

**Plan de Mejoramiento para el Área Financiera de la Empresa Key
Market SAS en Reorganización.**

Una Tesis Presentada Para Obtener el Título De
Especialista en Finanzas
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Eliana Ordoñez & Leonor Bohórquez

Junio 2019

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

ABSTRACT

According to the Colombian Confederation of Chambers of Commerce (Confecámaras) in Colombia 90% of the productive units are Mipymes, being the main productive structure of the country since they generate 67% of employment and close to 28% of Gross Domestic Product PIB.

An important percentage of this Mipymes, are involved in issues of illiquidity, (Currently, for every 100 companies created in Colombia, only 29 subsist the first 5 years). This has led numerous Colombian companies to take advantage of Law 1116 of 2006 that determines the processes of corporate reorganization.

According to the foregoing, the study was carried out on the company Key Market SAS In Reorganization since 2014, whose process is valid for 10 years for the gradual payment of obligations with employees, banks, taxes, strategic suppliers and unsecured suppliers.

The information of the company's financial statements was compiled, in which a preliminary diagnosis was made, horizontal and vertical analysis of the financial statements, analysis of the financial ratios as well as: debt, liquidity, activity and profitability ratios; analysis of the financial structure and cash flow, all from the periods 2013 to 2018 of the Key Market company, using the different methods learned during the specialization in Finance.

Once the information was analyzed, a DOFA matrix was prepared and an action plan was created aimed at improving the company's financial area.

Tabla de Contenido

Capítulo I Problema _____	8
Descripción del Problema _____	8
Formulación del Problema _____	9
Objetivos _____	9
Objetivo General _____	9
Objetivos Específicos _____	9
Capítulo II Marco Teórico. _____	10
Sistema de Variables e Indicadores _____	10
Indicador de Liquidez. _____	11
Indicador de Apalancamiento Financiero. _____	11
Indicadores de Actividad. _____	11
Indicadores de Rentabilidad. _____	11
Otros Conceptos Destacados en el Análisis de los Estados Financieros _____	11
Crédito y Cuentas por Cobrar _____	11
Periodo de Crédito. _____	12
Capital de Trabajo. _____	12
Antecedentes Legales: _____	13
Ley 1116 de 2006: _____	13
Página Web: Superintendencia de sociedades. _____	13
Página Web: Superintendencia de sociedades. _____	13
ABC Régimen de insolvencia - Ley 1116 de 2006. _____	13
Antecedentes Investigativos _____	14
Glosario _____	15
Capítulo III Metodología. _____	17
Tipo y Diseño de la Investigación o del Estudio: _____	17
Procedimiento: _____	17
Información de Acreencias del Proceso de Reorganización. _____	17
Primera Clase. _____	18
Segunda Clase. _____	18
Tercera Clase. _____	18
Cuarta Clase. _____	18
Quinta Clase. _____	18
Resumen de Acreencias _____	19
Diagnostico Financiero. _____	20
Análisis Vertical _____	20
Análisis Horizontal _____	24
Dinámica Cuentas de Resultados. _____	25
Indicadores Financieros _____	26

Análisis de Resultados Relevantes	30
Diseño del Plan de Mejoramiento.	32
Matriz DOFA	32
Estrategias FO-DO-FA-DA	33
Plan de Accion para el Mejoramiento del Area Financiera de Key Market SAS y evaluacion de la estrategia 1:	34
Capitulo IV Conclusiones	37
Capitulo V Resumen	39
Capitulo VI Bibliografía	40

Lista de Tablas

Tabla 1: Resumen de Acreencias	19
Tabla 2: Capital de Trabajo	30
Tabla 3: Flujo de Efectivo	31
Tabla 4: Matriz DOFA	32
Tabla 5: Estrategias FO-DO-FA-DA	33
Tabla 6: Plan de Acción para el Mejoramiento del Área Financiera de Key Market SAS	34
Tabla 7: Ejercicio de Simulación operación de Factoring	35
Tabla 8: Estados Financieros proyectados para el 2019 incluyendo el ejemplo de la simulación de factoring	35
Tabla 9 Analisis de indicadores ROA y ROE incluyendo el ejercicio de simulacion y proyeccion de los estados financieros a 2019	36

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Tamaño de Activo	20
Ilustración 2: Tamaño del Pasivo	21
Ilustración 3: Estructura Financiera	22
Ilustración 4: Tamaño Cuenta de Resultados	23
Ilustración 5: Dinámica del Activo	24
Ilustración 6: Dinámica Cuentas de Resultados	25
Ilustración 7: Liquidez	26
Ilustración 8: Endeudamiento	27
Ilustración 9: Actividad	28
Ilustración 10: Rentabilidad	29

Capítulo I

Problema

Descripción del Problema

La empresa Key Market SAS, sociedad por acciones simplificadas, es una empresa comercial dedicada al comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y programas de informática, matriculada el miércoles 12 de julio de 2000 con domicilio registrado en la ciudad de Cota, posterior hacia el año 2017 traslado su sede principal para la ciudad de Funza – Cundinamarca.

Para el año 2001 se convirtió en partner de la marca HEWLET PACKARD HP en Colombia siendo este último su principal aliado ventas generando expansión de Key Market a nivel local en ciudad de Bogotá en representación de esta marca. En consecuencia a la crisis que Hewlett Packard, empezó a atravesar para el año 2012 debido a los altos costos de reestructuración de esta compañía, generando la caída en ventas de sus computadores enmarcado por la tendencia de la época en que los usuarios preferían comprar tablets o Smartphone's en vez de computadores; así mismo la expansión de grandes superficies en Colombia que generaban una oferta variada de equipos tecnológicos y facilidades de crédito, además de bajos precios para el sector de tecnología abarcaron gran parte de los demandantes de estos productos lo que afecto directamente la compañía Key Market generando una baja en ventas que impacto directamente los estados financieros de la empresa y ocasiono una incapacidad de cumplir con las obligaciones contraídas con sus acreedores.

A consecuencia de lo anterior la empresa presentó una solicitud a la Superintendencia de Sociedades en 2013 a la admisión al proceso de reorganización empresarial para ese momento

con una deuda total de \$ 7.643.742.000 COP; la empresa ha ejecutado la proyección de pago a deudores desde 2014 hasta 2018 de forma satisfactoria dado que se ha pagado el 59% de la deuda equivalente a \$ 3.133.085.000 COP. Sin embargo, los esfuerzos en cumplir las obligaciones a largo plazo del acuerdo de reestructuración reflejan debilidades en el área financiera de la compañía que se pretenden identificar y mitigar a través de este proyecto de investigación.

Formulación del Problema

¿Cuál es el plan de mejoramiento para el área financiera de la empresa Key Market SAS en Reorganización?

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento para el área financiera de la empresa Key Market SAS en Reorganización.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico financiero para la empresa Key Market SAS en Reorganización.

- ✓ Plantear estrategias de mejoramiento para el área financiera de la empresa Key Market SAS en Reorganización.

- ✓ Evaluar la estrategia financiera planteada para el área financiera de la empresa Key Market SAS en Reorganización.

Capítulo II

Marco Teórico.

Dado que el trabajo abordara temas que involucra un recurso legal usado por las empresas que se encuentran en periodos de crisis y el análisis financiero desarrollado en los diferentes momentos de la organización en estudio es necesario contemplar unos parámetros que sirvan como ejes conceptuales para apoyar la comprensión del mismo.

Sistema de Variables e Indicadores

Una de las herramientas más destacadas que relacionan las diferentes cuentas de estados de la situación financiera y estados de resultados los cuales permiten una lectura del estado actual de la situación financiera de una empresa son el análisis vertical que es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de resultados) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo y el análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro. El análisis se debe centrar en los cambios «extraordinarios» o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto. ¹

¹ Las variaciones absolutas como las relativas. Anaya, H. O. (2011)¹

Los indicadores financieros se clasifican en cuatro categorías que son:

Indicador de Liquidez. Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad.

Indicador de Apalancamiento Financiero. Evaluar el grado en el que la empresa está usando dinero prestado.

Indicadores de Actividad. Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden qué tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos.

Indicadores de Rentabilidad. Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que la muestran en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la efectividad global de la operación de la empresa.²

Otros Conceptos Destacados en el Análisis de los Estados Financieros

Crédito y Cuentas por Cobrar. Desde la perspectiva contable, cuando se otorga un crédito se crea una cuenta por cobrar. Tales cuentas por cobrar incluyen crédito a otras personas, lo cual se conoce como crédito comercial, y crédito otorgado a consumidores, que se denomina crédito al consumo. Alrededor de una sexta parte de todos los activos de las firmas industriales

² Fundamentos de administración financiera –Autores James C. Van Horne- Jhon M. Wachowicz

estadounidenses son cuentas por cobrar que, por supuesto, representa una inversión muy importante de sus recursos financieros.

Periodo de Crédito. El periodo del crédito es el plazo básico al que se otorga el crédito. Este periodo varía mucho entre las diferentes industrias, pero casi siempre es de 30 a 120 días. Si se ofrece un descuento por pronto pago, el periodo del crédito tiene dos componentes el periodo neto del crédito y el periodo del descuento por pronto pago.

El periodo neto de crédito es el plazo que tiene el cliente para pagar. El periodo del descuento por pronto pago es el tiempo durante el cual se puede aprovechar el descuento.³

Capital de Trabajo. Existen dos conceptos importantes de capital de trabajo: capital de trabajo neto y capital de trabajo bruto. Cuando los contadores usan el término capital de trabajo, en general se refieren al capital de trabajo neto, que es la diferencia de dinero entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Ésta es una medida del grado en el que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez. Sin embargo, desde un punto de vista administrativo, tiene poco sentido hablar de intentar manejar activamente una diferencia neta entre los activos y los pasivos corrientes, en particular cuando esa diferencia cambia de manera continua. Por otro lado, los analistas financieros, cuando hablan de capital de trabajo, se refieren a activos corrientes. Por lo tanto, su atención está en el capital de trabajo bruto. Puesto que tiene sentido para los directores financieros participar en la tarea de proveer la cantidad correcta de activos

³ Finanzas corporativas Ross Westerfield Jaffe .

corrientes para la empresa en todo momento, adoptaremos el concepto de capital de trabajo bruto.⁴

Antecedentes Legales:

Ley 1116 de 2006:..Por el cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

Página Web: Superintendencia de sociedades. delegatura insolvencia reorganización empresarial: en esta página web se encuentra desglosado la misión, funciones del grupo de reorganización, normas, jurisprudencia y formatos, con los cuales una empresa puede evaluar y poner en marcha el proceso de reorganización contando con los requisitos que la norma exige.

Página Web: Superintendencia de sociedades. delegatura insolvencia reorganización empresarial: Paginas / publicaciones, estadísticas de reorganización.

ABC Régimen de insolvencia - Ley 1116 de 2006. reorganización y liquidación judicial. Superintendencia de Sociedades. Este artículo muestra de forma resumida la ley 1116 de 2006 para entender de forma fácil y práctica el régimen de insolvencia empresarial.

⁴ Fundamentos de administración financiera –Autores James C. Van Horne- Jhon M. Wachowicz

Antecedentes Investigativos

- ✓ Artículo de Investigación Fracaso Empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Autores Freddy Romero Espinosa. M.Sc. en Administración. Profesor Universidad Nacional de Colombia; Zuray Andrea Melgarejo Molina Ph.D Profesora Universidad Nacional de Colombia; Mary Anali Vera Ph.D. Profesora Universidad Nacional de Colombia

- ✓ Trabajo de Grado propuesta de reorganización empresarial para conciviles S.A. Autores Deisy Milena Mejía Soto, Carlos Esteban Ospina Salazar. Universidad Eafit: Este trabajo de grado está relacionado con el tema de reestructuración de pasivos, en el cual se aplica una revisión metodológica y una propuesta alternativa al caso de reorganización empresarial que se ha venido negociando para la empresa Conciviles S.A.

- ✓ Revista Espacios: Artículo: Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. La finalidad de este artículo es analizar la gestión, adaptación y resiliencia de la empresa colombiana con el acuerdo de insolvencia y reestructuración. 18-02-2019.

Glosario

- ✓ Reorganización: El proceso de reorganización se rige bajo la Ley 1116 de 2006, cuya finalidad es la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, preservando las empresas viables, normalizando sus relaciones comerciales y crediticias mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o de pasivos, protegiendo el crédito.

- ✓ Flujo de caja: Es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado.

- ✓ Partner: Es la relación que se establece entre dos empresas para obtener un mutuo beneficio. Habitualmente hay una empresa que es el proveedor y otra que actúa como comercializadora de los servicios/productos que ofrece el proveedor.

- ✓ Ratios o Indicadores Financieros: Los ratios financieros también llamados razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de los cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

- ✓ Estados Financieros: Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera.

- ✓ **Liquidez:** La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.

- ✓ **Rentabilidad:** La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.

- ✓ **Ley 550 de 1999:** Ley de intervención económica, establece la intervención del Estado en la economía, fue sustituida por la Ley 1116 de 2006.

Capítulo III

Metodología.

Tipo y Diseño de la Investigación o del Estudio:

Dado que el objetivo es describir una estrategia financiera, se entiende que este trabajo es una investigación de tipo descriptivo con enfoque cualitativo mediante el estudio de caso de la empresa Key Market SAS; Las fuentes de información aplicadas a esta investigación son de origen primarias.

Procedimiento:

Proceso de Reorganización. El régimen judicial de insolvencia regulado tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor. El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos. El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor.

La crisis que atravesaba la compañía objeto de estudio, influyo para que la gerencia de la misma tomara la decisión de solicitar ante la superintendencia de sociedades el proceso de reorganización empresarial establecido en la Ley 1116 de 2006, es importante resaltar que ya contaba con los requisitos que la norma exigía para acogerse a dicho proceso.

Información de Acreencias del Proceso de Reorganización. A continuación se presentan las cifras con las cuales fue aprobado el proceso de reorganización de la empresa Key

Market SAS, definiendo sus compromisos de pago según la clasificación de la acreencia en el año 2013.

Las acreencias se clasifican de la siguiente forma:

De conformidad con lo dispuesto en la Ley 1116 de 2006, para el pago de las acreencias materia del presente Acuerdo, se observará la siguiente prelación de créditos:

Primera Clase. Esta clase está conformada por: (i) Los acreedores laborales, y (ii) Los créditos a favor de entidades fiscales, en ese orden, para efectos del presente Acuerdo existen tanto titulares de acreencias laborales, como Entidades fiscales a cargo del deudor.

Segunda Clase. No existen obligaciones con acreedores prendarios a cargo del deudor dentro de este Acuerdo.

Tercera Clase. No existen obligaciones con acreedores hipotecarios a cargo del deudor dentro de este Acuerdo.

Cuarta Clase. Sí existen obligaciones con acreedores estratégicos a cargo del deudor dentro de este Acuerdo.

Quinta Clase. A ésta pertenecen los demás acreedores externos que no estén incluidos en ninguna de las clases antes enunciadas.

Es de señalar que la fórmula consagrada en el presente acuerdo ha sido concertada con los diferentes grupos de acreedores a los que se refiere la cláusula VI del presente documento, y respeta los privilegios previstos para la primera clase.

Una vez se realizó reunión con los acreedores y los mismos votaron a favor del proceso de reorganización, quedo resumida de la siguiente forma el valor de la deuda por pagar a largo plazo de la compañía en mención:

Resumen de Acreencias

Tabla 1: Resumen de Acreencias

Tipo Crédito	Acreencias	Valor Reconocido Por Capital
Primera Clase	Laborales	\$ 18.314.862
	FISCALES	\$ 144.327.264
	PARAFISCALES	\$ 912.323
Segunda Clase	N/A	
Tercera Clase	N/A	
Cuarta Clase	Estratégico	\$ 2.530.891.334
Quinta Clase	Financiero	\$ 2.715.451.777
	QUIROGRAFARIO	\$ 1.304.307.714
Sexto	Total Pasivo Cierto Externo	\$ 6.714.205.274
Septimo	Créditos Litigiosos	
Octavo	Créditos Contingentes	\$ 865.986.767
Noveno	Total Pasivo Incierto Externo	\$ 865.986.767
Decimo	Total Pasivo	\$ 7.580.192.041

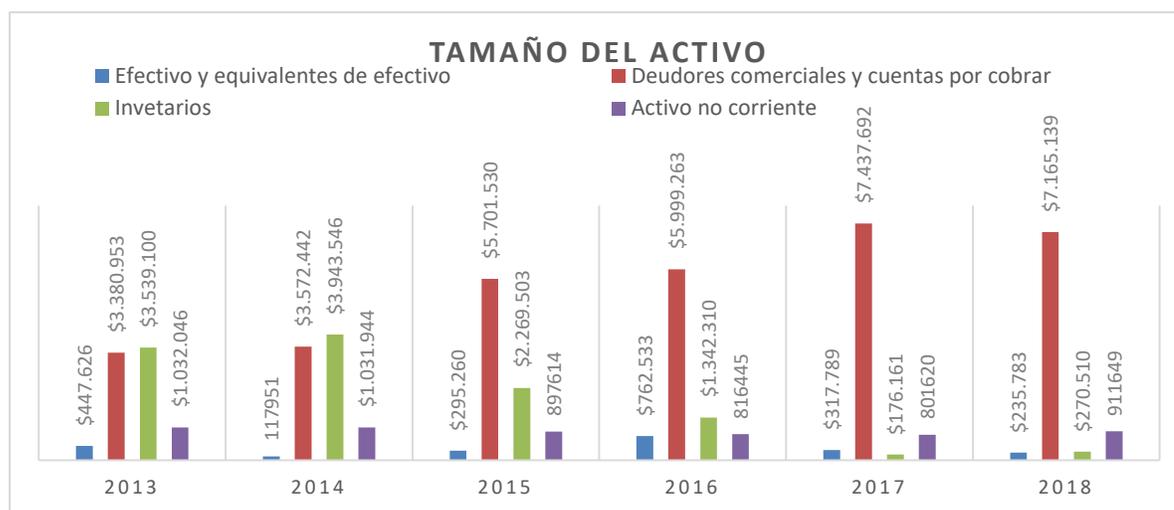
Fuente: Acuerdo del proceso de Reorganización de la empresa Key Market SAS.

Diagnostico Financiero.

Con el fin de realizar el diagnostico financiero de la compañía Key Market SAS, se tuvo en cuenta la información financiera presentada durante los años 2013 a 2018. Se elaboraron análisis vertical y horizontal, estado de resultados, y aplicación de razones financieras.

Análisis Vertical

Ilustración 1: Tamaño de Activo

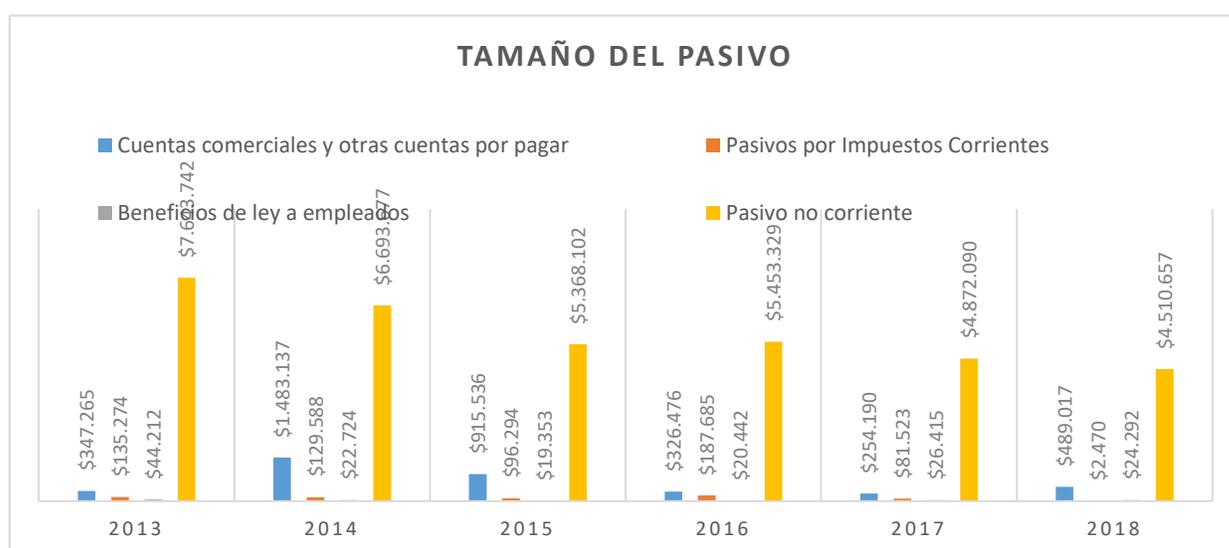


Fuente: Estados Financiero Key Marquet SA 1

La mayor concentración del activo se encuentra en los activos corrientes 89,5% dentro de los cuales el mayor porcentaje se encuentra en los deudores comerciales y cuentas por cobrar representan en promedio el 63,3% y los inventarios en promedio un 22,1% ; los activos no corrientes representan un 10,49%. Este análisis nos permite identificar que el 63,3% de sus activos está representado en cuentas por cobrar lo que puede generar problemas de liquidez y afectar directamente el flujo de caja de la empresa ya que no está recuperando eficientemente su

cartera; así mismo podemos identificar que los inventarios tuvieron una disminución progresiva ya que para el años 2013 y 2014 representaban el 43,8 % del activo; para el 2015 y 2016 el 19,9% y para 2017 y 2018 el 2,6%; dando lugar a decir que la empresa gradualmente concentro menos valor del total de sus activos en inventarios.

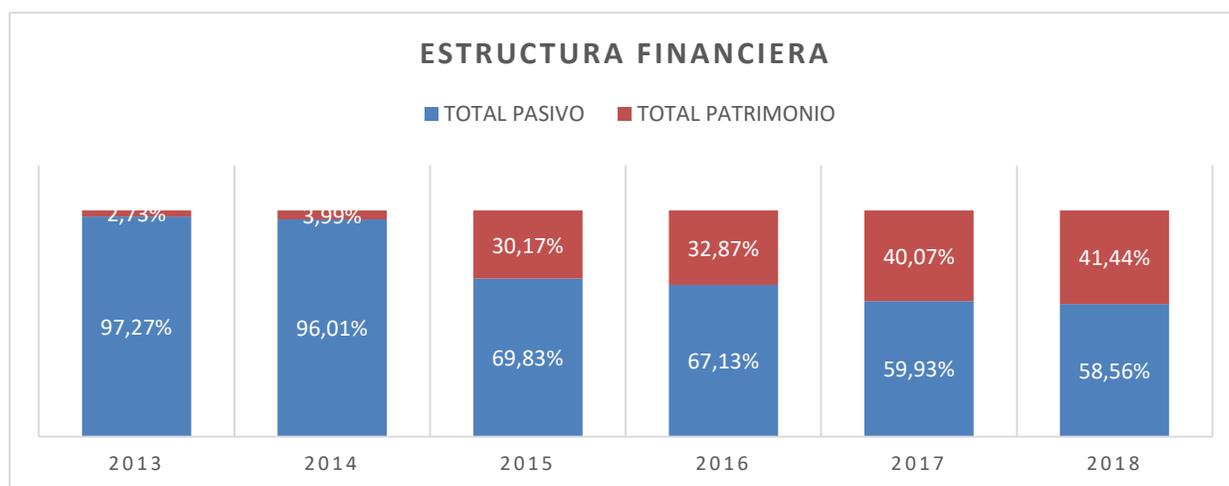
Ilustración 2: Tamaño del Pasivo



Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

La mayor concentración de los pasivos se encuentra en el pasivo no corriente; para el año 2013 represento el 93,55%; para el 2014 el 80,3%, para 2015 el 83,8%, para el 2016 el 91,07%, para el 2017 el 93,08% y para 2018 el 89,74%. Su principal rubro son las deudas a largo plazo que se ven representadas en un 88,6% que al compararlo con el activo corriente representado por el 89,5% se puede concluir que la empresa no tiene capacidad de pago.

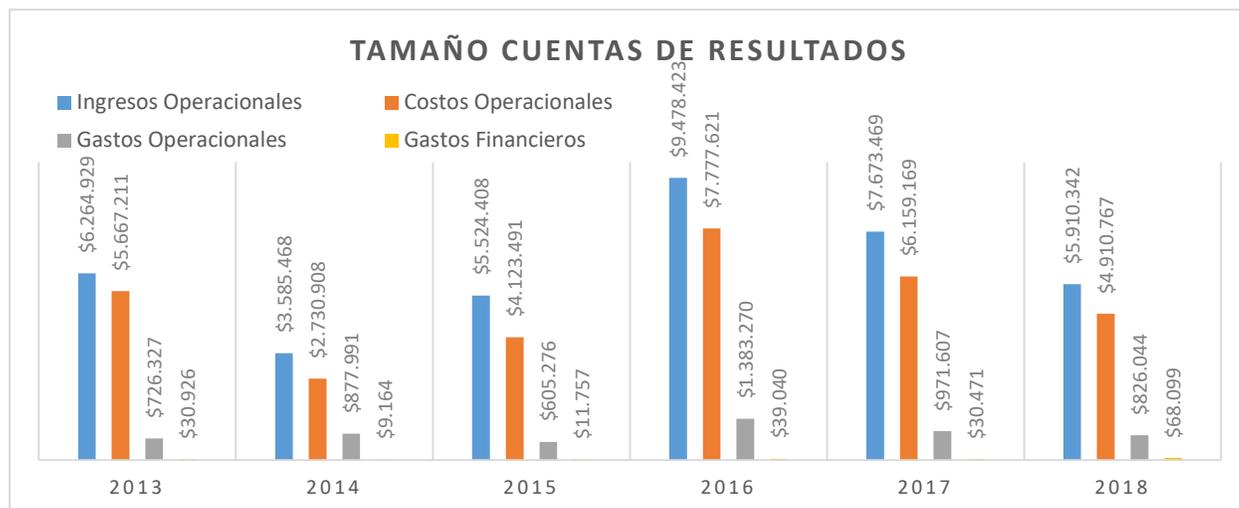
Ilustración 3: Estructura Financiera



Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

La estructura financiera de la empresa ha cambiado en los últimos años; en 2013 se encontraba financiada en un 97% con pasivos y 2,73% con patrimonio; para 2014 la relación era 96,01% con pasivos y 3,99% con patrimonio; para 2015 la proporción era de 69,83% con pasivos y 30,17 % con patrimonio; para 2016 se financio un 67,13% con pasivo y 32,87% con patrimonio; en 2017 la proporción fue 59,93% pasivo y 40,07% con patrimonio y en 2018 se financio un 58,56% con pasivo y 41,44% con patrimonio; se puede deducir que la empresa ha venido liberando parte del pasivo mejorando la situación del patrimonio de la misma lo que muestra una estructura financiera equilibrada.

Ilustración 4: Tamaño Cuenta de Resultados

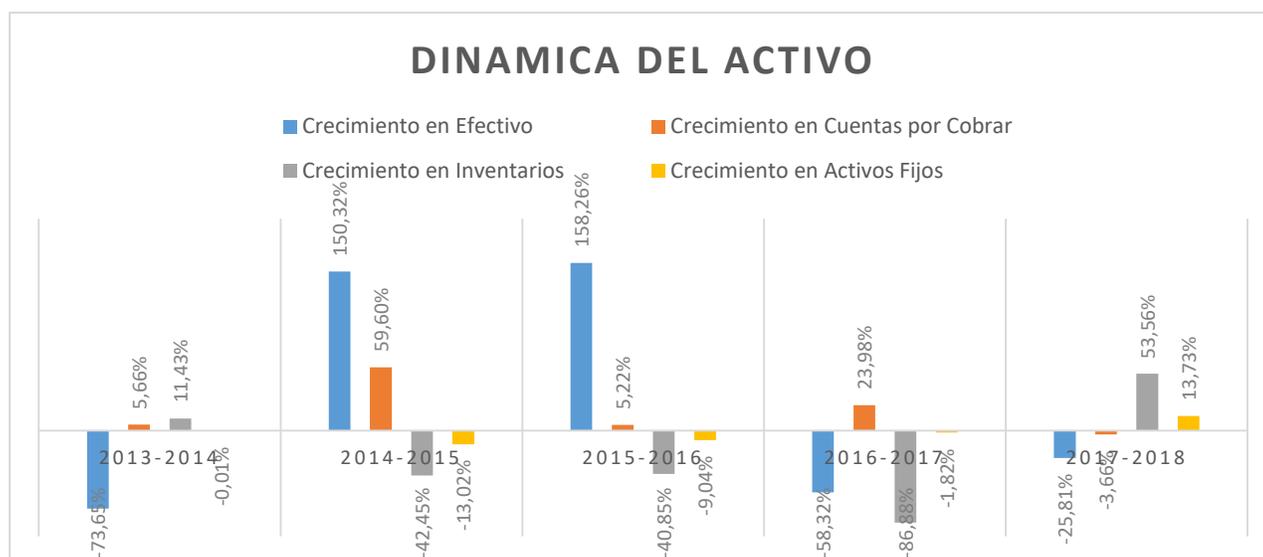


Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

En el estado de resultado en 2013 el 90,4% corresponde al costo de mercancía vendida el cual para 2014 y 2015 disminuyó estando cerca del 75,4% pero en los años 2016 a 2018 aumentó correspondiendo a 81,8% del total de costo de mercancía; lo que deduce un alto costo. Los gastos operacionales en el transcurso de los años de estudio excepto en el año 2014 corresponden al 12,7%; mientras que en 2014 representaron el 24,5% de las ventas. Los gastos financieros corresponden al 0,49% en el transcurso de los años de estudio.

Análisis Horizontal

Ilustración 5: Dinámica del Activo

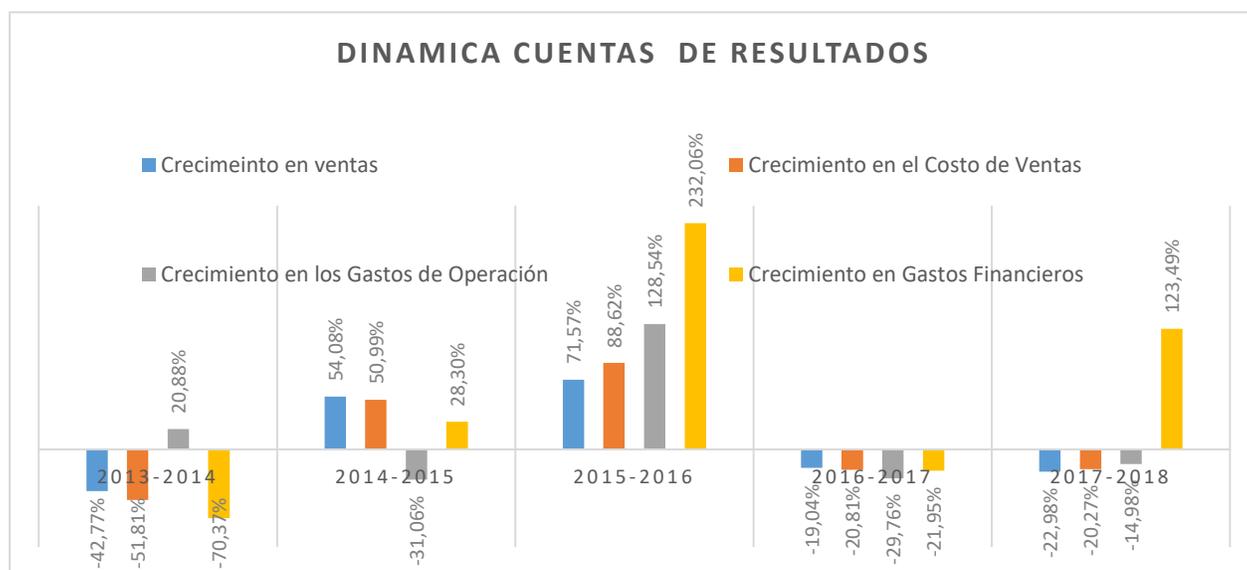


Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

Realizando en análisis se puede interpretar que en el periodo comprendido entre 2013 – 2014, 2016-2017 y 2017-2018 el efectivo tuvo una disminución significativa correspondiente al 73,65% para el primer periodo, 58,32 % para el segundo periodo y 25,81% para el tercer periodo así como para los periodos de 2014-2015 y 2015-2016 su variación fue positiva correspondiente al 150% para el primer periodo y 158% para el segundo ; las cuentas por cobrar tuvieron un aumento significativo para el periodo comprendido entre el 2014 y 2015 correspondiente al 59,6% y para el periodos comprendido entre 2017 y 2018 se presentó una disminución de 3,66%; los inventarios se reflejó una tendencia de disminución en los periodos de estudio ya que para el periodo de 2013 y 2014 represento un crecimiento 11,43% pero los periodos siguientes inicia la disminución de los mismos representado en 42,45% para 2014-2015

, 40,85% para 2015 y 2016, 86,88% para 2016-2017 y solo en el periodo 2017-2018 se refleja un aumento de 53,56%

Ilustración 6: Dinámica Cuentas de Resultados



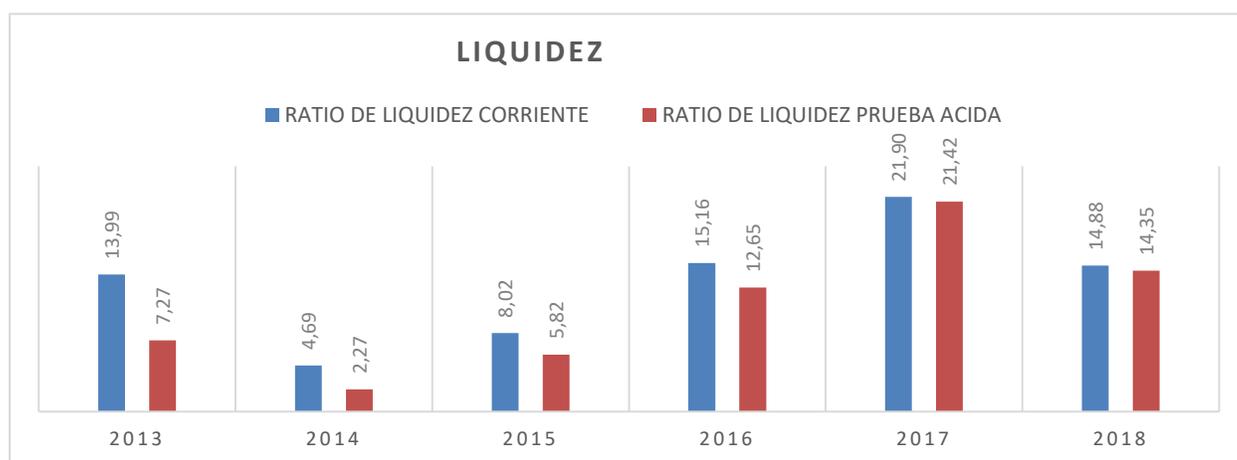
Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

Dinámica Cuentas de Resultados. Realizando el análisis se puede interpretar que los costos de ventas disminuyeron en los periodos comprendidos en 2013-2014 en un 51,8%, en el periodo de 2016-2017 en un 20,81% y en el periodo de 2017-2018 en un 20,27% y para los periodos comprendidos entre el 2014 y 2015 aumentaron en un 50,99% y para el periodo 2015-2016 aumentaron en un 88,62%; se puede evidenciar un aumento significativo 2015-2016 en los gastos de operación correspondiente al 128,5% así como un aumento en los gastos financiero de este mismo periodo del 232% y en el periodo de 2017-2018 un crecimiento del 123%; se puede deducir que en los últimos cuatro años las ventas han disminuido contantemente; los gastos

financieros fueron afectados por un apalancamiento externo con el propósito de aumentar su capital de trabajo; lo que ha afectado significativamente la utilidad con una disminución del 77,3%.

Indicadores Financieros

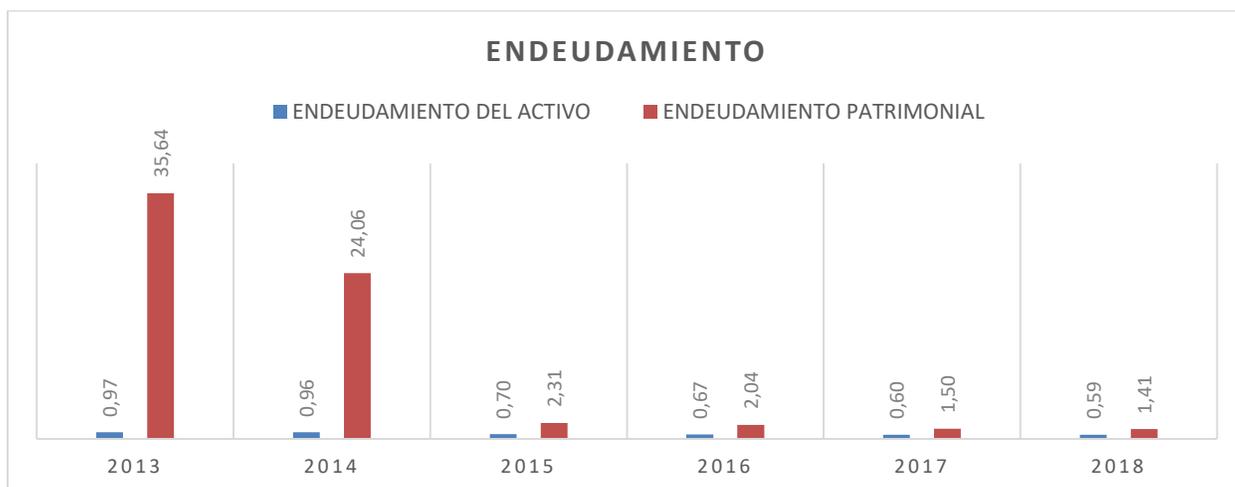
Ilustración 7: Liquidez



Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

La empresa muestra un progreso en sus indicadores de liquidez lo que es un síntoma saludable que refleja que no tiene problemas en cubrir sus obligaciones al corto plazo en los periodos de estudio.

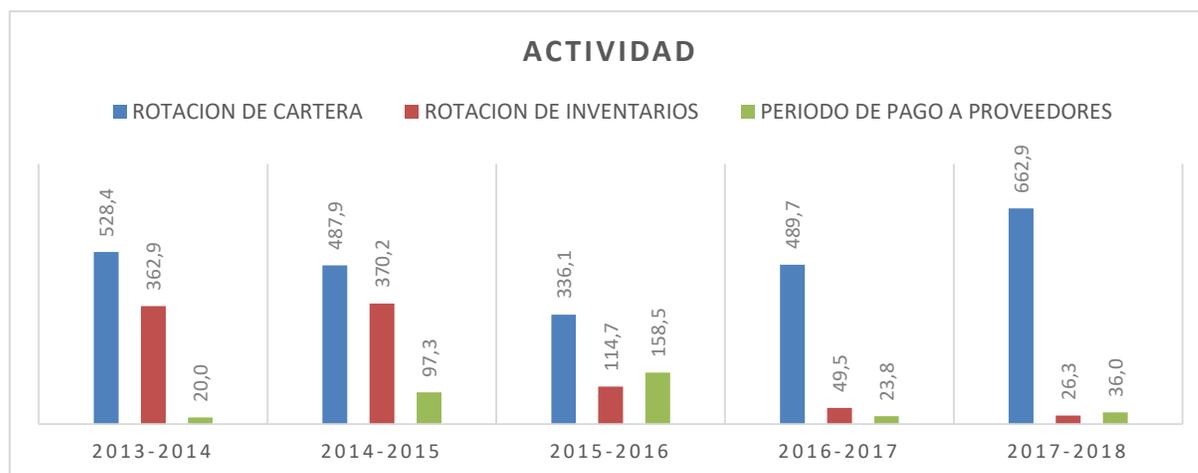
Ilustración 8: Endeudamiento



Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

Para el 2013 y 2014 en promedio el 96,6% del activo es financiado por el pasivo total de la empresa lo que supone una situación crítica para la empresa; en los demás periodos de estudio este indicador tiene una tendencia a la disminución; En el endeudamiento del activo se ha liberado el patrimonio en los años de estudio, la empresa ha mejorado su financiamiento a través de la deuda y se ha venido desarrollando a través de fondos propios. En la estructura de capital el nivel de financiamiento de los acreedores con respecto al del accionista ha venido disminuyendo en el periodo de estudio.

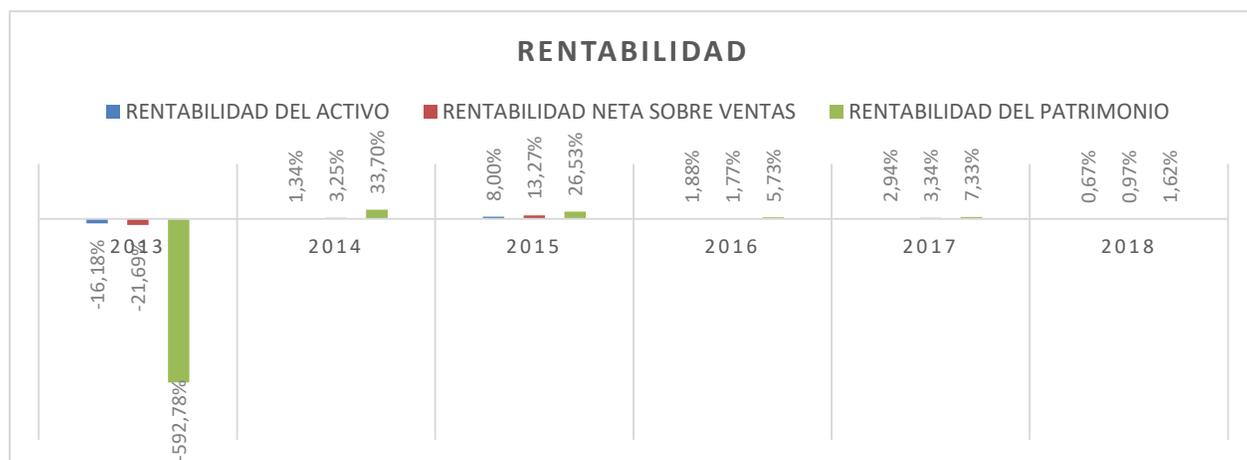
Ilustración 9: Actividad



Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

El periodo en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo es superior de 330 días. El inventario de se vende a crédito en promedio en 366 días para el año 2013 y 2014; cifra que fue disminuyendo en los periodos de 2015 a 2017 llegando a 35 días. El periodo de tiempo de pago a proveedores es en promedio de 30 días en los años de estudio; por tanto podemos deducir que existe malas políticas de tesorería ya que el tiempo de pago a proveedores no es suficiente debido a que el periodo de rotación de cartera es superior a este lo que genera iliquidez para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones; así mismo el periodo de rotación de cartera es demasiado extenso.

Ilustración 10: Rentabilidad



Fuente: Estados Financiero Key Market SAS 2013-2018

La rentabilidad sobre las ventas generó en promedio el 0.92% de la utilidad en los periodos de estudio por cada unidad vendida. La rentabilidad neta sobre el activo en el año 2013 está representada por el -16.18% y su mayor incremento se vio reflejado en el año 2015 el cual fue del 8%, sin embargo la rentabilidad sobre el activo es muy baja. La rentabilidad del patrimonio para el 2013 representó -592% situación que para el periodo del 2014 al 2015 mejoró llegando a su punto más alto en el 2014 representada por el 33.7% lo que significa el aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios; sin embargo para los años posteriores este indicador fue disminuyendo llegando al 1.62% para el 2018.

Análisis de Resultados Relevantes

El indicador que presenta mayor falencia a nivel de estados financieros es el indicador de capital de trabajo, el cual se ocupa de la administración de los activos corrientes (caja, bancos, cuentas por cobrar, inversiones liquidas, inventarios y los pasivos corrientes).

Tabla 2: Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DEUDORES	3.380.953	3.572.442	5.701.530	5.999.263	7.437.692	7.165.139
INVENTARIOS	3.539.101	3.943.546	2.269.503	1.342.310	176.161	270.510
CUENTAS POR PAGAR	316.949	389.321	915.536	326.476	254.190	489.017
KT	6.603.104	7.126.667	7.055.497	7.015.097	7.359.663	6.946.632

Tomado de estados financieros de Key Market SAS, Analisis de ratios e indicadores. .

Se puede observar que el mayor porcentaje que compone el capital de trabajo de la organización esta compuesto por las cuentas por cobrar las cuales han aumentado durante los periodos de estudio, vale la pena destacar que el capital de trabajo permite a la empresa poder cumplir su ciclo operativo, basicamente es que el dinero vuelva a convertirse en dinero para la compañía.

Tabla 3: Flujo de Efectivo

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
UTILIDAD DEL PERIODO					
	116.524	733.364	167.997	256.425	57.600
(+) DEPRECIACIONES					
	53.358	53.616	56.926	529.352	575.276
(+) AMORTIZACIONES					
	-	-	-	-	-
SUBTOTAL					
	169.882	786.980	224.923	785.777	632.876
GENERACION INTERNA DE FONDOS	169.882	786.980	224.923	785.777	632.876
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO					
	476.913	1.046.791	41.489	444.755	333.978
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
	646.795	259.811	266.412	341.022	966.854
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSION					
	48.441	77.864	27.022	2.376	119.882
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION					
	1.148.979	590.996	85.227	581.239	361.433
TOTAL AUMENTO O DISMINUCION DEL EFECTIVO					
	-	-	-	-	-
EFECTIVO AÑO ANTERIOR					
	329.675	189.745	467.273	444.744	82.006
EFECTIVO PRESENTE AÑO					
	435.190	105.515	295.260	762.533	317.789
FLUJO DE CAJA NETO					
	105.515	295.260	762.533	317.789	235.783
FLUJO DE CAJA NETO					
	-	-	-	-	-
	453.743	409.049	378.661	237.841	485.539

Tomado de estados financieros, de Key Market SAS, Analisis de ratios e indicadores. .

El flujo de efectivo para los años de estudio se ha mantenido justo, y en algunos periodos negativo, así mismo, se refleja la inyección de capital por parte de los socios, sin este hecho el capital de trabajo de los periodos se hubiera mantenido negativo por lo que se deben mejorar los indicadores de actividad que evidencian una rotación de cartera de superior a 330 días, lo cual afecta significativamente este flujo de caja.

Diseño del Plan de Mejoramiento para el Area Financiera de la Compañía Key Market Sas en Reorganizacion.

Después de analizada la información financiera de Key Market SAS, se plantearan estrategias encaminadas para mejorar la gestión financiera de la compañía a través de una matriz DOFA para aprovechar las oportunidades y fortalezas y subsanar las debilidades y amenazas.

Matriz DOFA

Tabla 4: Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Mejoramiento en los niveles de endeudamiento</p> <p>La empresa ha mejorado su indicador de liquidez</p> <p>La rotación de inventarios ha venido mejorando, ya que se evidencia disminución en su stock, del cual les pudo permitir inyectar efectivo a su cuenta para mejorar capital de trabajo.</p> <p>Mejoramiento de la credibilidad de la imagen corporativa frente a terceros y proveedores.</p> <p>Compromiso de la gerencia por cumplimiento del acuerdo de reorganización realizando los pagos correspondientes del pasivo a largo plazo.</p>	<p>Rotación de cartera superior a un año</p> <p>Pago a proveedores inferior a 30 días: la empresa muestra un periodo promedio de pago muy bajo, lo que representa que tiene pocas cuentas por pagar en el corto plazo, debido a que la mayoría de sus compras son de contado o aun plazo muy corto de pago.</p> <p>A pesar de los esfuerzos que la compañía realiza para cubrir parte de la deuda del largo plazo, se queda corto a la hora de cubrir con el pasivo a corto plazo.</p> <p>Los niveles de rentabilidad son bajos en los periodos de estudio.</p> <p>Carencia en procesos del ciclo del dinero: Cartera y tesorería.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La empresa cuenta con las herramientas y recursos (personal capacitado y área de marketing) para captación de nuevos clientes privados. Así mismo, el sector de la tecnología está a la vanguardia y proyecta crecimiento en nuevas tendencias.</p> <p>La compañía puede acceder a herramientas como el Factoring para convertir las facturas a crédito en dinero más rápidamente.</p> <p>Se cuenta con la herramienta de consulta en Data crédito para disminuir el riesgo a la hora de otorgar crédito.</p>	<p>La competencia en el sector de la tecnología es amplia por lo que tiene que reinventarse día a día.</p> <p>Competencia con precios más bajos.</p> <p>El bajo movimiento en los cuatro primeros meses del año genera que las proyecciones de ventas no se cumplan a final del año.</p>

Cuentan con contratos con entidades del estado mediante el acuerdo marco de precios de Colombia Compra Eficiente

Las ventas del sector de gobierno son muy demoradas para pagar debido a los procesos internos de estas entidades.

Tomado de la información analizada de Key Market SAS.

Estrategias FO-DO-FA-DA

Tabla 5: Estrategias FO-DO-FA-DA

ESTRATEGIAS (FO) FORTALEZAS OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS(DO) DEBILIDADES – OPORTUNIDADES
<p>Establecer planes de créditos para captación de clientes potenciales, utilizar la herramienta de DATACREDITO para mitigar el riesgo de crédito.</p> <p>Aprovechar el mejoramiento de la imagen que ha tenido la compañía para realizar la consecución de otros proveedores estratégicos donde se puedan analizar mejores rendimientos y mayor plazo de pago.</p> <p>Utilizar el mecanismo de Factoring para obtener dinero en un menor tiempo.</p>	<p>Potencializar el departamento de cartera y tesorería, quienes son los que intervienen en el ciclo del dinero de la compañía, y pueda resolver el inconveniente de falencias en el capital de trabajo.</p> <p>Solicitar a los proveedores actuales debido a buen comportamiento en los hábitos de pago, el aumento en el tiempo de plazo para pago, respaldando las deudas con cheques posfechados por mayor tiempo, que genere tranquilidad al proveedor.</p> <p>Fortalecer la fuerza de ventas. Realizar campañas comerciales agresivas.</p>
ESTRATEGIAS (FA) FORTALEZAS AMENAZAS	ESTRATEGIAS (DA) DEBILIDADES – AMENAZAS
<p>La empresa cuenta con las herramientas y recursos (personal capacitado y área de marketing) para captación de nuevos clientes privados, para competir con calidad en el sector, generar valor agregado a los productos vendidos.</p> <p>Analizar la posibilidad de importación de productos para competir con mejores precios.</p> <p>Optimizar procesos de compra y entrega a los clientes para que no existan demoras en el trámite de recepción y pagos de facturas.</p>	<p>Incentivar al personal para aumentar la motivación en el trabajo y ayude a generar más ingresos, menores costos. Los colaboradores motivados y empoderados son ficha clave para el mejoramiento de los procesos.</p> <p>Dar mayor relevancia y capacitar al área de cartera y establecer en la compañía el área de tesorería para tener mayor eficacia en el ciclo del dinero y mejore el capital de trabajo.</p>

Tomado de análisis de matriz Dofa de Key Market SAS.

Plan de Accion para el Mejoramiento del Area Financiera de Key Market SAS y

Evaluacion de la estrategia 1.

Tabla 6: Plan de Acción para el Mejoramiento del Área Financiera de Key Market SAS

No.	ESTRATEGIA	PROPOSITO	PLAN DE ACCION	INDICADOR	FORMULA
1	Utilizar el mecanismo de Factoring para obtener dinero en un menor tiempo.	Obtener el pago de las facturas en un plazo más corto.	Analizar las entidades financieras que ofrecen este producto para obtener el dinero de forma rápida y contribuir al mejoramiento del capital de trabajo.	Retorno de la inversión. Cuanto sacrificio mi rentabilidad para obtener el dinero rápidamente y mejorar el capital de trabajo.	Beneficio- Inversión /Inversión
2	Basados en el mejoramiento de la imagen que ha tenido la compañía establecer nuevas relaciones comerciales negociando plazos de pago correspondientes a el tiempo de rotación de la cartera involucrando la importación.	Nuevos Proveedores Estratégicos	Hacer énfasis en el departamento de compras para la consecución de nuevos proveedores estratégicos que permitan obtener una mayor rentabilidad, y mejores beneficios de plazo.	Actividad : Periodo de Pago a proveedores	Periodo de Pago a proveedores: Promedio de cuentas por pagar *360/compras a proveedores

Elaboracion Propia: Tomado de analisis de la informacion financiera de Key Market SAS.

Evaluación de la estrategia 1: Factoring

Teniendo en cuenta la estrategia propuesta para la compañía de la herramienta de Factoring que se define como una herramienta financiera que le permite a las empresas obtener liquidez a partir de la negociación de sus facturas por cobrar; se realizó el análisis de los estados financieros proyectados para el año tomando un porcentaje de \$500000 millones correspondiente al de valor de facturas proyectadas para el año actual 2019 con respecto al año inmediatamente anterior. Así mismo se tuvo en cuenta el valor de los costos que reflejaron esta operación para

asi evaluar la estrategia de factoring e identificar si nos permitiria mejorar o no el capital de trabajo:

A traves de la plataforma llamada “MESFIX”, se realizo una simulacion incluyendo el valor de facturas a negociar por factoring, generando los siguientes costos de dicha operación: Plazo de pago del cliente 60 dias.

Tabla 7. Ejercicio de Simulación operación de Factoring.

VALOR DE FACTURAS NEGOCIACION	\$ 500.000.000
VALOR DEL ANTICIPO	\$ 391.922.150
SALDO POR PAGAR CUANDO EL CLIENTE PAGA	\$ 79.415.500
* DESCUENTOS Y COSTOS	\$ 28.662.350

Fuente: Tomado de pagina Web Mesfix.com

* Los descuentos y costos de la operación incluyen: cobro por transferencia bancaria, comision para la entidad financiera, valor de custodia de facturas, gravámenes financieros.

De acuerdo a lo anterior realizamos el ejercicio con proyeccion del estado de resultados, teniendo como aumento proyectado en ventas del 12%, aumento de los costos de acuerdo al indice de precios al consumidor, aumentando el valor de la comision en los gastos financieros, las demas variables se aumentaron de acuerdo al promedio generado en las variables.

Tabla 8: Estados Financieros proyectados para el 2019 incluyendo el ejemplo de la simulación de factoring

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	VALORES PROYECTADOS
	2019*
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 6.619.583
COSTOS OPERACIONALES	\$ 5.665.061
UTILIDAD BRUTA	\$ 954.522
GASTOS OPERACIONALES	\$ 826.044

UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 128.478
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 29.865
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 75.972
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 37.983
GASTOS FINANCIEROS	\$ 96.433
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 23.921
IMPUESTO DE RENTA CORRIENTE	\$ 7.894
IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO	\$ -
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	\$ 16.027

Fuente: Elaboracion propia.

A consecuencia de lo anterior se calculan los indicadores ROA y ROE y el indicador de rotacion de cartera:

Tabla 9: Analisis de indicadores ROA y ROE incluyendo el ejercicio de simulacion y proyeccion de los estados financieros a 2019:

	2018	2019
ROA	0,007%	0,002%
ROE	0,016%	0,004%
ROTACION DE CARTERA	653 DIAS	573 DIAS

Fuente: Elaboracion Propia.

Se puede concluir que con la proyeccion del factoring la empresa sacrifica 0,018 de su ROA y 0,004 de ROE pero mejora su rotacion de cartera en 80 días beneficiando su capital de trabajo.

Capítulo IV

Conclusiones

Se analizo toda la informacion financiera de la compañía Key Market SAS en Reorganizacion, y se llevo a las siguientes conclusiones:

La empresa ha logrado mejorar su imagen frente a terceros, clientes y proveedores, al demostrar que ha venido pagando los compromisos a sus acreedores que se acuerdo en el proceso de reorganizacion, logrando asi, establecer relaciones comerciales con una entidad financiera para obtener de factoring.

A pesar de la reñida competencia que maneja el sector de tecnologia (competencias de productos y precios), Key Market ha logrado mantenerse vigente y con proyeccion a futuro porque aunque los porcentajes de rentabilidad no sean los mas optimos y los inconvenientes de capital de trabajo desaceleran los procesos operativos de la compañía, ha logrado realizar abonos respectivos de la deuda a largo plazo y tener la liquidez suficiente de la deuda a corto plazo.

Las ventas de la compañía han venido disminuyendo debido a la competencia por lo que es necesario generar campañas comerciales agresivas que aumenten la fuerza de ventas por medio de la innovacion en la oferta de sus servicios para captar y fidelizar nuevos clientes.

Es necesario crear el área de tesorería para establecer controles inmediatos y fortalecer el area de compras y comercial a traves de indicadores de gestion que contribuyan con el mejoramiento del capital de trabajo de la organización

Con el fin de optimizar los costos de la compañía, se propone realizar búsqueda de nuevos proveedores estratégicos que permitan obtener mayor rentabilidad en las operaciones.

La información que se tomó para el desarrollo de la investigación son los estados financieros reales de la compañía. Cabe resaltar la buena gestión de la gerencia y de su equipo contable y administrativo en lograr en los primeros cinco años del proceso de reorganización, conservar a Key Market dentro del propósito del proceso de reorganización, que es mantener la unidad productiva y generadora de empleo.

Capítulo V

Resumen

La crisis económica por la que han atravesado muchas empresas en nuestro país, ha generado que el estado establezca mecanismos para que las mismas puedan seguir operando y puedan resolver su situación de iliquidez y salir de su crisis; Actualmente en Colombia se han aceptado para reorganización 2641 procesos de empresas de todos los sectores del país, es muy importante la figura que han adoptado ya que ello le permite conservar la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo.

De acuerdo a lo anterior, se ha realizado el estudio a la compañía Key Market SAS En Reorganizacion desde el año 2014 cuyo proceso tiene vigencia de 10 años para el pago de forma gradual de obligaciones con empleados, bancos, impuestos, y proveedores estrategicos y quirografarios.

Basados en esto se recopiló la información de los estados financieros de la compañía, en el que se realizó un diagnóstico preliminar, análisis horizontal y vertical de los estados financieros, análisis a los ratios financieros así: ratios de endeudamiento, de liquidez, de actividad y de rentabilidad; análisis de la estructura financiera y el flujo de efectivo, todos de los periodos 2013 a 2018 de la compañía Key Market, utilizando los diferentes métodos aprendidos durante la especialización en Finanzas.

Una vez la información fue analizada, se procedió a realizar una matriz DOFA, las estrategias de la matriz, para finalmente terminar con un plan de acción encaminada al mejoramiento del área financiera de la compañía.

Capítulo VI

Bibliografía

- Trabajo de Grado propuesta de reorganización empresarial para conciviles S.A. Autores Deisy Milena Mejía Soto, Carlos Esteban Ospina Salazar. Universidad Eafit.
- Revista Espacios: Artículo: Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. 18-02-2019.
- La eficacia del proceso de reorganización empresarial dentro del régimen de insolvencia colombiano. Autor. Daniel Alfredo Cardona Osorio. Universidad Eafit. 2018-2 Medellín.
- Diagnostico financiero de la empresa Procopal S.A. Autores: Venus Estrada López, Sandra Marcela Monsalve Velásquez.
- Ley 1116 de 2006: Por el cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la Republica de Colombia y se dictan otras disposiciones.
- Pagina Web: Superintendencia de sociedades/ delegatura insolvencia reorganización empresarial.
- Pagina Web: Superintendencia de sociedades/ delegatura insolvencia reorganización empresarial: Paginas / publicaciones, estadísticas de reorganización.

- ABC Régimen de insolvencia: Ley 1116 de 2006 reorganización y liquidación judicial. Superintendencia de Sociedades.
- Título Finanzas para managers: conceptos fundamentales de finanzas para no financieros, Harvard Business School Press, Autores Karen Berman, Joe Knight, John Case, Editor Deusto, 2.
- Título: Estado de flujos de efectivo y otros flujos de fondos. Autor: Rodrigo Estupiñan Gaitán, Ecoe ediciones.
- <https://actualicese.com/actualidad/2007/07/11/cartilla-nuevo-regimen-de-insolvencia>.