

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA HERLOZ LTDA., MEDIANTE
EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO FINANCIERO

ÁNGELA MARCELA CRUZ DAZA
PAOLA ANDREA CAMACHO MUÑOZ
RICARDO ANDRÉS JAIMES SUAREZ

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

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA HERLOZ LTDA., MEDIANTE
EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO FINANCIERO

ÁNGELA MARCELA CRUZ DAZA
PAOLA ANDREA CAMACHO MUÑOZ
RICARDO ANDRÉS JAIME SUAREZ

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

JOSÉ HORACIO GONZÁLEZ ROA
Docente Trabajo de Grado

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

Página de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., Noviembre de 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	13
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	13
1.1.1 Nombre de la Empresa	13
1.1.2 Tipo de Empresa.	13
1.1.3 Ubicación.	13
1.1.4 Tamaño.	13
1.1.5 Visión.	14
1.1.6 Misión.	14
1.1.7 Objetivos Estratégicos.	14
1.1.8 Ventajas Competitivas.	14
1.1.9 Análisis del sector	15
1.1.10 Productos	15
1.2 EL MERCADO	15
1.2.1 Tamaño del Mercado.	15
1.2.2 Clientes Actuales.	16
1.2.3 Clientes potenciales.	16
1.2.4 Descripción de la Competencia.	16
1.2.5 Participación de la empresa en el mercado Colombiano	17
1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	17
1.3.1 Descripción del proceso.	17
1.3.2 Diagrama del proceso	18
1.3.3 Manejo de Inventarios.	19
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.4.1 Organigrama de la empresa	19

1.4.2 Cuadro Informativo Carga Prestacional.	21
2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA	23
2.1 ANTECEDENTES	23
2.1.1 Diagnostico financiero.	23
2.1.1.1 Estado de Pérdidas y ganancias..	23
2.2 FORMULACIÓN	31
2.3 DESCRIPCIÓN	31
3. METODOLOGÍA	33
3.1 ETAPA 1 – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	33
3.2 ETAPA 2 – ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	33
3.3 ETAPA 3 – CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FINANCIERO	34
3.4 ETAPA 4 – VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO	34
3.5 ETAPA 5 – SUSTENTACIÓN DEL MODELO FINANCIERO	35
4 RESULTADOS	36
4.1 ESTRATEGIAS QUE SE EVALUARON	36
4.2 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	37
4.3 PROYECCIONES DE INGRESOS (VENTAS), COSTOS Y GASTOS	39
4.3.1 Presupuesto de ventas.	39
4.3.2 Presupuesto de nómina.	40
4.3.3 Presupuesto de nómina anual.	41
4.3.4 Presupuesto de gastos administrativos.	41
4.4 ANÁLISIS DE VENTAS POR ESCENARIOS	42
4.4.1 Ventas escenario pesimista.	42
4.4.2 Ventas escenario optimista.	43
4.5 FLUJO DE CAJA ESCENARIO REALISTA	44
4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO REALISTA	48
4.7 BALANCE GENERAL ESCENARIO REALISTA	49
4.8 INDICADORES FINANCIEROS	51
4.8.1 Indicadores de liquidez.	51
4.8.2 Indicadores de Rentabilidad	51

4.8.3 Indicadores de Actividad.	52
4.8.4 Indicadores de Endeudamiento.	52
4.8.5 Costo de capital.	53
5 CONCLUSIONES	54
6 RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clientes Actuales	17
Tabla 2. Clientes Potenciales	17
Tabla 3. Empresas de la Competencia	17
Tabla 4. Costo nómina mensual Herloz suministros Ltda. A junio de 2012	22
Tabla 5. Costo nómina anual Herloz suministros Ltda.	23
Tabla 6. Análisis Estado de Resultados Herloz suministros Ltda.	25
Tabla 7. Análisis Balance General Herloz suministros Ltda.	27
Tabla 8. Indicadores de Liquidez Herloz suministros Ltda.	29
Tabla 9. Indicadores de actividad Herloz suministros Ltda.	30
Tabla 10. Indicadores de Endeudamiento Herloz suministros Ltda.	30
Tabla 11. Indicadores de rentabilidad Herloz suministros Ltda.	31
Tabla 12. Variables Macroeconómicas	39
Tabla 13. Datos Base para la Proyección	39
Tabla 14. Presupuesto de Ventas	40
Tabla 15. Presupuesto de Compras e Inventarios	41
Tabla 16. Presupuesto de Nómina	41
Tabla 17. Presupuesto Nómina Anual	42
Tabla 18. Presupuesto de Gastos Administrativos	42
Tabla 19. Préstamos Bancarios	43
Tabla 20. Programa de Pagos	43
Tabla 21. Planteamiento de Escenario Pesimista	44
Tabla 22. Cambio en los ingresos	44
Tabla 23. Cambio en la Utilidad Neta	44
Tabla 24. Cambio de Ingreso de Ventas Escenario Optimista	44

Tabla 25. Cambio de Utilidad Neta Escenario Optimista	45
Tabla 26. Flujo de Caja Mensual	46
Tabla 27. Estado de Resultados	49
Tabla 28. Balance General	50
Tabla 29. Indicadores de Liquidez	52
Tabla 30. Indicadores de Rentabilidad	52
Tabla 31. Indicadores de Actividad	53
Tabla 32. Indicadores de Endeudamiento	53
Tabla 33. Costo de capital	54

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Diagrama del proceso Herloz Suministros Ltda.	19
Grafica 2. Organigrama Herloz Suministros Ltda.	20

RESUMEN

Con base en la información financiera suministrada por parte de Herloz Suministros Ltda., se llevó a cabo un análisis de las cifras, sus antecedentes y tendencias, detectándose que el principal problema radica en que no se evidencian políticas de planeación administrativa y mucho menos financiera, enfocadas a determinar estrategias que permitan disminuir el riesgo y la incertidumbre de los negocios, por lo que se hace necesario comenzar a establecer planes estratégicos que le permitan a la empresa tener un mejor escenario de gestión.

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

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

Con base en estas variables, el modelo realiza cálculos intermedios que incluyen proyección de ventas a crédito y de contado, costos de ventas, cálculo de depreciaciones, amortización de créditos, inventarios, rotación de cartera, entre otros, obteniendo como resultado balance general, estado de resultados y flujo de caja proyectados para los años 2012 a 2016, que son la base para una mejor toma de decisiones.

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

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

INTRODUCCIÓN

La planeación financiera, es parte esencial de la gestión de las compañías y busca mantener el equilibrio económico, determinando las mejores estrategias para guiar, coordinar y controlar los programas, con el propósito de lograr los objetivos de la organización. Las empresas requieren tomar decisiones de forma coordinada, sin importar el tamaño del negocio, por lo tanto, se hace necesario cuantificar y pronosticar el futuro de las finanzas, y así poder disminuir el riesgo y la incertidumbre que enfrentan los negocios en un mercado cada vez más competitivo.

Herloz Suministros LTDA., es una pequeña organización, dedicada a la comercialización de productos de grabación profesional de audio y video, medios portátiles de almacenamiento digital de datos, imágenes, video y el suministro de accesorios de tecnología para computadores e impresión. Como la mayoría de las pequeñas empresas en Colombia, Herloz LTDA., carece de una planeación financiera adecuada que aporte una estructura acorde a la base del negocio. Los directivos de la empresa se limitan a realizar las diferentes actividades que se requiere en el día a día, pero no hay definidas metas y objetivos que les permita visualizar un horizonte de tiempo para cumplir con sus expectativas.

Se desarrollo un modelo de planeación financiera para suministrar una herramienta a Herloz LTDA., que le permita fortalecer la toma de decisiones, diagnosticar acertadamente la situación actual y diseñar estrategias que ayuden a mejorar problemas tales como: pronósticos de ventas, presupuesto de costos y gastos, pronósticos de efectivo, fuente de recursos para nuevas inversiones y análisis de indicadores.

Para el desarrollo del modelo financiero, se recolectó información directamente de la empresa, dentro de la que se consideró, el histórico de los estados financieros para realizar el diagnostico actual y detectar el problema que se presenta; se realizó la construcción del modelo financiero en Excel con una proyección a cinco años, lo cual busca una herramienta para controlar de una manera dinámica los diferentes escenarios en los que se ubicaría la empresa y de esta manera analizar y escoger la opción más importante en beneficio del negocio.

Para Herloz Ltda., este proyecto reviste de gran importancia ya que apunta directamente a subsanar su mayor debilidad en materia financiera, el modelo financiero se constituye como una herramienta de control que permite manejar

diferentes escenarios y contemplar los posibles cambios que presenten las variables macroeconómicas, que afectan la actividad del negocio.

La importancia para nosotros como futuros Especialistas en Administración y Gerencia Financiera, radica en aplicar los conocimientos aprendidos en el proceso académico en una empresa real, haciendo énfasis en las herramientas financieras que permitan definir una adecuada planeación, que sirva de base para tomar decisiones más acertadas en el manejo óptimo de sus recursos.

Como instrumento de apoyo a la empresa, esta herramienta determina una guía para mejorar su gestión, siendo además de fácil aplicación; sin embargo, tiene limitaciones porque su enfoque es netamente financiero y requiere de la inclusión de los planes estratégicos de cada área del negocio. En este aspecto es clave que la dirección general implante políticas para que todos los colaboradores conozcan los objetivos y compartan una misma meta. El plan financiero es el resumen en cifras del plan global de toda empresa y este se tomó con base en la información obtenida a través de los estados financieros y la información entregada directamente por la gerencia, sin que se haya involucrado o sensibilizado al personal encargado de las diferentes áreas de trabajo.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1 Nombre de la Empresa

HERLOZ SUMINISTROS LTDA.

1.1.2 Tipo de Empresa. Empresa de responsabilidad limitada, clasificada dentro del sector comercial y de servicios, constituida el 31 de enero de 2000, dedicada a la importación, distribución y comercialización de material para grabación profesional de audio y video (Cassette, CD's y DVD's), así como todo lo relacionado con accesorios y suministros para computadores.

1.1.3 Ubicación. Está ubicada en la ciudad de Bogotá, en la calle 9 N° 37-40 oficina 3005 en el Centro Comercial Renovación 2000, sector en el que se encuentran varias empresas que desempeñan actividades similares.

1.1.4 Tamaño. Herloz Suministros LTDA., se encuentra clasificada como una microempresa de responsabilidad limitada, según con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004, la cual realiza esta clasificación de acuerdo al número de trabajadores y al valor económico de los activos de la empresa.

Actualmente Herloz Ltda., tiene 6 empleados, los Activos a 31 de diciembre de 2011 ascienden \$473 millones, las ventas para el mismo periodo fueron de 1,110 millones de pesos y la utilidad neta de 41.2 millones de pesos.

1.1.5 Visión. Ser reconocidos como uno de los principales proveedores en el mercado nacional de material para grabación profesional de audio y video, medios portátiles de almacenamiento digital de datos, imagenes, y video y el suministro de accesorios para computadores.

1.1.6 Misión. Satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes, mediante el suministro oportuno de nuestros productos, con altos estándares de calidad y servicio, siempre enmarcados dentro de la legalidad, originalidad y garantía.

1.1.7 Objetivos Estratégicos.

- Brindar un servicio eficaz y óptimo con una política de calidad en cada una de las áreas de la empresa.
- Confianza total en cada uno de los productos, los cuales cuentan con la total garantía de nuestros proveedores.
- Ser uno de los principales distribuidores directos y autorizados de las mejores marcas nacionales e importadas.
- Suplir cualquier necesidad, ya que cuentan con un completo y surtido inventario, que cumple con las expectativas de cualquier área ó departamento que su empresa.
- Cumplir con los valores corporativos, como son: Calidad, Servicio, Cumplimiento, Trabajo en Equipo, Honestidad, Respeto y Cordialidad.

1.1.8 Ventajas Competitivas. La empresa sobresale ante sus competidores por comercializar productos y suministros tecnológicos de marcas reconocidas mundialmente como SONY, HP, EPSON, las cuales brindan confianza al cliente por su tradición de ser productos de buena calidad, contar con garantía y soporte ante cualquier inconveniente que pueda presentar el producto. Adicional a lo anterior Herloz Suministros Ltda., como empresa se preocupa por ser ágil en la entrega de los productos.

La empresa cuenta con un excelente equipo de trabajo, de gran calidad humana, comprometido para brindarles a los clientes mucho más que el servicio esperado.

La dedicación, profesionalismo en la distribución y comercialización de los productos, ha permitido adquirir un conocimiento exhaustivo de los mismos, así como de las necesidades y exigencias del cliente.

1.1.9 Análisis del sector. La empresa se desenvuelve en un sector dinámico y cambiante por los continuos avances de la informática y las telecomunicaciones; quizás ningún sector de la industria en el mundo ha crecido como este en los últimos 15 años. En Colombia esta transformación no ha sido la excepción, según datos del Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, a corte del 31 de Diciembre del 2011, la penetración de internet creció con relación al año anterior en un 44%, la televisión nacional alcanza el 92% de la población y el uso de los computadores el 30% aproximadamente.

En la medida que los servicios antes mencionados llegan a las masas de la población, la demanda de productos y servicios como los que comercializa Herloz aumenta, por tanto, las empresas deben crear un mayor nivel de producción de material audiovisual y suministros tecnológicos, para atender las necesidades cambiantes del mercado.

1.1.10 Productos. Herloz Suministros Ltda., nace con el objetivo principal de importar y comercializar material para grabación profesional de audio y video (cassette, CD`s y DVD`s). Posteriormente, basados en las necesidades manifestadas por los clientes han introducido otros productos de la gama de suministros y accesorios para computadores (tintas y toners para impresora, memorias USB).

Los productos que comercializan son:

- Tintas y Toners: Comercializa todos los suministros para impresoras Hewllett Packard. Todos los suministros para impresoras Epson.
- Video Casetes: Comercializa los siguientes formatos: Betacam SP, Betacam Digital, DVcam, HDV, HDCam, XDCam, Mini DV.
- Medios de Almacenamiento: Comercializa CD, DVD, Memorias USB, Memorias para cámara Fotográfica en diferentes marcas.
- Tecnología: Venta, mantenimiento, programación de PC y portátiles, Impresoras, Cámaras Digitales, web Cam, Video proyectores.

1.2 EL MERCADO

1.2.1 Tamaño del Mercado. Herloz Suministros Ltda., actualmente cuenta con 226 clientes, y sus ventas en el año anterior entre CD's y DVD's fueron

aproximadamente de 45.000 unidades, y entre video casetes y los otros productos aproximadamente 30.000 unidades.

1.2.2 Clientes Actuales. Herloz Suministros Ltda., cuenta con una gran variedad de clientes entre los cuales se encuentran institucionales, corporativos, pequeñas-medianas empresas (PYMES) y Universidades.

La empresa no cuenta con cifras promedio de frecuencia de compra ó porcentaje de compra; los siguientes son los principales clientes:

Tabla 1. Clientes Actuales

RTVC	Be Tv	Canal Tro	U. La Gran Colombia
Caracol Televisión	Tv Andina	Universidad Nacional	Universidad Central
Cinecolor Digital	Canal 13	Universidad Javeriana	Clínica Juan N Corpas
CMO Producciones	Telemiga	Universidad Externado	Constructora Toro Ortiz
Fecode	AIG Generales	Abecentro Electronics	Alma Color

1.2.3 Clientes potenciales. Clientes potenciales para Herloz Suministros LTDA., son cualquier tipo de persona natural o jurídica que desarrolle una actividad comercial y que requieran suministros para cómputo, reproductores de audio y video.

De acuerdo con la información suministrada por la empresa, los clientes potenciales estarían alrededor de 350 o 400 empresas, de los cuales sobresalen los siguientes:

Tabla 2. Clientes Potenciales

RCN Televisión	Universidad De Los Andes
Fox Telecolombia	Universidad Los Libertadores
Telemedellin	Universidad Sergio Arboleda
Teleantioquia	Universidad San Martin

1.2.4 Descripción de la Competencia. Dentro de los competidores más importantes se encuentran los siguientes:

Tabla 3. Empresas de la Competencia

RapidCartuchos	Guillermo Acosta & Cia.
----------------	-------------------------

	Ltda.
Dasa High Implementos para fotocopiadoras y oficinas	Gayco Ltda
Key Market	IG Colombia
Uniples	ABC publicitario
Gentcof	ENCLA S.A.
Nekuda	Lexco

1.2.5 Participación de la empresa en el mercado Colombiano. Este sector no cuenta con cifras reales o alguna fuente de información que nos permita identificar su realidad, para esto se tendría que hacer una investigación de Mercados y a la fecha la empresa Herloz Suministros LTDA., no ve la necesidad de realizar una.

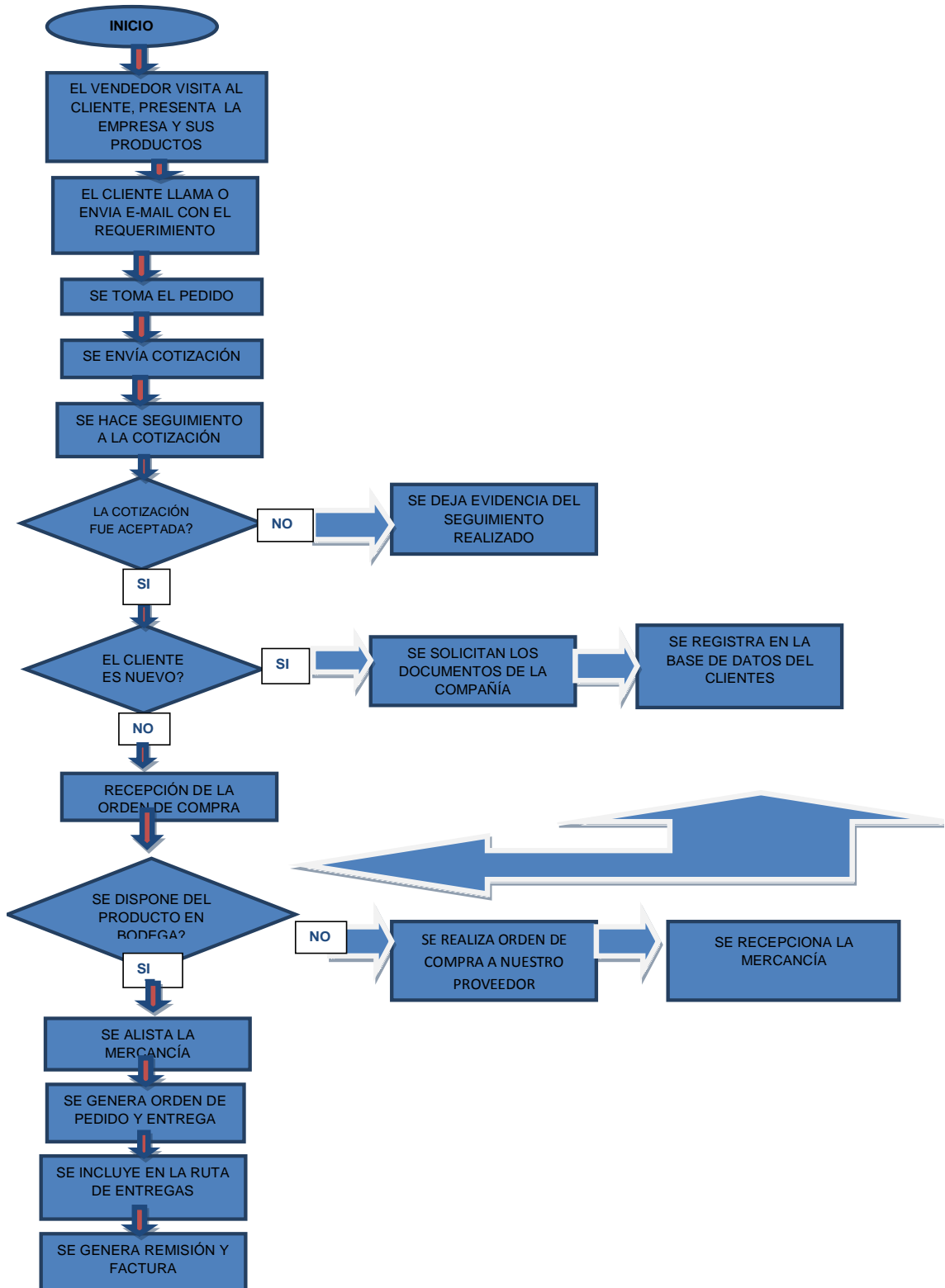
1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

1.3.1 Descripción del proceso. Los vendedores realizan mercadeo, visitando las instalaciones de cada cliente, una vez se identifique la necesidad se procede a enviar una cotización con los productos requeridos.

Una vez aprobados los precios y las cantidades, el cliente debe realizar orden de compra para que Herloz pueda despachar o importar o solicitar a los proveedores el producto en caso de que no se cuente con stock de las cantidades requeridas, para posteriormente realizar la entrega.

1.3.2 Diagrama del proceso

Grafico 1. Diagrama del proceso Herloz Suministros Ltda.



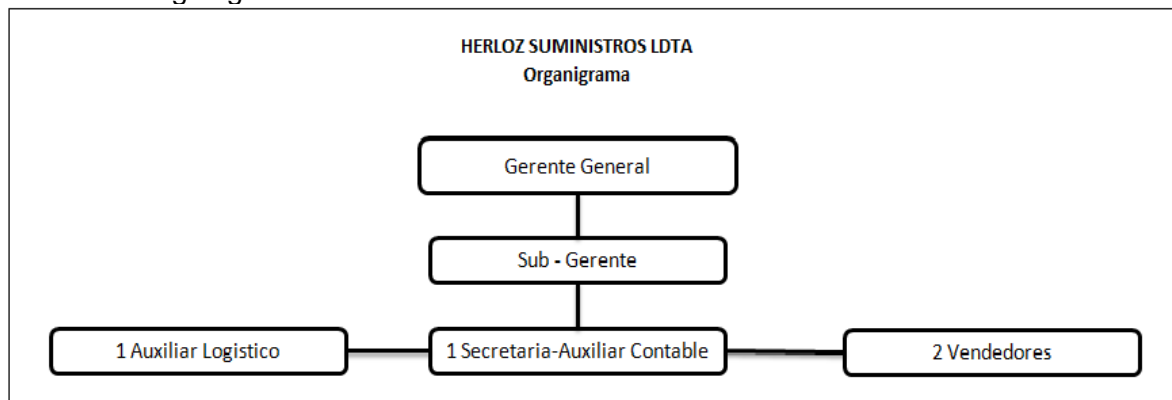
1.3.3 Manejo de Inventarios. Herloz Suministros Ltda., maneja un sistema de Inventarios periódico, este sistema es recomendable para empresas que venden al detal, gran cantidad de mercancías a precios unitarios relativamente bajos, como supermercados u otros negocios, en los cuales no es funcional determinar el costo de la mercancía cada vez que se produzca una venta, si no que es mas practico esperar la culminación del periodo para conocer el costo de la mercancía vendida. Las empresas que usan este método de inventarios, determina el valor del inventario final, mediante el conteo físico de la mercancía. El inventario anual estimado que maneja la empresa es de 90.000.000 Millones de pesos aproximadamente.

Los proveedores que manejan son: MPS Mayorista de Colombia LTDA., LEDAKON LTDA., Compu Greiff soluciones en tecnología y Sony Corporation

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama de la empresa

Gráfico 2: Organigrama Herloz Suministros Ltda.



Fuente: Herloz Ltda.

Gerente General: Se encarga de hacer los negocios con los proveedores, administra cartera y está pendiente de los procesos de la compañía.

Sub Gerente: Se encarga de nueva consecución de proveedores, establecer nuevos negocios, y verificar cobro de cartera, e informar a la gerencia sobre las ventas.

Vendedores: Se encargan de conseguir nuevos clientes, realizar visitas y cobrar cartera.

Secretaria Auxiliar Contable: Realiza los informes de cartera, presentación de estados financieros, pagos a terceros y las labores de recepcionista.

Auxiliar Logístico: Se encarga de realizar despachos, administrar existencias en inventarios y mensajería.

1.4.2 Cuadro Informativo Carga Prestacional.

La carga prestacional de la compañía Herloz Suministros se relaciona en las siguientes tablas.

Tabla 4. Costo nomina mensual Herloz suministros Ltda. A junio de 2012

CARGO	BÁSICO	AUX DE TRANSP.	COMISIÓN POR VENTAS	SALUD	PENSIÓN	ARP	CAJA DE COMP.	PRIMAS	CESANTÍAS	INT. DE CESANTÍAS	VACACIONES	ICBF	SENA	TOTAL POR MES
				8,5%	12,0%	0,5%	4,0%	8,3%	8,3%	1%	4%	3,0%	2,0%	
GERENTE GENERAL	\$ 1.500.000		\$ -	\$ 127.500	\$ 180.000	\$ 7.500	\$ 60.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 15.000	\$ 62.500	\$ 45.000	\$ 30.000	\$ 2.277.500
SUB- GERENTE	\$ 1.000.000	\$ 67.800	\$ -	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 5.000	\$ 40.000	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 10.000	\$ 41.667	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 1.586.133
SECRETARIA AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 700.000	\$ 67.800	\$ -	\$ 59.500	\$ 84.000	\$ 3.500	\$ 28.000	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 7.000	\$ 29.167	\$ 21.000	\$ 14.000	\$ 1.130.633
VENDEDOR N. 1	\$ 680.000	\$ 67.800	\$ 150.000	\$ 57.800	\$ 81.600	\$ 3.400	\$ 27.200	\$ 56.667	\$ 56.667	\$ 6.800	\$ 28.333	\$ 20.400	\$ 13.600	\$ 1.250.267
AUXILIAR LOGISTICO	\$ 680.000	\$ 67.800		\$ 57.800	\$ 81.600	\$ 3.400	\$ 27.200	\$ 56.667	\$ 56.667	\$ 6.800	\$ 28.333	\$ 20.400	\$ 13.600	\$ 1.100.267
VENDEDOR N. 2	\$ 600.000	\$ 67.800	\$ 150.000	\$ 51.000	\$ 72.000	\$ 3.000	\$ 24.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 6.000	\$ 25.000	\$ 18.000	\$ 12.000	\$ 1.128.800
TOTAL NOMINA POR MES	\$ 5.160.000	\$ 339.000	\$ 300.000	\$ 438.600	\$ 619.200	\$ 25.800	\$ 206.400	\$ 430.000	\$ 430.000	\$ 51.600	\$ 215.000	\$ 154.800	\$ 103.200	\$ 8.473.600

Fuente: Herloz Ltda.

Tabla 5: Costo nomina anual Herloz suministros Ltda.

COSTO NOMINA ANUAL															
CARGO	BÁSICO	BONIFICACIÓN	AUX DE TRANSP.	COMISIÓN POR VENTAS	SALUD	PENSIÓN	ARP	CAJA DE COMP.	ICBF	SENA	PRIMAS	CESANTÍAS	INT. DE CESANTÍAS	VACACIONES	TOTAL POR AÑO
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12%	12	
GERENTE GENERAL	\$ 18.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.530.000	\$ 2.160.000	\$ 90.000	\$ 720.000	\$ 540.000	\$ 360.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 180.000	\$ 750.000	\$ 27.330.000
SUB- GERENTE	\$ 12.000.000	\$ -	\$ 813.600	\$ -	\$ 1.020.000	\$ 1.440.000	\$ 60.000	\$ 480.000	\$ 360.000	\$ 240.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 120.000	\$ 500.000	\$ 19.033.600
SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	\$ 8.400.000	\$ -	\$ 813.600	\$ -	\$ 714.000	\$ 1.008.000	\$ 42.000	\$ 336.000	\$ 252.000	\$ 168.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 84.000	\$ 350.000	\$ 13.567.600
VENDEDOR	\$ 8.160.000	\$ -	\$ 813.600	\$ 1.800.000	\$ 693.600	\$ 979.200	\$ 40.800	\$ 326.400	\$ 244.800	\$ 163.200	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 81.600	\$ 340.000	\$ 15.003.200
AUXILIAR LOGISTICO	\$ 8.160.000	\$ -	\$ 813.600	\$ -	\$ 693.600	\$ 979.200	\$ 40.800	\$ 326.400	\$ 244.800	\$ 163.200	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 81.600	\$ 340.000	\$ 13.203.200
VENDEDOR 2	\$ 7.200.000	\$ -	\$ 813.600	\$ 1.800.000	\$ 612.000	\$ 864.000	\$ 36.000	\$ 288.000	\$ 216.000	\$ 144.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 72.000	\$ 300.000	\$ 13.545.600
TOTAL NOMINA POR AÑO	\$ 61.920.000	\$ -	\$ 4.068.000	\$ 3.600.000	\$ 5.263.200	\$ 7.430.400	\$ 309.600	\$ 2.476.800	\$ 1.857.600	\$ 1.238.400	\$ 5.160.000	\$ 5.160.000	\$ 619.200	\$ 2.580.000	\$ 101.683.199
														Gastos de Personal	\$ 101.683.199

Fuente: Herloz Ltda.

2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Herloz Ltda., lleva en el mercado cerca de 12 años y durante este espacio de tiempo ha logrado un importante reconocimiento por parte de sus clientes, los cuales han sido constantes y fieles en su mayoría. En estos años de historia la empresa ha sorteado situaciones difíciles, que se han generado por diferentes factores tales como el comportamiento de la economía nacional, cambios inesperados en los avances tecnológicos de la industria, caída de los precios de los productos y una mayor competencia en el mercado. Estas situaciones se han podido sacar a delante, gracias a la experiencia y conocimiento del sector por parte de los directivos.

Sin embargo, al corte del último año fiscal, se observa una disminución en los ingresos de -1,86%, situación que además se ve afectada con el incremento en los gastos de administración en un 32%, lo que impacta directamente el resultado neto del negocio.

Esta situación, ligada a que no se formula un plan estratégico que sirva de guía para que la gerencia tome decisiones y haga seguimiento a los resultados alcanzados, está ocasionando problemas de gestión administrativa que en determinado momento se convierte en un proceso crítico.

2.1.1 Diagnostico financiero. A continuación se presenta los estados financieros de la empresa, los cuales se acompañan de los respectivos análisis, así como el de los principales indicadores financieros

2.1.1.1 Estado de Pérdidas y ganancias. Los estados de pérdidas y ganancia publicados por la empresa para los años 2009, 2010 y 2011 muestran un crecimiento en los ingresos operacionales del 11,77% entre 2009 y 2010 y una disminución del 1,86% en 2011 con relación a 2010. La disminución de los ingresos en el último año afectó las utilidades operacional y neta, con una disminución de 23,63 y 12,44% respectivamente.

Tabla 6. Análisis Estado de Resultados Herloz suministros Ltda.

HERLOZ SUMINISTROS LTDA ESTADO DE RESULTADOS Valores en Millones de Pesos						
INGRESOS	2009	Vertical 2009	2010	Vertical 2010	2011	Vertical 2011
Ventas	1.012.692.854		1.131.879.605		1.110.830.422	
Devoluciones y Descuentos	0		4.525.025			
Ventas Netas	1.012.692.854		1.127.354.580		1.110.830.422	
COSTO DE VENTAS						
Costo de Mercancia Vendida	788.405.693	78%	851.746.134	76%	808.456.102	73%
Utilidad Bruta	224.287.161	22%	275.608.446	24%	302.374.320	27%
GASTOS DE ADMINISTRACION						
Gastos de Personal	55.637.500	5%	64.253.044	6%	82.823.301	7%
Impuestos	11.217.000	1%	12.824.640	1%	12.679.000	1%
Arrendamientos	8.063.000	1%	9.800.884	1%	13.637.638	1%
Seguros	2.050.345	0%	1.526.714	0%	355.245	0%
Servicios	41.924.103	4%	43.830.717	4%	36.727.443	3%
Gastos Legales	1.770.700	0%	2.672.743	0%	3.885.467	0%
Adecuaciones de Oficina	2.213.000	0%	5.011.868	0%	5.055.122	0%
Diversos	19.512.482	2%	17.216.770	2%	49.406.141	4%
Depreciaciones	0	0%	7.512.552	1%	9.761.470	1%
Gastos de Viaje	0	0%	0	0%	3.302.537	0%
Total Gastos de Administracion	142.388.130	14%	164.649.932	15%	217.633.364	20%
Utilidad Operacional	81.899.031	8%	110.958.514	10%	84.740.956	8%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Gastos Financieros	23.407.940	2%	35.309.604	3%	23.516.331	2%
Ingresos Financieros	3.269.411	0%	1.119.367	0%	5.976.292	1%
Total Otros Ingresos y Egresos	(20.138.529)	-2%	(34.190.237)	-3%	(17.540.039)	-2%
Utilidad Antes de Impuestos	61.760.502	6%	76.768.277	7%	67.200.917	6%
				0%		
Impuestos (33%)	23.520.000	2%	29.598.000	3%	25.917.378	2%
	33%			0%		
Utilidad Neta	38.240.502	4%	47.170.277	4%	41.283.539	4%
% Utilidad Neta	3,8%		4,2%		3,7%	

Fuente: Herloz Ltda.

La empresa explica esta disminución en los ingresos, en que los principales clientes bajaron sus órdenes de pedido, debido a que las expectativas de crecimiento del mercado no eran muy claras. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que la empresa no tiene formulado un plan que le permita conocer sus metas y hacer seguimiento al cumplimiento de las mismas, por lo tanto, no hubo una herramienta que le ayudaría a ver lo que estaba ocurriendo y tomar las acciones correspondientes.

Luego de descontar el costo de la Mercancía Vendida, la Utilidad Bruta para el año 2009 de \$224.287.161, equivalente a un 22%, para el año 2010 de \$275.608.446, equivalente a un 24% y para el año 2011 de \$ 302.374.320, equivalente a un 27%. En este aspecto se observa que la empresa viene aumentando en los últimos

tres años el margen de ganancia bruta de las mercancías vendidas, pues pasa de un 22% en 2009 a un 27% en 2011.

Cubiertos los Costos de Ventas, la Utilidad Operacional para el año 2009 de \$81.899.031 equivalente a un 8,1%, para el año 2010 de \$ 110.958.514 equivalente a un 9.8% y para el año 2011 de \$ 84.740.956 equivalente a un 7,6%. Para el año 2011 los Gastos de Administración aumentaron con relación al 2010 en un 5%, impactando fuertemente el resultado operacional pues los ingresos operacionales de la empresa para este periodo disminuyeron en un 1,86%.

Los gastos que han tenido mayor aumento en 2011 son: gastos de personal con un 28,9%, arrendamientos con 39,15%, gastos diversos con un 186% y las depreciaciones con un con 29,94%. Los gastos financieros tuvieron una disminución de 33.4% debido a una disminución en el monto de las obligaciones financieras.

De acuerdo con estos resultados para el año 2011, las decisiones que se tomaron no fueron las más acertadas, pues se presentan aumentos significativos en los gastos, principalmente en la cuenta de personal y la cuenta de diversos, dejando entre ver que la productividad de la empresa disminuyó.

Según lo observado en el estado de pérdidas y ganancias, se presentan avances en el manejo de los costos de las mercancías, frente a su precio de venta, pues el margen bruto tiene un aumento de 5 puntos porcentuales en los últimos dos años; sin embargo, hay un retroceso en el manejo de los gastos de administración los cuales no son consecuentes con el comportamiento de los ingresos, principalmente en el año 2011.

La Utilidad Neta, para el año 2009 fue de \$ 38.8240.502 equivalente a un 3,8%, para el año 2010 se presentó un aumento, con una Utilidad de \$ 47.170.277 equivalente a un 4,2%. La utilidad antes de impuesto y la utilidad neta, tuvieron una disminución de 12,44% en 2011 y bajó el margen al 3,7%, esto como consecuencia de la disminución de los ingresos y el aumento de los gastos de operación.

Tabla 7. Análisis Balance General Herloz suministros Ltda.

HERLOZ SUMINISTROS LTDA									
BALANCE GENERAL									
Valores en Millones de Pesos									
ACTIVO	2009	Analisis vertical	2010	Analisis vertical	2011	Analisis vertical	ANALISIS HORIZONTAL		
							2009-10	2010-2011	
Activo Corriente									
Caja	27.992.035	7,4%	1.193.334	0,3%	70.164.167	14,8%	-95,7%	5779,7%	
Bancos	25.868.456	6,9%	16.190.028	4,3%	0	0,0%	-37,4%	-100,0%	
Cuenta de Ahorro	2.087.122	0,6%	2.828.759	0,8%	0	0,0%	35,5%	-100,0%	
Cuentas por Cobrar	178.016.273	47,2%	175.944.337	46,8%	211.786.367	44,8%	-1,2%	20,4%	
Cuentas por Cobrar Varios	14.357.049	3,8%	35.754.903	9,5%	21.104.710	4,5%	149,0%	-41,0%	
Anticipos y Avances	0	0,0%	3.765.910	1,0%	14.186.424	3,0%		276,7%	
Anticipo de Impuestos	8.546.478	2,3%	11.336.035	3,0%	19.109.468	4,0%	32,6%	68,6%	
Cuentas por Cobrar Trabajadore	10.169.350	2,7%	3.219.550	0,9%	0	0,0%	-68,3%	-100,0%	
Diferidos	6.810.394	1,8%	6.810.394	1,8%	7.419.635	1,6%	0,0%	8,9%	
Inventario	59.274.650	15,7%	74.349.396	19,8%	92.105.432	19,5%	25,4%	23,9%	
Total Activo Corriente	333.121.807	88,3%	331.392.646	88,2%	435.876.203	92,1%	-0,5%	31,5%	
		0,0%		0,0%		0,0%			
Propiedad Planta y Equipo		0,0%		0,0%		0,0%			
Equipos de Oficina	6.192.086	1,6%	6.252.086	1,7%	8.175.656	1,7%	1,0%	30,8%	
Equipos de Computacion	7.696.195	2,0%	7.696.195	2,0%	8.638.053	1,8%	0,0%	12,2%	
Vehiculo	39.394.523	10,4%	31.980.000	8,5%	31.980.000	6,8%	-18,8%	0,0%	
Depreciación Acumulada	(9.280.150)	-2,5%	(1.651.628)	-0,4%	(11.413.098)	-2,4%	-82,2%	591,0%	
Total Propiedad Planta y Equipo	44.002.654	11,7%	44.276.653	11,8%	37.380.611	7,9%	0,6%	-15,6%	
TOTAL ACTIVO	377.124.461	100,0%	375.669.299	100,0%	473.256.814	100,0%	-0,4%	26,0%	
PASIVO	2009	Analisis vertical	2010	Analisis vertical	2011	Analisis vertical			
Pasivo Corriente									
Obligaciones Financieras	79.023.783	20,95%	64.312.479	17,12%	68.179.730	14,4%	-18,6%	6,0%	
Obligaciones Socios	36.156.297	9,59%	22.802.517	6,07%	10.434.706	2,2%	-36,9%	-54,2%	
Cuentas por Pagar	70.946.648	18,81%	50.551.376	13,46%	107.269.518	22,7%	-28,7%	112,2%	
retenciones en la Fuente	0	0,00%	123.296	0,03%	697.274	0,1%		465,5%	
Costos Por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	439.770	0,1%			
Retenciones y Aportes	1.608.553	0,43%	1.613.153	0,43%	1.915.950	0,4%	0,3%	18,8%	
Industria y Comercio	1.107.036	0,29%	1.171.824	0,31%	1.815.000	0,4%	5,9%	54,9%	
Obligaciones Laborales	2.703.618	0,72%	2.345.852	0,62%	8.472.525	1,8%	-13,2%	261,2%	
TOTAL PASIVO	191.545.935	50,79%	142.920.497	38,04%	199.224.473	42,1%	-25,4%	39,4%	
		0,00%		0,00%		0,0%			
PATRIMONIO	2009	0,00%	2010	0,00%	2011	0,0%	0,0%	0,0%	
Aportes Sociales	35.000.000	9,28%	35.000.000	9,32%	35.000.000	7,4%	0,0%	0,0%	
Reserva Legal	17.500.000	4,64%	17.500.000	4,66%	17.500.000	3,7%	0,0%	0,0%	
Reval. Patrimonial	9.042.152	2,40%	9.042.152	2,41%	9.042.152	1,9%	0,0%	0,0%	
Utilidad del Ejercicio	38.240.502	10,14%	47.170.277	12,56%	41.283.539	8,7%	23,4%	-12,5%	
Utilidad Acumulada	85.795.872	22,75%	124.036.373	33,02%	171.206.650	36,2%	44,6%	38,0%	
TOTAL PATRIMONIO	185.578.526	49,21%	232.748.802	61,96%	274.032.341	57,9%	25,4%	17,7%	
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	377.124.461	100,00%	375.669.299	100,00%	473.256.814	100,0%	-0,4%	26,0%	

Fuente: Herloz Ltda.

Composición del Balance: Para Herloz LTDA. en los años 2009, 2010 y 2011, se observó que la mayor participación se encuentra en el Activo Corriente en un 88,3%, 88,2% y 92,1% respectivamente. Para el año 2009 el Activo Corriente ascendió a \$ 333.121.807, para el año 2010 disminuyó en \$ 1.729.161 y para el año siguiente aumentó considerablemente en \$104.483.557, para un total de Activo Corriente \$435.876.203 para el año 2011. La mayor parte se concentra esta en las Cuentas por Cobrar que representa \$178.016.273 un 47,2%, \$175.944.337 un 46,8% y \$211.786.367 un 42,4% respectivamente.

La participación de los Inventarios son de \$ 59.274.650 un 15,7% para el año 2009, \$ 74.349.396 un 19,8% para el año 2010 y \$ 92.105.432 un 18,5% para el 2011.

Otros Activos que son importantes resaltar son la participación de la Caja con un 7,4% equivalente a un \$ 27.992.035 para el año 2009, con una disminución a \$ 1.193.334 para el año siguiente, equivalente a un 0,3% donde se puede determinar que la causal es el aumento de la cartera, con un total y un aumento para el año 2011 al 14,1% con \$ 70.164.167 y en Bancos con \$ 25.868.456 equivalente a un 6,9% para el año 2009, \$ 16.190.028 un 4,3% para el año 2010 y se presentó una disminución 3% para el año 2011 con \$ 0 equivalente a un 0%.

En el Activo no corriente, para Propiedad Planta y Equipo la participación para el año 2009, 2010 y 2011 fue 11,7%, 11,8% y 7,5%, \$ 44.002.654, \$ 44.276.653 y \$ 37.380.611 respectivamente, para los dos primeros años se mantuvo estable.

Las cuentas del pasivo que apalancan la empresa se encuentran principalmente en las Obligaciones Financieras, en el año 2009 con \$ 79.023.783 en un 21%, \$ 64.312.419 en el año 2010 equivalente a un 17% y en el año 2011 con \$ 68.179.730 equivalente a 13,7%. En Proveedores, para el año 2009, la empresa tenía una participación del 18,8% con 70.946.648, con una disminución del 13% para el año siguiente con \$ 50.551.376 y un aumento para el año 2011 de un 21,5% con \$ 107.269.518.

En lo que tiene que ver con el patrimonio se observa que Herloz LTDA., tiene un capital social de \$ 35.000.000 que equivale a un 18%% para el año 2009, 24% para el año 2010 y 17,7% para el año 2011.

La compañía presenta una Utilidad del Ejercicio que representa para los años 2009, 2010 y 2011, en un 10,1% equivalente a \$ 38.240.502, 33% equivalente a \$ 47.170.277 y 33,7% equivalente a \$41.283.539 respectivamente, y las Utilidades Acumuladas tienen una participación de \$ 85.795.872 un 22,8% para el año 2009, \$ 124.036.373 un 86,8% para el año 2010 y \$ 171.206.650 un 85,9% para el año 2011

Al analizar la estructura general del Balance en los últimos tres años, se observa que la empresa está apalancando inversiones con las utilidades acumuladas, pues según los estados financieros en los últimos tres años no habido repartición de las mismas. De igual manera, la composición del balance en cuanto a fuentes de financiación de activos, se observa que paso del 50% en 2009 al 42% en 2011 con pasivos; por el contrario el patrimonio paso del 50% al 58% en los mismos años respectivamente

El impacto de las utilidades acumuladas sobre el total de los pasivos es muy alto, pues representa 85.94% y si se toma en cuenta la utilidad del último año, supera el valor total de los pasivos.

De otro lado al comparar la acumulación de utilidades frente al valor del activo corriente se encuentra que estas alcanzan el 39% y frente a las cuentas por cobrar

es del 80%. Lo ideal para la empresa sería bajar el monto de las cuentas por cobrar, estableciendo una política de cartera y haciendo una mejor gestión de recaudo. De igual forma debe verificar la política de inventarios y disminuir el monto, pues la venta de tecnología es muy dinámica y aumenta el riesgo de generar pérdidas por la absorción de la misma.

Tabla 8. Indicadores de Liquidez Herloz suministros Ltda.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2009	2010	2011
RAZON CORRIENTE	1,7	2,3	2,2
PRUEBA ACIDA	1,4	1,8	1,7
CAPITAL NETO DE TRABAJO	141.575.872	188.472.149	236.651.730
CAPITAL NETO DE TRABAJO MENOS INVENTARIOS	82.301.222	114.122.753	144.546.298
CAPITAL NETO DE TRABAJO MENOS LAS CUENTAS POR COBRAR	(36.440.401)	12.527.812	24.865.363

Fuente: Herloz Ltda.

Entrando a analizar el Capital de Trabajo, si la empresa en este momento se encontrara en el escenario de cancelar sus obligaciones financieras tendría un capital de \$ 188.472.149 para el año 2010, mientras que para el año 2011 contaba con un capital de \$236.651.730. El Capital de Trabajo aumento en el año 2011 con relación al 2010, reflejado en el crecimiento del 58,7% en el disponible en Caja, un crecimiento del 23,8% en el inventario.

Al revisar las cuentas del balance general y el monto de capital de trabajo frente a las utilidades acumuladas, se encontró que estas representan un 72.35%, lo que indica que gran parte del capital de trabajo es financiado con las utilidades retenidas.

Con respecto a la Razón Corriente para el año 2010 se observa que por cada peso que la compañía debe en el Pasivo Corriente, tiene un respaldo \$ 2,3 pesos en el Activo Corriente y para el año 2011 por cada peso que debe, tiene un respaldo del \$ 2.3 pesos. La tendencia en los dos años se mantuvo estable. Para ambos periodos el Activo Corriente se encuentra especialmente concentrado en las cuentas por cobrar y los Inventarios.

Con relación a la Prueba Acida, para el año 2010 encontramos que sin contar con los Inventarios por cada \$ 1 peso que debe la compañía, lo respalda \$ 1,9 pesos en Activo Corriente y para el año 2011 por cada \$1 peso que debe la compañía, lo respalda \$ 2.0 pesos. Podemos observar que los Inventarios van deteriorando el Activo Corriente pero por ser una empresa comercializadora de productos importados se debe tener una buena cantidad de inventarios.

Lo anterior describe que la empresa posee la liquidez suficiente para compensar los requerimientos de recursos adicionales que se pueden necesitar para la operación de la empresa o el cubrimiento de obligaciones, ya sea con terceros o con los accionistas; por otro lado la empresa no requiere de vender los inventarios disponibles para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 9. Indicadores de actividad Herloz suministros Ltda.

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2.009	2.010	2.011
ROTACION DE CARTERA	72	69	75
ROTACION DE INVENTARIO	27	31	41
ROTACION PROVEEDORES	32	21	48
CICLO DE EFECTIVO	67	79	69

Fuente: Herloz Ltda.

Para el año 2010 en un periodo de 360 días, la rotación de cartera es de 5,4 veces, mientras que para el año 2011 en un periodo de 360 días la rotación de cartera fue de 5.18 veces. Es decir, que en promedio la cartera demora 69 y 75 días en ser recuperada, por lo que se hace necesario formular una política de cobro que permita gestionar la consecución de recursos de forma más inmediata.

Para el año 2010, en promedio cada 31 días la compañía logra rotar su inventario y para el año 2011, este proceso tarda 41 días. El aumento en la rotación del inventario se ve reflejado en la disminución de las ventas que tuvo la empresa en el último año.

Para el 2010 en promedio cada 21 días la empresa paga a sus proveedores, mientras que para el año 2011 aumenta 48 días, observándose un deterioro en la capacidad y cumplimiento de pago a los acreedores.

El ciclo de Efectivo, tarda en promedio 72 días en los tres años históricos, por lo que la empresa tiene que solventar sus necesidades de liquidez con recursos financiados o con las utilidades retenidas a los accionistas

Tabla 10. Indicadores de Endeudamiento Herloz suministros Ltda.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2009	2010	2011
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	50,79%	38,04%	42,10%
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	7,80%	5,68%	6,14%
COBERTURA DE INTERESES	3,50	3,14	3,60

Fuente: Herloz Ltda.

Para el año 2010 la empresa se está apalancando en un 38,04% en terceros reflejado en las cuentas por pagar a proveedores y para el año 2011 el apalancamiento con terceros fue de 42,10% reflejado en las cuentas por pagar a proveedores.

Para el año 2010, del total de las ventas se utilizaron el 5,68% para cubrir las obligaciones financieras y para el año 2011 represento el 6,14%

Tabla 11. Indicadores de rentabilidad Herloz suministros Ltda.

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2009	2010	2011
MARGEN BRUTO	22,15%	24,35%	27,22%
MARGEN DE OPERACIONAL	8,09%	9,80%	7,63%
MARGEN NETO	3,78%	4,17%	3,72%
RENDIMIENTO PATRIMONIO	21%	20%	15%
RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	10%	13%	9%

Fuente: Herloz Ltda.

El análisis la Utilidad Bruta para el 2010 represento el 24,4% y para el 2011 represento el 27,2% del total de las ventas.

La Utilidad Operacional, para el año 2010 represento el 9.8% y para el año siguiente se presento una disminución y represento para el 2011 7.6%.

En cuanto a La Rentabilidad Neta para el año 2010 la empresa genero un 4,17%, con un aumento para el año 2011 de un 6.05%.

Para el año 2010 el rendimiento del patrimonio que obtuvieron los socios sobre la inversión total fue de 20% y para el año 2011 fue de 22%.

En conclusión podemos inferir que Herloz Ltda., que a finales de 2011 las necesidades de capital de trabajo se apalancan con recursos provenientes de deuda con terceros que equivalen al 42%. Las principales fuentes de financiación son: entidades financieras en un 14%, proveedores en un 22% y con los socios de la compañía en un 57%, con las utilidades acumuladas; adicionalmente se observa que en los últimos tres años no se generó pago de utilidades, por lo que se hace necesario evaluar cual es la mejor fuente de financiación y determinar si las necesidades de recursos son a corto o largo plazo.

Por otro lado se observa para finales de 2011, el comportamiento de las cuentas por cobrar representan un monto considerable dentro de los activos, junto a los recursos a la vista y que podrían ser aplicados a una política diferente a cuanto a su manejo, ya que para el año 2011 ascienden a \$280 millones aproximadamente, generando espacio suficiente para tener un mejor comportamiento al flujo de caja o que para el caso de los recursos a la vista pueden ser destinados al pago de dividendos, si la tendencia de la cuenta se mantiene creciente para los años 2012 en adelante.

En cuanto al estado de pérdidas y ganancias podemos concluir que el costo de ventas genera un fuerte impacto dentro de la utilidad neta como consecuencia del alto costo de la compra de las mercancías vendidas, aunque hay que tener en

cuenta que en los últimos años el margen bruto ha venido aumentando; los gastos de administración tuvieron en 2011 un aumento del 32%, ocasionando una disminución en la utilidad operacional del 23,63% y una disminución en la utilidad neta del 12,44%.

2.2 FORMULACIÓN

Luego de realizado el diagnostico y haber obtenido información, directamente los directivos de la empresa se identificaron como los principales problemas los siguientes aspectos:

- Disminución en los ingresos operacionales en 2011 en un 1,86% con relación al año 2010; esto sin tener en cuenta el efecto inflacionario con el cual se tendría una disminución real cercana al 5% anual. A su vez hay un aumento en los gastos de administración del 32,2% y una disminución en la rentabilidad de las utilidades.
- La empresa está financiando su capital de trabajo mediante las utilidades retenidas, y no ha hecho pago de dividendos en los últimos 3 años.
- Rotación de cartera y promedio de cobro superior a 75 días.
- La rotación actual de inventarios es de 41 días, y esto demora aun más la generación de efectivo, por lo tanto la compañía requiere tener más capital de trabajo.
- En general, en la empresa no se evidencia una cultura enfocada a planear y diseñar estrategias, que les ayude a realizar una mejor gestión, y contrarrestar aspectos negativos como los que se identificaron en el diagnostico inicial.

2.3 DESCRIPCIÓN

Herloz Suministros Limitada, es una empresa que en los últimos años ha logrado sortear las dificultades y mostrar a sus accionistas resultados positivos; sin embargo, se observa que la rentabilidad de las ventas a penas ha superado un 4% en el año 2010 y presenta una disminución, tanto en las utilidades, como en el margen de ganancia para el año 2011, esto como consecuencia de la disminución de los ingresos y un aumento del 32% en los gastos de administración.

Otro aspecto que se observó y se considera que debería ser revisado es la financiación de las inversiones y capital de trabajo, el cual es cubierto en una alta

proporción con las utilidades retenidas, esto no supone de plano que sea una mala decisión; sin embargo, se deberían evaluar otras alternativas, con el fin de tomar la mejor decisión, tanto para los accionistas, como para la empresa.

Dentro de los activos corrientes, se evidencia una demora en el recaudo de cartera superior al tiempo establecido en la política cobro, pues según el análisis realizado a los estados financieros, el promedio en los últimos tres años es superior a 70 días, cuando debería ser de 45 días.

Las principales fuentes de recursos con las que la empresa ha financiado inversiones y capital de trabajo provienen de préstamos bancarios que obtuvo en 2009 y 2011, pero la mayor fuente de recursos proviene de las utilidades retenidas, la cuales se mantienen como parte del patrimonio de la empresa y no se han distribuidos.

3. METODOLOGÍA

3.1 ETAPA 1 – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Posterior a la aprobación, por parte de la empresa Herloz Suministros LTDA., para realizar el trabajo de aplicación de herramientas de planeación financiera, se contó con pleno acceso a la información de la compañía, se recopiló la información pertinente para la elaboración del diagnóstico y posterior desarrollo del modelo de planeación para el mejoramiento de la situación financiera de la empresa.

Con la información suministrada en los Estados Financieros, se realizó un análisis preliminar de la situación actual para tener una idea clara de cómo se están haciendo las cosas en la empresa. Posterior a este análisis se buscó una reunión con el Gerente General de la empresa para resolver algunas dudas que salieron del análisis inicial, conocer la percepción que tiene de la empresa y las necesidades en cuanto a herramientas financieras.

3.2 ETAPA 2 – ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información, empezamos a analizarla y clasificarla de acuerdo a su pertinencia con el desarrollo del trabajo. El primer paso fue hacer una descripción general de la empresa, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: el nombre o razón social, tipo de empresa, tamaño, la visión, la misión, objetivos estratégicos, ventajas competitivas y análisis de la industria.

Para realizar el análisis de mercado, buscamos la información indagando con las personas que trabajan en la empresa, ellos con su conocimiento diario saben quiénes son sus mayores competidores, los líderes del mercado, los clientes actuales, los clientes potenciales, la descripción de la competencia y complementamos esta información investigando en revistas y en internet.

Para el análisis del proceso de comercialización, se obtuvo información directamente del responsable de la empresa en esta área, el cual hizo una descripción de cómo se realizaba el proceso y con base en esto, se hizo un diagrama para un mejor entendimiento gráficamente.

Con base en la información suministrada por la empresa, se estableció la estructura organizacional, en donde también incluyó el organigrama y adicionalmente el cuadro de sueldos, en el cual se especifican los montos devengados por cada uno de las personas que trabaja en la empresa.

Por último se tomaron los estados financieros de la empresa al año 2011, los cuales fueron analizados desde diferentes puntos de vista, tomando algunos indicadores para conocer la situación actual en cuanto a rentabilidad, liquidez y endeudamiento. También se realizaron los análisis comparativos de forma vertical y horizontal, para determinar de qué manera la empresa tiene estructurados sus costos, gastos, activos, capital y endeudamiento; en la misma forma saber en cuales de las cuentas de los estados financieros, existe evolución o por el contrario hay un decrecimiento.

3.3 ETAPA 3 – CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FINANCIERO

El diseño del modelo financiero se basó en los fundamentos dados a lo largo de la especialización en los módulos como Modelaje Financiero, Evaluación de Proyectos, Planeación Financiera y Gestión Basada en el Valor.

Con base en los estados financieros y teniendo en cuenta las variables macroeconómicas, los indicadores, las tablas de nomina, tablas de ventas, y todas esas variables que afectan a la empresa, se proyectó el flujo de caja y los estados financieros para los cinco años siguientes, siendo esto el principal soporte para el desarrollo de la herramienta de planeación financiera.

De otro lado se tomaron tres escenarios para simular posibles situaciones futuras, de acuerdo con los cambios del entorno y el comportamiento del sector donde la empresa participa.

3.4 ETAPA 4 – VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO

Con el modelo construido, se realizaron pruebas para simular diferentes escenarios, modificando algunas variables y de esta manera validar la efectividad de la herramienta. El modelo de planeación que se realizó tiene como principal fortaleza que es flexible y de fácil modificación cuando las situaciones reales así lo requieran. Se consideraron variables importantes como cambios en el comportamiento de las ventas, los costos de las mercancías y precios de los productos entre otros.

Con todos los datos arrojados por la herramienta en la validación del modelo, se estableció una estrategia financiera que presenta un conjunto de acciones a realizar con el objetivo de cumplir las metas de la empresa y dar posibles soluciones ante problemas, como los identificados en el diagnóstico inicial.

3.5 ETAPA 5 – SUSTENTACIÓN DEL MODELO FINANCIERO

Se busca que el modelo de planeación financiera pueda ser expuesto ante los directivos de la empresa, como alternativa de solución a los problemas existentes y posteriormente presentarlo en la universidad, como parte del requisito académico para obtener el título de Especialistas en Gerencia y Administración Financiera

4 RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta un plan financiero para la empresa Herloz Ltda., para los próximos cinco años a partir del año 2012. Para dicha proyección se tomo como base los resultados de la empresa de los años anteriores (2009, 2010 y 2011). En esta proyección se incluyen presupuesto de ventas, presupuesto de costos y gastos, estados pérdidas y ganancias, balance general, flujo de caja y análisis de indicadores; así como un ejercicio simulado de tres posibles escenarios (realista, optimista y pesimista). Además de los resultados anteriores se tomaron en cuenta algunas variables macroeconómicas, las cuales son soporte importante en el desarrollo del modelo financiero de la empresa.

El objeto con el cual se formula el presente capítulo, radica en establecer el comportamiento de Herloz Ltda., bajo determinados supuestos macroeconómicos y determinar la viabilidad del negocio en distintos escenarios, que incluyen entre otros someter el análisis a una tasa del IPC entre niveles del 3.36% para el año 2012 hasta llegar a una tasa del IPC del 2.82% para el año 2016, según proyecciones realizadas por el Banco de la República y Superintendencia Financiera de Colombia¹; lo interior integrado a un incremento año a año del 5.30% de incremento salarial; combinado a una política de rotación de cartera igual a 45 días, junto con una política de rotación de inventario a 30 días; adicionalmente se propone una proyección de gastos de acuerdo al comportamiento histórico que presenta la compañía indexado al IPC proyectado para cada año; junto a un incremento en ventas cercano al 8%.

4.1 ESTRATEGIAS QUE SE EVALUARON

En el ejercicio simulado se plantea un crecimiento sostenido en la ventas entre el 8,26% y el 7,38% en los próximos cinco años, esto teniendo en cuenta un crecimiento real promedio del 4,7%, más la tasa de inflación esperada IPC, la cual se pronostica en un promedio del 3,09%.

Parte de los productos que distribuye la empresa son importados y se trata aparatos electrónicos, los cuales tienen dos factores que influyen el precio; la tasa de cambio (TRM) y los precios de la tecnología. Con relación al primero, lo que se ha observado en los últimos cinco años, es que la moneda colombiana se ha revaluado en un porcentaje cercano al 10% y esta tendencia se viene dando incluso cinco años más atrás; en lo que tiene que ver con los precios de los productos, el comportamiento es muy estable, pues en la medida que aparece una nueva innovación no se presenta un mayor incremento y por el contrario a veces el producto baja de precio, esto debido a que en el mercado cada vez hay más

¹ Datos tomados de internet en: <http://www.superfinanciera.gov.co/>, consultado el 30 de junio de 2011

competidores toda vez que la producción es a mayor escala, disminuyendo los costos de producción

De otro lado se plantea mejorar la eficiencia de recaudo de cartera a 45 días, con lo cual se mejoraría el flujo de caja y se podría pagar parte de los dividendos a los socios, tal y como se formula en los estados financieros proyectados.

El presupuesto de costos y gasto se proyecta teniendo en cuenta los resultados anteriores, más un incremento por IPC, con lo cual se mejoría las utilidades operacionales y netas a partir del año 2013 y se obtendría un crecimiento sostenido hasta el año 2016. Con los costos de las mercancías vendidas, se presenta un comportamiento similar al del precio de venta, pues los factores con mayor influencia son la tasa cambio y los precios de la tecnología y como se explicó anteriormente, el comportamiento de estos es atípico al del mercado de un producto regular de alto consumo.

En las proyecciones de gastos se tienen en cuenta factores similares a los de las ventas y costos de ventas, con la diferencia que aquí se proyecta un incremento de los salarios con dos puntos porcentuales por encima de IPC, esto debido a que el gobierno lo ha hecho en los últimos años y a que la empresa debería dar esta compensación a los empleados para incentivar su nivel de productividad.

4.2 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS

La información de la tabla 9, sirve de base para las proyecciones de ingresos, costos y gastos; la tasa de crecimiento del PIB es el indicador principal para establecer las proyecciones de ventas, pues determina la tendencia de la economía, la cual permite conocer las expectativas de demanda de los productos.

Tabla 12. Variables Macroeconómicas

INDICADORES MACROECONOMICOS					
	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
INFLACION	3,36%	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%
PIB	4,90%	4,85%	4,63%	4,58%	4,56%
TRM	1.719,00	1.780,00	1.814,00	1.710,00	1.626,00
Tasa de Impuestos	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
DTF	5,76%	5,43%	5,30%	4,89%	4,95%
Incremento Salario Minimo	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%
INDICADORES FINANCIERO					
Tasa de Rendimiento Cartera Colectiva (E.A)	7,10%	7,06%	6,97	6,87%	6,72%
Tasa de Rendimiento Ahorros (E.A)	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Tasa de Crédito de Tesorería (E.A)	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%

Fuente: Tomada del Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia, Junio de 2012

Los índices de precios al consumidor IPC, son importantes en la medida que indican las variaciones en el precio de los productos, tanto los que ofrece la empresa, como las mercancías que se adquieren a través de los proveedores. La tasa de cambio y la tasa de interés inciden en la proyección, pues muchas de las mercancías que comercializa la empresa son importadas, de igual forma la tasa de interés incide en el costo de la deuda cuando se requiera acudir al mercado financiero para apalancar las inversiones y capital de trabajo.

La tasa incremento salarial que se tomará equivale al promedio de los aumentos que se han realizado en los último cuatro años teniendo en cuenta, los costos de vida y la productividad que ha tenido en sector real de la economía.

Tabla 13. Datos Base para la Proyección

DATOS BASICOS PARA EL MODELO DE PROYECCIÓN					
Datos para la financiación de credito					
Plazo	5	Años			
Tasa	33,93%	EA			
Días de Rotación de Cartera	45	45	45	45	45
Días de Rotación de Inventario	30	30	30	30	30
Costo de Ventas	71%	71%	71%	71%	71%

La tasa de interés que se tomó para la financiación del crédito es la establecida por la Superintendencia Financiera para microcrédito Pymes, de igual forma se busca establecer una política de inventarios que cubra las ventas promedio para 30 días y un cobro de cartera de 45 días.

Según la información suministrada por la empresa en los estados financieros históricos, el margen bruto que obtiene en la explotación del negocio es de aproximadamente el 29%, por lo tanto, su costo se aproxima a un 71% tal y como aparece en la tabla 10.

Los presupuestos de gastos de administración y operación se proyectaran con base en la información histórica de los estados de Pérdidas y Ganancias de los años anteriores, y se les adicionó una tasa de aumento anual con base en las expectativas del IPC para los próximos años y dos puntos adicionales para los incrementos de salario.

4.3 PROYECCIONES DE INGRESOS (VENTAS), COSTOS Y GASTOS

4.3.1 Presupuesto de ventas. El presupuesto de ventas se planeó de acuerdo con los datos actuales de ingresos más un crecimiento anual cercano al 8%, el cual se explica en un incremento anual en precio igual a las expectativas del IPC y un crecimiento de las ventas en volumen similar al incremento del PIB nacional.

Se tiene presupuestado que las ventas para el final del año 2012 sean iguales a \$1.147, 65 millones, generando una recaudo en efectivo de \$1.004,19 millones y unas cuentas por cobrar de \$143 millones; al finalizar el año 2016, se espera que las ventas sean de \$1.551,02 millones, como se observa a continuación.

Tabla 14. Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS			
PERIODO	VENTAS	CXC	RECAUDO POR VENTAS
0			
2012	1.147.650.000	143.456.250	1.004.193.750
2013	1.242.298.302	155.287.288	1.087.011.014
2014	1.339.981.050	167.497.631	1.172.483.419
2015	1.442.692.072	180.336.509	1.262.355.563
2016	1.551.017.933	193.877.242	1.357.140.691

De otro lado se plantea una política de cobro a 45 días, para los clientes de la empresa, con lo cual también se establece en la tabla el presupuesto de cartera anual.

Tabla 15. Presupuesto de Compras e Inventarios

PRESUPUESTO DE COMPRAS E INVENTARIOS					
AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
INVENTARIO INICIAL	92.105.432	67.902.625	73.502.650	79.282.212	85.359.281
COMPRAS	790.628.693	882.031.795	951.386.546	1.024.311.371	1.101.222.732
COSTO DE VENTAS	814.831.500	876.431.770	945.606.983	1.018.234.302	1.094.813.452
INVENTARIO FINAL	67.902.625	73.502.650	79.282.212	85.359.281	91.768.561

El presupuesto de compras e inventarios se estableció de acuerdo con los requerimiento de ventas, de igual manera se determinó mantener en inventario mercancías para cumplir con los objetivos de ventas de aproximadamente 30 días. El sistema de inventario que se propone manejar es promedio. La política de pago a proveedores será a 30 días

4.3.2 Presupuesto de nómina. Para el presupuesto de nomina se propone incluir todos los pago como parte del salario básico del empleado; en la situación observada a través del diagnostico que se realizó en el capitulo anterior, se indicó que el salario de todos los empleados era el mínimo legal vigente y dependiendo del cargo, se pagaba una bonificación que no hace parte para liquidación de prestaciones y seguridad social.

Tabla 16. Presupuesto de Nomina

NOMINA							
PRESUPUESTO DE NOMINA MENSUAL							
CARGO	BASICO		AUX DE TRANSP.	COMISION POR VENTAS	SALUD	PENSION	ARP
					8,5%	12,0%	0,5%
GERENTE GENERAL	\$ 1.500.000			\$ -	\$ 127.500	\$ 180.000	\$ 7.500
SUB- GERENTE	\$ 1.000.000		\$ 67.800	\$ -	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 5.000
SECRETARIA AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 700.000		\$ 67.800	\$ -	\$ 59.500	\$ 84.000	\$ 3.500
VENDEDOR N. 1	\$ 680.000		\$ 67.800	\$ 150.000	\$ 57.800	\$ 81.600	\$ 3.400
AUXILIAR LOGISTICO	\$ 680.000		\$ 67.800		\$ 57.800	\$ 81.600	\$ 3.400
VENDEDOR N. 2	\$ 600.000		\$ 67.800	\$ 150.000	\$ 51.000	\$ 72.000	\$ 3.000
TOTAL NOMINA POR MES	\$ 5.160.000	\$ -	\$ 339.000	\$ 300.000	\$ 438.600	\$ 619.200	\$ 25.800

NOMINA								
PRESUPUESTO DE NOMINA MENSUAL								
CARGO	CAJA DE COMP.	PRIMAS	CESANTIAS	INT. DE CESANTIAS	VACACIONES	ICBF	SENA	TOTAL POR MES
	4,0%	8,3%	8,3%	1%	4%	3,0%	2,0%	
GERENTE GENERAL	\$ 60.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 15.000	\$ 62.500	\$ 45.000	\$ 30.000	\$ 2.277.500
SUB- GERENTE	\$ 40.000	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 10.000	\$ 41.667	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 1.586.133
SECRETARIA AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 28.000	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 7.000	\$ 29.167	\$ 21.000	\$ 14.000	\$ 1.130.633
VENDEDOR N. 1	\$ 27.200	\$ 56.667	\$ 56.667	\$ 6.800	\$ 28.333	\$ 20.400	\$ 13.600	\$ 1.250.267
AUXILIAR LOGISTICO	\$ 27.200	\$ 56.667	\$ 56.667	\$ 6.800	\$ 28.333	\$ 20.400	\$ 13.600	\$ 1.100.267
VENDEDOR N. 2	\$ 24.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 6.000	\$ 25.000	\$ 18.000	\$ 12.000	\$ 1.128.800
TOTAL NOMINA POR MES	\$ 206.400	\$ 430.000	\$ 430.000	\$ 51.600	\$ 215.000	\$ 154.800	\$ 103.200	\$ 8.473.600

En la tabla 16 se establecen los salarios que obtendría cada empleado y la liquidación de toda la carga social y prestacional para un mes.

4.3.3 Presupuesto de nómina anual. La nómina tiene un incremento anual del 5.3% de acuerdo con las variables básicas establecidas para la proyección. De esta forma se busca no solo cumplir con lo que establecen las normas laborales, si no que mantener al personal motivado y comprometido con los objetivos de la empresa.

Tabla 17. Presupuesto Nomina Anual

NOMINA ANUAL	2012	2013	2014	2015	2016
SUELDOS	\$ 69.588.000	\$ 73.276.164	\$ 77.159.801	\$ 81.249.270	\$ 85.555.481
SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFIS	\$ 18.576.000	\$ 19.560.528	\$ 20.597.236	\$ 21.688.889	\$ 22.838.401
CESANTIAS E INTERESES	\$ 5.779.200	\$ 6.085.497	\$ 6.408.029	\$ 6.747.654	\$ 7.105.280
PRIMAS	\$ 5.160.000	\$ 5.433.480	\$ 5.721.454	\$ 6.024.691	\$ 6.344.000
VACACIONES	\$ 2.580.000	\$ 2.716.740	\$ 2.860.727	\$ 3.012.346	\$ 3.172.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 101.683.199	\$ 107.072.409	\$ 112.747.247	\$ 118.722.851	\$ 125.015.162

4.3.4 Presupuesto de gastos administrativos. Para el primer año se realizó un presupuesto mensual de los gastos administrativos de la empresa, con el objetivo de saber las necesidades de recursos y establecer un mayor control sobre los presupuestos.

Tabla 18. Presupuesto de Gastos Administrativos

Gastos Operacionales Mensuales	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos de Personal	101.683.199	\$ 107.072.409	\$ 112.747.247	\$ 118.722.851	\$ 125.015.162
Impuestos Industria	15.015.984	15.520.521	16.023.386	16.518.509	17.005.805
Arrendamientos	14.100.000	14.573.760	15.045.950	15.510.870	15.968.440
Seguros	367.200	379.538	391.835	403.943	415.859
Servicios Publicos	37.961.485	39.236.991	40.508.269	41.759.975	42.991.894
Gastos Legales	4.016.019	4.150.957	4.285.448	4.417.868	4.548.195
Adecuaciones de Oficina	5.055.122	5.224.974	5.394.263	5.560.946	5.724.994
Diversos	51.066.187	52.782.011	54.492.148	56.175.956	57.833.146
Depreciaciones	8.077.371	8.077.371	8.077.371	8.681.371	8.681.371
Gastos de Viaje	3.413.502	3.528.196	3.642.509	3.755.063	3.865.837
TOTAL	240.756.070	250.546.728	260.608.427	271.507.351	282.050.704

Tabla 19. Préstamos Bancarios

Monto prestado	80.000.000		Monto Prestado	9.500.000	
Tasa EA	33,93%		Tasa EA	33,93%	
Tasa MV	2,46%		Tasa MV	2,46%	
Plazo	60	Meses	Plazo	18	Meses
Cuota fija	\$ 2.567.340		Cuota fija	\$ 659.838	

Según información obtenida de la empresa existen dos préstamos bancarios tomados en 2010 y 2011, las condiciones de dichos préstamos se establecen en la tabla 17.

La amortización de los créditos es mensual con cuotas fijas que incluye capital e intereses tal y como se observe en la tabla 18

Tabla 20. Programa de Pagos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Cuota	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340
Intereses	1.445.332	1.417.681	1.389.348	1.360.317	1.330.571	1.300.091	1.268.861
Capital	\$ 1.122.009	\$ 1.149.660	\$ 1.177.992	\$ 1.207.023	\$ 1.236.770	\$ 1.267.249	\$ 1.298.479
Saldos	57.525.552	56.375.893	55.197.900	53.990.877	52.754.107	51.486.858	50.188.379

	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 2012
Cuota	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 2.567.340	\$ 30.808.085
Intereses	1.236.861	1.204.072	1.170.475	1.136.050	1.100.777	\$ 15.360.435
Capital	\$ 1.330.480	\$ 1.363.269	\$ 1.396.865	\$ 1.431.290	\$ 1.466.563	\$ 15.447.649
Saldos	48.857.899	47.494.631	46.097.765	44.666.475	43.199.912	43.199.912

4.4 ANÁLISIS DE VENTAS POR ESCENARIOS

Para conocer que tan sensible puede resultar plan proyectado a cinco años, se tuvieron en cuenta dos escenarios, modificando dos variables; una en el precio y otra en el volumen de ventas, aumentado y disminuido.

4.4.1 Ventas escenario pesimista. Se planteo un escenario pesimista donde se disminuyen las ventas en volumen en un 10%, e igualmente bajar el precio en un 5%. Ante esta situación tenemos los siguientes resultados:

Tabla 21: Planteamiento de Escenario Pesimista

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
IPC	3,36%	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%
PROYECCION DE PRECIOS PONDERADOS					
Baja el precio 5%	117.107	120.901	124.637	128.314	131.933
PROYECCION DE UNIDADES PONDERADAS ES PROBABLE	111.252	114.856	118.405	121.898	125.336
Escenario pesimista	9.800	10.275	10.751	11.243	11.756
	8.820	9.248	9.676	10.119	10.581

Tabla 22. Cambio en los Ingresos

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS ESC.PROBABLE	1.147.650.000	1.242.298.302	1.339.981.050	1.442.692.072	1.551.017.933
VENTAS PESIMISTA	981.240.750	1.062.165.048	1.145.683.798	1.233.501.721	1.326.120.333

Ante una disminución en el precio y el ingreso por ventas se ven disminuida en un 16%, de igual manera se ven disminuidos los costos de ventas pues también se requería menos materia prima.

Tabla 23. Cambio en la Utilidad Neta

INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	37.709.437	51.958.475	67.752.764	75.411.877	87.585.934
Margen	3,3%	4,3%	5,2%	5,4%	5,8%
Utilidad Neta Esc. Pesimista	(71.999.607)	(66.074.300)	(59.561.007)	(60.819.699)	(58.874.716)
Margen Esc. Pesimista	-7,5%	-6,4%	-5,3%	-5,1%	-4,6%

En este escenario planteado, la utilidad que genera la empresa de acuerdo a la proyección, también se ve afectada de forma negativa, pues en este caso el margen bruto sería de 23.66% para el primer año. De esto se concluye que el proyecto es muy sensible ante cambios en negativos en los ingresos, por disminución en el volumen de ventas como en el precio.

4.4.2 Ventas escenario optimista. En el escenario optimista se planteo un aumento en las ventas del 10% y del precio del 5% con relación al escenario probable; en este caso se observaron resultados ampliamente favorables que permitirían aumentar la rentabilidad y el flujo de caja de la empresa.

Tabla 24. Cambio de Ingreso de Ventas Escenario Optimista

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS ESC.PROBABLE	1.147.650.000	1.242.298.302	1.339.981.050	1.442.692.072	1.551.017.933
VENTAS ESC. OPTIMISTA	1.325.535.750	1.434.854.539	1.547.678.113	1.666.309.343	1.791.425.713

En este escenario el impacto sobre los ingreso sería del 15,5% adicionales a la proyección esperada, en el mismo sentido se aumentaría los costos de las mercancías vendidas.

Tabla 25. Cambio de Utilidad Neta Escenario Optimista

INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	37.709.437	51.958.475	67.752.764	75.411.877	87.585.934
Margen	3,3%	4,3%	5,2%	5,4%	5,8%
Utilidad Neta Esc. Optimista	154.989.508	178.136.698	203.852.465	221.044.802	244.153.840
Margen Esc. Optimista	11,9%	12,7%	13,5%	13,6%	14,0%

El margen de utilidad sobre las ventas tendría un impacto positivo de 7 puntos porcentuales aproximadamente en relación a la utilidad probable, es decir, que el margen se ampliaría hasta un 11,9% en el quinto año, tal y como se observa en la tabla anterior.

De otro lado los indicadores de rentabilidad y liquidez de la empresa tendrían un aumento significativo.

4.5 FLUJO DE CAJA ESCENARIO REALISTA

El flujo de caja proyectado muestra como en algunos meses del primer año, este tiene un comportamiento bajo; sin embargo, no es necesario acudir a endeudamiento ya se cuenta con las reservas de caja. El desagregado mensual también permite observar cuales son los meses en donde se tiene menor liquidez debido al plan de ventas y recaudo de cartera.

La generación de efectivo tiene un aumento significativo en cada año, lo cual hace viable el pago de dividendos a los accionistas y realización de inversiones por parte de la empresa que generen ingresos adicionales.

Tabla 26. Flujo de Caja Mensual

HERLOZ SUMINISTROS LTDA								
FLUJO DE CAJA								
Valores en Pesos								
PERIODO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
CAJA INICIAL	70.164.167	151.391.789	112.104.249	68.454.209	29.166.669	85.516.630	43.649.090	99.999.050
INGRESOS								
Ventas de contado								
Recaudo de Cartera	211.786.367	47.818.750	143.456.250	47.818.750	143.456.250	47.818.750	143.456.250	47.818.750
Otras Cuentas x Cobrar	1.758.726	1.758.726	1.758.726	1.758.726	1.758.726	1.758.726	1.758.726	1.758.726
Ingresos Financieros								
Otros ingresos	1.182.202	1.182.202	1.182.202	1.182.202	1.182.202	1.182.202	1.182.202	1.182.202
Total Ingresos	214.727.295	50.759.678	146.397.178	50.759.678	146.397.178	50.759.678	146.397.178	50.759.678
EGRESOS								
Devoluciones y Descuentos	1.530.200	1.530.200	1.530.200	1.530.200	1.530.200	1.530.200	1.530.200	1.530.200
Compras		65.885.724	65.885.724	65.885.724	65.885.724	65.885.724	65.885.724	65.885.724
Cuentas por pagar	107.269.518							
Salarios	5.799.000	5.799.000	5.799.000	5.799.000	5.799.000	5.799.000	5.799.000	5.799.000
Seguridad Social y Parafiscales		1.548.000	1.548.000	1.548.000	1.548.000	1.548.000	1.548.000	1.548.000
Primas						2.580.000		
Obligaciones laborales x pagar	706.044	706.044	706.044	706.044	706.044	706.044	706.044	706.044
Impuestos por pagar	2.512.274							
Cuentas por pagar socios	434.779	434.779	434.779	434.779	434.779	434.779	434.779	434.779
Retenciones y Aportes	1.915.950							
Otros costos x pagar	439.770							
Arrendamientos	1.175.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000
Seguros	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600
Servicios Publicos	3.163.457	3.163.457	3.163.457	3.163.457	3.163.457	3.163.457	3.163.457	3.163.457
Gastos Legales	334.668	334.668	334.668	334.668	334.668	334.668	334.668	334.668
Adecuaciones de Oficina	421.260	421.260	421.260	421.260	421.260	421.260	421.260	421.260
Diversos	4.255.516	4.255.516	4.255.516	4.255.516	4.255.516	4.255.516	4.255.516	4.255.516
Gastos de Viaje	284.459	284.459	284.459	284.459	284.459	284.459	284.459	284.459
Gastos Financieros	1.679.453	1.641.311	1.602.228	1.562.182	1.521.149	1.479.105	1.436.025	1.391.883
Obligaciones Financieras	1.547.725	1.585.868	1.624.950	1.664.996	1.706.029	1.748.073	1.791.153	1.835.295
Impuesto industria y comercio		1.251.332	1.251.332	1.251.332	1.251.332	1.251.332	1.251.332	1.251.332
Compra activo vehiculo								
Total Egresos	133.499.673	90.047.218	90.047.218	90.047.218	90.047.218	92.627.217	90.047.218	90.047.218
Flujo de Caja de la operación	81.227.622	(39.287.540)	56.349.960	(39.287.540)	56.349.960	(41.867.540)	56.349.960	(39.287.540)
Cuentas de Ahorros								
Pago dividendos			100.000.000					
SALDO NETO DE CAJA	151.391.789	112.104.249	68.454.209	29.166.669	85.516.630	43.649.090	99.999.050	60.711.511

HERLOZ SUMINISTROS LTDA									
FLUJO DE CAJA									
Valores en Pesos									
PERIODO	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
CAJA INICIAL	60.711.511	47.061.471	7.773.931	64.123.891	70.164.167	23.740.279	22.059.342	23.026.278	15.128.281
INGRESOS									
Ventas de contado						1.087.011.014	1.172.483.419	1.262.355.563	1.357.140.691
Recaudo de Cartera	143.456.250	47.818.750	143.456.250	47.818.750	1.215.980.117	129.110.625	139.758.559	150.747.868	162.302.858
Otras Cuentas x Cobrar	1.758.726	1.758.726	1.758.726	1.758.726	21.104.710	14.345.625	15.528.729	16.749.763	18.033.651
Ingresos Financieros				-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	1.182.202	1.182.202	1.182.202	1.182.202	14.186.424	-	-	-	-
Total Ingresos	146.397.178	50.759.678	146.397.178	50.759.678	1.251.271.251	1.230.467.264	1.327.770.707	1.429.853.194	1.537.477.200
EGRESOS									
Devoluciones y Descuentos	1.530.200	1.530.200	1.530.200	1.530.200	18.362.400	27.330.563	29.479.583	40.395.378	43.428.502
Compras	65.885.724	65.885.724	65.885.724	65.885.724	724.742.969	808.529.145	872.104.333	938.952.090	1.009.454.171
Cuentas por pagar					107.269.518	65.885.724	73.502.650	79.282.212	85.359.281
Salarios	5.799.000	5.799.000	5.799.000	5.799.000	69.588.000	73.276.164	77.159.801	81.249.270	85.555.481
Seguridad Social y Parafiscales	1.548.000	1.548.000	1.548.000	1.548.000	17.028.000	17.930.484	18.880.800	19.881.482	20.935.201
Primas				2.580.000	5.160.000	5.433.480	5.721.454	6.024.691	6.344.000
Obligaciones laborales x pagar	706.044	706.044	706.044	706.044	8.472.525	8.359.200	8.802.237	9.268.756	9.760.000
Impuestos por pagar					2.512.274	1.251.332	26.884.864	34.706.047	38.519.706
Cuentas por pagar socios	434.779	434.779	434.779	434.779	5.217.353	5.217.353			
Retenciones y Aportes					1.915.950	1.548.000	1.630.044	1.716.436	1.807.407
Otros costos x pagar					439.770				
Arrendamientos	1.175.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000	14.100.000	14.573.760	15.045.950	15.510.870	15.968.440
Seguros	30.600	30.600	30.600	30.600	367.200	379.538	391.835	403.943	415.859
Servicios Publicos	3.163.457	3.163.457	3.163.457	3.163.457	37.961.485	39.236.991	40.508.269	41.759.975	42.991.894
Gastos Legales	334.668	334.668	334.668	334.668	4.016.019	4.150.957	4.285.448	4.417.868	4.548.195
Adecuaciones de Oficina	421.260	421.260	421.260	421.260	5.055.122	5.224.974	5.394.263	5.560.946	5.724.994
Diversos	4.255.516	4.255.516	4.255.516	4.255.516	49.582.260	51.298.084	53.008.221	54.692.029	56.349.219
Gastos de Viaje	284.459	284.459	284.459	284.459	3.413.502	3.528.196	3.642.509	3.755.063	3.865.837
Gastos Financieros	1.346.654	1.300.309	1.252.823	1.204.166	17.417.289	10.439.279	3.162.529	-	-
Obligaciones Financieras	1.880.525	1.926.869	1.974.356	2.023.012	21.308.852	24.327.834	22.510.875	32.169	-
Impuesto industria y comercio	1.251.332	1.251.332	1.251.332	1.251.332	13.764.652	14.227.144	14.688.104	15.141.966	15.588.654
Compra activo vehiculo								35.000.000	
Total Egresos	90.047.218	90.047.218	90.047.218	92.627.217	1.127.695.139	1.182.148.201	1.276.803.770	1.387.751.191	1.446.616.843
Flujo de Caja de la operación	56.349.960	(39.287.540)	56.349.960	(41.867.540)	123.576.112	48.319.063	50.966.936	42.102.003	90.860.357
Cuentas de Ahorros									
Pago dividendos	70.000.000				170.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	80.000.000
SALDO NETO DE CAJA	47.061.471	7.773.931	64.123.891	22.256.352	23.740.279	22.059.342	23.026.278	15.128.281	25.988.638

Se observa que para el año 2012 la caja cierre con un valor de \$23 millones y mantenga un comportamiento relativamente estable para terminar el año 2016 con un valor causado de \$25 millones, teniendo en cuenta que se realiza el pago de las obligaciones previamente establecidas más el pago de dividendos a los accionistas. Para el año 2016 se tiene presupuestado tener ingresos de caja por valor de \$1.537, 47 millones y egresos de caja por valor de \$1.446,61 millones para un total de flujo de caja operacional de \$90,86 millones.

La implementación de la políticas de cartera y de pagos planteadas, genera en el flujo de caja el disponible necesario para el pago de dividendos que para el primer año es de \$170 millones; situación que no se presenta en la compañía en los últimos años, por otro lado se observa que la sensibilidad del flujo de caja para el primer año de la proyección es significativa, dado que para este periodo el flujo de caja operacional es negativo en algunos meses; pero los saldos del disponible de los meses anteriores permite mitigar los faltantes de efectivo que se generan en la operación.

4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO REALISTA

Tabla 27. Estado de Resultados

HERLOZ SUMINISTROS LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Valores en Pesos					
INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	1.147.650.000	1.242.298.302	1.339.981.050	1.442.692.072	1.551.017.933
Devoluciones y Descuentos	18.362.400	27.330.563	29.479.583	40.395.378	43.428.502
Ventas Netas	1.129.287.600	1.214.967.740	1.310.501.467	1.402.296.694	1.507.589.431
COSTO DE VENTAS					
Costo de Mercancia Vendida	814.831.500	876.431.770	945.606.983	1.018.234.302	1.094.813.452
Utilidad Bruta	314.456.100	338.535.970	364.894.484	384.062.392	412.775.979
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos de Personal	101.683.199	107.072.409	112.747.247	118.722.851	125.015.162
Impuestos Industria y comercio	15.015.984	15.520.521	16.023.386	16.518.509	17.005.805
Arrendamientos	14.100.000	14.573.760	15.045.950	15.510.870	15.968.440
Seguros	367.200	379.538	391.835	403.943	415.859
Servicios	37.961.485	39.236.991	40.508.269	41.759.975	42.991.894
Gastos Legales	4.016.019	4.150.957	4.285.448	4.417.868	4.548.195
Adecuaciones de Oficina	5.055.122	5.224.974	5.394.263	5.560.946	5.724.994
Diversos	51.066.187	52.782.011	54.492.148	56.175.956	57.833.146
Depreciaciones	8.077.371	8.077.371	8.077.371	8.681.371	8.681.371
Gastos de Viaje	3.413.502	3.528.196	3.642.509	3.755.063	3.865.837
Total Gastos de Administracion	240.756.070	250.546.728	260.608.427	271.507.351	282.050.704
Utilidad Operacional	73.700.030	87.989.241	104.286.057	112.555.041	130.725.275
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gastos Financieros	17.417.289	10.439.279	3.162.529	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Total Otros Ingresos y Egresos	(17.417.289)	(10.439.279)	(3.162.529)	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	56.282.742	77.549.963	101.123.529	112.555.041	130.725.275
Impuestos (33%)	18.573.305	25.591.488	33.370.764	37.143.163	43.139.341
Utilidad Neta	37.709.437	51.958.475	67.752.764	75.411.877	87.585.934
Margen	3,3%	4,3%	5,2%	5,4%	5,8%

La proyección del Estado de Resultados permite observar el comportamiento de las utilidades en los próximos cinco años, dejando entre ver un crecimiento en la utilidad operacional y utilidad neta. Este incremento se debe principalmente al crecimiento de los ingresos operacionales, a la disminución de los gastos por intereses y a un control adecuado sobre los costos y gastos de la empresa. El crecimiento en los ingresos tendría un promedio anual del 6,92%, mientras la utilidad neta crecería a un promedio del 17%, lo cual demostraría la viabilidad de la empresa teniendo en cuenta su evolución.

Al observar el comportamiento del estado de resultados, se observa que el mayor impacto sobre el mismo obedece al costo de la mercancía que representa entre un 70% a un 80% sobre las ventas, los gastos operacionales mantienen un porcentaje entre un 15% a un 25% sobre las ventas y el margen neto se estima en un 5,8% al finalizar el año 2016.

El incremento sobre en las ventas se mantiene constante y por encima del 7% para los años de la evaluación, el comportamiento en cuanto al costo de ventas mantiene la misma tendencia al alza con respecto a las ventas pero se ubica en el 7,5% aproximadamente para los cinco años de la proyección, los gastos administrativos por su parte mantienen un crecimiento cercano al 4%; lo anterior permite que el incremento en la utilidad del ejercicio del 2013 con respecto al 2012 sea del 37.79% y al cierre del año 2016 con respecto al año 2015 sea de 16.14%; con un margen sobre las ventas que se ubica para el año 2012 en el 3.3% y al final de la proyección es del 5.8%

4.7 BALANCE GENERAL ESCENARIO REALISTA

Tabla 28. Balance General

HERLOZ SUMINISTROS LTDA					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
Valores en Pesos					
ACTIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Corriente					
Caja	23.740.279	22.059.342	23.026.278	15.128.281	25.988.638
Bancos	0	0	0	0	0
Inversiones	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	129.110.625	139.758.559	150.747.868	162.302.858	174.489.517
Cuentas por Cobrar Varios	14.345.625	15.528.729	16.749.763	18.033.651	19.387.724
Anticipos y Avances	0	0	0	0	0
Anticipo de Impuestos	536.164	536.164	536.164	536.164	536.164
Cuentas por Cobrar Trabajadores	0	0	0	0	0
Diferidos	5.935.708	4.451.781	2.967.854	1.483.927	0
Inventario	67.902.625	73.502.650	79.282.212	85.359.281	91.768.561
Total Activo Corriente	241.571.025	255.837.224	273.310.139	282.844.161	312.170.604
Propiedad Planta y Equipo					
Equipos de Oficina	8.175.656	8.175.656	8.175.656	8.175.656	8.175.656
Equipos de Computacion	8.638.053	8.638.053	8.638.053	8.638.053	8.638.053
Vehiculo	31.980.000	31.980.000	31.980.000	35.000.000	35.000.000
Depreciación Acumulada	(19.490.469)	(27.567.840)	(35.645.211)	(12.346.582)	(21.027.953)
Total Propiedad Planta y Equipo	29.303.240	21.225.869	13.148.498	39.467.127	30.785.757
TOTAL ACTIVO	270.874.265	277.063.093	286.458.637	322.311.289	342.956.361
PASIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras	46.870.878	22.543.044	32.169	0	0
Obligaciones Socios	5.217.353	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	65.885.724	73.502.650	79.282.212	85.359.281	91.768.561
Impuestos por pagar	0	25.591.488	33.370.764	37.143.163	43.139.341
Costos Por Pagar	0	0	0	0	0
Retenciones y Aportes	1.548.000	1.630.044	1.716.436	1.807.407	1.903.200
Industria y Comercio	1.251.332	1.293.377	1.335.282	1.376.542	1.417.150
Obligaciones Laborales	8.359.200	8.802.237	9.268.756	9.760.000	10.277.280
TOTAL PASIVO	129.132.487	133.362.840	125.005.620	135.446.394	148.505.532
PATRIMONIO					
Aportes Sociales	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Reserva Legal	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000
Reval. Patrimonial	9.042.152	9.042.152	9.042.152	9.042.152	9.042.152
Utilidad del Ejercicio	37.709.437	51.958.475	67.752.764	75.411.877	87.585.934
Utilidad Acumulada	42.490.189	30.199.626	32.158.101	49.910.865	45.322.743
TOTAL PATRIMONIO	141.741.778	143.700.253	161.453.017	186.864.895	194.450.829
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	270.874.265	277.063.093	286.458.637	322.311.289	342.956.361

De acuerdo con el balance general proyectado a cinco años, se observa cómo se aumentan los ciclos de rotación en cada una de las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente, esto se debe a que se establecen políticas estándares, que permite hacer mas previsible las tenencias de la empresa y sus obligaciones.

Los pasivos de la empresa no tienen un mayor aumento, debido a que las obligaciones financieras se terminan de amortizar en 2014, lo cual impacta en la disminución de los gastos financieros en el aumento de la liquidez de la empresa.

De acuerdo con el análisis vertical, más del 90% de los activos de la empresa son corrientes lo que demuestra un buen nivel de liquidez ya que los pasivos no alcanzan tener un porcentaje superior al 38% frente a los activos.

En cuanto al activo fijo se observa que estos cada año pierden participación debido a la depreciación, la cual se realiza través del modelo de línea recta. Para el año 2015 se plantea la reposición del vehículo, el cual se estaría depreciando totalmente a finales de 2014.

En cuanto al patrimonio se observa un importante aumento gracias a la generación de utilidades, las cuales se vienen acumulando en su mayoría desde años anteriores; se propone hacer una distribución de utilidades de \$50 millones para los años 2013 hasta el año 2015 y de \$80 millones en 2016.

4.8 INDICADORES FINANCIEROS

4.8.1 Indicadores de liquidez. La liquidez de la empresa y su capacidad para responder por sus obligaciones de corto plazo es evidente, la razón corriente para los próximos años estaría entre un 1,87 y 2,10 veces; el capital de trabajo tiene un aumento significativo alcanzando 163 millones en 2016.

Tabla 29. Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016
RAZON CORRIENTE	1,87	1,92	2,19	2,09	2,10
PRUEBA ACIDA	1,34	1,37	1,55	1,46	1,48
CAPITAL NETO DE TRABAJO	112.438.538	122.474.384	148.304.519	147.397.767	163.665.072
CAPITAL NETO DE TRABAJO MENOS INVENTARIOS	44.535.913	48.971.734	69.022.307	62.038.486	71.896.511

Al medir el impacto de los inventarios sobre la liquidez de la empresa a través de la prueba acida, también se observa la capacidad de pago pues se encuentra entre 1,34 y 1,48 veces.

En cuanto las variaciones en los indicadores de liquidez en cada uno de los años proyectados se debe principalmente al pago dividendos, pues de acuerdo con el diagnostico actual se traen acumuladas utilidades desde el año 2009, para lo cual en este modelo se propone pagar cerca de 400 millones en los próximos cinco años.

4.8.2 Indicadores de Rentabilidad

Cada uno de los indicadores de rentabilidad presenta cambios positivos a través de la evolución de los años. Por ejemplo el margen neto pasa de 3.29% en el primero año a 5.68% en el quinto año, esto debido al aumento de los ingresos y a la disminución de los gastos financieros. En la misma manera se comporta la rentabilidad de los activos y rendimiento del patrimonio los cuales alcanzan el 26% y el 45% de rentabilidad respectivamente, al quinto año proyectado.

Tabla 30. Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
MARGEN BRUTO	27,40%	27,25%	27,23%	26,62%	26,61%
MARGEN DE OPERACIONAL	6,42%	7,08%	7,78%	7,80%	8,43%
MARGEN NETO	3,29%	4,18%	5,06%	5,23%	5,65%
RENDIMIENTO PATRIMONIO	27%	36%	42%	40%	45%
RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	14%	19%	24%	23%	26%

Al mirar detalladamente el comportamiento de rentabilidad de los activos y el patrimonio, se observa un importante crecimiento que se explica en la generación de utilidades y flujo de efectivo, los cuales a su vez, permiten el reparto de dividendos que hacen disminuir la base y por consiguiente el respectivo aumento del indicador tal y como se observa en la tabla.

4.8.3 Indicadores de Actividad. Los ciclos de rotación tienden a estandarizarse en la medida que se establecieron políticas para su manejo en los próximos cinco años. Por ejemplo se busca bajar el periodo promedio de cobro de 60 a 45 días, la rotación de inventarios de 35 a 30 días y el ciclo de efectivo a 45 días.

Tabla 31. Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
PROMEDIO DE COBRO	60,24	47,43	43,97	47,35	44,04
ROTACION DE CARTERA	6,0	7,6	8,2	7,6	8,2
PROMEDIO DE RECUPERACION INVENT.	35	31	29	31	29
ROTACION DEL INVENTARIO	10,2	11,5	12,4	11,5	12,4
PROMEDIO DE PAGO PROVEEDORES	38	31	29	31	29
ROTACION DE PROVEEDORES	4,8	6,0	6,5	6,0	6,5
CICLO DE EFECTIVO	57	47	44	47	44

Todos estos cambios se pueden dar en la medida que se cumplan las políticas establecidas y se haga seguimiento y control a la ejecución del plan.

4.8.4 Indicadores de Endeudamiento. El nivel de endeudamiento de la empresa cada año es menor, esto debido a la disminución de las obligaciones financieras y al aumento de los activos y patrimonio de la empresa.

Tabla 32. Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	47,67%	48,13%	43,64%	42,02%	43,30%
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	4,08%	1,81%	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE INTERESES	4,23	8,43	32,98	-	-

La carga financiera y cobertura de intereses prácticamente desaparece a partir de 2015 por que se culmina con el pago de la obligación con entidades financiera.

4.8.5 Costo de capital. El costo de los pasivos de la empresa sería 33,93% menos impacto de los intereses sobre los impuestos del 33%. El costo de oportunidad de los recursos propios sería del 20%, teniendo en cuenta el riesgo del sector y la rentabilidad de las inversiones locales, tanto renta variable como en renta fija.

Tabla 33. Costo de capital

COSTO DE CAPITAL					
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVOS	48%	48%	44%	42%	43%
PATRIMONIO	52%	52%	56%	58%	57%
COSTO OPORTUNIDAD PASIVO	33,93%	33,93%	33,93%	33,93%	33,93%
COSTO OPORTUNIDAD PATRIMONIO	20%	20%	20%	20%	20%
TASA IMPOSITIVA	33%	33%	33%	33%	33%
TASA PONDERADA DESP IMPT	21,30%	21,32%	21,19%	21,15%	21,18%

5 CONCLUSIONES

Con relación a la situación actual, y con base en los estados financiero de los últimos tres años, se concluye que la empresa ha generado resultados positivos; sin embargo, estos podrían ser mejorados si se implementan planes y acciones en donde se postulen objetivos y metas que sean medibles y cuantificables.

No existe una política de pago de dividendos, pues en los últimos tres años las utilidades se han retenido y aparentemente los socios no han obtenido ningún beneficio por concepto de intereses. Cuando se acude a una fuente de financiación como esta, lo ideal sería tomarlo como prestamos de socios, generar unos gastos financieros que terminan disminuyendo el valor del impuesto a la renta, se beneficia la empresa y se benefician los accionistas

Al interior de los estados financieros, se observa que la empresa podría mejorar su liquidez y ser más eficiente en la gestión de cobranza, pues la cartera está distribuida en pocos clientes, con lo que se podría llegar acuerdos de pronto pago y mejorar sustancialmente de los días cobro.

A pesar de que se optó por el pago de utilidades, el flujo de caja demuestra las condiciones favorables de generación de recursos, para cubrir con los requerimientos de capital de trabajo y las necesidades de inversión en los próximos cinco años.

La variaciones en los indicadores de liquidez en cada uno de los años proyectados, se debe principalmente al pago dividendos, pues de acuerdo con el diagnostico realizado, se traen utilidades acumuladas desde el año 2009, sin que se haya realizado ningún pago a los accionistas, lo cual es la razón principal de cualquier inversión con ánimo de lucro.

Bajo un escenario pesimista, es decir al disminuir las ventas de \$1.147 millones a \$981, para el año 2012 y mantener las tendencias de crecimiento que se utilizaron para los cinco años, se observa claramente que esto afectaría la operación de la empresa, dado que debería acudir a fuentes de financiación para cubrir las necesidades de capital. La utilidad que genera la empresa de acuerdo a la proyección, también se ve afectada de forma negativa, pues en este caso el margen bruto sería de 23.66% para el primer año.

Por el contrario al aumentar las proyecciones de ventas y pasar de obtener ingresos por concepto de ventas de \$1.147 millones a 1.325 millones, el margen de utilidad sobre las ventas el margen se ampliaría hasta un 11,9% en el quinto

año, situación que permite realizar pago de utilidades adicionales o la inversión en activos fijos.

Al realizar el análisis de los diferentes escenarios, se observa que el plan es muy sensible ante cambios en el volumen de ventas, pues cuando estas aumentan o disminuyen en un 10%, la utilidad se ve afectada en casi 20 puntos marginales.

6 RECOMENDACIONES

De acuerdo con la información obtenida dentro de la empresa, no se evidenció que existiera una política de planeación enfocada a determinar estrategias que permitan disminuir el riesgo y la incertidumbre de los negocios cada día más cambiantes. Por lo tanto la empresa debe adoptar planes y pronósticos financieros para determinar un mejor futuro.

La implementación de un modelo de planeación financiera le ayuda los directivos a saber cómo y para donde van, le permite hacer seguimiento a los resultados y compararlos frente a los presupuestos realizados. Con este modelo de planeación financiera por ejemplo, se realiza un presupuesto en el que se incluyen todos los movimientos económicos de todas las áreas, esta labor no debería hacerse de forma general si no de manera individual, con lo cual se tendría un escenario más cercano a la realidad de la empresa.

La empresa debe formular políticas financieras, que ayuden a establecer indicadores para el cumplimiento de las metas y objetivos; por ejemplo hay que tener una política de cobro, con lo cual se podría establecer un indicador de gestión de recaudo de cartera; lo mismo ocurre con el manejo de los inventarios, máximo para 30 días, y el pago a proveedores a 30 días.

La empresa debe optar por pagar con mayor frecuencia las utilidades que se generan para los accionistas e identificar fuentes de financiación que podrían resultar más económicas. Si los accionistas no quieren disponer del dinero podrían tomar sus utilidades y generarle un préstamo a la compañía, el cual ocasiona un gasto financiero que ayuda a disminuir el impuesto a la renta y los socios estarían ampliamente beneficiados.

Es necesario que la empresa formule un plan estratégico a largo plazo, en el que establezca una organización en cada una de sus áreas, de tal forma que se documenten todos los procesos y planeen las actividades que se realizan. Por ejemplo cada área de la empresa debería tener una meta y una persona encargada de hacer seguimiento a su cumplimiento. De esta manera la dirección general de la empresa tiene un mejor desempeño.

Se recomienda hacer promociones especiales de descuento para clientes recurrentes, con esto se afianza la fidelidad creencia de los clientes en la empresa.

La empresa debe seguir constantemente los movimientos y cambios en la competencia (se hace a través de un estudio de mercado que realiza una compañía experta o un gremio económico al que pertenece la industria de la

empresa), esto sirve para diseñar estrategias que ayuden a contrarrestar las ventajas competitivas que ellos generen.

Por último se recomienda que la empresa desarrolle un plan marketing y establezca las estrategias necesarias para mejorar o conocer cuál es la situación frente al mercado y la competencia

BIBLIOGRAFÍA

ARENAS CARRILLO, Rocío, tipos e investigación, investigación descriptiva, disponible en: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

GARCÍA, Oscar León, Administración Financiera fundamentos y aplicaciones, cuarta edición, año, 2009

GARCÍA, Oscar León, el sistema de creación de valor, valoración de empresas, gerencia del valor y EVA, ed. Oscar León García S año 2007

MEJÍA Ignacio, análisis financiero y control,

PARRA Jorge, Planeación estratégica, disponible en internet en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/index.html>, consultado el 08 de marzo de 2011

SAPAG Chain Nassir, Evaluación de proyectos, Editorial: Pearson Educación, México Año: 2007

SULLIVAN, Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá, editorial Norma, año 1994, pág. 87

<http://www.superfinanciera.gov.co/>, consultado el 30 de junio de 2012

www.banrep.gov.co consultado el 30 Agosto 2012