportamiento de las ventas y de los costos asociados a las mismas. Para el escenario moderado o realista se estipuló un crecimiento de las ventas de 1.5 respecto al sector, así como unos costos adicionales de ventas de apenas un 1%; el escenario optimista planteaba por su parte un crecimiento de dos veces el reflejado por el sector de la economía, así como una adición del costo de ventas en apenas un 1%. Finalmente el escenario pesimista plantea un crecimiento homogéneo al que presentase la economía, pero con un 1.5% adicional al costo de ventas.
Dadas las cifras anteriores se generó la información correspondiente al estado de resultados para 3 de los años evaluados, la cual se presenta a continuación.

Tabla 22. Estado de resultados en los escenarios planteados 2012

Resumen de escenario 2012	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:			
CRECIMIENTO_SECTOR	1,5	2	1
OTROS_COSTOS_VTAS	1%	1%	1,5%
Celdas de resultado:			
INGRESOS_OPERACIONALES	$ 86.530.198	$ 88.494.070	$ 84.566.325
COSTO_VENTAS	$ 82.515.453	$ 84.388.208	$ 81.065.530
UTILIDAD_BRUTA	$ 4.014.745	$ 4.105.862	$ 3.500.795
GASTOS_ADMON	$ 2.667.389	$ 2.667.389	$ 2.667.389
UTILIDAD_OPERACIONAL	$ 1.347.356	$ 1.438.473	$ 833.406
INGRESOS_NO_OPERACIONALES	$ 925.889	$ 925.889	$ 925.889
GASTOS_NO_OPERACIONALES	$ 492.420	$ 492.420	$ 492.420
UTILIDAD_ANTES_IMPUESTOS	$ 1.780.824	$ 1.871.942	$ 1.266.875
IMPO_RENTA	$ 587.672	$ 617.741	$ 418.069
UTILIDAD_NETA	$ 1.193.152	$ 1.254.201	$ 848.806
EBITDA	$ 1.347.356	$ 1.438.473	$ 833.406
PORCENTAJE_EBITDA	1,56%	1,63%	0,99%

Para el primer año de proyección se espera que con el escenario realista se alcance un Ebitda porcentual del 1,56% el cual es bastante inferior al de años anteriores, dado el impacto de la atención a la deuda adquirida en 2011. Es evidente que la deuda adquirida genera gran retroceso en el ebitda aun cuando se diese un escenario optimista, ya que el mismo solo alcanzaría el 1,63%; en el escenario pesimista las consecuencias sobre el indicador financiero son aún más preocupantes, pues no se alcanzaría en el primer año ni siquiera un 1%.

Tabla 23. Estado de resultados dados los escenarios planteados para el año 2014

Resumen de escenario 2014	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:			
CRECIMIENTO_SECTOR	1,5	2	1
OTROS_COSTOS_VTAS	1%	1%	1,5%
Celdas de resultado:			
INGRESOS_OPERACIONALES	$ 100.314.760	$ 107.450.494	$ 93.502.102
COSTO_VENTAS	$ 95.660.452	$ 102.465.110	$ 89.631.392
UTILIDAD_BRUTA	$ 4.654.307	$ 4.985.384	$ 3.870.710
GASTOS_ADMON	$ 2.838.840	$ 2.838.840	$ 2.838.840
UTILIDAD_OPERACIONAL	$ 1.815.468	$ 2.146.545	$ 1.031.870
INGRESOS_NO_OPERACIONALES	$ 1.011.245	$ 1.010.805	$ 1.002.301
GASTOS_NO_OPERACIONALES	$ 402.971	$ 402.971	$ 402.971
UTILIDAD_ANTES_IMPUESTOS	$ 2.423.742	$ 2.754.379	$ 1.631.200
IMPO_RENTA	$ 799.835	$ 908.945	$ 538.296
UTILIDAD_NETA	$ 1.623.907	$ 1.845.434	$ 1.092.904
EBITDA	$ 1.815.468	$ 2.146.545	$ 1.031.870
PORCENTAJE_EBITDA	1,81%	2,00%	1,10%

Luego de proyectar dos años adicionales, la situación de la compañía evidentemente sigue en mejora dado un escenario realista, ya que el porcentaje de Ebitda alcanzado es del 1,81% muy cercano a los índices presentados antes de 2011; la compañía evidenciaría gracias a ello, signos de recuperación y fortalecimiento financiero. Dado un escenario optimista el Ebitda porcentual sería de 2,00% mientras que en un escenario pesimista apenas se alcanzaría el 1,10%.

Tabla 24. Estado de resultados dados los escenarios planteados para el año 2016

Resumen de escenario 2016	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:			
CRECIMIENTO_SECTOR	1,5	2	1
OTROS_COSTOS_VTAS	1%	1%	1,5%
Celdas de resultado:			
INGRESOS_OPERACIONALES	$ 115.978.548	$ 129.930.011	$ 103.252.042
COSTO_VENTAS	$ 110.746.992	$ 124.069.133	$ 99.110.813
UTILIDAD_BRUTA	$ 5.231.556	$ 5.860.878	$ 4.141.229
GASTOS_ADMON	$ 3.005.705	$ 3.005.705	$ 3.005.705
UTILIDAD_OPERACIONAL	$ 2.225.851	$ 2.855.173	$ 1.135.524
INGRESOS_NO_OPERACIONALES	$ 1.098.714	$ 1.101.265	$ 1.078.034
GASTOS_NO_OPERACIONALES	$ 293.003	$ 293.003	$ 293.003
UTILIDAD_ANTES_IMPUESTOS	$ 3.031.562	$ 3.663.435	$ 1.920.555
IMPO_RENTA	$ 1.000.415	$ 1.208.933	$ 633.783
UTILIDAD_NETA	$ 2.031.146	$ 2.454.501	$ 1.286.772
EBITDA	$ 2.225.851	$ 2.855.173	$ 1.135.524
PORCENTAJE_EBITDA	1,92%	2,20%	1,10%

Finalmente dados los tres escenarios propuestos, se obtiene la información relativa al 2016 el cual es el último año de proyección; para dicho periodo de tiempo se observa una recuperación notable en el Ebitda generado por la compañía tanto en un escenario realista como uno optimista. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede evidenciar la importancia relativa que tiene el costo de ventas para la compañía, ya que sus resultados se ven seriamente afectados cuando los costos de ventas tienen un crecimiento ligeramente superior a la esperanza de ventas en los distintos escenarios. Si la compañía lograse controlar satisfactoriamente sus costos de ventas, el crecimiento esperado será satisfactorio y se lograrán indicadores de rentabilidad óptimos aun cuando el peso de la deuda siga siendo determinante; cualquier cambio en el costo de ventas por mínimo que este sea, genera un alto impacto en el estado de resultados y por ende en la rentabilidad esperada; tal como lo demuestran los resultados generados, un escenario pesimista condicionado por un costo de ventas alto, genera un Ebitda inferior en todos los años al 1,5%.

4.2 FLUJOS DE CAJA

Tabla 25. Flujo de caja mensualizado año 2012

	FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO PARA 2012											
PERIODOS	**ENERO**	**FEBRERO**	**MARZO**	**ABRIL**	**MAYO**	**JUNIO**	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPT.**	**OCT.**	**NOV.**	**DIC.**
Ingresos ordinarios	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12	4,12
TOTAL INGRESO ORDINARIO	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**	**4,12**
Otros ingresos	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	**167,67**
Recuperaciones	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67	167,67
TOTAL INGRESO EXTAORDINARIO	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**	**335,33**
TOTAL ENTRADAS	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**	**339,45**
Costo ventas	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)	(626,00)
Costos generales												
Impuestos	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58	460,58
TOTAL SALIDAS ORDINARIAS	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**	**-165,41**
Dividendos												
Inversiones estrategicas												
Intereses												
Amortizacion Credito												
TOTAL SALIDAS EXTRAORDINARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**	**(165,41)**
FLUJO DE CAJA MENSUAL	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**	**504,86**
FLUJO ACUMULADO	**504,86**	**1009,73**	**1514,59**	**2019,46**	**2524,32**	**3029,18**	**3534,05**	**4038,91**	**4543,78**	**5048,64**	**5553,50**	**6058,37**

El flujo de caja mensualizado nos permite ver una evolución a nivel positivo de los saldos que arroja de manera mensual, esto está ligado a los resultados de la implementación de las políticas de recuperación de saldos de las cuentas por cobrara a socios y trabajadores, los cuales generan un aumento en los ingresos y a la restructuración de las obligaciones financieras, la cual demanda un menor esfuerzo en materia de salidas de efectivo para atención a la deuda.

El siguiente es el flujo de caja operacional proyectado, con base en los resultados generados en un escenario realista

Tabla 26. Flujo de caja proyectado.

Información en miles de pesos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos ordinarios		$ 85.963.710	$ 92.617.040	$ 99.647.708	$ 107.131.437	$ 115.210.132
TOTAL INGRESO ORDINARIO		$ 85.963.710	$ 92.617.040	$ 99.647.708	$ 107.131.437	$ 115.210.132
Otros ingresos		$ 925.889	$ 967.802	$ 1.011.245	$ 1.053.781	$ 1.098.714
Recuperaciones		$ 336.542	$ 534.923	$ 336.542	$ 336.542	$ 329.686
TOTAL INGRESO EXTAORDINARIO		$ 1.262.431	$ 1.502.725	$ 1.347.787	$ 1.390.323	$ 1.428.399
TOTAL ENTRADAS		**$ 87.226.141**	**$ 94.119.765**	**$ 100.995.495**	**$ 108.521.761**	**$ 116.638.531**
Costo ventas		$ 82.375.252	$ 88.747.204	$ 95.473.363	$ 102.639.414	$ 110.527.320
Costos generales		$ 2.667.389	$ 2.754.479	$ 2.838.840	$ 2.921.933	$ 3.005.705
Impuestos		$ 343.620	$ 587.672	$ 689.677	$ 799.835	$ 918.915
TOTAL SALIDAS ORDINARIAS		$ 85.386.261	$ 92.089.355	$ 99.001.880	$ 106.361.181	$ 114.451.940
Dividendos		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Inversiones estrategicas		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Intereses		$ 492.420	$ 450.002	$ 402.971	$ 350.824	$ 293.003
Amortizacion Credito		$ 391.668	$ 434.086	$ 481.117	$ 533.264	$ 591.085
TOTAL SALIDAS EXTRAORDINARIAS		$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088
TOTAL SALIDAS		**$ 86.270.349**	**$ 92.973.443**	**$ 99.885.969**	**$ 107.245.269**	**$ 115.336.028**
FLUJO DE CAJA ANUAL		$ 955.791	$ 1.146.322	$ 1.109.527	$ 1.276.491	$ 1.302.503
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	$ 1.736.865	$ 2.692.656	$ 3.838.978	$ 4.948.505	$ 6.224.996	$ 7.527.499

Dadas unas condiciones normales y aplicando las estrategias planteadas, se puede observar que el flujo de caja para los cinco años proyectados es superavitario, lo que ayuda notablemente con el cubrimiento de los compromisos financieros adquiridos. Empleamos S.A dada esta proyección, genera la caja suficiente para hacer frente a sus diversas obligaciones, lo cual esta fuerte ligado a la aplicación de las políticas de restructuración de las obligaciones financieras, lo cual demanda menores recursos en atención a la deuda y de paso, libera los mismos recursos para fortalecimiento del capital de trabajo. También notamos el efecto de la recuperación de valores de las cuentas de deudores que se tenían poco en cuenta en el desarrollo de los ejercicios anteriores.

4.3 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL PROYECTADOS

Tabla 27. Estado de resultados proyectado

Información en miles de pesos

Años	2012	2013	2014	2015	2016
41 Ingresos Operacionales	$ 86.530.198	$ 93.251.864	$ 100.314.760	$ 107.842.379	$ 115.978.548
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	$ 82.515.453	$ 88.925.254	$ 95.660.452	$ 102.838.813	$ 110.746.992
UTILIDAD BRUTA	$ 4.014.745	$ 4.326.610	$ 4.654.307	$ 5.003.567	$ 5.231.556
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	$ 2.667.389	$ 2.754.479	$ 2.838.840	$ 2.921.933	$ 3.005.705
UTILIDAD OPERACIONAL	$ 1.347.356	$ 1.572.131	$ 1.815.468	$ 2.081.634	$ 2.225.851
42 MAS: Ingresos No Operacionales*	$ 925.889	$ 967.802	$ 1.011.245	$ 1.053.781	$ 1.098.714
53 MENOS: Gastos No Operacionales	$ 492.420	$ 450.002	$ 402.971	$ 350.824	$ 293.003
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	$ 1.780.824	$ 2.089.931	$ 2.423.742	$ 2.784.591	$ 3.031.562
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	$ 587.672	$ 689.677	$ 799.835	$ 918.915	$ 1.000.415
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	$ 1.193.152	$ 1.400.254	$ 1.623.907	$ 1.865.676	$ 2.031.146
Ebitda	$ 1.347.356	$ 1.572.131	$ 1.815.468	$ 2.081.634	$ 2.225.851
% Ebitda	1,56%	1,69%	1,81%	1,93%	1,92%

En el escenario realista los estados de resultados de la compañía para los años de análisis reflejan utilidades favorables y un comportamiento en el porcentaje de Ebitda final sobre las ventas superiores al 1%. La utilidad neta tiene un comportamiento similar al Ebitda ya que muestra una tendencia creciente año tras año. Los márgenes brutos se muestran con un comportamiento estable del 7% cada año, mientras que los márgenes operacionales absorben un 5.5% y los gastos no operacionales se ubican alrededor del 0.5%. Si bien el resultado neto de la compañía es apenas el 1,92%, este no es despreciable si se considera que en valor se aproxima a los 2.031 Millones al final del ejercicio de 2016.
A continuación se presenta el balance general en un escenario normal:

Tabla 28. Balance general proyectado

Información en miles de pesos

Años	2012	2013	2014	2015	2016
		ACTIVO			
1105 Caja	$ 5.385	$ 7.678	$ 9.897	$ 12.450	$ 15.055
1110 Bancos	$ 2.679.193	$ 3.819.783	$ 4.923.762	$ 6.193.871	$ 7.489.862
1120 Cuentas de Ahorro	$ 8.078	$ 11.517	$ 14.846	$ 18.675	$ 22.582
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	$ 2.692.656	$ 3.838.978	$ 4.948.505	$ 6.224.996	$ 7.527.499
12 INVERSIONES CP	$ 64.243	$ 67.654	$ 71.273	$ 74.866	$ 78.556
1305 Clientes	$ 8.172.296	$ 8.807.120	$ 9.474.172	$ 10.185.114	$ 10.953.529
1310 Cuentas Corrientes Comerciales					
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	$ 283.660	$ 212.745	$ 141.830	$ 70.915	$ -
1330 Anticipos y Avances	$ 1.599	$ 1.651	$ 1.702	$ 1.752	$ 1.802
1340 Promesas de Compraventa	$ 412.653	$ 426.126	$ 439.177	$ 452.032	$ 464.992
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	$ 464.098	$ 479.251	$ 493.928	$ 508.386	$ 522.961
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	$ 20.569	$ 13.713	$ 6.856	$ -	$ -
1370 Prestamos a Particulares CP					
1380 Deudores Varios (CP)	$ 1.035.082	$ 776.312	$ 517.541	$ 258.771	$ -
1390 Deudas de Dificil Cobro (CP)	$ 305.202	$ -	$ -	$ -	$ -
1399 Provisiones (CP)					
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	$ 10.695.160	$ 10.716.918	$ 11.075.207	$ 11.476.969	$ 11.943.284
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP					
1710 Cargos Diferidos CP					
17 SUBTOTAL DIFERIDO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 13.452.059	$ 14.623.550	$ 16.094.985	$ 17.776.830	$ 19.549.340
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	$ 1.493.855	$ 1.377.593	$ 1.261.331	$ 1.145.069	$ 1.028.807
1635 Licencias	$ 33.286	$ 34.372	$ 35.425	$ 36.462	$ 37.507
1698 Amortizacion Acumulada	$ 7.920	$ 8.178	$ 8.429	$ 8.676	$ 8.924
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	$ 25.366	$ 26.194	$ 26.996	$ 27.786	$ 28.583
1705 Gastos Pagados x Anticipado LP	$ 224.949	$ 232.293	$ 239.408	$ 246.415	$ 253.480
1710 Cargos Diferidos LP	$ 40.089	$ 41.398	$ 42.666	$ 43.915	$ 45.174
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	$ 265.038	$ 273.691	$ 282.074	$ 290.330	$ 298.654
1910 De Propiedades Planta y Equipo	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	$ 3.747.610	$ 3.640.829	$ 3.533.752	$ 3.426.536	$ 3.319.395
0 TOTAL ACTIVO	**$ 17.199.669**	**$ 18.264.379**	**$ 19.628.737**	**$ 21.203.367**	**$ 22.868.735**

Tabla 28. (Continuación)

Años	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVO					
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	$ 107.949	$ 83.993	$ 58.120	$ 30.178	$ (0)
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	$ 160.447	$ 172.910	$ 186.006	$ 199.964	$ 215.341
2360 Dividendos o Partic. x Pagar					
2365 Retencion en la Fuente	$ 22.921	$ 24.701	$ 26.572	$ 28.566	$ 30.763
2367 Impuesto a las Ventas	$ 16.045	$ 17.291	$ 18.601	$ 19.996	$ 21.534
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	$ 6.876	$ 7.410	$ 7.972	$ 8.570	$ 9.229
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	$ 1.237.732	$ 1.333.879	$ 1.434.907	$ 1.542.582	$ 1.661.205
2380 Acreedores Varios (CP)	$ 848.075	$ 913.954	$ 983.177	$ 1.056.954	$ 1.138.233
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	$ 2.292.096	$ 2.470.146	$ 2.657.235	$ 2.856.634	$ 3.076.305
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	$ 587.672	$ 689.677	$ 799.835	$ 918.915	$ 1.000.415
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	$ 2.560.781	$ 2.486.038	$ 2.410.309	$ 2.333.998	$ 2.258.082
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	$ 7.850	$ 7.902	$ 7.953	$ 8.003	$ 8.053
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	$ 7.850	$ 7.902	$ 7.953	$ 8.003	$ 8.053
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 5.556.349	$ 5.737.757	$ 5.933.452	$ 6.147.727	$ 6.342.856
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	$ 4.012.416	$ 3.602.286	$ 3.147.042	$ 2.641.720	$ 2.080.813
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	$ 4.012.416	$ 3.602.286	$ 3.147.042	$ 2.641.720	$ 2.080.813
0 TOTAL PASIVO	**$ 9.568.765**	**$ 9.340.043**	**$ 9.080.493**	**$ 8.789.447**	**$ 8.423.669**
PATRIMONIO					
3105 Capital Suscrito y Pagado	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030
33 RESERVAS	$ 576.314	$ 576.314	$ 576.314	$ 576.314	$ 576.314
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	$ 135	$ 135	$ 135	$ 135	$ 135
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	$ 1.193.152	$ 1.400.254	$ 1.623.907	$ 1.865.676	$ 2.031.146
3705 UTILIDADES ACUMULADAS	$ 2.901.921	$ 3.988.253	$ 5.388.506	$ 7.012.413	$ 8.878.089
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	$ 2.901.921	$ 3.988.253	$ 5.388.506	$ 7.012.413	$ 8.878.089
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351
0 TOTAL PATRIMONIO	$ 7.630.903	$ 8.924.336	$ 10.548.243	$ 12.413.919	$ 14.445.066
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 17.199.669**	**$ 18.264.379**	**$ 19.628.737**	**$ 21.203.367**	**$ 22.868.735**

Al revisar los efectos de la aplicación de las políticas estrategias y recomendaciones formuladas en los estados financieros, encontramos en el balance el impacto en las cuentas del activo, se logra la reducción a cero de las cuentas por cobrar a socios representadas en la cuenta 1325, al final del ejercicio de 2016, también las cuentas por cobrar a trabajadores llegan a su recuperación total al 3 año de implementación de las estrategias (cuenta 1365), y la negociación del factoring en 2013 nos permitiría generar un ingreso adicional para la compañía. En los pasivos y producto de la restructuración planteada, se evidencia un impacto positivo en cuanto a la disminución de las obligaciones financieras a corto y largo plazo, lo cual a su vez incide en una mayor cantidad de utilidades retenidas las cuales pueden ser usadas para apalancar la operación sin necesidad de recurrir a entidades financieras, fortaleciendo el patrimonio.

4.4 INDICADORES FINANCIEROS

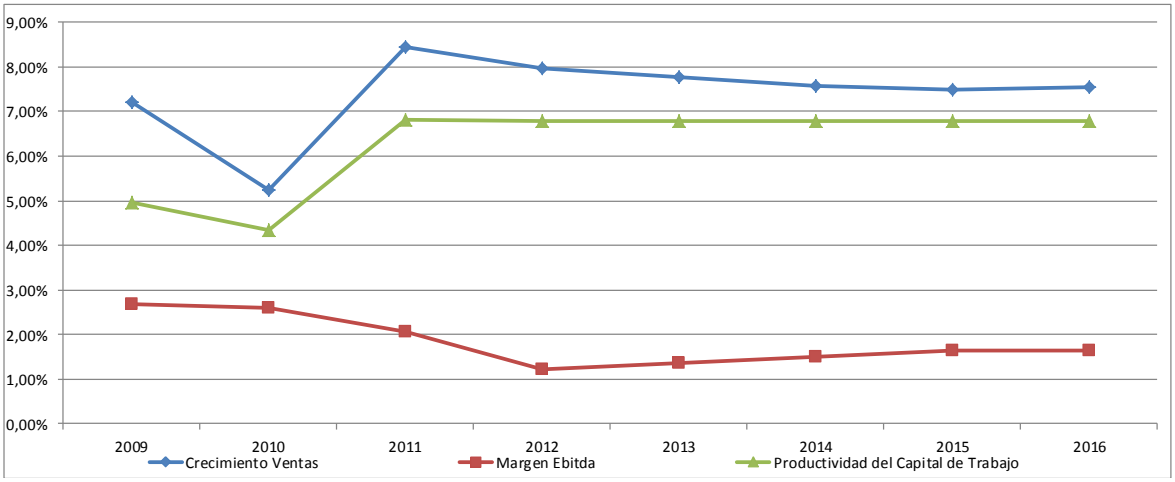
Tabla 29. Capital de trabajo proyectado

	2012	2013	2014	2015	2016
KTNO	**$ 5.880.201**	**$ 6.336.975**	**$ 6.816.937**	**$ 7.328.480**	**$ 7.877.224**
Variación KTNO	**$ 426.287**	**$ 456.774**	**$ 479.962**	**$ 511.543**	**$ 548.744**
KTNO / Ventas (PKT)	7%	7%	7%	7%	7%

Dado un escenario normal y teniendo en cuenta las mejoras planteadas, se puede observar un aumento sostenido del capital de trabajo de la compañía año tras año, lo que representa una mayor disponibilidad de recursos para el desarrollo del objeto social de la compañía. El capital de trabajo representa un 7% de las ventas en los cinco años proyectados, lo cual es una mejora importante teniendo en cuenta un promedio del 5% anual para años anteriores.

Figura 7. Evolución indicadores operativos

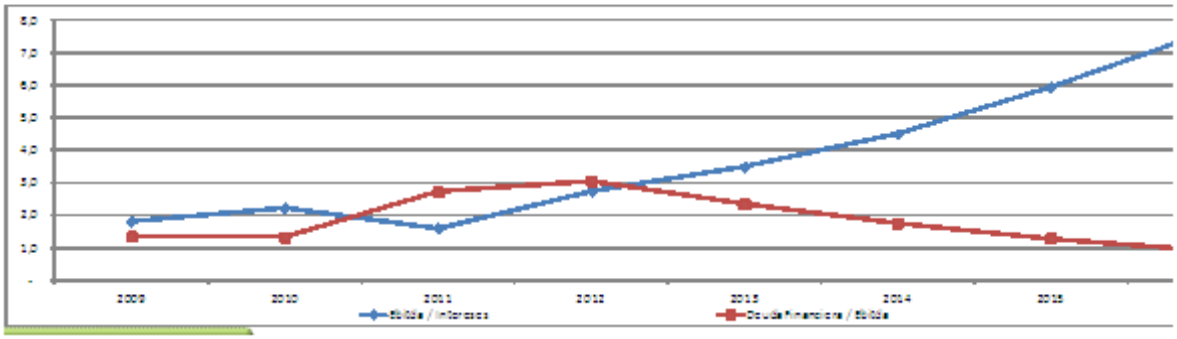
	Histórico			Proyectado				
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Crecimiento Ventas	7,20%	5,2%	8,4%	8,0%	7,8%	7,6%	7,5%	7,5%
Margen Ebitda	3%	3%	2%	1,2%	1,4%	1,5%	1,6%	1,6%
Productividad del Capital de Trabajo	5,0%	4,3%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%



El capital de trabajo guarda una estrecha relación con el crecimiento en ventas de la compañía por lo que el comportamiento de ambas variables sigue un curso casi homogéneo. La disminución en el margen ebitda obedece al aumento de alrededor del 300% en las obligaciones financieras que la compañía adquiere para 2011; sin embargo dada una adecuada política de cobro y una gestión futura que busca no generar nueva deuda, se observa una recuperación en el indicador para los siguientes años y una estabilidad en el largo plazo.

Figura 8. Evolución indicadores de riesgo de insolvencia

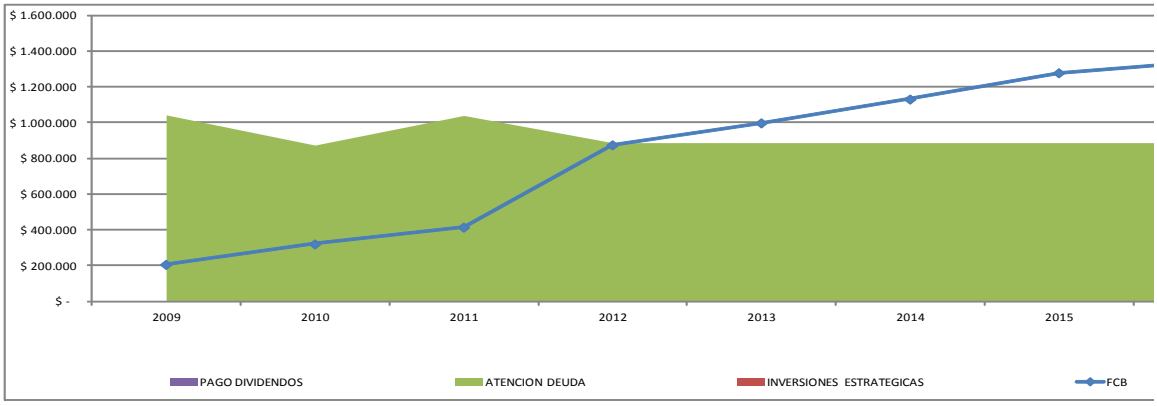
	Histórico			Proyectado			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ebitda / Intereses	1,8	2,2	1,6	2,7	3,5	4,5	5,9
Deuda Financiera / Ebitda	1,3	1,3	2,7	3,1	2,3	1,8	1,3



El riesgo de solvencia de Empleamos S.A aumenta considerablemente en 2012 debido nuevamente a la deuda adquirida el año inmediatamente anterior; sin embargo este riesgo se ve disminuido en los siguientes años gracias a la política de restructuración y por ende la no adquisición de nueva deuda, lo que implica que el Ebitda cubra el 110% de la carga financiera para 2016 tal como se puede observar en la gráfica anterior.

Figura 9. Destinación del flujo de caja libre

	Histórico			Proyectado			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FCB	$ 207.320	$ 321.602	$ 415.513	$ 875.945	$ 998.715	$ 1.131.895	$ 1.278.981
INVERSIONES ESTRATEGICAS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ATENCION DEUDA	$ 1.039.311	$ 870.453	$ 1.036.271	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088
PAGO DIVIDENDOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -



La atención a la deuda supera considerablemente el flujo de caja bruto en los años anteriores, lo cual se ve mitigado gracias a la incorporación de políticas tendientes a la disminución de la deuda, la disminución de gastos operativos y la no adquisición de nuevas obligaciones financieras; para los años proyectados, se puede observar como el flujo de caja cubre gran parte de la atención a la deuda e incluso sobrepasa a la misma en los tres últimos años, generando un alivio en la liquidez de la compañía. Esto permitirá en el largo plazo no adquirir nueva deuda y financiar la operación de Empleamos S.A con recursos propios dado un flujo de caja superavitario; en su defecto la compañía podrá adquirir nueva deuda en montos no tan elevados lo cual permitirá una disminución en el riesgo de solvencia y mayor capacidad de pago.

5. CONCLUSIONES

Las empresas de suministro de personal en Colombia han venido experimentando un importante crecimiento durante la última década, el cual viene siendo fomentado por el gobierno nacional a través de las políticas económicas como la firma de tratados de libre comercio y demás acuerdos comerciales estipulados a nivel internacional; esta tendencia se puede evidenciar especialmente en el sector de la infraestructura, el cual está siendo jalonado durante los últimos periodos presidenciales a través de las políticas de inversión y las locomotoras de crecimiento económico del país. En atención a los motivos expuestos anteriormente y dados las grados de participación que alcanza empleamos S.A, se puede concluir que la compañía posiblemente podrá optimizar sus ingresos operacionales y por ende los resultados en Ebitda en el mediano plazo, contemplando un escenario de crecimiento en ingresos de 1.5 veces el PIB a lo cual se ata correlacionalmente un descenso de la tasa de desempleo del país. Este escenario podría llegar a generarle un Ebitda que se presenta creciente desde el 1,23% en 2012 hasta llegar al 1,64% en 2016 en oposición a la tendencia decreciente mostrada en los estados financieros de la compañía de los últimos 3 años.

Finalizada nuestra investigación y en concordancia con el diagnóstico financiero realizado inicialmente, se evidencian tres puntos claves sobre los cuales la compañía debe hacer especial énfasis para aprovechar el buen momento de la economía colombiana y las expectativas de crecimiento a largo plazo. En primer lugar se pudo evidenciar que la compañía adquirió una obligación financiera en el 2011 que ascendió a los $2000 millones a largo plazo cuya finalidad específica fue financiar la puesta en marcha de oficinas en varios puntos del país, con el objetivo de atender un contrato con el estado, el cual exigía en una de sus cláusulas presencia en dichas ciudades para atender a los funcionarios que por ahí ingresaran; esta deuda generó un fuerte impacto en los resultados de 2011 los cuales podemos evidenciar por el aumento de los gastos no operacionales (19%) y por ende la disminución en la utilidad neta del ejercicio (19,23%). Se estima que al realizar la reestructuración de esta deuda la compañía estaría en capacidad de liberar buena parte de su flujo de efectivo, el cual está destinado casi que específicamente al servicio de la deuda; lo anteriormente expuesto permitirá que parte de la caja generada sea colocada en función del aumento del capital de trabajo y blindando a la compañía de adquisición de pasivos financieros nuevos que vayan en detrimento de sus resultados operativos y financieros.

Analizados los escenarios se puede corroborar que la variable interna más sensible para la estructura de Empleamos S.A es el componente de costos, debido a que el foco de negocio se encuentra directamente relacionado con el área de prestación de servicios y suministro de personal a diferentes compañías. Es por ello que los costos y gastos laborales absorben hasta un 94,5% de los ingresos totales generando finalmente una utilidad neta de apenas el 1% en todos los años evaluados. Dado lo anterior es evidente que cualquier cambio en el costo de ventas generaría resultados bastante desfavorables para Empleamos S.A, llegando incluso a colocarla en un alto riesgo de insolvencia; la tendencia del

costo de ventas para los tres últimos años ha sido creciente, lo cual indica que se debe trabajar esencialmente en este rubro para evitar un escenario de pérdidas.
En menor escala se pudo también determinar que el aumento significativo en las cuentas por cobrar a socios y empleados de la compañía año tras año (de 19 a 354 millones), genera un leve aumento en el nivel de cartera en el activo y por ende un impacto en el capital de trabajo; estas cuentas aunque poco significativas influyen en el flujo de caja disponible y también en la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones en el mediano y largo plazo.

6. RECOMENDACIONES

Debido al efecto generado por la atención a la deuda y el impacto que está causando sobre la utilidad neta el aumento sostenido de los costos de ventas, se recomienda a la compañía empleamos S.A en primera instancia, implementar un plan de reestructuración de deuda que le permita una amortización con unas tasas de interés más favorables; esto facilitara una mejor posición de caja en el mediano plazo y generará un mejor indicador de capital de trabajo.

De igual forma se recomienda a la compañía, realizar un ajuste representativo en sus gastos operacionales tal como se estipula en el modelo financiero elaborado, esto con el fin de que los resultados en el corto plazo sean mucho más favorables gracias a la disminución de estos gastos así como de la atención a la deuda; tal acción le permite a la compañía aliviar considerablemente su carga financiera y obtener resultados inmediatos en cuanto a su gestión financiera se refiere.

En cuanto al costo de ventas cabe resaltar que es la variable más sensible para la compañía, dado que cualquier cambio en la misma genera una importante disminución en el Ebitda; mientras Empleamos S.A no esté en la capacidad de disminuir y controlar sus costos de ventas, no podrá competir en términos de precios ya que su margen de utilidad operacional está fuertemente vinculado a esta variable y por ende no tiene capacidad de negociación. La recomendación en este sentido establece un plan de mejora orientado a la disminución del costo de ventas y su control posterior; sin establecer una estrategia clara respecto a lo anterior es imposible sugerir cambios en los precios establecidos como comisiones, ya que el impacto final de los costos de ventas supera ampliamente cualquier resultado obtenido por el aumento de precios; en esa misma perspectiva cabe resaltar que la rotación de cuentas por cobrar y por pagar corresponden al general de la industria y por lo tanto cualquier esfuerzo en ese sentido, puede no generar mayores cambios y por ende pocos resultados reales.

La correcta implementación de estas estrategias le permitiría a Empleamos S.A, superar el escenario de riesgo al cual está expuesto debido a una alta carga de deuda y un elevado costo de ventas con tendencia creciente; la compañía puede aprovechar el buen momento de la economía colombiana y las expectativas de crecimiento del país, siempre que realice los controles necesarios sobre estas dos variables críticas de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES. Datos estadísticos del sector temporal en Colombia. Bogotá D.C. ACOSET. 2010. 10 p.

GITMAN J, Lawrence. Principios de administración financiera. 10 ed. México. Pearson Educación. 2003.559p.

CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Gerencia financiera empresarial. Bogotá D.C. Publisher. 2007. 610 p.

GARCÍA LEÓN, Oscar. Administración financiera. 4 ed. Prensa moderna impresores S.A. Medellín. 2009. 574 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C. ICONTEC. 2011. NTC 1486. 41 p.

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Trabajo temporal e indirecto y sus implicaciones sobre el mercado laboral. Bogotá D.C. 2011. 30 p.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Bogotá D.C. Universidad Externado. 1996. 434 p.

MODELO DE PLANEACION FINANCIERA EMPLEAMOS S.A

DATOS HISTORICOS

TABLAS

PROYECCIONES

DATOS

ESTADO DE RESULTADOS

FLUJO DE CAJA

BALANCE

INDICADORES

MENU

DATOS

BALANCE GENERAL

Información en miles de pesos

ACTIVO

Años	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
1105 Caja	$ 3.100	$ 2.696	$ 4.842
1110 Bancos	$ 50.353	$ 5.032.036	$ 1.728.276
1120 Cuentas de Ahorro		$ 350.031	$ 3.747
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	$ 53.453	$ 5.384.763	$ 1.736.865
12 INVERSIONES CP	$ 59.451	$ 217.701	$ 61.347
1305 Clientes	$ 5.208.593	$ 5.062.931	$ 7.605.809
1310 Cuentas Corrientes Comerciales	$ 877.044		
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	$ 19.213	$ 187.195	$ 354.575
1330 Anticipos y Avances	$ 49.683	$ 8.804	$ 1.550
1340 Promesas de Compraventa	$ 800.200	$ 400.000	$ 400.000
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	$ 840.684	$ 803.087	$ 449.867
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	$ 49.874	$ 60.954	$ 27.425
1370 Prestamos a Particulares CP			
1380 Deudores Varios (CP)	$ 248.399	$ 699.933	$ 1.293.853
1390 Deudas de Dificil Cobro (CP)	$ 189.160	$ 191.587	$ 305.202
1399 Provisiones (CP)	$ 251.349	$ 4.977	
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	$ 8.031.501	$ 7.409.514	$ 10.438.281
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP			
1710 Cargos Diferidos CP			
17 SUBTOTAL DIFERIDO			
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 8.144.405	$ 13.011.978	$ 12.236.493
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	$ 1.851.610	$ 1.691.806	$ 1.610.117
1635 Licencias		$ 27.689	$ 32.265
1698 Amortizacion Acumulada		$ 1.329	$ 7.677
16 SUBTOTAL INTANGIBLES		$ 26.360	$ 24.588
1705 Gastos Pagados x Anticipado LP		$ 85.269	$ 218.051
1710 Cargos Diferidos LP		$ 1.542	$ 38.860
17 SUBTOTAL DIFERIDOS		$ 86.811	$ 256.911
1910 De Propiedades Planta y Equipo	$ 1.512.493	$ 1.512.493	$ 1.963.351
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	$ 1.512.493	$ 1.512.493	$ 1.963.351
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	$ 3.364.103	$ 3.317.470	$ 3.854.967
0 TOTAL ACTIVO	**$ 11.508.508**	**$ 16.329.448**	**$ 16.091.460**

PASIVO

Años	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	$ 1.300.445	$ 1.166.864	$ 130.131
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	$ 89.820	$ 110.619	$ 153.718
2360 Dividendos o Partic. x Pagar		$ 200.000	
2365 Retencion en la Fuente		$ 15.086	$ 15.409
2367 Impuesto a las Ventas Retenido		$ 6.355	$ 5.527
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido			$ 378
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	$ 933.028	$ 903.058	$ 1.165.457
2380 Acreedores Varios (CP)	$ 703.371	$ 614.074	$ 811.406
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	$ 1.726.219	$ 1.849.192	$ 2.151.895
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	$ 971.650	$ 943.379	$ 343.620
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	$ 1.257.415	$ 1.452.971	$ 2.638.359
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)		$ 4.600.832	$ 7.801
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO		$ 4.600.832	$ 7.801
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 5.255.729	$ 10.013.238	$ 5.271.806
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	$ 1.225.000	$ 1.394.828	$ 4.381.903
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	$ 1.225.000	$ 1.394.828	$ 4.381.903
0 TOTAL PASIVO	**$ 6.480.729**	**$ 11.408.066**	**$ 9.653.709**

PATRIMONIO

3105 Capital Suscrito y Pagado	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030
33 RESERVAS	$ 402.322	$ 486.954	$ 576.314
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	$ 135	$ 135	$ 135
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	$ 846.320	$ 893.602	$ 1.065.511
3705 UTILIDADES ACUMULADAS	$ 1.270.479	$ 1.032.168	$ 1.836.410
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	$ 1.270.479	$ 1.032.168	$ 1.836.410
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	$ 1.512.493	$ 1.512.493	$ 1.963.351
0 TOTAL PATRIMONIO	$ 5.027.779	$ 4.921.382	$ 6.437.751
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 11.508.508**	**$ 16.329.448**	**$ 16.091.460**

ESTADO DE RESULTADOS

Información en miles de pesos

Años	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
41 Ingresos Operacionales	$ 70.227.237	$ 73.902.978	$ 80.141.702
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	$ 65.290.367	$ 69.231.947	$ 75.620.693
UTILIDAD BRUTA	$ 4.936.870	$ 4.671.031	$ 4.521.009
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	$ 3.057.386	$ 2.744.668	$ 2.863.819
UTILIDAD OPERACIONAL	$ 1.879.484	$ 1.926.363	$ 1.657.190
42 MAS: Ingresos No Operacionales*	$ 645.147	$ 409.692	$ 1.094.590
53 MENOS: Gastos No Operacionales	$ 1.039.311	$ 870.453	$ 1.036.271
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	$ 1.485.320	$ 1.465.602	$ 1.715.509
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	$ 639.000	$ 572.000	$ 649.998
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	$ 846.320	$ 893.602	$ 1.065.511

* INGRESOS NO OPERACIONALES

	31/12/2011
Financieros	$ 164.189
Arrendamientos	$ 711.484
Utilidad en venta de activos	$ 54.730
Otros	$ 164.189
TOTAL	**$ 1.094.590**

EBITDA

	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Ebitda Histórico	$ 1.879.484	$ 1.926.363	$ 1.657.190
% Ebitda	2,68%	2,61%	2,07%

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL

Cuentas por Cobrar Clientes	$ 5.208.593	$ 5.062.931	$ 7.605.809
Inventarios	$ -	$ -	$ -
Cuentas por pagar corto plazo	$ 1.726.219	$ 1.849.192	$ 2.151.895
KTNO	$ 3.482.374	$ 3.213.739	$ 5.453.914
Variación KTNO	$ 6.754	$ (268.635)	$ 2.240.175
KTNO / Ventas (PKT)	4,96%	4,35%	6,81%

SUPUESTOS MACROECONOMICOS

	Histórico			Proyectado				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación	2,0%	3,2%	3,7%	3,2%	3,3%	3,1%	2,9%	2,9%
*Investigador 1: **Bancolombia***				3,4%	3,2%	3,1%	3,0%	2,8%
*Investigador 2: **Interbolsa***				3,2%	3,5%	3,2%	3,0%	3,0%
*Investigador 3: **FMI***				2,9%	3,1%	2,9%	2,8%	2,8%
Crecimiento del PIB	0,8%	4,3%	5,5%	4,9%	5,1%	5,0%	4,9%	4,8%
*Investigador 1: **Bancolombia***				4,9%	4,9%	4,6%	4,6%	4,6%
*Investigador 2: **Interbolsa***				5,4%	6,0%	5,8%	5,7%	5,5%
*Investigador 3: **FMI***				4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Tasa de desempleo			10,0%	9,4%	9,3%	9,2%	9,0%	8,8%
DTF Promedio anual				4,7%	5,3%	5,4%	5,0%	4,9%

Fuente Proyecciones: Bancolombia, Interbolsa y Fondo Monetario Internacional (supuestos estables a partir del año 2017)

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Comision de ventas	5,64%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	8,00%
Impuesto de renta		33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Rentabilidad cuenta de ahorro	1%					
Crecimiento sector Respecto al PIB	1,5	*veces*				
Otros costos de venta	1,00%					
TIO, K	15,00%					
Deudas de dificil cobro (venta de cartera 2013)	65,00%					
Tiempo de recuperación cuentas socios y varios	5	*años*				
Tiempo de recuperación cuentas empleados	4	*años*				

AMORTIZACION DEUDA CORTO PLAZO

Deuda corto plazo 130.131

	1	2	3	4	5
Tasa de interes	8%	8%	8%	8%	8%
Plazo	5	4	3	2	1
Cuota	**$ 32.592**	$ 32.592	$ 32.592	$ 32.592	$ 32.592

AMORTIZACION DEUDA LARGO PLAZO

Deuda largo plazo 4.381.903 13,00% 8 años

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Tasa de interes	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Plazo	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
Cuota	**$ 851.496**	$ 851.496	$ 851.496	$ 851.496	$ 851.496	$ 851.496	$ 851.496	$ 851.496	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0

SUPUESTOS CAPITAL DE TRABAJO

	Histórico			Proyectado				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CxC (Días de Ventas)	27	25	34	34	34	34	34	34
CxP (Días de CMV)	10	10	10	10	10	10	10	10

OTROS

	2012	2013	2014	2015	2016
Reposición de activos fijos + Invers. Estrateg.					
Dividendos					
Reservas					

GASTOS OPERACIONALES

Gastos Operacionales Empleamos S.A

	2009	2010	2011	2012	Variación Proyeccion 2012		
Gastos de Personal	$ 1.245.369	$ 1.237.998	$ 1.362.560	-16,12%	$ 1.142.946	$ 219.614	16%
Honorarios	$ 237.239	$ 338.601	$ 490.459		$ 490.459		
Impuestos	$ 289.105	$ 294.033	$ 100.326		$ 100.326		
Arrendamiento	$ 31.396	$ 79.445	$ 72.066		$ 72.066		

Contribuciones y Afiliaciones	$ 15.735	$ 17.259	$ 14.432		$ 14.432			
Estampillas	$ -	$ 64.245	$ 126.431	-80,00%	$ 25.286			-80%
Seguros	$ 32.395	$ 26.002	$ 56.088		$ 56.088			
Servicios	$ 189.451	$ 205.599	$ 202.732	64,28%	$ 333.052	$	(130.320)	64%
Gastos Legales	$ 11.442	$ 29.329	$ 24.991		$ 24.991			
Mantenimiento y Reparación	$ 20.097	$ 42.425	$ 25.540	-50,00%	$ 12.770			-50%
Adecuación e Instalación	$ 53.784	$ 33.627	$ 11.601	-100,00%	$ -			-100%
Gasto de Viaje	$ 119.670	$ 107.776	$ 78.044	-60,00%	$ 31.218	$	46.826	-60%
Depreciación	$ 124.498	$ 138.512	$ 125.562		$ 125.562			
Amortización	$ 42.674	$ 15.386	$ 14.577		$ 14.577			
Diversos	$ 265.454	$ 192.200	$ 158.410	-24,21%	$ 120.064	$	38.346	-32%
Provisiones	$ 81.012	$ -	$ -		$ -			
Total Gastos Operacionales	**$ 2.759.321**	**$ 2.822.437**	**$ 2.863.819**		**$ 2.654.429**	$	174.466	
								6,09%

MENU | DATOS

COSTO DE VENTA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DESAGREGADOS

Información en miles de pesos

	2012	2013	2014	2015	2016
Valor contratos totales	$ 86.530.197,77	$ 93.251.863,54	$ 100.314.759,68	$ 107.842.379,25	$ 115.978.547,55

DISTRIBUCION DE LAS VENTAS POR CONCEPTO	Salarios	$ 45.906.475,89	$ 49.472.490,93	$ 53.219.537,40	$ 57.213.131,48	$ 61.529.576,19
	Factor prestacional	$ 10.021.383,69	$ 10.799.844,77	$ 11.617.825,01	$ 12.489.626,60	$ 13.431.906,48
	Factor parafiscal	$ 4.131.582,83	$ 4.452.524,18	$ 4.789.758,37	$ 5.149.181,83	$ 5.537.661,86
	Factor seguridad social	$ 9.655.509,07	$ 10.405.549,02	$ 11.193.665,30	$ 12.033.637,94	$ 12.941.515,76
	Comisión servicios	$ 4.880.046,60	$ 5.259.128,62	$ 5.657.455,03	$ 6.081.990,45	$ 7.475.252,82
	IVA	$ 11.935.199,69	$ 12.862.326,00	$ 13.836.518,58	$ 14.874.810,93	$ 16.146.546,10

PRESTACIONES SOCIALES	PORCENTAJE		2012	2013	2014	2015	2016
CESANTIAS	8,33%		$ 3.824.009,44	$ 4.121.058,49	$ 4.433.187,47	$ 4.765.853,85	$ 5.125.413,70
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%		$ 3.824.009,44	$ 4.121.058,49	$ 4.433.187,47	$ 4.765.853,85	$ 5.125.413,70
INTERES DE CESANTIAS	1,00%		$ 459.064,76	$ 494.724,91	$ 532.195,37	$ 572.131,31	$ 615.295,76
VACACIONES	4,17%		$ 1.914.300,04	$ 2.063.002,87	$ 2.219.254,71	$ 2.385.787,58	$ 2.565.783,33
TOTAL PRESTACIONES	**21,83%**		**$ 10.021.383,69**	**$ 10.799.844,77**	**$ 11.617.825,01**	**$ 12.489.626,60**	**$ 13.431.906,48**
PARAFISCALES							
CAJA DE COMPENSACION	4,00%		$ 1.836.259,04	$ 1.978.899,64	$ 2.128.781,50	$ 2.288.525,26	$ 2.461.183,05
ICBF	3,00%		$ 1.377.194,28	$ 1.484.174,73	$ 1.596.586,12	$ 1.716.393,94	$ 1.845.887,29
SENA	2,00%		$ 918.129,52	$ 989.449,82	$ 1.064.390,75	$ 1.144.262,63	$ 1.230.591,52
TOTAL PARAFISCALES	**9,00%**		**$ 4.131.582,83**	**$ 4.452.524,18**	**$ 4.789.758,37**	**$ 5.149.181,83**	**$ 5.537.661,86**
SEGURIDAD SOCIAL							
SALUD	8,50%		$ 3.902.050,45	$ 4.205.161,73	$ 4.523.660,68	$ 4.863.116,18	$ 5.230.013,98
PENSION	12,00%		$ 5.508.777,11	$ 5.936.698,91	$ 6.386.344,49	$ 6.865.575,78	$ 7.383.549,14
ARP	0,53%		$ 244.681,52	$ 263.688,38	$ 283.660,13	$ 304.945,99	$ 327.952,64
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL	**21,03%**		**$ 9.655.509,07**	**$ 10.405.549,02**	**$ 11.193.665,30**	**$ 12.033.637,94**	**$ 12.941.515,76**
TOTAL CARGA LABORAL	**51,86%**		**$ 23.808.475,59**	**$ 25.657.917,97**	**$ 27.601.248,68**	**$ 29.672.446,38**	**$ 31.911.084,10**
FONDO DE SOLIDARIDAD PENSIONAL			**865.301,98**	**932.518,64**	**1.003.147,60**	**1.078.423,79**	**1.159.785,48**

NOMINA PROYECTADA EMPLEAMOS S.A

FORMATO DE NOMINA A 31 DIC DE 2011			2.011	2012	2013	2014	2015	2016
CARGO	**No. EMPLEADOS**	**SALARIO MES**	**SALARIO TOTAL ANUAL**	**SALARIO TOTAL ANUAL**	**SALARIO TOTAL ANUAL**	**SALARIO TOTAL ANUAL**	**SALARIO TOTAL ANUAL**	**SALARIO TOTAL ANUAL**
GERENTE	1	$ 5.000,00	$ 60.000,00	$ 63.480	$ 65.488	$ 67.626	$ 69.697	$ 71.737
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	1	$ 4.500,00	$ 54.000,00	$ 57.132	$ 58.939	$ 60.864	$ 62.728	$ 64.564
DIRECTOR COMERCIAL	1	$ 4.500,00	$ 54.000,00	$ 57.132	$ 58.939	$ 60.864	$ 62.728	$ 64.564
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	$ 4.500,00	$ 54.000,00	$ 57.132	$ 58.939	$ 60.864	$ 62.728	$ 64.564
DIRECTOR FINANCIERO	1	$ 4.500,00	$ 54.000,00	$ 57.132	$ 58.939	$ 60.864	$ 62.728	$ 64.564
COORDINADOR TECNOLOGICO	1	$ 3.000,00	$ 36.000,00	$ 38.088	$ 39.293	$ 40.576	$ 41.818	$ 43.042
INGENIERO DE SOPORTE	5	$ 2.000,00	$ 120.000,00	$ 126.960	$ 130.976	$ 135.253	$ 139.395	$ 143.475
PROFESIONAL PSICOLOGIA	6	$ 1.500,00	$ 108.000,00	$ 114.264	$ 117.879	$ 121.727	$ 125.455	$ 129.127
INGENIERO DE SISO	4	$ 1.500,00	$ 72.000,00	$ 76.176	$ 78.586	$ 81.152	$ 83.637	$ 86.085
AUXILIAR DE NOMINA	8	$ 900,00	$ 86.400,00	$ 91.411	$ 94.303	$ 97.382	$ 100.364	$ 103.302
EJECUTIVOS DE CUENTA	10	$ 1.800,00	$ 216.000,00	$ 228.528	$ 235.757	$ 243.455	$ 250.911	$ 258.255
SECRETARIAS	5	$ 1.017,00	$ 61.020,00	$ 64.559	$ 66.601	$ 68.776	$ 70.882	$ 72.957
RECEPCIONISTAS	1	$ 867,00	$ 10.404,00	$ 11.007	$ 11.356	$ 11.726	$ 12.086	$ 12.439
MENSAJERO	3	$ 1.000,00	$ 36.000,00	$ 38.088	$ 39.293	$ 40.576	$ 41.818	$ 43.042
SOPORTE DOCUMENTAL	5	$ 867,00	$ 52.020,00	$ 55.037	$ 56.778	$ 58.632	$ 60.428	$ 62.196
TESORERO	1	$ 2.300,00	$ 27.600,00	$ 29.201	$ 30.125	$ 31.108	$ 32.061	$ 32.999
AUXILIAR CONTABLE	10	$ 1.250,00	$ 150.000,00	$ 158.700	$ 163.720	$ 169.066	$ 174.244	$ 179.344
JEFE DE CONTABILIDAD	1	$ 3.500,00	$ 42.000,00	$ 44.436	$ 45.842	$ 47.338	$ 48.788	$ 50.216

JEFE DE IMPUESTOS	1	$ 2.500,00	$ 30.000,00	$ 31.740	$ 32.744	$ 33.813	$ 34.849	$ 35.869
SERVICIOS GENERALES	4	$ 814,92	$ 39.116,00	$ 41.385	$ 42.694	$ 44.088	$ 45.438	$ 46.768
TOTALES DE NOMINA EMPLEADOS	**70**		**$ 1.362.560,00**	**$ 1.441.588,48**	**$ 1.487.190,73**	**$ 1.535.747,51**	**$ 1.582.782,34**	**$ 1.629.110,37**

DISTRIBUCION DE LOS CONCEPTOS DE APROPIACIONES DE LA NOMINA	SALARIOS	**$ 1.362.560**	**$ 1.441.588**	**$ 1.487.191**	**$ 1.535.748**	**$ 1.582.782**	**$ 1.629.110**
	PRESTACIONES SOCIALES	**$ 276.401**	**$ 292.431**	**$ 301.659**	**$ 311.554**	**$ 321.128**	**$ 330.543**
	APORTES PARAFISCAL	**$ 122.630**	**$ 129.743**	**$ 133.847**	**$ 138.217**	**$ 142.450**	**$ 146.620**
	APORTES DE SEGURIDAD SOCIAL	**$ 286.587**	**$ 303.209**	**$ 312.801**	**$ 323.014**	**$ 332.907**	**$ 342.651**
	TOTAL GASTOS DE NOMINA	**$ 2.048.179**	**$ 2.166.972**	**$ 2.235.498**	**$ 2.308.533**	**$ 2.379.268**	**$ 2.448.924**

PRESTACIONES SOCIALES	**PORCENTAJE**		**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
CESANTIAS	8,33%		$ 105.470	$ 111.587	$ 115.108	$ 118.885	$ 122.538	$ 126.130
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%		$ 105.470	$ 111.587	$ 115.108	$ 118.885	$ 122.538	$ 126.130
INTERES DE CESANTIAS	1,00%		$ 12.662	$ 13.396	$ 13.819	$ 14.272	$ 14.710	$ 15.142
VACACIONES	4,17%		$ 52.799	$ 55.861	$ 57.623	$ 59.514	$ 61.342	$ 63.141
TOTAL PRESTACIONES	**21,83%**		**$ 276.401**	**$ 294.443**	**$ 303.672**	**$ 313.568**	**$ 323.143**	**$ 332.559**
				$ -				
PARAFISCALES				$ -				
CAJA DE COMPENSACION	4,00%		$ 54.502	$ 57.664	$ 59.488	$ 61.430	$ 63.311	$ 65.164
ICBF	3,00%		$ 40.877	$ 43.248	$ 44.616	$ 46.072	$ 47.483	$ 48.873
SENA	2,00%		$ 27.251	$ 28.832	$ 29.744	$ 30.715	$ 31.656	$ 32.582
TOTAL PARAFISCALES	**9,00%**		**$ 122.630**	**$ 129.743**	**$ 133.847**	**$ 138.217**	**$ 142.450**	**$ 146.620**
				$ -				
SEGURIDAD SOCIAL				$ -				
SALUD	8,50%		$ 115.818	$ 122.535	$ 126.411	$ 130.539	$ 134.536	$ 138.474
PENSION	12,00%		$ 163.507	$ 172.991	$ 178.463	$ 184.290	$ 189.934	$ 195.493
ARP	0,53%		$ 7.262	$ 7.684	$ 7.927	$ 8.186	$ 8.436	$ 8.683
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL	**21,03%**		**$ 286.587**	**$ 303.209**	**$ 312.801**	**$ 323.014**	**$ 332.907**	**$ 342.651**
				$ -				
TOTAL CARGA LABORAL	**51,86%**		**$ 685.619**	**$ 727.395**	**$ 750.320**	**$ 774.800**	**$ 798.501**	**$ 821.829**

RECUPERACIONES

	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1380 Deudores Varios (CP)	258.771	258.771	258.771	258.771	258.771
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	70.915	70.915	70.915	70.915	70.915
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	6.856	6.856	6.856	6.856	0
1390 Deudas de Dificil Cobro (CP)		198.381			
	336.542	**534.923**	**336.542**	**336.542**	**329.686**

GASTOS OPERACIONALES DIVERSOS

	2011	**Reducción planteada**	**2012**	
Libros, suscripciones, periodicos y revistas	6.664,00			
Transportes	15.866,00	920,00	14.946,00	5,80%
Elementos de aseo y cafeteria	25.213,00	2.200,00	23.013,00	8,73%
Utiles papeleria y fotocopias	43.527,00	7.000,00	36.527,00	16,08%
Microfilmacion	3.500,00	600,00	2.900,00	17,14%
Parqueaderos	8.670,00	8.670,00	-	100,00%
Casino y restaurante	36.587,00	5.667,00	30.920,00	15,49%
Taxis y buses	7.568,00	810,00	6.758,00	10,70%
Otros	10.815,00	5.815,00	5.000,00	53,77%
			-12960	
	158.410,00	**31.682,00**	**107.104,00**	32,39%

GASTOS OPERACIONALES DE PERSONAL (SUSCEPTIBLES DE SER REDUCIDOS)

ANTES SELECCIÓN Y MENSAJERIA

NOTA ACLARATORIA: Propuesta económica para una jornada laboral de 48 horas semanales (en jornada diurna, no incluye festivos ni dominicales laborados) para un mes de 30 dias

1		2	3	4	5	6	7	12	13
CARGO		SALARIO BASICO MENSUAL	CELULAR	AUXILIO DE RODAMIENTO	SEGURIDAD SOCIAL	PARAFISCALES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL EMPLEADO MES	TOTAL ANUALIZADO
					21,022%	9,000%	22,21%		
6	PSICOLOGO 1	$ 1.500.000	$ 0	$ 0	$ 315.330	$ 135.000	$ 333.150	$ 2.283.480	**$ 164.410.560**
3	MENSAJERO 1	$ 1.000.000	$ 50.000	$ 300.000	$ 210.220	$ 90.000	$ 233.205	$ 1.533.425	**$ 55.203.300**
	TOTAL GENERAL	$ 2.500.000	$ 50.000	$ 300.000	$ 525.550	$ 225.000	$ 566.355	$ 3.816.905	**$ 219.613.860,00**

PROPUESTA PROCESOS DE SELECCIÓN

	PSICOLOGOS SERVICIO TERCERIZADO SE CONTRATO UNA EMPRESA QUE HACE PROCESOS DE SELECCCION (EMPRESA GENTE OK) Ahorra costos, evita tener psicologos inactivos y ahorro de toda la carga prestacional.	COSTO POR PROCESO	PROCESOS REALIZADOS AL MES	TOTAL PROCESOS MENSUALES	TOTAL ANUALIZADO
	PROCESO DE SELECCIÓN	$ 30.000	300	$ 9.000.000,00	$ 108.000.000,00

AHORRO PROPUESTA DE SELECCIÓN

NOTA ACLARATORIA: Propuesta económica para una jornada laboral de 48 horas semanales (en jornada diurna, no incluye festivos ni dominicales laborados) para un mes de 30 dias

1		2	3	4	5	6	7	12	13
CARGO		SALARIO BASICO MENSUAL	CELULAR	AUXILIO DE RODAMIENTO	SEGURIDAD SOCIAL	PARAFISCALES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL EMPLEADO MES	TOTAL ANUALIZADO
					21,022%	9,000%	22,21%		
6	PSICOLOGO 1	$ 1.500.000	$ 0	$ 0	$ 315.330	$ 135.000	$ 333.150	$ 2.283.480	**$ 164.410.560**
3	MENSAJERO 1	$ 1.000.000	$ 50.000	$ 300.000	$ 210.220	$ 90.000	$ 233.205	$ 1.533.425	**$ 55.203.300**
	TOTAL GENERAL	$ 2.500.000	$ 50.000	$ 300.000	$ 525.550	$ 225.000	$ 566.355	$ 3.816.905	**$ 219.613.860,00**

Disminución gastos de personal	16,12%

PROPUESTA SERVICIO DE MENSAJERIA

	CONTRATACION DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE MENSAJERIA, AHORRO EN COSTOS POR QUE EVITA TENER MENSAJEROS INACTIVOS, Ahorro de todo el factor prestacional, se eliminan el aux de rodamiento y el pago de servicio celular.	COSTO POR DILIGENCIA	DILIGENCIAS REALIZADAS AL MES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUALIZADO
	DILIGENCIA O SERVICIO	$ 6.200	300	$ 1.860.000	$ 22.320.000

ALIANZA ESTRATEGICA CON ARL PARA MINIMIZAR EL COSTO DE LOS EXAMENES MEDICOS

	CONVENIOS CON ENTIDAD EPS COOMEVA Los trabajdores que por primera vez se afilien a una EPS, se direccionan a EPS COOMEVA, en retribucion esta no cobra por el examen medico de ingreso.	**COSTO DEL EXAMEN MEDICO**	**AFILIADOS NUEVOS PROMEDIO MES**	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUALIZADO
		$ 30.000	36	$ 1.080.000	$ 12.960.000

$ 130.320.000

Aumento en gastos de servicios 64,28%

MENU | DATOS

SUPUESTOS EMPRESA

Cifras en miles de pesos

SUPUESTOS VENTAS

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	$ 86.530.198	$ 93.251.864	$ 100.314.760	$ 107.842.379	$ 115.978.548
Variación anual (%)	**8,0%**	**7,8%**	**7,6%**	**7,5%**	**7,5%**

SUPUESTOS COSTOS Y GASTOS

	2012	2013	2014	2015	2016
Costo de ventas					
Costo de Ventas	$ 82.515.453	$ 88.925.254	$ 95.660.452	$ 102.838.813	$ 110.746.992
	95,4%	95,4%	95,4%	95,4%	95,5%
Gastos Administrativos	$ 2.654.429	$ 2.741.096	$ 2.825.047	$ 2.907.736	$ 2.991.101
Variación anual (%)	**-7,3%**	**3,3%**	**3,1%**	**2,9%**	**2,9%**
Impuesto a la Renta (% de UAI)	**33,0%**	**33,0%**	**33,0%**	**33,0%**	**33,0%**

INGRESOS NO OPERACIONALES

	2012	2013	2014	2015	2016
Financieros	$ 22.516	$ 35.103	$ 50.095	$ 64.615	$ 81.306
Arrendamientos	$ 733.990	$ 757.955	$ 781.169	$ 804.033	$ 827.085
Utilidad en venta de activos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros	$ 169.382	$ 174.913	$ 180.270	$ 185.546	$ 190.866
TOTAL	$ 925.889	$ 967.970	$ 1.011.534	$ 1.054.194	$ 1.099.256

AMORTIZACION DEUDA CORTO PLAZO

Deuda corto plazo $ 130.131

TABLA DE AMORTIZACION

	PERIODO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
	0				$ 130.131
2012	1	$ 32.592	$ 10.410	$ 22.182	$ 107.949
2013	2	$ 32.592	$ 8.636	$ 23.956	$ 83.993
2014	3	$ 32.592	$ 6.719	$ 25.873	$ 58.120
2015	4	$ 32.592	$ 4.650	$ 27.943	$ 30.178
2016	5	$ 32.592	$ 2.414	$ 30.178	$ (0)

AMORTIZACION DEUDA LARGO PLAZO

Deuda largo plazo 4.381.903

TABLA DE AMORTIZACION

	PERIODO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
	0				$ 4.381.903
2012	1	$ 851.496	$ 482.009	$ 369.487	$ 4.012.416
2013	2	$ 851.496	$ 441.366	$ 410.130	$ 3.602.286
2014	3	$ 851.496	$ 396.251	$ 455.245	$ 3.147.042
2015	4	$ 851.496	$ 346.175	$ 505.321	$ 2.641.720
2016	5	$ 851.496	$ 290.589	$ 560.907	$ 2.080.813
2017	6	$ 851.496	$ 228.889	$ 622.607	$ 1.458.207
2018	7	$ 851.496	$ 160.403	$ 691.093	$ 767.114
2019	8	$ 851.496	$ 84.382	$ 767.114	$ (0)
2020	9	$ -	$ -	$ -	$ (0)
2021	10	$ -	$ -	$ -	$ (0)
2022	11	$ -	$ -	$ -	$ (0)
2023	12	$ -	$ -	$ -	$ (0)
2024	13	$ -	$ -	$ -	$ (0)
2025	14	$ -	$ -	$ -	$ (0)
2026	15	$ -	$ -	$ -	$ (0)

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL (KTNO) PROYECTADO

	2012	2013	2014	2015	2016
Cuentas por Cobrar Clientes	$ 8.172.296	$ 8.807.120	$ 9.474.172	$ 10.185.114	$ 10.953.529
Inventarios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Cuentas por pagar corto plazo	$ 2.292.096	$ 2.470.146	$ 2.657.235	$ 2.856.634	$ 3.076.305
KTNO	**$ 5.880.201**	**$ 6.336.975**	**$ 6.816.937**	**$ 7.328.480**	**$ 7.877.224**
Variación KTNO	**$ 426.287**	**$ 456.774**	**$ 479.962**	**$ 511.543**	**$ 548.744**
KTNO / Ventas (PKT)	7%	7%	7%	7%	7%

MENU DATOS

ESTADO DE RESULTADOS

Información en miles de pesos

Años	2012	2013	2014	2015	2016
41 Ingresos Operacionales	$ 86.530.198	$ 93.251.864	$ 100.314.760	$ 107.842.379	$ 115.978.548
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	$ 82.515.453	$ 88.925.254	$ 95.660.452	$ 102.838.813	$ 110.746.992
UTILIDAD BRUTA	$ 4.014.745	$ 4.326.610	$ 4.654.307	$ 5.003.567	$ 5.231.556
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	$ 2.654.429	$ 2.741.096	$ 2.825.047	$ 2.907.736	$ 2.991.101
UTILIDAD OPERACIONAL	$ 1.360.316	$ 1.585.514	$ 1.829.261	$ 2.095.831	$ 2.240.455
42 MAS: Ingresos No Operacionales*	$ 925.889	$ 967.970	$ 1.011.534	$ 1.054.194	$ 1.099.256
53 MENOS: Gastos No Operacionales	$ 492.420	$ 450.002	$ 402.971	$ 350.824	$ 293.003
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	$ 1.793.784	$ 2.103.482	$ 2.437.823	$ 2.799.201	$ 3.046.708
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	$ 591.949	$ 694.149	$ 804.482	$ 923.736	$ 1.005.414
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	$ 1.201.836	$ 1.409.333	$ 1.633.342	$ 1.875.465	$ 2.041.294

Ebitda	$ 1.360.316	$ 1.585.514	$ 1.829.261	$ 2.095.831	$ 2.240.455
% Ebitda	1,57%	1,70%	1,82%	1,94%	1,93%

MENU

DATOS

FLUJO DE CAJA OPERATIVO

Información en miles de pesos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos ordinarios		$ 85.963.710	$ 92.617.040	$ 99.647.708	$ 107.131.437	$ 115.210.132
TOTAL INGRESO ORDINARIO		$ 85.963.710	$ 92.617.040	$ 99.647.708	$ 107.131.437	$ 115.210.132
Otros ingresos		$ 925.889	$ 967.970	$ 1.011.534	$ 1.054.194	$ 1.099.256
Recuperaciones		$ 336.542	$ 534.923	$ 336.542	$ 336.542	$ 329.686
TOTAL INGRESO EXTAORDINARIO		$ 1.262.431	$ 1.502.893	$ 1.348.075	$ 1.390.736	$ 1.428.942
TOTAL ENTRADAS		**$ 87.226.141**	**$ 94.119.933**	**$ 100.995.784**	**$ 108.522.174**	**$ 116.639.073**
Costo ventas		$ 82.375.252	$ 88.747.204	$ 95.473.363	$ 102.639.414	$ 110.527.320
Costos generales		$ 2.654.429	$ 2.741.096	$ 2.825.047	$ 2.907.736	$ 2.991.101
Impuestos		$ 343.620	$ 591.949	$ 694.149	$ 804.482	$ 923.736
TOTAL SALIDAS ORDINARIAS		$ 85.373.301	$ 92.080.249	$ 98.992.559	$ 106.351.631	$ 114.442.157
Dividendos		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Inversiones estrategicas		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Intereses		$ 492.420	$ 450.002	$ 402.971	$ 350.824	$ 293.003
Amortizacion Credito		$ 391.668	$ 434.086	$ 481.117	$ 533.264	$ 591.085
TOTAL SALIDAS EXTRAORDINARIAS		$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088
TOTAL SALIDAS		**$ 86.257.389**	**$ 92.964.337**	**$ 99.876.648**	**$ 107.235.719**	**$ 115.326.245**
FLUJO DE CAJA ANUAL		$ 968.751	$ 1.155.596	$ 1.119.136	$ 1.286.454	$ 1.312.828
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	$ 1.736.865	$ 2.705.616	$ 3.861.213	$ 4.980.349	$ 6.266.803	$ 7.579.631

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO

Información en miles de pesos

Proyectado

	2012	2013	2014	2015	2016
= UTILIDAD OPERATIVA	**$ 1.360.316**	**$ 1.585.514**	**$ 1.829.261**	**$ 2.095.831**	**$ 2.240.455**
- Intereses	$ (492.420)	$ (450.002)	$ (402.971)	$ (350.824)	$ (293.003)
= UAI	**$ 867.896**	**$ 1.135.512**	**$ 1.426.290**	**$ 1.745.007**	**$ 1.947.452**
- Impuestos	$ (591.949)	$ (694.149)	$ (804.482)	$ (923.736)	$ (1.005.414)
= UTILIDAD NETA	**$ 275.947**	**$ 441.363**	**$ 621.808**	**$ 821.270**	**$ 942.038**
+ Depreciaciones y Amortizaciones	$ 116.262	$ 116.262	$ 116.262	$ 116.262	$ 116.262
+ Intereses	$ 492.420	$ 450.002	$ 402.971	$ 350.824	$ 293.003
= FLUJO DE CAJA BRUTO	**$ 884.629**	**$ 1.007.627**	**$ 1.141.041**	**$ 1.288.356**	**$ 1.351.303**
- Incremento del KTNO	$ (426.287)	$ (456.774)	$ (479.962)	$ (511.543)	$ (548.744)
- Reposición de activos fijos + Invers. Estrateg.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
= FCL disponible para atención Deuda	**$ 458.342**	**$ 550.853**	**$ 661.078**	**$ 776.813**	**$ 802.559**
- Atención a la Deuda (Intereses+K)	$ (884.088)	$ (884.088)	$ (884.088)	$ (884.088)	$ (884.088)
= FCL disponible para Dividendos	**$ (425.746)**	**$ (333.235)**	**$ (223.010)**	**$ (107.275)**	**$ (81.529)**
- Dividendos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
+ Capitalización					
= Superavit (déficit) Caja	**$ (425.746)**	**$ (333.235)**	**$ (223.010)**	**$ (107.275)**	**$ (81.529)**

MENU

DATOS

BALANCE GENERAL

Información en miles de pesos

ACTIVO

Años	2012	2013	2014	2015	2016
1105 Caja	$ 5.411	$ 7.722	$ 9.961	$ 12.534	$ 15.159
1110 Bancos	$ 2.692.088	$ 3.841.907	$ 4.955.447	$ 6.235.469	$ 7.541.733
1120 Cuentas de Ahorro	$ 8.117	$ 11.584	$ 14.941	$ 18.800	$ 22.739
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	$ 2.705.616	$ 3.861.213	$ 4.980.349	$ 6.266.803	$ 7.579.631
12 INVERSIONES CP	$ 64.243	$ 67.654	$ 71.273	$ 74.866	$ 78.556
1305 Clientes	$ 8.172.296	$ 8.807.120	$ 9.474.172	$ 10.185.114	$ 10.953.529
1310 Cuentas Corrientes Comerciales					
1325 Cuentas por Cobrar a Socios y Accionistas	$ 283.660	$ 212.745	$ 141.830	$ 70.915	$ -
1330 Anticipos y Avances	$ 1.599	$ 1.651	$ 1.702	$ 1.752	$ 1.802
1340 Promesas de Compraventa	$ 412.653	$ 426.126	$ 439.177	$ 452.032	$ 464.992
1355 Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	$ 464.098	$ 479.251	$ 493.928	$ 508.386	$ 522.961
1365 Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)	$ 20.569	$ 13.713	$ 6.856	$ -	$ -
1370 Prestamos a Particulares CP					
1380 Deudores Varios (CP)	$ 1.035.082	$ 776.312	$ 517.541	$ 258.771	$ -
1390 Deudas de Dificil Cobro (CP)	$ 305.202	$ -	$ -	$ -	$ -
1399 Provisiones (CP)					
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	$ 10.695.160	$ 10.716.918	$ 11.075.207	$ 11.476.969	$ 11.943.284
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP					
1710 Cargos Diferidos CP					
17 SUBTOTAL DIFERIDO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 13.465.019	$ 14.645.784	$ 16.126.829	$ 17.818.637	$ 19.601.472
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	$ 1.493.855	$ 1.377.593	$ 1.261.331	$ 1.145.069	$ 1.028.807
1635 Licencias	$ 33.286	$ 34.372	$ 35.425	$ 36.462	$ 37.507
1698 Amortizacion Acumulada	$ 7.920	$ 8.178	$ 8.429	$ 8.676	$ 8.924
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	$ 25.366	$ 26.194	$ 26.996	$ 27.786	$ 28.583
1705 Gastos Pagados x Anticipado LP	$ 224.949	$ 232.293	$ 239.408	$ 246.415	$ 253.480
1710 Cargos Diferidos LP	$ 40.089	$ 41.398	$ 42.666	$ 43.915	$ 45.174
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	$ 265.038	$ 273.691	$ 282.074	$ 290.330	$ 298.654
1910 De Propiedades Planta y Equipo	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	$ 3.747.610	$ 3.640.829	$ 3.533.752	$ 3.426.536	$ 3.319.395
0 TOTAL ACTIVO	**$ 17.212.629**	**$ 18.286.614**	**$ 19.660.581**	**$ 21.245.174**	**$ 22.920.867**

PASIVO

Años	2012	2013	2014	2015	2016
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	$ 107.949	$ 83.993	$ 58.120	$ 30.178	$ (0)
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	$ 160.447	$ 172.910	$ 186.006	$ 199.964	$ 215.341
2360 Dividendos o Partic. x Pagar					
2365 Retencion en la Fuente	$ 22.921	$ 24.701	$ 26.572	$ 28.566	$ 30.763
2367 Impuesto a las Ventas	$ 16.045	$ 17.291	$ 18.601	$ 19.996	$ 21.534
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	$ 6.876	$ 7.410	$ 7.972	$ 8.570	$ 9.229
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	$ 1.237.732	$ 1.333.879	$ 1.434.907	$ 1.542.582	$ 1.661.205
2380 Acreedores Varios (CP)	$ 848.075	$ 913.954	$ 983.177	$ 1.056.954	$ 1.138.233
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	$ 2.292.096	$ 2.470.146	$ 2.657.235	$ 2.856.634	$ 3.076.305
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	$ 591.949	$ 694.149	$ 804.482	$ 923.736	$ 1.005.414
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	$ 2.560.781	$ 2.486.038	$ 2.410.309	$ 2.333.998	$ 2.258.082
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)	$ 7.850	$ 7.902	$ 7.953	$ 8.003	$ 8.053
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	$ 7.850	$ 7.902	$ 7.953	$ 8.003	$ 8.053
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 5.560.626	$ 5.742.229	$ 5.938.099	$ 6.152.548	$ 6.347.854
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	$ 4.012.416	$ 3.602.286	$ 3.147.042	$ 2.641.720	$ 2.080.813
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	$ 4.012.416	$ 3.602.286	$ 3.147.042	$ 2.641.720	$ 2.080.813
0 TOTAL PASIVO	**$ 9.573.042**	**$ 9.344.515**	**$ 9.085.140**	**$ 8.794.268**	**$ 8.428.667**

PATRIMONIO

3105 Capital Suscrito y Pagado	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030	$ 996.030
33 RESERVAS	$ 576.314	$ 576.314	$ 576.314	$ 576.314	$ 576.314
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	$ 135	$ 135	$ 135	$ 135	$ 135
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	$ 1.201.836	$ 1.409.333	$ 1.633.342	$ 1.875.465	$ 2.041.294
3705 UTILIDADES ACUMULADAS	$ 2.901.921	$ 3.996.936	$ 5.406.269	$ 7.039.611	$ 8.915.075
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	$ 2.901.921	$ 3.996.936	$ 5.406.269	$ 7.039.611	$ 8.915.075
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351	$ 1.963.351
0 TOTAL PATRIMONIO	$ 7.639.587	$ 8.942.099	$ 10.575.441	$ 12.450.905	$ 14.492.199
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 17.212.629**	**$ 18.286.614**	**$ 19.660.581**	**$ 21.245.174**	**$ 22.920.867**

MENU

DATOS

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL (KTNO) PROYECTADO

	2012	2013	2014	2015	2016
KTNO	$ 5.880.201	$ 6.336.975	$ 6.816.937	$ 7.328.480	$ 7.877.224
Variación KTNO	$ 426.287	$ 456.774	$ 479.962	$ 511.543	$ 548.744
KTNO / Ventas (PKT)	7%	7%	7%	7%	7%

INDICADORES Y GRAFICOS

INDICADORES FINANCIEROS

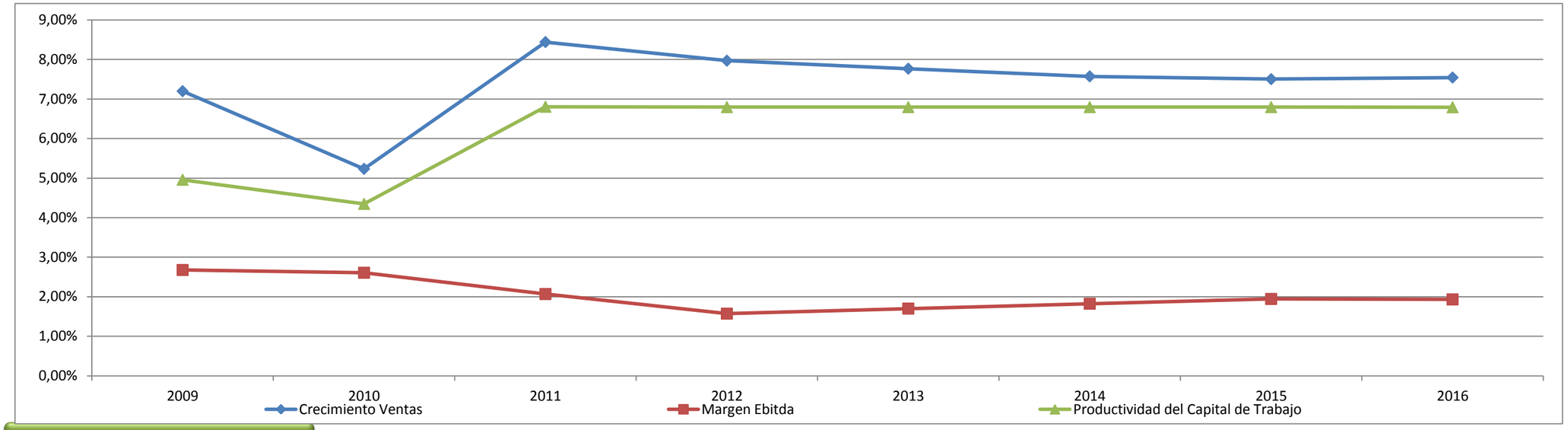
FLUJO DE CAJA	PERIODO
$ (1.736.865)	0
$ 968.751	1
$ 1.155.596	2
$ 1.119.136	3
$ 1.286.454	4
$ 1.312.828	5

TIO , K	15,00%
VPN	$ 2.103.416,45
TIR	56,51%
CAUE	$ 627.481,84
B/C	2,2
PR	2,9

PERIODO DE RECUPERACION					
$ 968.751,43	0,870	$ 842.392,55	21,94%	0,22
$ 1.155.596,14	0,756	$ 873.796,71	22,75%	0,46
$ 1.119.136,23	0,658	$ 735.850,24	19,16%	0,57
$ 1.286.454,29	0,572	$ 735.534,42	19,15%	0,77
$ 1.312.828,01	0,497	$ 652.707,55	17,00%	0,85
		$ 3.840.281,45		2,87

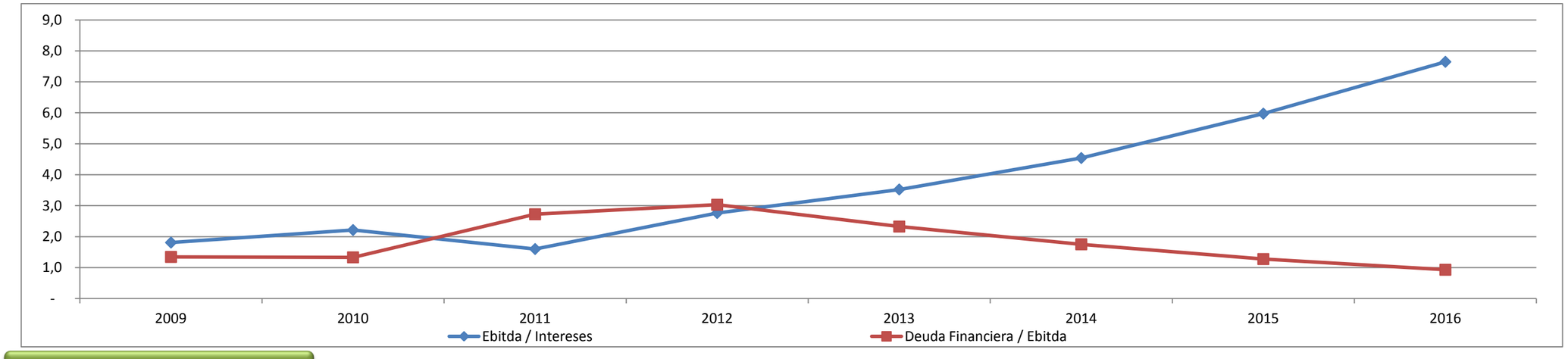
INDICADORES OPERATIVOS

	Histórico			Proyectado				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Crecimiento Ventas	7,20%	5,2%	8,4%	8,0%	7,8%	7,6%	7,5%	7,5%
Margen Ebitda	3%	3%	2%	1,6%	1,7%	1,8%	1,9%	1,9%
Productividad del Capital de Trabajo	5,0%	4,3%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%

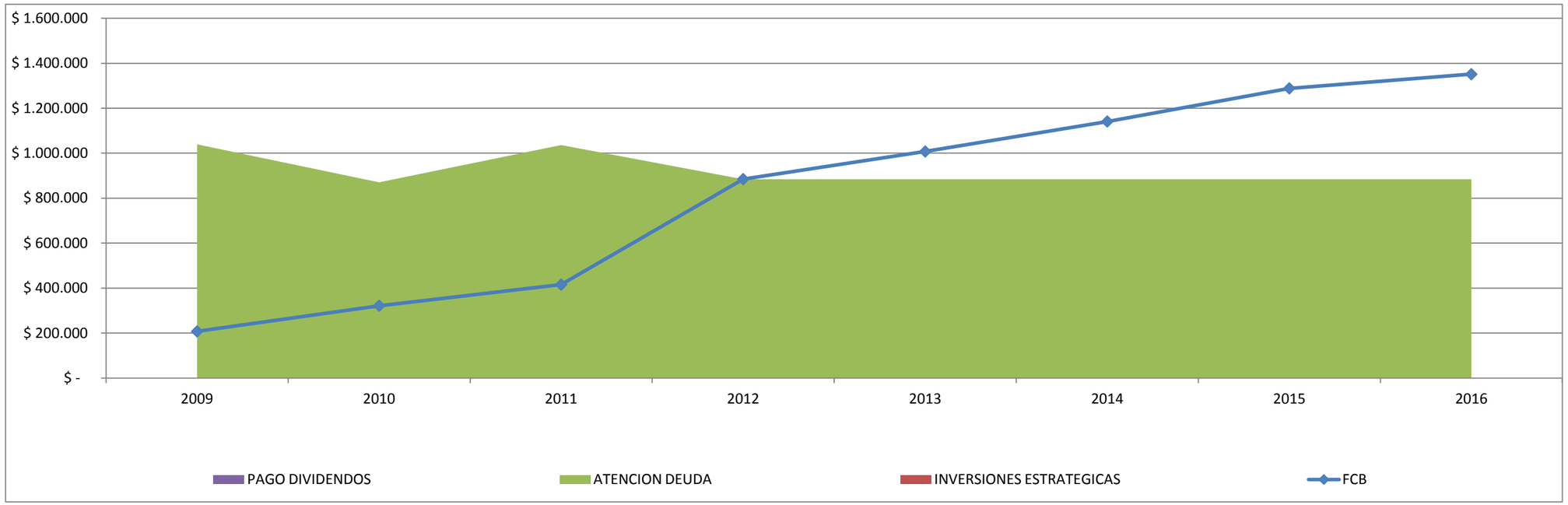


INDICADORES RIESGO

	Histórico			Proyectado				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ebitda / Intereses	1,8	2,2	1,6	2,8	3,5	4,5	6,0	7,6
Deuda Financiera / Ebitda	1,3	1,3	2,7	3,0	2,3	1,8	1,3	0,9



DESTINACION FLUJO DE CAJA

Histórico | Proyectado

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FCB	$ 207.320	$ 321.602	$ 415.513	$ 884.629	$ 1.007.627	$ 1.141.041	$ 1.288.356	$ 1.351.303
INVERSIONES ESTRATEGICAS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ATENCION DEUDA	$ 1.039.311	$ 870.453	$ 1.036.271	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088	$ 884.088
PAGO DIVIDENDOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -