

Análisis Financiero para Deposito y Ferretería A&S Julio Cesar Arenas Bernal

Nit 80.426.252-1

Nancy Mogollón Serna

Sandra Patricia Otavo

UNIMINUTO

Administración Financiera

ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA

Girardot

2019.

Análisis Financiero para Deposito y Ferretería A&S Julio Cesar Arenas Bernal

Nit 80.426.252-1

Nancy Mogollón Serna

Sandra Patricia Otavo

Presentado a: Diego Quiroga

UNIMINUTO

Administración Financiera

ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA

Girardot

2019.

Análisis Financiero para Deposito y Ferrería A&S**Julio Cesar Arenas Bernal - Nit 80.426.252-1****Nancy Mogollón Serna****Sandra Patricia Otavo**

Notas del Autor

Trabajo de Grado Análisis Financiero realizado por las estudiantes con ID No.000659361 y 00066808, para cumplir con los requerimientos académicos para optar al Título de Especialista en Gerencia Financiera.

Correspondencia: Nancy.mogollon@uniminuto.edu.co

Sandra.otavo@uniminuto.edu.co

Girardot 8 de junio de 2019.

Nota de aceptación

Agradecimientos

A nuestras familias, colegas y amigos quienes han sido un apoyo y una base fundamental para culminar con éxito este nuevo reto que Dios puso en nuestro camino. Ellos nos han enseñado a no rendirnos y a terminar todo lo bueno que nos proponemos.

Dedicatoria

Este trabajo lo queremos dedicar a nuestros padres quienes con su gran trabajo y esfuerzo nos han podido sacar adelante, dándonos las mejores herramientas para enfrentar la vida, enseñándonos a trabajar honestamente y así, ser mejores personas cada día sin olvidar nuestras raíces.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	
1. Introducción	13
2. Objetivos	14
2.1.1. Objetivo General	14
2.1.2. Objetivos Específicos.....	14
3. Reseña historica Ferreteria y deposito A&S	15
4. Misión	16
5. Visión.....	17
6. Valores y principios	18
7. Foda.....	19
7.1. Fortalezas:.....	19
7.2. Oportunidades:	19
7.3. Debilidades:	19
7.4. Amenazas:.....	20
8. CONSTITUCIÓN LEGAL.....	21
9. Diagnostico financiero	23
9.1. Análisis vertical.....	23
9.2. Análisis Vertical Año 2015.....	24
9.2.1. Análisis Vertical Año 2016.....	25
10. Análisis Vertical Año 2017.....	26
8.1. Análisis Horizontal.....	27
8.2. Análisis horizontal de los años 2016 y 2017.	28
8.3. Indicadores de liquidez	29
8.4. Los indicadores de liquidez.	30
Índice de Liquidez.	30
8.5. Capital Neto de Trabajo	31
10.1.1. Los indicadores de actividad.	32
10.1.2. Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar	32
10.1.3. Índice de Rotación de Cuentas por Pagar	34
8.6. Índice de Rotación de Inventarios.	34

10.1.4.	Índice de Utilización de Capital.....	35
10.1.5.	Los indicadores de endeudamiento.....	36
10.1.6.	Los indicadores de rentabilidad.....	37
10.1.7.	Rendimiento sobre el Capital Contable.....	37
10.1.8.	Rendimiento sobre Activos Totales.....	38
11.1.	Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros básicos:.....	40
12.	Proyecciones financieras con Plan de Mejoramiento.....	42
12.1.	Decisiones financieras tomadas para mejorar los resultados.....	42
12.2.	Análisis para mejorar el desempeño de la empresa.....	43
	Bibliografía.....	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Balance general análisis vertical.....	21
Tabla 2. Estado de resultados análisis vertical.....	21
Tabla 3. Balance general análisis horizontal.....	25
Tabla 4. Estado de resultados análisis horizontal	27
Tabla 5. Razones financieras	28
Tabla 6. Razón Corriente	29
Tabla 7. Razón capital de trabajo.....	30
Tabla 8. Capital de trabajo neto operativo	30
Tabla 9. Prueba acida	31
Tabla 10. Razón rotación de cartera	32
Tabla 11. Razón días de cuentas por cobrar.....	33
Tabla 12. Razón rotación de inventario	34
Tabla 13. Razón rotación de días de inventario.....	34
Tabla 14. Rotación KNTO.....	35
Tabla 15. Razón rentabilidad nivel de endeudamiento.....	36
Tabla 16. Razón rentabilidad rendimiento de patrimonio	37
Tabla 17. Razón rentabilidad activo total	38
Tabla 18. Razón margen	39
Tabla 19. Razón rentabilidad margen neto de utilidad	39
Tabla 20. Balance General Proyectado.....	44
Tabla 21. Estado de resultado	45
Tabla 22. TIR	46
Tabla 23. VPN	47
Tabla 24. Comparativo de tasas.....	51

Grafico

Grafico 1. Plan de mejoramiento rotación de cartera_____47

Resumen

En el presente estudio se hace un ejercicio de prospectiva financiera a partir de un diagnóstico financiero de la empresa Depósito y Ferretería A&S. Para ello se utilizó la información de los años 2015 a 2017 como fase diagnóstica y posteriormente se planteó un escenario de proyección de la empresa a partir de las decisiones estratégicas.

Su trayectoria y su comportamiento económico ha sido variable en los periodos estudiados, donde se evidencia el apalancamiento que ha ayudado a la empresa a sostenerse en el mercado.

Se propone hacer énfasis en ventas y concentración directa en su razón de ser, productos de ferretería ya que es importante que después de constituida una empresa tenga un objetivo claro y planear como alcanzarlo.

Abstract

In the present study, a financial prospective exercise is carried out based on a financial diagnosis of the company Deposit and Ferreter A&S. For this purpose, the information from 2015 to 2017 was used as the diagnostic phase and subsequently a projection scenario of the company was proposed based on strategic decisions.

Its trajectory and its economic behavior have been variable in the periods studied, where the leverage that has helped the company to sustain itself in the market is evident.

It is proposed to emphasize sales and direct concentration on its *raison d'être*, hardware products since it is important that after a company has been formed has a clear objective and plan how to achieve it.

Palabras Clave

Empresa ,prospectiva ,variable ,rotación, información ,activo, pasivo, patrimonio,análisis,objetivo,ventas,ferretería,economía,asesoría,conocimiento,decisión,inversión, utilidad,resultado,indicador,promedio,eficiencia,cuántia,razón financiera.

Key Words

Company, prospective, variable, rotation, information, asset, liability, equity, analysis, objective, sales, hardware, economy, advice, knowledge, decision, investment, profit, result, indicator, average, efficiency, amount, financial ratio.

1. Introducción

El presente análisis financiero propuesto como trabajo de grado de la especialización, es un ejercicio práctico, integrador de conocimientos, busca mediante la realización de un diagnóstico financiero, basado en los estados financieros suministrados por el propietario de una empresa del sector real de la economía territorial, conocer la estabilidad económica de la organización.

Posteriormente, se hace una propuesta de mejora de la organización a partir de la información acopiada, estos escenarios se ponen a disposición del empresario con una asesoría financiera de los graduados de la especialización para que tome las decisiones que mejor considere el empresario

2. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Aplicar los conocimientos, consejos y experiencias adquiridas en la especialización de gerencia financiera a una empresa legalmente constituida como es Deposito y ferretería A&S S.A.S., que permita un asesoramiento financiero por parte de una Especialista Financiero.

2.1.2. Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnostico financiero, tomando como base los estados financieros de los años 2015, 2016 y 2017.
2. Elaborar una propuesta de mejoramiento financiero, que sirva para la toma de decisiones de sus propietarios.
3. Concluir con un análisis de proyecciones a 5 años y así determinar la futura situación económica de la empresa objeto de estudio.

3. Reseña histórica Ferretería y depósito A&S

El depósito y ferretería A&S inicia sus labores el 01 de febrero del 2010, se constituye como persona natural figurando como único dueño y representante el señor JULIO CESAR ARENAS BERNAL, con capital de trabajo propio de \$15.065.100 dinero que se utilizó para la compra de vitrina para exhibir la mercancía pequeña y unos estantes para la exhibición de los demás productos más grandes, teniendo una visión de amplia del negocio, arrendaron un local en la ciudad de Flandes Tolima y así empezaron a incursionar en el mercado, aprovechando que la demanda de la ferreterías en el sector es alta, don Julio ha sido un hombre muy trabajador y ha sido muy reconocido en el sector por ello aprovecho la cercanía con contratistas, electricistas, plomeros y familias y empezó de una manera lenta a tener ventas y sostener su negocio teniendo claro que en el tema de las ferreterías es una inversión a largo plazo para que puede ser rentable, y en la cual debía tener un gran compromiso según nos cuenta fueron largas jornadas empezando muy temprano (06: 00 am) y terminado a altas horas de la noche (10: 00 pm) así fue como pudo sostenerse en el mercado no contaba con herramientas tecnológicas, ni contabilidades solo un libro de apuntes y a medida que se iba acabando el inventario compraba mas según la demanda, así pasaron 4 años muy difíciles y para el 2015 empezó a llevar informes, sus controles de ventas, y para ese entonces contaba con un activo corriente de \$ 65.771.000 y planta y equipos por 2.254.000 para un total de activos \$ 68.025.000 y un total de pasivos \$ 29.114.000 y una utilidad del \$23.845.900 gracias a otros ingresos por fletes por valor de \$ 36.441.000 lo cual es lo que realmente ha permitido que la ferretería este vigente y con utilidades puesto que sus inventarios no han tenido mucha rotación por ello y con estos datos reales esta empresa a pesar de los momentos difíciles ha sabido sobreponerse y seguir adelante.

4. Misión

Busca posesionarse y ayudar a las ferreterías pequeñas como uno de los distribuidores principales de la zona siendo ejemplo de Constancia emprendimiento y disciplina y un respaldo para aquellos microempresarios con las mismas ganas de salir adelante, a pesar de que no posee una visión ni una misión formal como empresa de acuerdo al análisis se llega a esta clara visión y misión para que sea tomada como propia por la empresa.

5. Visión

Ser uno de los competidores locales más fuerte del mercado creando una fuente de trabajo estable y un sostenimiento económico directo, ampliando sus instalaciones y servicio de distribución abarcando otras zonas de manera rápida y confiable .

6. Valores y principios

Valores:

- Responsabilidad
- Excelencia
- Diferencia
- Puntualidad
- Emocionalidad
- Transparencia
- Adaptabilidad
- Constancia

Principios:

- Calidad
- Excelente servicio al cliente
- Precios competitivos
- Personalización
- Innovación
- Mejoramiento
- Compromiso
- Honestidad y ética
- Trabajo en equipo

7. Foda

7.1. Fortalezas:

Empresa familiar

Sector muy comercial y excelente para ventas de productos de ferretería

Servicio y atención al cliente

Posibilidad a acceder a créditos, No tiene reportes en data crédito así tenga un alto nivel de endeudamiento lo cual lo hace confiable por si necesita un crédito o compra de cartera por cualquiera de los socios etc .

Proactividad en la gestión

7.2. Oportunidades:

Tecnología la cual sirve para el patrocinio directo de la empresa

Innovación puede acercarse a diferentes sectores apostándole a diferentes estilos sin olvidar la calidad

Necesidad del producto



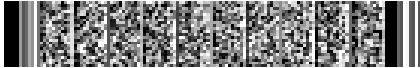

Tendencias favorables en el mercado

7.3. Debilidades:

1. No posee un buen equipo de oficina
2. No lleva contabilidades
3. Falta de capacitación
4. Mala situación financiera
5. Deficientes habilidades gerenciales
6. Incapacidad para ver errores

7.4. Amenazas:

1. Competencia muy agresiva
2. Poca rotación de inventarios
3. Falta de capital de trabajo
4. No se tiene controles reales
5. No se lleva una contabilidad real
6. Se apalanca con ingresos no operaciones.

		Formulario del Registro Único Tributario Establecimientos				001	
Espacio reservado para la DIAN				Página 3 de 3 Hoja 6			
				4. Número de formulario 14397855101			
				14153797212400084001010000014000005101			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT)		6. CVU		7. Dirección seccional		8. Buzón electrónico	
8 0 4 2 6 2 5 2		1		Bogotá y zonas de estudio		1	
Establecimientos, agencias, sucursales, oficinas, sedes o registros e-PP-ajpp							
92. Tipo de establecimiento		91. Actividad económica					
Establecimiento de comercio 0 2		Comercio al por menor de artículos 4 7 5 2					
93. Nombre del establecimiento FERRETERIA ARENAS Y SANGÜÑA							
94. Departamento Tolima 7 3				95. Ciudad/Municipio Florida 2 7 5 1			
96. Dirección MZ 32 CA 19 BR LAS QUINTAS							
97. Número de matrícula mercantil 8 0 1 3 2				98. Fecha de la matrícula mercantil 2 0 1 4 0 7 1 1			
99. Teléfono 3 1 2 4 5 5 8 3 3				100. Fecha de cierre			
101. Tipo de establecimiento		102. Actividad económica					
103. Nombre del establecimiento		104. Departamento					
105. Dirección		106. Ciudad/Municipio					
107. Número de matrícula mercantil				108. Fecha de la matrícula mercantil			
109. Teléfono				110. Fecha de cierre			
111. Tipo de establecimiento		112. Actividad económica					
113. Nombre del establecimiento							
114. Departamento				115. Ciudad/Municipio			
116. Dirección							
117. Número de matrícula mercantil				118. Fecha de la matrícula mercantil			
119. Teléfono				120. Fecha de cierre			
Colombia, un compromiso que no podemos evadir.							
Fecha generación documento PDF: 26/01/2018 13:06:10PM							

9. Diagnostico financiero

9.1. Análisis vertical

Tabla 1. Balance General – Análisis Vertical

JULIO CESAR ARENAS BERNAL							
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA							
NIT. 80,426,252-1							
	31/12/2015	31/12/2016	30/09/2017		31/12/2015	31/12/2016	30/09/2017
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO	3.245.000	2.773.000	4.658.000	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.150.000	3.798.000	38.307.908
INVERSIONES	0	0	0	CUENTAS POR PAGAR	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	20.879.000	23.564.000	18.655.000	PROVEEDORES	0	0	0
INVENTARIOS	23.290.000	22.702.000	57.853.000	OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0
CTAS COBRAR- SALDO FAVOR IMPTO	357.000	1.150.000	1.150.000	I.V.A. POR PAGAR	0	0	0
DEUDORES VARIOS	18.000.000	21.500.000	0	IMPUESTOS DE RENTA/ OTROS II	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	65.771.000	71.689.000	82.316.000	OTROS PASIVOS CORRIENTES	18.964.000	18.002.000	715.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				TOTAL PASIVO CORRIENTE	29.114.000	21.800.000	39.022.908
TERRENOS	0	0	0	PASIVO A LARGO PLAZO			
BIENES RAICES	0	0	0	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0	0	PRESTAMOS HIPOTECARIOS	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	2.254.000	2.887.000	0	OTROS PASIVOS	0	0	0
VEHICULOS	0	0	24.000.000	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	TOTAL PASIVO	29.114.000	21.800.000	39.022.908
TOTAL ACTIVOS PROPIEDAD PLANTA Y EC	2.254.000	2.887.000	24.000.000	PATRIMONIO			
OTROS ACTIVOS				CAPITAL	15.065.100	23.367.000	41.668.775
OTROS ACTIVOS	0	0	0	RESERVAS	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	0	0	0	UTILIDADES RETENIDAS	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0	0	0	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERC	23.845.900	29.409.000	25.624.317
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	0
TOTAL ACTIVO	68.025.000	74.576.000	106.316.000	TOTAL PATRIMONIO	38.911.000	52.776.000	67.293.092
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	68.025.000	74.576.000	106.316.000

Autor : **FERNANDO CUEVAS CRESPO C.C** 5,909,446 DE Flandes

Tabla 2. Estado de resultados – Análisis Vertical

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
	Ene Dic 2015	Ene Dic 2016	Ene Sep 2017
INGRESOS POR VENTAS	22.106.000	26.324.000	30.139.000
COSTO DE VENTAS	14.047.000	17.140.000	18.418.683
UTILIDAD BRUTA	8.059.000	9.184.000	11.720.317
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION	13.229.000	19.862.000	17.667.000
GASTOS FINANCIEROS	7.425.100	8.565.000	6.544.000
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	0	0
OTROS INGRESOS (FLETES)	36.441.000	48.652.000	38.115.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23.845.900	29.409.000	25.624.317
PROVISION IMPORRENTA			
UTILIDAD NETA	23.845.900	29.409.000	25.624.317

Autor : **FERNANDO CUEVAS CRESPO C.C** 5,909,446 de Flandes

9.2. Análisis Vertical Año 2015

El rubro más representativo dentro del grupo del Activo Corriente que es el 96,7% de todo el Activo, tiene al Inventario de mercancías con un 34,2%, seguido de las Cuentas por cobrar a Clientes que son el 30,7%, los Otros Activos corrientes que son el 27,0% y el Efectivo que representa el 4,8%.

Dentro del grupo de Propiedad planta y equipo, los Equipos de oficina equivalen al 3,3% restante del total del Activo.

El rubro más representativo dentro del grupo del Pasivo, tiene a los Otros Pasivos corrientes con un 65%, seguido de las Obligaciones Financieras que son el 21%, y la Porción corriente de las Obligaciones a Largo Plazo que son el 14%.

Dentro del grupo de Patrimonio, las Utilidades del ejercicio equivalen al 61% y el Capital Pagado representa el restante 39%.

En referencia al Estado de Resultados, el Costo de ventas equivale al 64% del Total de Ventas permitiendo que la Utilidad bruta sea del 36%, los Gastos de Administración equivalen al 60%, para obtener una Pérdida operacional del 37%. Se obtuvieron Ingresos no operacionales del orden de 165% y unos Egresos no operacionales equivalentes a un 34%, para así lograr una Utilidad del Ejercicio que alcanzó un nivel del 108%, lo que significa que de no ser por los Ingresos no operacionales, el ente económico se vería afectado por la deficiente productividad operacional.

9.2.1. Análisis Vertical Año 2016

El rubro más representativo dentro del grupo del Activo Corriente que es el 96,0% de todo el Activo, tiene a las Cuentas por cobrar a Clientes con un 32%, luego participan el Inventario de mercancías con un 30%, igual que los Otros Activos corrientes que representan otro 30% y el Efectivo que representa un 4%.

Dentro del grupo de Propiedad planta y equipo, los Equipos de oficina equivalen al 4% restante del total del Activo.

El rubro más representativo dentro del grupo del Pasivo, tiene a los Otros Pasivos corrientes con un 83%, seguido de la Porción corriente de las Obligaciones a Largo Plazo que son el 17%.

Dentro del grupo de Patrimonio, las Utilidades del ejercicio equivalen al 56% y el Capital Pagado representa el restante 44%.

En relación al Estado de Resultados, el Costo de ventas equivale al 65% del Total de Ventas permitiendo que la Utilidad bruta sea del 35%, los Gastos de Administración equivalen al 75%, para obtener una Pérdida operacional del 41%. Se obtuvieron Ingresos no operacionales del orden de 185% y unos Egresos no operacionales equivalentes a un 33%, para así lograr una Utilidad del Ejercicio que alcanzó un nivel del 112%, lo que significa que de no ser por los Ingresos no operacionales, el ente económico se vería afectado por la deficiente productividad operacional.

9.2.2. Análisis Vertical Año 2017

El rubro más representativo dentro del grupo del Activo Corriente que es el 77,4% de todo el Activo, tiene al Inventario de mercancías con un 54,4% de participación, le siguen las Cuentas por cobrar a Clientes con un 17,5%, luego participa el Efectivo que representa un 4% y finalmente se ubican los Otros Activos corrientes que representan el 1,1%.

Dentro del grupo de Propiedad planta y equipo, la Flota y equipo de transporte equivalen al 22,6% restante del total del Activo.

El rubro más representativo dentro del grupo del Pasivo, tiene a las Obligaciones financieras con un 77%, seguido de la Porción corriente de las Obligaciones a Largo Plazo que alcanzaron el 21% y los Otros Pasivos corrientes que representan el 2% restante.

Dentro del grupo de Patrimonio, el Capital Pagado representa el 62% y las Utilidades del ejercicio equivalen al 38%.

En referencia al Estado de Resultados, el Costo de ventas equivale al 61% del Total de Ventas permitiendo que la Utilidad bruta sea del 39%, los Gastos de Administración equivalen al 59%, para obtener una Pérdida operacional del 20%. Se obtuvieron Ingresos no operacionales del orden de 126% y unos Egresos no operacionales equivalentes a un 22%, para así lograr una Utilidad del Ejercicio que alcanzó un nivel del 85%, lo que significa que de no ser por los Ingresos no operacionales, el ente económico se vería afectado por la deficiente productividad operacional.

10. Análisis Horizontal

Balance general y el estado de resultados

Tabla 3. Balance General – Análisis Horizontal

JULIO CESAR ARENAS BERNAL							
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA							
NIT. 80,426,252-1							
	31/12/2015	31/12/2016	30/09/2017		31/12/2015	31/12/2016	30/09/2017
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO	3.245.000	2.773.000	4.658.000	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.150.000	3.798.000	38.307.908
INVERSIONES	0	0	0	CUENTAS POR PAGAR	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	20.879.000	23.564.000	18.655.000	PROVEEDORES	0	0	0
INVENTARIOS	23.290.000	22.702.000	57.853.000	OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0
CTAS COBRAR- SALDO FAVOR IMPTO	357.000	1.150.000	1.150.000	I.V.A. POR PAGAR	0	0	0
DEUDORES VARIOS	18.000.000	21.500.000	0	IMPUESTOS DE RENTA/ OTROS II	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	65.771.000	71.689.000	82.316.000	OTROS PASIVOS CORRIENTES	18.964.000	18.002.000	715.000
				TOTAL PASIVO CORRIENTE	29.114.000	21.800.000	39.022.908
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				PASIVO A LARGO PLAZO			
TERRENOS	0	0	0	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0
BIENES RAICES	0	0	0	PRESTAMOS HIPOTECARIOS	0	0	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0	0	OTROS PASIVOS	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	2.254.000	2.887.000	0	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
VEHICULOS	0	0	24.000.000	TOTAL PASIVO	29.114.000	21.800.000	39.022.908
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	PATRIMONIO			
TOTAL ACTIVOS PROPIEDAD PLANTA Y EC	2.254.000	2.887.000	24.000.000	CAPITAL	15.065.100	23.367.000	41.668.775
				RESERVAS	0	0	0
OTROS ACTIVOS				UTILIDADES RETENIDAS	0	0	0
OTROS ACTIVOS	0	0	0	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERC	23.845.900	29.409.000	25.624.317
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	0	0	0	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0	0	0	TOTAL PATRIMONIO	38.911.000	52.776.000	67.293.092
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0				
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	68.025.000	74.576.000	106.316.000
TOTAL ACTIVO	68.025.000	74.576.000	106.316.000				

Autor : **FERNANDO CUEVAS CRESPO C.C** 5,909,446 DE Flandes

Tabla 4. Estado de resultados – Análisis Horizontal

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
	Ene Dic 2015	Ene Dic 2016	Ene Sep 2017
INGRESOS POR VENTAS	22.106.000	26.324.000	30.139.000
COSTO DE VENTAS	14.047.000	17.140.000	18.418.683
UTILIDAD BRUTA	8.059.000	9.184.000	11.720.317
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION	13.229.000	19.862.000	17.667.000
GASTOS FINANCIEROS	7.425.100	8.565.000	6.544.000
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	0	0
OTROS INGRESOS (FLETES)	36.441.000	48.652.000	38.115.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23.845.900	29.409.000	25.624.317
PROVISION IMPORRENTA			
UTILIDAD NETA	23.845.900	29.409.000	25.624.317

Autor : **FERNANDO CUEVAS CRESPO C.C** 5,909,446 DE Flandes

11. Análisis horizontal de los años 2016 y 2017.

La variación más significativa en el Activo corriente (155%) corresponde a Inventario de mercancías que pasó de 22.702 a 57.853 aumentando 35.151 en el 2017, seguida de los Otros Activos corrientes que tuvo una disminución en el 2017 de 21.500 equivalente a un 95%, las Cuentas por cobrar Clientes que disminuyeron un 21% o sea 4.909 y el Efectivo aumentó 68% al pasar de 2.773 en 2016 a 4.658 en 2017 incrementando en 1.885 de un año a otro. El total del Activo corriente tuvo un incremento de 10.627.

En el grupo de Propiedad Planta y Equipo, el rubro de Flota y Equipo de transporte tuvo un incremento de 24.000 por adquisición de equipo en 2017, el Equipo de oficina sufrió una disminución del 100% por retiro total de equipos por valor de 2.887 en el año 2017.

El incremento más significativo dentro del Pasivo corriente corresponde a Obligaciones financieras que pasó de 3.798 en 2016 a 38.308 en 2017 teniendo un aumento del 909% por valor de 34.510. Los Otros Pasivos corrientes disminuyeron 17.287 equivalentes a un 96%.

Dentro del Patrimonio, el Capital pagado se incrementó un 78% equivalente a 18.302 y las Utilidades del ejercicio disminuyeron 3.785 al pasar de 29.409 en 2016 a 25.624 en 2017.

En relación al Estado de Resultados, las Ventas se incrementaron un 14% equivalentes a 3.815, el Costo de ventas se incrementó en el 2017 en 1.279, permitiendo que la Utilidad bruta se incrementara en 2.536, los Gastos de Administración disminuyeron 2.195 para obtener una disminución en la Pérdida operacional de 4.731, se obtuvo disminución de 10.537 en los Ingresos no operacionales y los Egresos no operacionales disminuyeron 2.021, para así lograr una disminución de 3.785 en la Utilidad del Ejercicio

12. Indicadores de liquidez

Tabla 5. Razones financieras

TIPO DE INDICADOR	RAZÓN FINANCIERA	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,26	3,29	2,11
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	36.657	49.889	43.293
	Capital de Trabajo Neto Operativo	Cuentas x Cobrar + Inventarios - Cuentas por Pagar Proveedores	44.169	46.266	76.508
	Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente	1,46	2,25	0,63
Rotación	Rotación de Cartera	Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar	1,1	1,1	1,6
	Días de Cuentas por Cobrar	Cuentas x Cobrar x 360/Ventas a Crédito	340,02	322,25	222,83
	Rotación de Inventario	Costo de Ventas / Inventarios Promedio			
	Días de Inventario	Inventario x 360 / Costo de Ventas			
	Rotación de Proveedores	(Cuentas por Pagar Proveedores x 360) / Compras a Crédito			
	Rotación de Activo	Ventas / Activos	0,32	0,35	0,28
	Rotación KNTO	Ventas / KNTO			
	Ciclo de Efectivo	Días de Inventarios + Días CXC - Días de CXP			
Rentabilidad	Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta / Ventas Netas	0,36	0,35	0,39
	Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional / Ventas Netas	- 0,23	- 0,41	- 0,20
	Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	1,08	1,12	0,85
	Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	0,61	0,56	0,38
	Rentabilidad del Activo Total	Utilidad Neta / Activo Total	0,35	0,39	0,24
	Rentabilidad del Activo Corriente	Utilidad Operacional / Activo Corriente			
	Rentabilidad del Activo no Corriente	Utilidad Operacional / Activo no Corriente			
	Rentabilidad Operativa de los Activos	Utilidad Operacional / Activo			
Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	0,43	0,29	0,37
	Cobertura de Intereses	Utilidad Operacional / Gastos Financieros	- 0,70	- 1,25	- 0,91

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

12.1. Los indicadores de liquidez.

Índice de Liquidez.

Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, es decir, para cubrir sus deudas con base a su Activo disponible (caja, bancos, valores negociables).

En esta relación se puede considerar buena de \$0.50 por un \$ 1.0 sin embargo, en la práctica esta proporción podría representar efectivo ocioso, ya que tan malo es un exceso como un faltante de liquidez.

Tabla 6. *Razón de liquidez corriente*

	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,26	3,29	2,11

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Por cada peso corriente que la empresa debe, tiene más de \$1 peso de respaldo para sus deudas.

12.2. Capital Neto de Trabajo

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales. Este índice muestra la cantidad de recursos con la que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

Tabla 7. Razón capital de trabajo

Liquidez	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
		Activo Corriente - Pasivo Corriente	36.657	49.889

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

La empresa cuenta con suficiente capacidad para cubrir sus necesidades de operación en el corto plazo.

Tabla 8. Razón capital de trabajo neto operativo

Liquidez	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
		Cuentas x Cobrar + Inventarios - Cuentas por Pagar Proveedores	44.169	46.266

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

La empresa cuenta con suficiente capacidad para cubrir sus necesidades de operación en el corto plazo

Tabla 9. *Prueba acida*

	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Liquidez	(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente	1,46	2,25	0,63

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Por cada peso que la empresa debe, cuenta con menos de \$1 peso para pago, por tanto no estaría en capacidad de pagar sin la participación de la Venta de mercancías

12.2.1. Los indicadores de actividad.

12.2.2. Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como la efectividad política en el otorgamiento de créditos. Para ello es necesario tomar solo las ventas a crédito deduciendo de ellas las devoluciones, rebajas, bonificaciones y descuentos para poderlas comparar con el promedio de los saldos mensuales de los clientes para conocer el número de veces que este promedio se desplaza, es decir, ese índice nos indica la eficiencia del departamento de cobranzas.

$$\text{Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas a Credito}}{\text{Documentos y Ctas por cobrar a Clientes}}$$

Tabla 10. *Razón rotación de cartera*

Rotación	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
	Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar	1,1	1,1	1,6

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Indica que el monto de la Cartera por cobrar tiene un comportamiento paralelo o muy similar al monto de las Ventas, es decir que la rotación es mínima.

$$\text{Plazo de Cobro en cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Cuentas por cobrar}}$$

Para saber si el resultado obtenido es satisfactorio, es necesario conocer la actividad de la empresa; sin embargo, mientras mayor sea el índice de rotación, mejor será la política administrativa, ya que esta razón nos muestra las veces que se recupera la inversión. Y entre menor sea el plazo de cobro, indica un ciclo económico mejor para la empresa ya que nos muestra el plazo de cobrar en días promedio de nuestras cuentas.

Tabla 11. Razón días de cuentas por cobrar

Rotación	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
	Cuentas x Cobrar x 360/Ventas a Crédito	340,02días	322,25días	222,83días

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Muestra una muy pobre o lenta rotación de la cartera, (en cada uno de los años, superior a 8 meses) porque la participación de las Ventas es muy limitada.

12.3. Índice de Rotación de Cuentas por Pagar

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia de las cuentas por pagar de la empresa y mide la frecuencia con que se pagan dichas cuentas.

$$\text{Índice de rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras netas a crédito}}{\text{Documentos y Ctas x pagar a proveedores}}$$

Esta razón no se puede aplicar a la empresa, toda vez que no muestra en sus Balances el monto de la cuenta de Proveedores.

12.4. Índice de Rotación de Inventarios.

Estas razones financieras nos ayudan para medir la eficiencia en nuestras ventas, por medio del desplazamiento de nuestros inventarios; así mismo nos ayuda a conocer el número de días promedio necesarios para vender dichos inventarios; de igual manera nos ayuda a conocer indirectamente si la política administrativa ha sido acertada.

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

Tabla 12. Razón rotación de inventario

Rotación	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
	Costo de Ventas / Inventarios Promedio	0,6	0,75	0,32

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Los Costos de ventas durante 2015 y 2016 fueron muy altos, ya en 2017 disminuyeron considerablemente a la mitad, en razón a que creció en gran cuantía el saldo de Inventario de mercancías para la venta

$$\text{Índice de Ventas} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Inversion}}$$

Entre mayor sea el índice obtenido, mayor será la política administrativa a aplicar, y entre menor sea el plazo de venta significará que la recuperación de nuestro efectivo es óptima. Sin embargo, es necesario tener presente el giro de la empresa y sus propias políticas establecidas.

Tabla 13. Razón rotación días de inventario.

	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Rotación	Inventario x 360 / Costo de Ventas	596,88días	476,82días	1130,74días

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

La rotación de los inventarios es realmente negativa puesto que indica niveles superiores al año en todos los periodos, presumiendo que hay algo anormal en estas cifras, es decir que ellas están fuera de una realidad operacional normal de mercado para esa línea de mercancías.

12.5. Índice de Utilización de Capital.

Estas razones financieras miden la eficiencia en la utilización de capital propio o el capital en movimiento como apoyo a las ventas.

$$\text{Índice de Rotación de Capital Neto de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}}$$

Tabla 14. Razón Rotación KNTO

Rotación	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
	Ventas / KNTO	0,57	0,5	0,45

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

El índice de Ventas en relación al Capital aportado es deficiente para este tipo de negocio. Presumiblemente el valor de las Ventas no es el real, aplicando indicadores conocidos en el ámbito del mercado local para este sector económico.

12.5.1. Los indicadores de endeudamiento.

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 15. Razón Rentabilidad nivel de endeudamiento

Endeudamiento	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
	Pasivo Total / Activo Total	0,43	0,29	0,37

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Los Pasivos en que incurrió la empresa están financiados en un (57%) (71%)(63%) por los Activos incorporados en la actividad económica.

- **RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC):** Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

No aplica en esta empresa

12.5.2. Los indicadores de rentabilidad.

12.5.3. Rendimiento sobre el Capital Contable.

Esta razón muestra cual ha sido la ganancia que ha obtenido la empresa, frente a la inversión que fue requerida para lograrla.

$$\text{Rendimiento sobre Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Netas}}{\text{Capital Contable}}$$

Tabla 16. Razón rentabilidad Rendimiento del patrimonio.

	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Rentabilidad	Utilidad Neta / Patrimonio	0,61	0,56	0,38

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Arrojó una Rentabilidad respecto de la Inversión patrimonial del orden de 61%, 56%, 38%, dada por la participación significativa de los Ingresos no operacionales

12.5.4. Rendimiento sobre Activos Totales

Esa razón financiera nos muestra la eficiencia en la aplicación de las políticas administrativas, indicándonos el rendimiento obtenido de acuerdo a nuestra propia inversión.

$$\text{Rendimiento sobre Activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 17. Razón rentabilidad activo total.

	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Rentabilidad	Utilidad Neta / Activo Total	0,35	0,39	0,24

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Arrojó una Rentabilidad respecto de los Activos del orden de 35%, 39%, 24%. Esto se logró debido a una alta participación de Ingresos no operacionales, que subsanaron la Pérdida operacional obtenida en los tres periodos anuales analizados.

13. Margen de Utilidad o de Productividad.

Este conjunto de razones financieras muestran el rendimiento que por ventas obtiene la empresa en sus operaciones propias, y de la utilidad que le representa a cada uno de los socios de acuerdo al número de acciones en su poder.

$$\text{Margen de Utilidad de Operación} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tabla 18. Razón Rentabilidad Margen operacional de utilidad

	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Rentabilidad	Utilidad Operacional / Ventas Netas	-0,23	-0,41	-0,2

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

La empresa generó Pérdida operacional de (23 centavos)(41 centavos)(20 centavos) por cada peso vendido, producto del reconocimiento de unas Ventas deficientes en todos los periodos.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Neta}}$$

Tabla 19. Razón Rentabilidad Margen neto de utilidad.

	RAZON FINANCIERA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Rentabilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	1,08	1,12	0,85

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Por cada peso vendido se generó rentabilidad de (8 centavos), (12 centavos), y 15 centavos por debajo del punto de equilibrio, rentabilidad insuficiente por precariedad del registro de Ventas.

Margen de Utilidad de Acción = Utilidad Neta/Número de Acciones

No aplica para esta empresa.

13.1. Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros básicos:

Tomando aleatoriamente el año 2015 como muestra para el presente análisis, en relación al Estado de Resultados, el Costo de ventas equivale al 65% del Total de Ventas permitiendo que la Utilidad bruta sea del 35%, los Gastos de Administración equivalen al 75%, para obtener una Pérdida operacional del 41%. Se obtuvieron Ingresos no operacionales del orden de 185% y unos Egresos no operacionales equivalentes a un 33%, para así lograr una Utilidad del Ejercicio que alcanzó un nivel del 112%, lo que significa que, de no ser por los Ingresos no operacionales, el ente económico se vería afectado por la deficiente productividad operacional.

Así mismo, este comportamiento se repitió en similar forma durante los siguientes años, lo cual puede significar que presuntamente la Empresa difunde hacia el público, cifras distorsionadas en rubros como Ventas, Costo de Ventas, Saldos de Inventario de Mercancías disponibles para la venta, ya que los indicadores obtenidos con las cifras aportadas, no se ajustan

a la realidad económica, toda vez que difieren en gran medida de los estándares reconocidos en el mercado local y regional.

Lo anterior, por consiguiente afecta la obtención de indicadores que se ajusten a una verdadera realidad económica.

14. Proyecciones financieras con Plan de Mejoramiento.

Como complemento al diagnóstico financiero, es importante realizar planes de acción, los cuales son una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por los propietarios de la empresa, en un plazo de tiempo específico quinquenal que va del año 2018 al año 2022, utilizando un monto de recursos estimados (\$200.000.000,00) con el fin de lograr un objetivo dado (fortalecer el capital de trabajo). Estos planes, hacen parte del denominado Plan de Mejoramiento, el cual está constituido por un conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el área financiera de la empresa. Para estructurar dicho Plan, una herramienta muy pertinente a utilizar es la Matriz DOFA, una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y las oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.

14.1. Decisiones financieras tomadas para mejorar los resultados.

Derivado de la crisis financiera estructural diagnosticada y dada la ruinoso situación advertida por los diferentes indicadores analizados, al final del periodo 2018, se logra atraer un Nuevo inversionista que aporta efectivo por valor de Doscientos millones de pesos (\$200.000.000,00) los cuales sirven para mejorar el monto del Capital de trabajo, utilizables principalmente en la Adquisición de mercancías para la venta, obteniendo descuentos importantes por volumen de compra y descuentos por pronto pago. Con esta mayor disponibilidad de recursos, se espera que en los siguientes cuatro años, se obtengan mejores Ingresos operacionales, a la vez permite otorgar mayor capacidad de Ventas a crédito, nos mejora la capacidad de endeudamiento, que se utiliza en el 2021, adquiriendo una Obligación por

\$80.000.000,00, recursos que sirven para potenciar el Equipo de distribución de mercancías a domicilio.

Con la puesta en ejecución del Plan de mejoramiento financiero, para 2022 se espera obtener un Índice de Rotación de cartera del orden de 3,81 equivalentes a 94 días en el plazo, altamente satisfactorio si lo comparamos con los indicadores obtenidos en la operación de los 2017 (223 días).

Igualmente para el año 2022 se espera obtener un Índice de Rotación de inventarios del orden de 0,61 equivalentes a 596 días en el plazo, altamente satisfactorio si lo comparamos con los indicadores obtenidos en la operación del 2017 (0,32 con 1.131 días).

En relación al Estado de Resultados, se logra reducir considerablemente el efecto perverso del Costo de ventas tan inmanejable del 61% en 2017 y se logra reducir al 47% en 2022, situación que da como resultado, generar una mayor Rentabilidad operacional, producto de la eliminación gradual de la influencia de los Ingresos no operacionales, situación indeseable operativamente hablando, puesto que pasó de un 126% a solo una participación del 4%, lo cual permitirá obtener Resultados con una rentabilidad operacional más acorde con la realidad en el mercado local y nacional.

14.2. Análisis para mejorar el desempeño de la empresa.

Las razones financieras dan una medida sobre cómo está la situación de la empresa, pero no la magnitud ni el lugar específico donde se encuentran las dificultades de la misma; éstas no resultan suficientes para demostrar la eficiencia con que se administran los recursos financieros en el corto plazo, por tanto, se debe lograr la inclusión del análisis de la administración del

capital de trabajo neto, de vital importancia para diagnosticar, de forma completa, la situación financiera en el corto plazo, de cualquier empresa.

Es importante recordar que tener favorables índices de liquidez, actividad y rentabilidad no significa que la empresa esté administrando eficientemente sus cuentas corrientes. Las empresas deben efectuar un análisis de sus estrategias para mantener en sus Balances un nivel de Capital de trabajo neto que responda a sus intereses, así como determinar el Efectivo óptimo necesario para sus operaciones y el correspondiente Presupuesto de efectivo para poder prever sus necesidades o excesos de efectivo con suficiente tiempo, que permita tomar las mejores decisiones.

Adicional la empresa debe tener claro su razón de ser y sus propias políticas sin desviar su atención en sus ventas y procesos propios para incrementar sus ingresos correspondientes a la empresa ya que sus ingreso no operacionales o adicionales por otra actividad no deben superar los ingresos obtenidos de la misma y que esta dependa prácticamente de otra actividad adicional no es aconsejable ni bien visto.

15. Estados financieros proyectados

Tabla 20. Balance general proyectado

Cuentas	BALANCE GENERAL CLASIFICADO SIN MEJORAMIENTO (Cifras en miles de \$)						BALANCE GENERAL CLASIFICADO CON MEJORAMIENTO (Cifras en miles de \$)				
	Año 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Activo											
Efectivo	4.658	4.000	3.500	4.200	3.800	5.000	205.000	73.000	84.800	85.500	85.000
Cuentas por cobrar a cliente	18.655	19.000	20.000	21.000	22.000	23.000	16.600	70.000	85.000	79.000	61.600
Inventario de productos	57.853	53.400	50.700	48.300	47.400	62.700	52.000	140.000	125.000	136.000	179.000
Otros activos corrientes	1.150	1.200	1.300	1.300	1.400	1.500	2.000	1.500	1.500	1.600	1.600
Subtotal Activo	82.316	77.600	75.500	74.800	74.600	92.200	275.600	284.500	296.300	302.100	337.200
Equipo de computo y oficina	-	-	-	-	-	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Flota y equipo de transporte	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	14.000	24.000	24.000	24.000	104.000	104.000
Subtotal Activo	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	14.000	29.000	29.000	29.000	109.000	109.000
Total Activo	106.316	101.600	99.500	98.800	98.600	106.200	304.600	313.500	325.300	411.100	446.200
Pasivo											
Porción corriente de obligaciones	8.308	8.400	8.600	8.800	8.500	8.000	8.400	8.600	8.800	16.000	35.000
Otros pasivos corrientes	715	800	900	1.000	1.100	1.200	800	900	1.000	1.100	1.200
Obligaciones financieras	30.000	22.000	14.000	6.000	-	-	20.000	15.000	10.000	80.000	70.000
Total Pasivo	39.023	31.200	23.500	15.800	9.600	9.200	29.200	24.500	19.800	97.100	106.200
Patrimonio											
Capital pagado	41.669	45.000	50.000	55.000	60.000	65.000	245.000	255.000	265.000	270.000	281.000
Utilidades del ejercicio	25.624	25.400	26.000	28.000	29.000	32.000	25.400	58.000	65.500	69.000	94.000
Total Patrimonio	67.293	70.400	76.000	83.000	89.000	97.000	270.400	313.000	330.500	339.000	375.000
Total Pasivo	106.316	101.600	99.500	98.800	98.600	106.200	299.600	337.500	350.300	436.100	481.200

ROTACION DE CARTERA

rotación	días de	
1,6	223	antes
2,74	131,4	sin mejor
3,81	94	con mejor MEJORÓ

ROTACION INVENTARIOS

0,32	1.131	antes
0,53	684	sin mejor
0,61	586	con mejor MEJORÓ

Mejoramiento en el Eq. distribución

Crédito financia el Eq. distribución

Significativo incremento patrimonial

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

Tabla 21. Estado de resultado proyectado

Estado de resultados con plan de mejoramiento vs sin plan de mejoramiento

ESTADO DE RESULTADOS														
(Cifras en miles de \$)														
	Año 2017													
Ventas Netas	30.139	1,00	34.000	40.000	47.000	54.000	63.000	100%	50.000	140.000	175.000	195.000	235.000	100%
Costo de Ventas	18.419	0,61	22.000	25.000	28.000	30.000	33.000	0,52	25.000	70.000	85.000	95.000	110.000	0,47
Utilidad Bruta	11.720	0,39	12.000	15.000	19.000	24.000	30.000	0,48	25.000	70.000	90.000	100.000	125.000	0,53
Gastos de Administración	17.667	0,59	16.000	14.000	12.000	14.000	14.000	0,22	18.000	20.000	22.000	24.000	26.000	0,11
Utilidad Operacional	- 5.947	-0,20	4.000	1.000	7.000	10.000	16.000	0,25	7.000	50.000	68.000	76.000	99.000	0,42
Ingresos no Operacionales	38.115	1,26	36.000	32.000	28.000	24.000	20.000	0,32	25.000	15.000	5.000	8.000	10.000	0,04
Egresos no Operacionales	6.544	0,22	6.600	7.000	7.000	5.000	4.000	0,06	6.600	7.000	7.500	15.000	15.000	0,06
Utilidad Antes de Impuestos	25.624	0,85	25.400	26.000	28.000	29.000	32.000	0,51	25.400	58.000	65.500	69.000	94.000	0,40
Utilidad del Ejercicio	25.624	0,85	25.400	26.000	28.000	29.000	32.000	0,51	25.400	58.000	65.500	69.000	94.000	0,40

El Costo de ventas del trienio era inmanejable

Eliminación gradual del factor **perverso** en la participación de los ingresos

Obtención de una Utilidad mas razonable

PUNTO DE EQUILIBRIO SIN PLAN: 51.000 (Valor acumulado de la sumatoria de Costos y Gastos requeridos para generar \$0 cero Beneficios)

PUNTO DE EQUILIBRIO CON PLAN: 151.000 (Valor acumulado de la sumatoria de Costos y Gastos requeridos para generar \$0 cero Beneficios)

TIR CON PLAN: **21%** Se acepta la inversión

VPN: **3,77** El VPN arroja saldo positivo, luego el proyecto de Inversión es VIABLE

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

14. TIR Y VPN

14.1.TIR :

TIR obtenida 21% se acepta la inversión

Tabla 22. TIR

Año	Concepto	CALCULO DE LA TIR
0	Desembolso inicial	-195
1	Ingresos netos del 1er año	70
2	Ingresos netos del 2º año	80
3	Flujo neto del 3er año	80
4	Ingresos netos del 4º año	80
5	Ingresos netos del 5º año	0
	TIR OBTENIDA :	21%
	Costo de oportunidad del mercado:	15%

Se acepta la inversión

Autor (es): Sandra Otavo y Nancy Mogollón Serna

14.2.VPN

Por ser mínimo el valor negativo el proyecto es viable

El VPN positivo es muestra que proyecto es viable puesto que se está evaluando con base en una tasa de descuento, y lo positivo implica que el proyecto cumple con la tasa

15. Conclusiones

En el análisis financiero de la empresa, se pueden evidenciar condiciones no muy favorables en el manejo de la liquidez, por esta razón se queda corto en nuevos proyectos de distribución de no implementar un Plan de Mejoramiento. Así mismo en la estructura de costos se debe realizar análisis de sensibilidad y de riesgos, para determinar los precios de las mercancías de acuerdo a los cambios del mercado y los precios de la materia prima. Luego de realizar todos los análisis financieros, se evidencia que la empresa vende sus mercancías con una rotación muy lenta y el dinero se demora más para volverse efectivo para la empresa; por lo cual es necesario incursionar en nuevos mercados que tengan un mayor dinamismo. Uno de los problemas significativos que tiene la organización, es que no profundiza en el manejo de los costos de las mercancías, factor que es fundamental y se relaciona directamente con las utilidades de la empresa, en la actualidad este factor no es tenido muy en cuenta al momento de tomar decisiones en el negocio, por lo cual es importante tener en cuenta el precio de los materiales que cambian continuamente como consecuencia de las variaciones en las tasas de cambio. De otro lado, la Empresa no cuenta con un departamento financiero debidamente estructurado, que le permita analizar los principales indicadores financieros y de gestión, para evaluar financieramente las capacidades de la organización e identificar aquellos aspectos en los cuales debe implementar mejoras, para brindar resultados más convenientes para los socios. El diagnóstico financiero y el análisis DOFA, permitió proponer estrategias sobre las áreas deficientes o sensibles a mejorar, evidenciando que desde el punto de vista del área financiera existen varias actividades por implementar en esta Empresa y que además la implementación de indicadores permitirá realizar seguimiento a la gestión del departamento financiero, para mejorar los resultados organizacionales. Finalmente, las expectativas de crecimiento del negocio hacen

que la empresa deba prepararse estructuralmente para potencializarse no solo a nivel financiero y de mercadeo, sino de forma estructural, obteniendo una visión más amplia como organización

1. La ferretería no tiene definido sus controles para poder evidenciar alertas a corto plazo, una misión una visión clara para saber a dónde va y como llegar al objetivo.
2. Teniendo en cuenta los comparativos de los años anteriores se evidencia un estancamiento en inventarios por ello la utilidad no se ve reflejada y esto conlleva a tener problemas de liquidez y estabilidad en el medio.
3. La ferretería no posee estrategias comerciales o planes de contingencia para enfrentar las crisis.

Teniendo en cuenta la proyección, los balances y comportamiento de la empresa se propone como plan de mejoramiento establecer políticas claras una visión, una misión y metas a corto y largo plazo para lograrlo se requiere un aliado estratégico con suficiente liquidez para que se pueda empezar a ver utilidades y no dependan de créditos ya que posee un nivel de endeudamiento alto y por ende su utilidad es reducida.

Adicionalmente mientras que eso sucede, se propone una compra de cartera en el cual se recoja los créditos vigentes con una mejor tasa unificando todas las deudas y reduciéndolas a una sola sería la opción inmediata para empezar a actuar asertivamente.

16. Recomendaciones

La empresa debe fortalecer internamente su gestión financiera para poder llevar a cabo estrategias tales como, la penetración a otros mercados; así como la capacitación y/o contratación de personal calificado en el área financiera, con el fin de lograr que estas lleven a la organización al mejoramiento continuo y cumplimiento de objetivos. La capacitación y la preparación del factor humano en el manejo de la gestión financiera es un factor importante, ya que la experiencia es algo que se debe valorar cuando se hace carrera dentro de una organización. El fortalecimiento de la estructura financiera de la organización es importante para lograr que las estrategias sean exitosas en su ejecución, esta área es de vital importancia para realizar inversiones con confianza y garantizar la liquidez continua. Se recomienda que dentro del área financiera haya una persona encargada de la formulación y ejecución de políticas de cobranza y pago a proveedores.

1. Diseñar la misión y visión de la empresa y empoderarse de ella.
2. Generar estrategias de mercado y publicidad en el sector Flandes y sus alrededores utilizando redes sociales para darse a conocer
3. Tener claro y enfocarse en la rotación de inventarios
4. Dada la intervención del análisis financiero y teniendo en cuenta la proyección a 5 años con el plan de mejoramiento se debe contemplar la idea de tener un aliado estratégico y un suficiente capital de trabajo la liquidez es indispensable.
5. Se recomienda inversión de capital, compra de carteras,

Tabla 24. Comparativo de tasas.

MICROCREDITO			
LOS MAS BARATOS		LOS MAS CAROS	
BANCOS	INTERESES	BANCOS	INTERESES
Confiar coop financiera	17.60%	Banco de Bogota	51.63 %
JFK Coop financiera	20.98 %	Oicolombia	50.63%
Bancolombia	22.70 %	Bancompartir	49.45%
Banagrario	26.15%	C.A. Credifinanciera	46.01%
Coop Fin Atonia	35.13 %	WWB S.A	44.72 %

Autor: www.colombia.com

Publicidad para abarcar nuevos clientes un estudio de mercado y análisis del sector identificar la competencia y potenciar sus estrategias de ventas.

Bibliografía

Banco de Bogotá, (Julio de 2019). *Tasas 2019*, recuperado de

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/productos/parati/tasas-y-tarifas/tasas-2019>

Colombia.com, (9 de junio de 2017). *Los 5 bancos con intereses más altos y más bajos*

recuperado de <https://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/157076/los-5-bancos-con-intereses-mas-altos-y-mas-bajos>

Banco de la republica , (29 de julio de 2019). Informe sobre Inflación, recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/informe-sobre-inflacion>

Salayandia, G, junio 2012, Ejemplo de Portada y Contraportada Normas APA, recuperado de

<https://g-salayandia.blogspot.com/2012/06/ejemplo-de-portada-y-contraportada-con.html>

El sitio de once, (Julio 2 de 2019), normas apa para presentación de trabajos escritos;

<http://oncemtf.blogspot.com/2019/07/normas-apa-para-presentacion-de.html>