

**ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE UNA
EMPRESA ASESORA Y PROVEEDORA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS
AUTOMOTRICES**

**ADRIANA GALLEGO VALENCIA
YENNY YULIANA CASTILLO LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
PEREIRA
2016**

**ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE UNA
EMPRESA ASESORA Y PROVEEDORA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS
AUTOMOTRICES**

**ADRIANA GALLEGO VALENCIA
YENNY YULIANA CASTILLO LÓPEZ**

**Monografía presentada como opción de grado para obtener el título de
Especialista en Administración Financiera**

Asesor:

**PAOLA ANDREA ECHEVERRI GUTIÉRREZ
Magíster en Administración Económica y Financiera**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
PEREIRA
2016**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, (DD, MM, AAAA)

CONTENIDO

	Pág.
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO TEORICO	20
4.1.1 Características de la información financiera	20
4.1.2 Análisis Horizontal y Vertical	21
4.1.3 Análisis del Flujo de Caja	21
4.1.4 Razones o Indicadores Financieros.	23
4.1.5 Calculo del WACC	25
4.1.6 Calculo del EVA	26
4.1.7 Matriz DOFA	27
4.2 MARCO ESPACIAL	28
4.2.1 Reseña histórica	28
4.2.2 Misión	30
4.2.3 Visión	30
4.2.4 Política de Calidad	30
4.2.5 Principios de Gestión de Calidad.	30
4.2.6 Certificaciones	31
4.2.7 Organigrama	31
4.3 MARCO TEMPORAL	32
4.4 MARCO LEGAL	32
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
5.2 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35

6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO ESTRATÉGICO	36
6.1 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL	36
6.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS	42
6.2.1 Indicadores de Liquidez.	42
6.2.2 Indicadores de Actividad.	43
6.2.3 Indicadores de Endeudamiento.	44
6.2.4 Indicadores de Rentabilidad.	45
6.3 WACC.	46
6.4 EVA.	48
6.5 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.	48
7. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE UNA EMPRESA ASESORA Y PROVEEDORA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS AUTOMOTORES	51
8. CONCLUSIONES	54
9. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estructura Análisis Horizontal y Vertical del Balance General.	36
Tabla 2. Estructura Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados.	40
Tabla 3. Indicadores de Liquidez.	42
Tabla 4. Indicadores de Actividad.	43
Tabla 5. Indicadores de Endeudamiento.	44
Tabla 6. Indicadores de Rentabilidad.	45
Tabla 7. Obligaciones financieras.	47
Tabla 8. Estado de Flujos de Efectivo	48
Tabla 9. Estado de Caja Libre	50
Tabla 10. Matriz DOFA.	51
Tabla 11. Estrategias DO,FO,DA y FA.	52

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Indicadores de liquidez.	23
Cuadro 2. Indicadores de Actividad.	24
Cuadro 3. Indicadores de Endeudamiento.	24
Cuadro 4. Indicadores de Rentabilidad.	25

LISTA DE FORMULAS

	Pág.
Fórmula 1. Calculo WACC	26
Fórmula 2. Calculo EVA	27

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama Organizacional.	31
Gráfica 2. Calculo del WACC.	46
Gráfica 3. Calculo del EVA.	48

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de la investigación, es necesario la búsqueda e investigación de otros casos o estudios financieros que sean soporte y ejemplo para la formulación de las estrategias de mejoramiento, por lo cual se indagaron tres estudios enfocados en el ámbito local, nacional e internacional, que puedan ser utilizados durante la investigación para comprender y analizar mejor los hallazgos del trabajo de estudio. Las investigaciones estudiadas son:

A nivel local “Análisis financiero de las empresas del sector metalmecánico en Dosquebradas, Risaralda”¹, cuyo objetivo es: “Analizar el comportamiento financiero de las empresas del sector metalmecánico del municipio de Dosquebradas, determinando su situación financiera y los beneficios que puede generar para dicho sector”².

La metodología para dicha investigación fue analítica y deductiva con las siguientes conclusiones:

- La rentabilidad neta de las empresas estudiadas se ve afectada directamente por los altos costos de operación y el mal manejo de los recursos invertidos, lo que no estaba generando un rendimiento acorde a la actividad de la empresa ya que estaba siendo absorbida en su mayoría por obligaciones financieras e inversiones que generaban gastos o costos adicionales.

¹ BEDOYA GARCÉS, Erika y MARULANDA LÓPEZ, Nathalia. Análisis Financiero de las Empresas del Sector Metalmecánico en Dosquebradas, Risaralda. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial, 2014. 1 p.

² Ibid., p. 24

- El capital de trabajo para la mayoría de las empresas analizadas no se vio comprometido, a pesar que se identifica que la mayor parte de activos de las empresas estudiadas están concentrados en los inventarios donde si se excluye este rubro como se hace en la prueba acida las organizaciones no muestran capacidad de cubrir sus obligaciones.
- Los recursos invertidos para la operación, representados tanto por la financiación como por las inversiones de capital en la mayoría de las empresas tienen un rendimiento bajo, lo contrario ocurre con la rentabilidad del patrimonio que muestra un margen superior donde el ideal sería tener mayores recursos propios y disminuir la financiación.³

A nivel nacional, la empresa de apoyo para la investigación es titulada “Creación de empresa comercializadora de productos y servicios para mantenimiento vehicular en la ciudad de Villavicencio (Meta)”⁴, con objetivos específicos de:

- Determinar a través de un estudio de mercado las necesidades de mantenimiento vehicular para poder generar soluciones integrales a esta necesidad.
- Realizar un estudio financiero para determinar la eventual utilización de recursos financieros otorgados por las entidades crediticias para la puesta en marcha de la empresa.
- Determinar a través de un estudio técnico los requerimientos de equipos, personal y de instalaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y la satisfacción de necesidades determinadas en el estudio de mercado.

³ Ibid., p. 205.

⁴ HERNÁNDEZ VELASQUEZ, Alexander y LEON MESA, Eduard Jaime. Creación de Empresa Comercializadora de Productos y Servicios para Mantenimiento Vehicular en la Ciudad de Villavicencio (Meta).Administración de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. 2006. 1 p.

- Conocer con ayuda del estudio administrativo, los requerimientos legales, de administración y funcionalidad requeridos para la implantación y puesta en marcha de la empresa.
- Analizar por medio de un estudio ambiental, la información recopilada concerniente a la legislación vigente para determinar el impacto que la empresa traerá para el desarrollo sostenible de la región, su normatividad y los procesos a seguir a fin de no afectar el medio ambiente de la región.
- Determinar en el estudio económico, los requerimientos financieros establecidos en el estudio técnico, el realizar el análisis financiero de la inversión, por parte de los inversionistas⁵.

El método utilizado para el desarrollo de esta propuesta es el analítico y deductivo, donde las conclusiones más relevantes son:

- Demostrar que es un hecho factible la creación de la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices en la ciudad de Villavicencio y denominada a partir del mismo como AUTOS YANTAS LTDA.
- La realización del presente estudio, permitió a los investigadores poner a prueba toda su capacidad como Administradores de Empresas, pudiendo aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad.
- El estudio de mercado permitió determinar que existen falencias en la prestación de servicios de mantenimiento vehicular y que existe un mínimo de empresas oferentes de los mismos que no cumplen con todos los requerimientos que exige el mercado.
- El estudio de mercado también permitió determinar que hay un mercado potencial en los vehículos de servicio público y en los visitantes de la ciudad y que puede servir de estrategia para aumentar la productividad de la empresa.

⁵ Ibid., p 93.

- El estudio técnico permitió determinar los requerimientos en materia de técnica y tecnología y de capacidad instalada necesarios para estar acorde con las exigencias del mercado.
- El estudio económico, presenta las bases sobre los requerimientos monetarios y de recursos financieros para solventar la puesta en marcha y el mantenimiento de la organización. De la misma manera presenta alternativas de inversión para que los inversionistas puedan tomar las decisiones acordes con su capital. 211
- El estudio administrativo, presenta los requerimientos en materia de talento humano, políticas, normas, objetivos, jerarquización y en general los fundamentos administrativos que regirán los designios de la organización.
- El estudio ambiental por su parte, determinó las normas que deberá seguir la nueva empresa en los lineamientos ambientales de la cuenca de La macarena, y que son jurisdicción de CORMACARENA.
- El estudio financiero permitió determinar que la empresa es viable
- financieramente y sostenible en el tiempo. La inversión inicial será retribuida en 5 años.
- La realización del proyecto, requerirá de la implantación de un Sistema Integral de Control de Gestión, a fin de monitorear falencias en los procesos así como de verificar el cumplimiento de metas, objetivos, políticas encaminados al logro de la Misión y Visión de la nueva empresa.
- El estudio en general y su puesta en marcha servirá para la creación de nuevos empleos, para el desarrollo de la competencia, el desarrollo de capital, el desarrollo profesional y el desarrollo económico en la ciudad de Villavicencio.⁶

Y por último a nivel internacional se indaga en la “Propuesta de un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el Auto Gut Mekanicentro” cuyo objetivo de investigación es “Gestionar de forma organizada y efectiva la microempresa

⁶ Ibid., p 210.

siendo un compromiso de todo el TOC (talento organizacional competitivo) de Auto Gut mecanicentro, actualizándose y mejorando según los diversos contextos sociales”⁷, los objetivos específicos de la propuesta de mejoramiento son:

- Sustituir el aprendizaje empírico y los métodos poco satisfactorios por un plan de capacitación bajo criterios técnicos.
- Instruir al personal para mejorar los métodos de trabajo, eliminando errores en el servicio.⁸

El método utilizado es descriptivo y analítico, donde las conclusiones fueron:

- El análisis de los procesos para cada uno de los productos que tiene la empresa ha permitido llegar a un diagnóstico de la situación actual de la misma, estos datos sirven para tomar en cuenta los diferentes puntos primordiales que se requiere intervenir en la elaboración de la propuesta de mejora
- Para la parte administrativa se requiere la utilización de un software para el manejo total de la información de la empresa
- Durante el desarrollo de la investigación se logró aprender los diferentes procesos de cada uno de los servicios que ofrece la empresa para sus clientes y con ello proponer la mejora en cada uno de los mismos.⁹

⁷ GUTIERREZ ESPINOZA, Ruth Eulalia. Propuesta de un Plan de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa para el Auto Gut Mecanicentro. Ingeniería Comercial. Cuenca: Universidad politécnica Salesiana. 2012. 1 p.

⁸ Ibid., p 127.

⁹ Ibid., p 270.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa asesora y proveedora de servicios y productos automotrices ha tenido gran influencia en el crecimiento económico de la región, al ser pionera hace cincuenta y cinco años en la prestación de servicios de serviteca, venta de llantas y lubricantes en el Eje Cafetero y Norte del Valle.

Durante estos años se ha dedicado a prestar diferentes servicios como alineación, balanceo, cambio de aceite, cambio líquido de frenos, alineación de luces, discos de frenos, aire acondicionado, venta de llantas, baterías, entre otros.

Hoy en día cuenta con el respaldo de equipos y productos de calidad que optimizan la operación y minimizan el tiempo del servicio, sin llegar a afectar la calidad del mismo. La Compañía es hoy el centro de servicios de mayor tecnología del Eje Cafetero.

Los controles con que se cuenta actualmente no son suficientes para examinar todas las áreas y el proceso de toma de decisiones. Dicha dificultad se presenta debido a que el análisis financiero se realiza con cada cierre anual del ejercicio; cuando lo ideal es hacerlo mensualmente y establecerlo como una política de la Compañía.

De no ejercer el análisis de una manera adecuada se corre el riesgo de no lograr la medición de datos importantes para la toma de decisiones. “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”¹⁰.

¹⁰ PEREZ, Gonzalo. ¿Porque medir y para qué? {en línea}. {10 de marzo de 2016} disponible en: (<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=393>).

Este estudio pretende mostrar un análisis detallado de la situación financiera actual de esta empresa, basado en datos históricos de los últimos tres años, para esto se analizarán los principales indicadores financieros y de gestión, así mismo su comportamiento determinado mediante la administración de los recursos, logrando la medición de estos con métodos que permitan observar el comportamiento de la empresa en términos de rentabilidad y efectividad, así mismo se pretende realizar una estrategia de mejoramiento para el área financiera.

Teniendo en cuenta lo anterior este estudio busca responder a la pregunta. ¿Cómo unas estrategias de mejoramiento para el área financiera de una empresa asesora y proveedora de servicios y productos automotrices influye en la toma de decisiones que son claves para una correcta gestión?

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca por medio de la aplicación teórica y de conceptos básicos financieros realizar el análisis de una empresa asesora y proveedora de servicios y productos automotrices, que permita a la dirección de la compañía obtener una información real, detallada y actualizada de la situación financiera.

Por consiguiente, la empresa con dicha información puede tener la facultad de tomar decisiones, que conlleven a cambios de mejoramiento si son necesarios o fortalecimiento en las directrices que se llevan, por lo tanto el “análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas”¹¹.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se efectuara un análisis financiero de la evolución y situación actual de la sociedad con base en herramientas usuales de análisis como son: análisis vertical y horizontal, cálculo de indicadores financieros, análisis del estado de fuentes y aplicación de fondos, calculo grado de apalancamiento total, generación y uso de efectivo, creación de valor y wacc (Costo Promedio Ponderado).

A partir de los resultados obtenidos se presentara a la dirección de la compañía una propuesta de mejora con el fin de generar estrategias y toma de decisiones acertadas.

Las principales razones para elaborar el diagnostico financiero son:

- Analizar la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento de la empresa

¹¹ NAVA ROSILLÓN, Marbelis Alejandra. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente {en línea}. {10 de marzo de 2016} disponible en: (<http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10553>).

- Revisar si la gestión realizada fue acertada o no, diseñando estrategias que permitan corregir aquellos aspectos no satisfactorios
- Planear, controlar y tomar decisiones en el ámbito financiero

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar estrategias de mejoramiento para el área financiera de una empresa asesora y proveedora de servicios y productos automotrices

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico financiero estratégico para una empresa asesora y proveedora de servicios y productos automotrices.
- Diseñar estrategias de mejoramiento para el área financiera de la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la estrategia de mejoramiento financiero, se requiere previamente de la realización de un diagnóstico financiero en la Empresa, por lo tanto se plantea una ilustración de conceptos e informaciones que darán partida al proceso y buen desarrollo del trabajo, permitiendo una orientación y explicación de los términos, procesos y razones por las que se utilizan los diferentes criterios o conocimientos para ser aplicados en el avance del trabajo, tales como las características de la información financiera, conformación de los estados financieros, análisis de los estados de fuentes y aplicación de fondos, flujo de caja, indicadores financieros, WACC, EVA, entre otros.

4.1.1 Características de la información financiera. La información financiera es utilizada para conocer el desempeño de la empresa en términos operativos y financieros, para ello parte de los Estados Financieros que “tienen como fin último estandarizar la información económica-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada”¹² los cuales están conformados por el Balance General, el Estado de Ganancias y Pérdidas (o estado de Resultados), y algunas notas contables que explican el significado y procedencia.

La Información financiera se puede interpretar de acuerdo al propósito que se tenga, el cual puede ser general o específico y depende de cómo se quiera evaluar la situación en uno o más periodos. Es por ello que el Análisis de la información financiera es de gran importancia para la toma de decisiones de la empresa. “La función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir

¹² TANAKA NAKASONE, Gustavo. Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. 2 ed. Lima-Perú.: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 557 p.

los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional”¹³.

4.1.2 Análisis Horizontal y Vertical. Es una de las metodologías utilizadas para el análisis de la información financiera, de este modo el análisis horizontal busca comparar el resultado entre dos periodos consecutivos, para conocer las variables de incremento o no de los rubros y realizar un análisis del porqué del comportamiento financiero. En cuanto al análisis vertical, se encarga de conocer la composición porcentual del Balance General y Estado de Resultados en un solo periodo, con el propósito de medir las variables importantes, por lo tanto se calcula a través de la relación entre cuentas.

Ambos análisis son diferentes, pero se pueden complementar para mejorar el entendimiento y comportamiento de la información, por lo tanto estos análisis se llevan a cabo al mismo tiempo y se comparan entre ellos mismos, para ampliar la información financiera.

4.1.3 Análisis del Flujo de Caja. Es un estado básico financiero, con la finalidad de conocer la capacidad de generación y uso del efectivo, el cual cuenta con la clasificación de actividades de inversión, financiación y operación que son necesarios para el cálculo y análisis, así conocer si el valor de la empresa está incrementando.

“El Flujo de Caja de una empresa tiene cuatro destinos: 1. Reposición de Capital de Trabajo (KT). 2. Atención del Servicio a la Deuda. 3. Reposición de activos

¹³ RUBIO DOMINGUEZ, Pedro. Manual de Análisis Financiero. Instituto Europeo de Gestión Empresarial 2007. IEGE-PUBLICACIONES. 64 p. ISBN-13: 978-84-690-6172-5.

fijos. 4. Reparto de utilidades”¹⁴. Por lo tanto es importante reconocerlos para dar aprovechamiento y ventaja competitiva.

También el flujo de caja, sirve de base para realizar presupuestos y al mismo tiempo valorar la empresa, así que hipotéticamente se generan las proyecciones, con una tasa de descuento aplicada que permite medir y conocer el valor que se va generando en el periodo, así la gerencia puede tomar decisiones y determinar si existe problemas de liquidez.

En resumen algunas ventajas de utilizar el flujo de caja proyectado, para tomar las decisiones son:

- “Lo hace pensar sobre el plan de actividades a desarrollar durante el año.
- Permite analizar el plan pensado y efectuar ajustes en lo planeado: ¿generará suficiente efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo?.
- Provee un estimado de las necesidades de crédito y de la capacidad de pagar los créditos y deudas de la empresa.
- Indica cuando el crédito es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado.
- Permite controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de fondos presupuestado (Flujo de Caja Presupuestado) por la ejecución del plan, con los fondos recibidos (Flujo de Caja Actual). Esto permite tomar decisiones a tiempo si los fondos recibidos o a recibir son menores a lo presupuestado (caída de precios, gastos no programados, aumentos de precios de insumos) u oportunidades de inversión si los ingresos son mayores a lo presupuestado.

¹⁴ GARCIA, Oscar León. Análisis del Movimiento de Recursos: Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Cali, Colombia, (1999), p. 1-27.

- Puede facilitar la obtención de crédito mostrando lo que se piensa hacer, el monto de crédito necesario y el momento esperado en que habrá suficientes fondos para pagar¹⁵.

Para concluir, el flujo de caja tiene relación con las entradas y salidas en efectivo para elaborar actividades de la operación, que al mismo tiempo permite conocer con anticipación los efectos que puede tener o han tenido las decisiones gerenciales, para así lograr evaluar, controlar y que se mejoren los resultados.

4.1.4 Razones o Indicadores Financieros. Son indicadores que pueden evaluar y pueden brindar un diagnóstico de la situación real de la empresa en términos financieros, estos indicadores se dividen en cuatro grupos, los cuales son Indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Cada uno de ellos se encuentra enfocados en determinar y/o conocer las capacidades a través de la evaluación financiera.

Indicador de liquidez: se refieren a la capacidad que tiene la empresa de generar fondos para el pago de obligaciones financieras y de operación. Los indicadores principales que lo integran y las fórmulas para su cálculo son:

Cuadro 1. Indicadores de liquidez.

KTN (Capital De Trabajo Neto) = Activo Corriente - Pasivo Corriente

KTO (Capital De Trabajo Operativo) = Deudores + Inventarios

KTNO (Capital De Trabajo Neto Operativo) = Deudores + Inventarios - Proveedores

¹⁵ Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Lección 21 - El flujo de Efectivo - Concepto e importancia. {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE_2013-1/leccin_21__el_flujo_de_efectivo__concepto_e_importancia.html}.

Cuadro 1. (Continuación)

Prueba Ácida o coeficiente de Liquidez = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente

Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Fuente: Modulo Gestión Contable Especialización Administración Financiera docente Luis Guillermo Betancur Arteaga

Indicador de Actividad: Establecen la eficiencia con la que se utiliza los activos para la administración de los recursos.

Cuadro 2. Indicadores de Actividad.

*Deudores = (Rotación De Deudores * Ventas) / 365 Días*

*Inventario = (Rotación De Inventario * Costo De Ventas) / 365 Días*

*Proveedores = (Rotación De Proveedores * Compras) / 365 Días*

*Días De Rotación Deudores = Deudores Promedio * 365 Días / Ventas*

*Días De Rotación Inventario = Inventario Promedio * 365 Días / Costo De Ventas*

*Días De Rotación Proveedores = Proveedores Promedio * 365 Días / Compras*

Ciclo De Caja Operativo = Días De Cartera + Días Inventario

Ciclo De Caja Operativo Neto = Días De Cartera + Días Inventario - Días Proveedores

Fuente: Modulo Gestión Contable Especialización Administración Financiera docente Luis Guillermo Betancur Arteaga

Indicador de Endeudamiento: Permite conocer cuál es la participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Cuadro 3. Indicadores de Endeudamiento.

Endeudamiento Total = Pasivo Total / Activo Total

Endeudamiento A Corto Plazo = Pasivo Corriente / Pasivo Total

Cuadro 3. (Continuación)

Carga Financiera = Gastos Financieros / Ventas

Cobertura De Gastos Financieros = UAI / Gastos Financieros

Fuente: Modulo Gestión Contable Especialización Administración Financiera docente Luis Guillermo Betancur Arteaga

Indicador de Rentabilidad: mide efectividad para controlar los costos y gastos para convertir las ventas en utilidades.

Cuadro 4. Indicadores de Rentabilidad.

% ROI Retorno Sobre Inversión = UAI / Activos Operativos Promedio

% ROA Retorno Sobre Activos = UAI / Activo Total

% ROE Rentabilidad Sobre Patrimonio = UAI / Patrimonio Promedio

Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas

Margen Operativo = UAI / Ventas

Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas

Fuente: Modulo Gestión Contable Especialización Administración Financiera docente Luis Guillermo Betancur Arteaga

4.1.5 **Calculo del WACC. (Weigthed Average Cost of Capital)** El Costo promedio ponderado de capital o tasa de descuento, “mide el costo promedio que han tenido los activos operativos, en función de la forma en que han sido financiados, ya sea a través de capital propio (patrimonio) o recursos de terceros (deuda)”¹⁶. En otras palabras sirve como tasa mínima requerida para realizar inversiones en la empresa y utilizada para generar flujos de caja futuros, así como conocer que tan

¹⁶ Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Costo de capital promedio ponderado “CCPP O WACC” {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: <http://www.incp.org.co/costo-de-capital-promedio-ponderado-ccpp-o-wacc/>}

rentable es invertir en la empresa y que acciones o medidas entonces se pueden asumir si los resultados no son favorables.

Para su cálculo es necesario conocer las obligaciones financieras que tiene la empresa (D), y el patrimonio (P), con el fin de promediarlos y hallar el costo. (WACC).

Fórmula 1. Calculo WACC

$$WACC = \{Kdt * (D / (D + P))\} + \{Ke * P / (D * P)\}$$

Fuente: Elaboración propia, basados en la materia valoración de empresas por Ricardo Calderón.

Donde:

t= Impuesto

Kdt= Costo deuda después de Impuestos

KE= Costo Patrimonio

4.1.6 Calculo del EVA. El valor económico agregado hace referencia a las metas esperadas en el periodo contable. "Permite calcular y evaluar la rentabilidad real generada por la empresa, incluyendo en su cálculo el costo del capital de los accionistas, y realizando algunos ajustes contables considerados para la información a terceros"¹⁷.

Se determina que existe una creación de valor solo cuando existe una rentabilidad superior al costo de los recursos, sin embargo hay múltiples conceptos importantes:

¹⁷ LLERENA RODRÍGUEZ, Ricardo E. EVA - Componentes del Valor Económico Agregado. En DIFERENCIA ENTRE LAS NIA Y LAS NAGA EN LA CONTADURÍA PÚBLICA EN COLOMBIA. Editorial Ecoe. 2000. P. 39-45.

1. “La rentabilidad económica no es igual a la rentabilidad contable. La económica es la generación de flujos de fondos.
2. Los recursos utilizados para obtener estos flujos tienen un costo económico.
3. La creación de valor en el negocio se refiere a expectativas futuras, no a referencias pasadas o históricas.
4. Las expectativas deben estar bien planeadas y fundamentadas para ser realistas y alcanzables.
5. La referencia a un futuro, el cual siempre es incierto, la rentabilidad económica esperada está asociada a un nivel de riesgo que, en la medida de lo posible, hay que controlar y asumir.
6. Crear valor es parte fundamental de la visión y la misión de toda organización empresarial”¹⁸.

Por consiguiente el EVA es el valor que queda después de haber asumido los gastos y realizada un rentabilidad mínima esperada.

Para su cálculo se aplica la siguiente formula:

Fórmula 2. Calculo EVA

$$\text{EVA} = \text{UAIDI} - (\text{Activos Totales} \times \text{Costo del Capital})$$

Fuente: LLERENA RODRÍGUEZ, Ricardo E. EVA - Componentes del Valor Económico Agregado. En Diferencia entre las NIA y las NAGA en la contaduría pública en Colombia. Editorial Ecoe. 2000. P. 41.

4.1.7 Matriz DOFA. Permite orientar la información financiera, a través de una estructura conformada por las Debilidades y Fortalezas, las cuales son identificadas al interior de la empresa, y las Oportunidades y Amenazas que se identifican a través de factores externos, estos dos últimos son difícilmente

¹⁸ Ibid., 41.

controlables por la empresa, sin embargo existe posibilidades de ser mitigados en el caso de las amenazas o aprovechados en el caso de las oportunidades.

A partir de una matriz DOFA, se generan estrategias, donde se cruzan las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades, con el propósito de establecer mejoras para la empresa, aprovechando los hallazgos obtenidos de acuerdo a un análisis, que para este caso es financiero.

4.2 MARCO ESPACIAL

4.2.1 Reseña Histórica. Esta empresa inició actividades en el año 1960, en un local tomado en arrendamiento en la ciudad de Pereira, contaba en esa época con dos empleados.

La actividad comercial desplegada allí fue la venta de llantas, neumáticos, protectores, hojas de resorte, bandas para freno, repuestos para carros y baterías, además se contaba con taller eléctrico. Para objeto de esta investigación, la organización se llamara “Empresa asesora y proveedora de servicios y productos automotrices”.

Para el año 1966 había establecido una sucursal en la ciudad de Armenia, y en 1970 se empezó la venta de lubricantes, fue así como se inició una etapa de expansión de ventas al por mayor y ventas al gremio transportador. En el año 1977 la compañía se trasladó para un local propio ubicado en la Avenida Circunvalar, a partir de esa época las ventas se incrementaron notoriamente ya que se empezó a representar y atender a todo el eje cafetero y norte del valle como distribuidores exclusivos de lubricantes y de llantas, además se empezaron a prestar los servicios de alineación, balanceo, cambio de aceite y calibración de llantas con nitrógeno.

Los resultados han sido muy favorables gracias a la fuerza de ventas con que cuenta la empresa y al personal altamente capacitado para atender la industria, los concesionarios varios y demás clientes, poco a poco se han conquistado el mercado con un excelente producto y prestando un gran servicio, al día de hoy esta empresa sigue gozando de la confianza depositada por los clientes, lo que les ha permitido crecer, hasta contar con una nómina de 130 colaboradores, todos ellos muy bien capacitados en la atención y servicio al cliente.

Debido al crecimiento logrado, en el año 2002 se decidió dar un giro a la organización empresarial y fue así como se pasó de ser una persona natural a una persona jurídica, conservando la razón comercial.

Una vez constituida la sociedad se abrieron nuevos puntos de servicios en las ciudades de Manizales y Dosquebradas. En la sede principal está ubicada la bodega, la parte administrativa y la parte comercial que maneja la distribución para el eje cafetero y norte del valle de productos como lubricantes y llantas.

En las diferentes sucursales se atienden vehículos como son: automóviles, camionetas, motos, busetas, volquetas y mulas donde se venden productos como lubricantes, llantas, llantas reencauchadas y baterías y se prestan los servicios de cambio de aceite, cambio de filtros, alineación de dirección, alineación de luces, balanceo, montaje, reparación de llantas, rectificación de rines, recarga de aire acondicionado, venta de pastillas de frenos, rectificación de discos de frenos, cambio líquido de frenos, llenado de llantas con nitrógeno y banco para enderezado de chasis.

4.2.2 Misión. “Generamos seguridad, confianza y economía a nuestros clientes y negocios, como los mejores asesores y proveedores de productos y servicios automotrices e industriales.”¹⁹

4.2.3 Visión. Posicionarnos y consolidarnos en el mercado a través de:

- “El liderazgo de nuestros Centros de Servicio de alta tecnología y ampliación del portafolio.
- El liderazgo en lubricantes, conquistando la lealtad de nuestros clientes a través de valores agregados.
- Nuestro negocio de llantas enfocado a ser los asesores y administradores de su vehículo y su flota.”²⁰

4.2.4 Política de Calidad.

“Lograr la satisfacción plena de nuestros clientes proporcionándoles productos como llantas, lubricantes y servicios en forma oportuna, confiable y de óptima calidad. Por eso estamos comprometidos con el mejoramiento continuo de todos los procesos, involucrando en ello colaboradores, proveedores y clientes con el fin de lograr la permanencia en el mercado y la rentabilidad de nuestras actividades.”²¹

4.2.5 Principios de Gestión de Calidad.

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal

¹⁹ Manual de Calidad de la empresa. Versión 4.

²⁰ *Ibíd.*

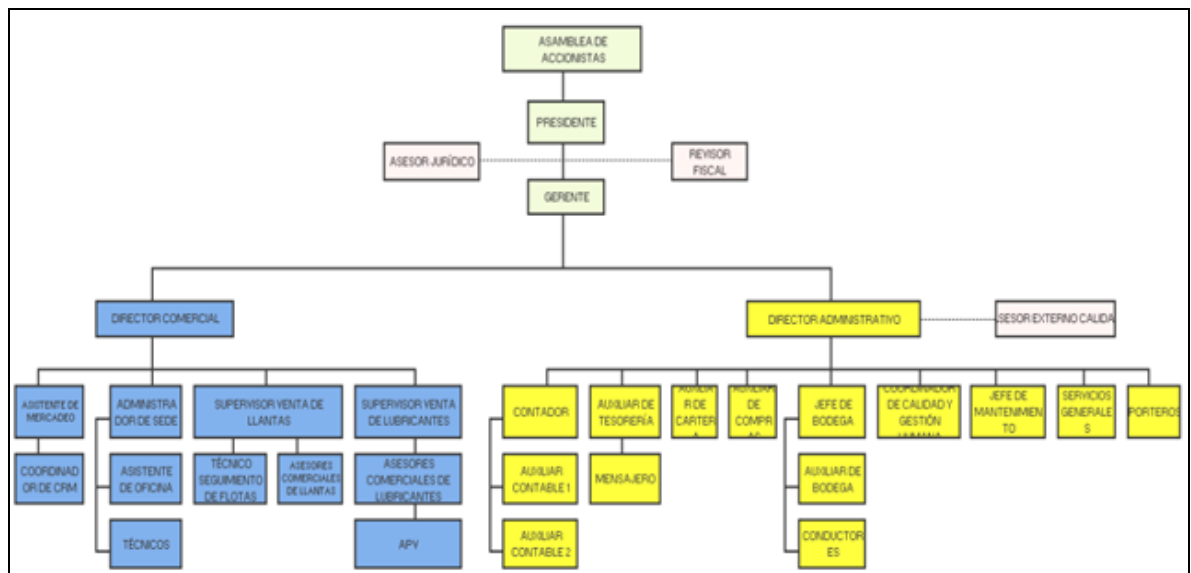
²¹ *Ibíd.*

- Enfoque de procesos
- Gestión basada en sistemas
- Mejora continua
- Toma de decisiones basada en hechos
- Trabajo en equipo
- Transparencia²²

4.2.6 Certificaciones. Norma ISO 9001:2008, esta norma es la base del sistema de gestión de la calidad, ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad, con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

4.2.7 Organigrama.

Gráfica 1. Organigrama Organizacional.



Fuente: Manual de Calidad Vr.4

²² Ibid.

4.3 MARCO TEMPORAL

El desarrollo de este trabajo se llevara a cabo en el año 2016 y para tal fin se utilizaran los estados financieros de los años 2013 al 2015 y demás información financiera, de una empresa asesora y proveedora de servicios y productos automotrices.

4.4 MARCO LEGAL

A continuación se mencionan las normas aplicables para este tipo de empresa y trabajo, teniendo en cuenta que se encuentra enfocado en el área financiera.

- “Dian, se creó para garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992”.²³
- “Cámara de Comercio, es una entidad gremial, sin ánimo de lucro encargada de llevar los registros públicos, una función que le fue delegada por el estado”.²⁴
- “Superintendencia de Sociedades, es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como

²³ Infocontable. La DIAN y sus funciones.{en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: <http://www.infocontable.co/dian/>}

²⁴ Cámara de Comercio de Pereira. Nuestra Institución.{en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G325/61/paginas_de_nuestra_institucion/}

las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales”²⁵.

- “Norma ISO 9001:2008, es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional que es centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios”.²⁶

- “NIIF, las antiguas Normas (NIC) están implícitas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés como (IFRS), International Financial Reporting Standard, son unas normas contables adoptadas por el IASB, institución privada con sede en Londres. Constituyen los Estándares Internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual Contable, ya que en ellas se establecen los lineamientos para llevar la Contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo”.²⁷

- “Decreto 2649 de 1993, de conformidad con el artículo 6o. de la Ley 43 de 1990, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar

²⁵ Superintendencia de Sociedades. Quienes somos.{en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/quienes-somos/Paginas/default.aspx>}.

²⁶Herramientas para sistemas de calidad. Que es ISO 9001.{en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>}.

²⁷Al día empresarios. Que son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).{en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3042:que-son-las-auditorias-externas-&catid=776}

contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna”.²⁸

²⁸Plan Único de Cuentas. CAPÍTULO I: DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.{en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: <http://puc.com.co/normatividad/decreto-2649-1993/marco-conceptual-de-la-contabilidad>}.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método que sigue la investigación, es determinado de acuerdo a la necesidad de las estrategias de mejoramiento financiero que se realizó a la empresa, por lo cual es de tipo descriptivo, debido a la identificación de características de la compañía y situaciones que suceden en la misma, lo cual se ve reflejado a través del diagnóstico.

5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el desarrollo del trabajo fue el método de análisis y el método de síntesis, los cuales son enfocados en dar solución a la primera fase que es el diagnóstico de la empresa, seguido de las estrategias de mejoramiento financiero que es la segunda fase. Estos métodos permitieron el adecuado desarrollo del trabajo de acuerdo a los fines requeridos, de igual forma proporcionaron una explicación a los diferentes hallazgos encontrados en los estados financieros y los resultados que arrojaron los indicadores financieros, consiguiendo reconocer las posibles realidades que se identifican, para establecer relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el trabajo.

5.2 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de información fueron primarias y secundarias, donde las primarias estuvieron enfocadas a la observación, cuestionarios y/o entrevistas con profesionales del área de necesidad suministradas por la empresa, en cuanto a las fuentes secundarias la información se obtuvo por medio del estudio en libros financieros, materiales suministrados en el transcurso de la especialización en administración financiera y documentos proporcionados por la empresa como bases de datos y textos históricos de planes estratégicos financieros.

6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO ESTRATÉGICO

Para realizar el diagnóstico financiero de la empresa se recopila la información de los estados financieros correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015, realizando un análisis horizontal y vertical de la información financiera, comparando los periodos e identificando las variables de incremento o disminución de las cifras, de igual forma se calculan los indicadores financieros más importantes y se lleva a cabo el análisis de los demás inductores, financieros que complementan los hallazgos financieros.

6.1 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

Tabla 1. Estructura Análisis Horizontal y Vertical del Balance General.

EMPRESA ASESORA Y PROVEEDORA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS AUTOMOTRICES NIT 899.999.999-9 BALANCE GENERAL POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - 2014-2015							
	ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014		ANÁLISIS HORIZONTAL 2014-2015			ANÁLISIS VERTICAL	
	\$	%	\$	%	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE							
1105Caja	-73	-34,47%	-26	-18,32%	3,13%	1,88%	1,41%
1110Bancos	-396	-57,96%	536	186,57%	10,08%	3,88%	10,20%
1245Derecho Fiduciario	278	168,03%	-443	-99,86%	2,44%	5,99%	0,01%
1305Clientes	237	8,86%	167	5,73%	39,43%	39,31%	38,12%
1310 Cuentas Corrientes Comerciales	2	14,29%	-8	-42,93%	0,24%	0,25%	0,13%
1325 Cuentas por cobrar a Accionistas	111	0,00%	99	88,81%	0,00%	1,50%	2,60%
1330Anticipos y Avances	-70	-69,81%	-16	-52,25%	1,48%	0,41%	0,18%
1355Anticipo de Impuestos	137	25,60%	215	31,87%	7,91%	9,10%	11,00%
1365 Cuentas por Cobrar a Trabajadores	19	104,12%	0	0,61%	0,27%	0,50%	0,46%
1380Deudores Varios	12	462,67%	-8	-55,63%	0,04%	0,19%	0,08%
1399Provisiones	-35	34,50%	46	-33,91%	-1,49%	-1,84%	-1,11%
1435 Inventarios - Mcia no fabricada	400	16,26%	98	3,43%	36,30%	38,65%	36,67%
1465Inventario en Transito	-1	-100,00%	0	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
1705 Gastos Pagados por Anticipado	2	22,04%	7	56,13%	0,15%	0,17%	0,25%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	624	9,20%	668	9,03%	49,64%	50,29%	53,07%

Tabla 1. (Continuación).

ACTIVO NO CORRIENTE								
ACTIVO FIJO								
1504	Terrenos	0	0,00%	0	0,00%	4,30%	4,21%	4,21%
1508	Construcciones en Curso	-64	-100,00%	0	0,00%	0,98%	0,00%	0,00%
1516	Construcciones y Edificaciones	142	19,75%	0	0,00%	11,06%	12,98%	12,97%
1520	Maquinaria y Equipo	113	17,83%	-92	-12,30%	9,81%	11,33%	9,93%
1524	Equipo de Oficina	0	0,00%	-11	-8,24%	2,04%	2,00%	1,83%
1528	Equipo de Comunicación	13	7,72%	-61	-33,05%	2,64%	2,78%	1,86%
1540	Vehículos	72	40,68%	77	30,82%	2,72%	3,75%	4,90%
1592	Depreciación Acumulada	-145	11,83%	93	-6,73%	-18,95%	-20,77%	-19,36%
1599	Provisiones	0	0,00%	0	0,00%	-0,03%	-0,02%	-0,02%
1910	Valorización Activos Fijos	0	0,00%	0	0,00%	85,43%	83,74%	83,68%
TOTAL ACTIVO FIJO		131	2,02%	5	0,08%	47,50%	44,96%	43,55%
1205	Industria Manufacturera	0	0,00%	0	0,00%	33,22%	25,29%	25,29%
1905	Valorización de Acciones	160	61,71%	-136	-32,58%	66,13%	54,88%	54,88%
1635	Intangibles - Licencias	154	601,21%	0	-0,02%	6,53%	34,83%	34,83%
1698	Amortización Acumulada	-6	26,08%	-48	165,59%	-5,88%	-14,99%	-14,99%
TOTAL OTROS ACTIVOS		307	78,51%	-184	-26,40%	2,86%	3,38%	3,38%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		438	6,37%	-179	-2,45%	50,36%	49,71%	46,93%
TOTAL ACTIVO		1.062	7,77%	489	3,32%			
PASIVO CORRIENTE								
2105	Bancos Nacionales	-602	-85,19%	214	204,58%	17,38%	2,77%	8,71%
2110	Bancos del Exterior	797	100,00%	-797	-100,00%	0,00%	21,04%	0,00%
2205	Proveedores	-509	-20,40%	370	18,61%	61,36%	52,46%	64,33%
2335	Costos y Gastos por Pagar	40	39,14%	1	0,72%	2,50%	3,74%	3,89%
2365	Rete fuente por Pagar	10	124,35%	-0	-1,60%	0,19%	0,46%	0,46%
2367	Reteiva por Pagar	-2	-63,89%	-0	-36,25%	0,07%	0,03%	0,02%
2368	Retención Industria y Comercio	2	9,48%	1	6,48%	0,43%	0,50%	0,56%
2369	Retención Cree	4	48,27%	0	3,24%	0,19%	0,30%	0,32%
2370	Retenciones y Aportes de Nomina	41	0,00%	-28	-68,41%	0,00%	1,09%	0,36%
2408	Impoventas por Pagar	-32	-38,20%	8	14,65%	2,08%	1,38%	1,64%
2412	Impuesto de Industria y Comercio	6	17,95%	3	7,34%	0,76%	0,96%	1,06%
2495	Impuesto al Patrimonio	-10	-100,00%	0	0,00%	0,24%	0,00%	0,00%
2510	Cesantías Consolidadas	6	4,26%	18	13,14%	3,20%	3,59%	4,20%
2525	Vacaciones Consolidadas	-2	-4,08%	11	25,64%	1,09%	1,12%	1,46%
2615	Obligaciones Fiscales	-21	-5,02%	76	19,10%	10,34%	10,55%	12,99%
2805	Anticipos y Avances Recibidos	-6	-85,92%	-1	-56,34%	0,17%	0,03%	0,01%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		-281	-6,90%	-124	-3,28%	85,32%	69,12%	65,74%
PASIVO NO CORRIENTE								
2105	Bancos Nacionales	-700	-100,00%	0	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
2110	Bancos del Exterior	1.692	0,00%	217	12,81%	0,00%	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		992	141,76%	217	12,81%	14,68%	30,88%	34,26%
TOTAL PASIVO		712	14,93%	93	1,69%			
PATRIMONIO								
	Capital Autorizado	0	0,00%	0	0,00%	100,31%	100,31%	100,31%
	Capital por Suscribir	0	0,00%	0	0,00%	-0,31%	-0,31%	-0,31%
3105	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	0	0,00%	0	0,00%	16,25%	15,63%	14,99%
3305	Reserva Legal	30	6,23%	19	3,75%	100,00%	100,00%	100,00%
RESERVAS		30	6,23%	19	3,75%	3,51%	5,51%	5,48%

Tabla 1. (Continuación).

3405 Ajustes por Inflación REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0,00%	-10	-2,26%	100,00%	100,00%	100,00%
3605 Utilidad del Ejercicio	0	0,00%	-10	-2,26%	5,21%	5,01%	4,70%
3705 Utilidades Acumuladas por Distribuir	-108	-36,15%	352	184,76%	42,44%	22,06%	39,11%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	269	66,36%	172	25,47%	57,56%	77,94%	60,89%
3805 De Inversiones - Acciones	161	22,85%	524	60,60%	7,91%	9,35%	14,40%
3810 De Propiedad, Planta y Equipo	160	61,71%	-136	-32,58%	4,46%	7,02%	4,84%
SUPERAVIT POR VALORIZACION	0	0,00%	0	0,00%	95,54%	92,98%	95,16%
TOTAL PATRIMONIO	160	2,75%	-136	-2,29%	65,24%	64,49%	60,43%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	350	3,94%	396	4,29%			
	1.062	7,77%	489	3,32%			

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los datos económicos se destacan las siguientes cifras que presentaron mayores variaciones en los estados financieros:

En el activo corriente las cifras más representativas son:

Caja, Bancos y Derechos Fiduciarios: estas cuentas no presentaron mayores variaciones de un año a otro, en el año 2015 la mayoría de los recursos quedaron consignados en el rubro de bancos y un valor poco significativo en la fiducia.

Clientes: esta cuenta presentó un incremento del 8,86%, del año 2013 al 2014 debido a negocios realizados en el último trimestre del año 2014 con clientes de licitaciones, este aumento también se reflejó en los días de rotación de cartera que pasaron de 46 días a 49 días.

El aumento para el año 2015 del 5,73% se presentó porque en el mes de noviembre se realizó un festival comercial cuya facturación fue 100% a crédito.

Inventarios: este rubro tuvo un aumento del 16,26%, debido a que en diciembre de 2013 no se realizaron compras de lubricantes mientras que en diciembre de 2014 se realizaron dichas compras.

Para el año 2015 el aumento del 3,43% se da por las compras realizadas para atender las ventas del mes de diciembre.

En el activo no corriente los rubros más representativos son:

Activos Fijos: se observó un incremento del año 2013 al 2014 del 2,02% porque para este último año la empresa realizó inversiones en maquinaria, compra de un vehículo y la adecuación de una sede.

En el año 2015 la compañía adquirió un vehículo para el transporte de mercancía entre sedes. Por otra parte se dio de baja a maquinaria equipo y equipo de computación y comunicación por obsolescencia.

Otros Activos:

Intangibles-Licencias: Se evidenció un aumento del año 2013 al 2014 del 601,21% debido a la compra de un Software para el manejo de la información comercial, contable y administrativa.

En el pasivo corriente los rubros más representativos son:

Bancos Nacionales y del Exterior: Del año 2013 al 2014 se observó una disminución del 85,19% debido a un pago parcial de la deuda, que fue realizado con un crédito que se adquirió con un Banco del exterior.

Del 2014 al 2015 se presentó un abono a la deuda lo que representa una disminución del 64,6%.

Proveedores: Del año 2013 al 2014 se identificó una disminución del 20,40% porque la compra en el mes de diciembre del principal producto que comercializa la compañía fue realizada de contado.

Del año 2014 al año 2015 esta cuenta presentó un aumento del 18,61%, debido a las compras realizadas para atender la demanda en el mes de diciembre.

En el Pasivo No Corriente el rubro más representativo es:

Bancos Nacionales y del Exterior: La variación presentada entre el año 2013 y 2014 se dio porque la compañía realizó el pago total de la deuda que tenía con los bancos nacionales y adquirió un préstamo con un banco del exterior por USD 700.000.

Del año 2014 al 2015 la deuda con el banco del exterior presentó un aumento del 12,81% debido al reajuste de la deuda con la TRM del 31 de diciembre de cada año.

Tabla 2. Estructura Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados.

EMPRESA ASESORA Y PROVEEDORA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS AUTOMOTRICES							
NIT 899.999.999-9							
BALANCE GENERAL							
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - 2014-2015							
	ANALISIS HORIZONTAL 2013-2014		ANALISIS HORIZONTAL 2014-2015		ANALISIS VERTICAL		
	\$	%	\$	%	2013	2014	2015
INGRESOS							
Ingresos							
4135 Operacionales	1.494	5,75%	3.340	12,16%			
4175 Ventas	(61)	60,73%	(110)	68,86%	-0,38%	-0,58%	-0,88%
	1.433	5,54%	3.230	11,83%	99,62%	99,42%	99,12%
COSTO DE VENTAS							
Costo de la							
6135 Mercancía Vendida	(1.237)	6,13%	(2.374)	11,08%	-77,68%	77,96%	-77,21%
	-		-				
UTILIDAD BRUTA	196	3,44%	856	14,52%	21,94%	21,46%	21,91%
GASTOS GENERALES							
Gastos de Administración							
5105 Gastos de Personal	135	19,56%	105	12,80%	2,65%	3,00%	3,01%
5110 Honorarios	76	494,16%	26	28,52%	0,06%	0,33%	0,38%
5115 Impuestos	(1)	-5,06%	2	20,47%	0,05%	0,04%	0,05%
		1078,78%					
5120 Arrendamientos	96		7	6,26%	0,03%	0,38%	0,36%
Contribuciones y							
5125 Afiliaciones	-		0		0,00%	0,00%	0,00%
5130 Seguros	2	22,99%	3	24,52%	0,03%	0,04%	0,04%

Tabla 2. (Continuación).

5135	Servicios	(11)	-20,42%	(7)	-16,88%	0,20%	0,15%	0,11%
5140	Gastos Legales	0	78,42%	0	376,64%	0,00%	0,00%	0,00%
5145	Mantenimiento y Reparaciones	(57)	-74,90%	11	56,75%	0,29%	0,07%	0,10%
5250	Adecuación e Instalación	9		18	196,78%	0,00%	0,03%	0,09%
5155	Gastos de Viaje	(9)	-73,08%	(1)	-44,59%	0,05%	0,01%	0,01%
5160	Depreciaciones	9	37,41%	9	28,85%	0,09%	0,12%	0,13%
5165	Amortizaciones	(1)	-80,96%	21	6498,17%	0,01%	0,00%	0,07%
5195	Diversos	(16)	-28,14%	11	28,26%	0,21%	0,14%	0,17%
		233	24,43%	206	17,30%	3,68%	4,32%	4,52%
Gastos de Ventas								
5205	Gastos de Personal	49	3,34%	(82)	-5,43%	5,59%	5,47%	4,61%
5210	Honorarios	4	10,42%	9	21,51%	0,14%	0,15%	0,16%
5215	Impuestos	(10)	-3,51%	99	35,46%	1,11%	1,01%	1,23%
5220	Arrendamientos	(8)	-1,84%	(30)	-6,97%	1,71%	1,59%	1,32%
5225	Contribuciones y Afiliaciones	(1)	-10,29%	(0)	-0,94%	0,03%	0,03%	0,03%
5230	Seguros	2	3,79%	4	6,59%	0,21%	0,20%	0,19%
5235	Servicios	63	17,84%	231	55,16%	1,37%	1,52%	2,11%
5240	Gastos Legales	(1)	-14,47%	3	57,48%	0,02%	0,02%	0,03%
5245	Mantenimiento y Reparaciones	(11)	-8,66%	(19)	-16,44%	0,49%	0,42%	0,32%
5250	Adecuación e Instalación	13		(4)	-26,76%	0,00%	0,05%	0,03%
5255	Gastos de Viaje	(8)	-32,55%	3	20,36%	0,09%	0,06%	0,06%
5260	Depreciaciones	(17)	-12,85%	(23)	-20,38%	0,50%	0,41%	0,29%
5265	Amortizaciones	1	33,36%	26	463,77%	0,02%	0,02%	0,10%
5295	Diversos	47	7,99%	(74)	-11,63%	2,26%	2,31%	1,82%
5299	Provisiones	20	141,79%	(7)	-18,98%	0,06%	0,13%	0,09%
		144	4,07%	137	3,71%	13,61%	13,40%	12,39%
UTILIDAD OPERACIONAL		(181)	-15,00%	514	50,08%	4,65%	3,74%	5,00%
OTROS INGRESOS / GASTOS								
Ingresos No Operacionales								
4205	Otras ventas	-		10		0,00%	0,00%	0,03%
4210	Financieros	333	68,93%	(23)	-2,78%	1,86%	2,97%	2,58%
4215	Dividendos y Participaciones	38		(38)	-100,00%	0,00%	0,14%	0,00%
4245	Utilidad en Venta de Activos Fijos	-		32		0,00%	0,00%	0,10%
4250	Recuperaciones	49	380,93%	(47)	-75,02%	0,05%	0,23%	0,05%
4255	Indemnizaciones	(23)	-42,11%	(14)	-46,01%	0,21%	0,11%	0,05%
4265	Ejercicios Anteriores	(5)	-60,22%	31	1026,63%	0,03%	0,01%	0,11%
4295	Diversos	0	1186,30%	(0)	-65,04%	0,00%	0,00%	0,00%
		394	70,70%	(50)	-5,22%	2,15%	3,46%	2,93%
Gastos No Operacionales								
5305	Financieros	423	104,52%	217	26,26%	1,56%	3,01%	3,39%
5310	Perdida en Retiro de Bienes	3	12,21%	8	32,87%	0,08%	0,09%	0,11%
5315	Extraordinarios	40	141,40%	(7)	-10,51%	0,11%	0,25%	0,20%
5395	Diversos	(123)	-20,85%	(182)	-39,02%	2,27%	1,70%	0,93%
		342	32,73%	36	2,56%	4,02%	5,05%	4,62%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(129)	-17,95%	429	72,63%			

Tabla 2. (Continuación).

Provisión Impuesto de Renta	(21)	-5,02%	76	19,10%	1,62%	1,45%	1,54%
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	(108)	-36,15%	352	184,76%	1,15%	0,69%	1,76%

Fuente: Elaboración Propia.

Ingresos Operacionales: del año 2013 a año 2014 se presentó un aumento del 5,54% y del año 2014 año 2015 un incremento del 11,83%, dichos incrementos se deben a las campañas agresivas realizadas por área comercial.

Costos: se evidencio un crecimiento directamente proporcional a los ingresos.

Gastos de Administración y de Ventas: del año 2013 al 2014 tuvieron un aumento del 28,51% y del año 2014 al 2015 un incremento del 21,01%, estos aumentos corresponden a la evolución propia del negocio.

Ingresos No Operacionales: el cambio significativo se evidenció del año 2013 al 2014 con un aumento del 68,93% correspondiente a bonificaciones obtenidas por la empresa por cumplimiento por presupuesto de compras.

Gastos No Operacionales: se observó un aumento del 104, 52% del año 2013 al año 2014 y del 26,26% del año 2014 al 2015, estas variaciones corresponden a la cuenta de diferencia en cambio registrada al 31 de diciembre de cada año.

6.2 ANÁLISIS DE LOS INIDICADORES FINANCIEROS

6.2.1 Indicadores de Liquidez.

Tabla 3. Indicadores de Liquidez.

Indicadores de Liquidez	Base	Expresado en	2013	2014	2015	Interpretación del Indicador
KTN (Capital de Trabajo Neto)	Activo Corriente - Pasivo Corriente	MM	\$ 2.714	\$ 3.619	\$ 4.411	Son los recursos con los que cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo
Durante los años 2013,2014 y 2015 presenta un crecimiento del capital de trabajo neto, lo que le da tranquilidad a la administración, pues en el corto plazo cuenta con recursos para cubrir sus obligaciones menores a un año.						

Tabla 3. (Continuación).

KTO (Capital de Trabajo Operativo)	Deudores + Inventarios	MM	\$ 5.137	\$ 5.774	\$ 6.039	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo de inventarios.
Para los 3 años se evidencia un crecimiento tanto en la cuenta de cartera como de inventarios, esto se debe a que la empresa durante los últimos meses del año cerró ventas significativas, en cuanto a los inventarios utilizó estrategias de abastecimiento y compra en volumen para obtener un mayor descuento de la mercancía, por ende aumentaron los recursos operativos. Si se quiere mirar desde el punto de vista netamente financiero tendríamos recursos importantes sin movimiento pero si se mira desde la parte comercial las decisiones de comprar por volumen se tomaron para no desabastecernos en temporada alta (Diciembre) y obtener mejores precios.						
KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo)	Deudores + Inventarios - Proveedores	MM	\$ 2.640	\$ 3.787	\$ 3.682	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios)
Durante los 3 años de estudio la empresa muestra un KTNO positivo, lo que evidencia un mejor manejo de los recursos propios para llevar a cabo su operación.						
Razón Corriente	Activo Corriente	Pesos	\$ 1,67	\$ 1,96	\$ 2,20	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo
	Pasivo Corriente					
A través de los años 2013, 2014 y 2015 este indicador ha mejorado, por cada peso que debía la compañía en el corto plazo, esta poseía \$1,67, \$1,96 y \$2,20, respectivamente para pagar sus deudas.						
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios	Pesos	\$ 1,06	\$ 1,20	\$ 1,40	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios
	Pasivo Corriente					
La empresa muestra que en los últimos tres años este indicador ha venido mejorando, el resultado es positivo al ser mayor a uno, lo que significa que la empresa puede cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tener que depender de la venta de sus inventarios.						

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.2 Indicadores de Actividad.

Tabla 4. Indicadores de Actividad.

Indicadores de Actividad	Base	Expresado en	2013	2014	2015	Interpretación del Indicador
Días de Rotación Cartera	Promedio de cartera * 365	Días	42 días	49 días	46 días	Muestra el número de días que las cuentas por cobrar tardan en recuperarse, en un periodo determinado de tiempo.
	Ventas					
si tomamos como referencia el año 2013 en ambos años este indicador aumento debido a que los últimos meses de los años 2014 y 2015 la empresa concreto negocios importantes los cuales realizó otorgando crédito a los clientes. En una situación ideal las ventas deberían realizarse de contado en un mayor porcentaje.						

Tabla 4. (Continuación).						
Días de Rotación Inventario	Inventario promedio * 365	Días	50 días	47 días	49 días	Determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse.
	Costo de Ventas					
Aunque este indicador debería disminuir, para la empresa es difícil porque el negocio que realizó con los proveedores más importantes le exige que tenga 45 días de inventario, sin embargo se puede observar que el indicador está desfasado en unos días debido a las compras que se realizan finalizando el año para abastecer la compañía y cumplir a sus clientes en la temporada de fin de año.						
Días de Rotación Proveedores	Proveedores promedio * 365	Días	46 días	36 días	40 días	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores
	Compras					
Partiendo del hecho que la empresa tiene como política tratar de obtener los descuentos comerciales condicionados por pronto pago, esta no siempre paga las facturas en los plazos establecidos por los proveedores, lo hace anticipadamente para obtener dichos descuentos.						
Ciclo de Caja Operativo	Días de Cartera + Días de Inventario	Días	92 días	96 días	95 días	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo
Este indicador es elevado, está siendo afectado por los días de cartera y los días de inventario, lo ideal sería reducir los días de cartera pero son varios los factores que no permiten su efectivo recaudo, mientras que los inventarios están siendo controlados por la administración.						
Ciclo de Caja Operativo Neto	Días de Cartera + Días de Inventario - Días de Proveedores	Días	46 días	60 días	55 días	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores
El indicador ha presentado un aumento considerable entre los años 2013 y 2014 debido a que la compañía en este último año pago las cuentas de los proveedores en menor tiempo. Para el año 2015 el indicador presento una mejora porque es claro que la compañía aprovecho de mejor manera los plazos establecidos por los proveedores.						

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.3 Indicadores de Endeudamiento.

Tabla 5. Indicadores de Endeudamiento.

Indicadores de Endeudamiento	Base	Expresado en	2013	2014	2015	Interpretación del Indicador
Endeudamiento Total	Pasivo Total	Pesos	\$0,35	\$0,37	\$0,37	Por cada peso representado en bienes y derechos, tantos pesos pertenecen a los acreedores de la Empresa
	Activo Total					
El índice de endeudamiento total para esta empresa demuestra un comportamiento estable, ya que presenta una variación poco significativa del año 2013 al 2014. Es una empresa en la que sus activos no son financiados en gran parte por sus pasivos, para el año 2015 el 37% del activo total le pertenece a los acreedores de la compañía.						
Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente	%	85%	69%	66%	Establece cual es el porcentaje del total de las deudas que deben ser canceladas en el corto plazo
	Pasivo Total					
Para el endeudamiento a corto plazo, el año 2013 es donde se presenta un comportamiento poco positivo, porque el 85% del total del pasivo debe ser cancelado en un tiempo menor a un año, para los años 2014 y 2015 el indicador presenta un mejor desempeño al disminuir al 69% y al 66% respectivamente. Parte de las deudas adquiridas para los dos últimos años fueron a largo plazo.						
Carga Financiera	Gastos Financieros	%	2%	3%	3%	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera
	Ventas					

Tabla 5. (Continuación).						
Para los dos últimos años este indicador no ha presentado variabilidad, el 3% de las ventas de la empresa está destinado a cubrir los gastos generados por conceptos financieros. Mientras que para el año 2013 el porcentaje fue menor alcanzando un 2%, aunque se debe tener en cuenta que tanto las ventas como las obligaciones financieras para este año fueron menores.						
Cobertura de Gastos Financieros	UAIL	Veces	2	1	1	Capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses
	Gastos Financieros					
Este indicador presenta un mejor comportamiento en el año 2013 debido a que la utilidad antes de impuestos e intereses es capaz de cubrir dos veces los gastos financieros. Para el año 2014 y 2015 el indicador disminuyó a una sola vez, lo que evidencia un aumento de los gastos financieros para estos años.						

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.4 Indicadores de Rentabilidad.

Tabla 6. Indicadores de Rentabilidad.

Indicadores de Rentabilidad	Base	Expresado en	2013	2014	2015	Interpretación del Indicador
% ROI Retorno Sobre Inversión	UAIL	%	9%	7%	11%	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos
	Activos Operativos Promedio					
El desempeño favorable de este indicador obedece al comportamiento de la UAIL, que fue mayor para los años 2013 y 2015, para el año 2014 esta utilidad se vio afectada principalmente por los gastos no operacionales.						
% ROA Retorno Sobre Activos	UAIL	%	5%	6%	7%	Determina la caja operativa obtenida en el periodo con el uso de la inversión total en activos (forma de generar más dinero con menor inversión)
	Activo Total					
Este indicador presentó un mejor comportamiento para el año 2015, el 11% del activo total corresponde a la UAIL, lo que demuestra la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar utilidad por ellos mismos.						
% ROE Rentabilidad Sobre Patrimonio	UAI	%	8%	6%	11%	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios
	Patrimonio Promedio					
En la empresa la rentabilidad sobre el capital invertido ha presentado variaciones; como se observa anteriormente para el año 2015 los socios obtuvieron una mayor rentabilidad correspondiente al 11%.						
Margen Bruto	Utilidad Bruta	%	22%	21%	22%	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas
	Ventas					
Esta rentabilidad bruta no tiene mayores variaciones, es la esperada por la compañía debido a que esta comercializa los productos más costosos del mercado.						
Margen Operativo	UAIL	%	3%	3%	4%	Determina la capacidad de las ventas para generar la utilidad operacional, o sea para cubrir los costos y los gastos operacionales de administración y de ventas
	Ventas					
Como se puede evidenciar en los indicadores anteriores, el año 2015 fue el año con mejores resultados. El margen operativo para este año fue del 4% correspondiente a la utilidad que queda luego de cubrir costos y gastos operacionales.						

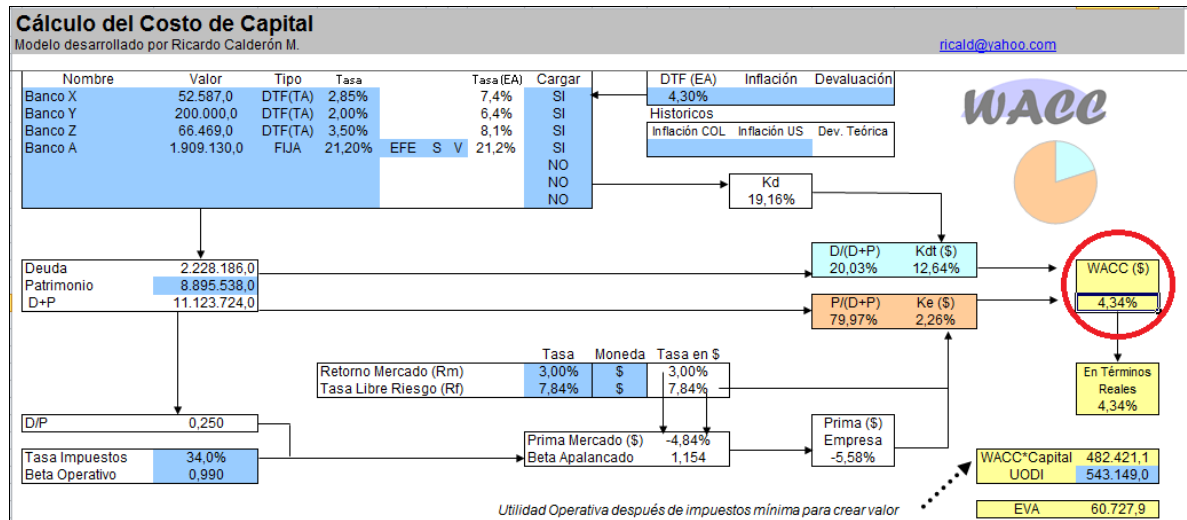
Tabla 6. Continuación						
Margen Neto	Utilidad Neta	%	1%	1%	2%	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operacional y no operacional
	Ventas					
Esta es la utilidad que les queda a los accionistas luego de descontar todos los costos y gastos generados en la operación, como se evidenció en los demás indicadores el año 2015 tuvo el mejor comportamiento gracias al aumento de las ventas.						

Fuente: Elaboración Propia.

6.3 WACC.

El WACC mide el costo promedio que han tenido los activos operativos, en este orden de ideas la tasa mínima requerida para realizar inversiones en la empresa y utilizada para generar flujos de caja futuros es del 4,34% (WACC 4.34%).

Gráfica 2. Calculo del WACC.



Fuente: Elaboración Propia

La utilidad operativa después de impuestos mínima para crear valor es de \$482.421 por ende la empresa está construyendo valor para los propietarios ya que el costo del capital es inferior a la rentabilidad del activo que corresponde a un 7 %.

La estructura de las obligaciones financieras para el cálculo del WACC es:

Tabla 7. Obligaciones financieras.

<i>Nombre</i>	Valor (millones de pesos)	Tasa (EA)
<i>Banco X</i>	52.587,0	7,4%
<i>Banco Y</i>	200.000,0	6,4%
<i>Banco Z</i>	66.469,0	8,1%
<i>Banco A</i>	1.909.130,0	21,2%

Fuente: Elaboración Propia

El monto total de la financiación es de \$ 2.228.186, a partir de este valor, con un DTF del 4,30% se realiza el cálculo del Costo de la Deuda (Kdt) después de impuesto arrojando un valor del 12,64% (impuesto: 34,0%).

Adicionalmente, para conocer el Costo del Patrimonio (Ke), la empresa tiene un Patrimonio de \$ 8.895.538, dando como resultado un 2,26%, porcentaje que es inferior al costo de las obligaciones financieras, esto ocurre probablemente debido a que una de las obligaciones posee una tasa fija bastante alta.

Para este cálculo se toma de referencia un Beta Operativo del 0,990 obtenido de "Aswatch Damodaran (NYU)"²⁹, el retorno del mercado es del 3% resultado obtenido en la indagación de empresas cuya actividad económica es similar a la organización que se está diagnosticando. La tasa libre de riesgo (Rf) de acuerdo a los TES del "Banco de la Republica"³⁰ tomados a largo plazo, el cual corresponde al 7,84%, después de obtener los datos se obtiene un Beta Apalancado del 1,154 lo que indica un riesgo alto, ya que se encuentra por encima de uno (1).

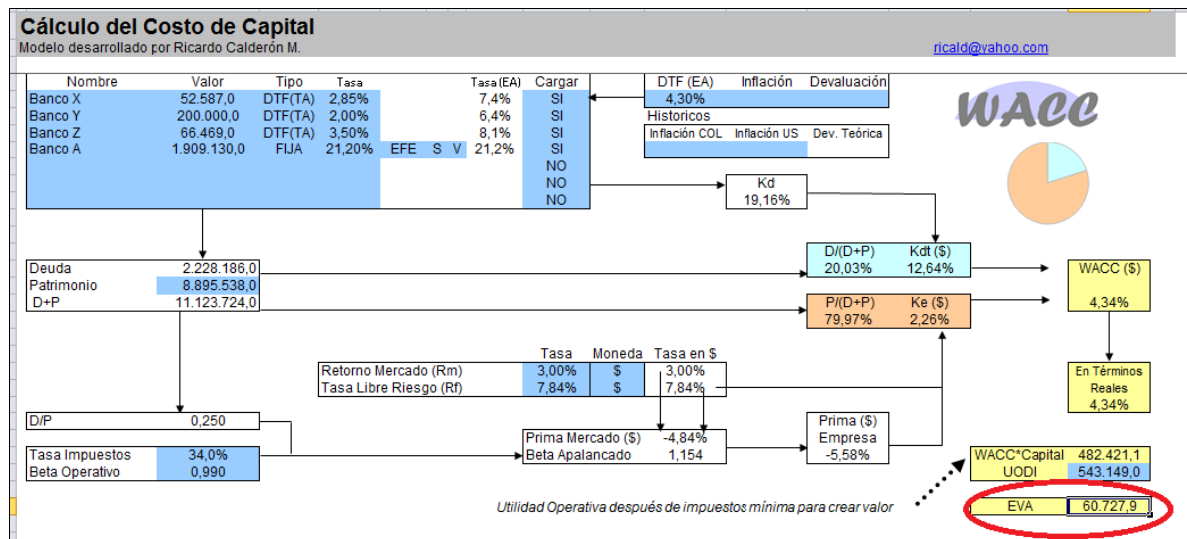
²⁹ Betas By Sector. {en línea}. (Consultado: 4 mayo de 2016). Disponible en: (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

³⁰ TES. Banco de la Republica {en línea}. (Consultado: 4 mayo de 2016). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/tes>).

6.4 EVA.

El EVA es una medida absoluta de desempeño organizacional que reconoce la creación de valor, al ser implementada en una organización permite medir la calidad de las decisiones gerenciales. El resultado positivo del EVA de \$60.728, significa que el negocio está agregando valor al capital inicial. Esta empresa presenta unos márgenes limitados debido a la comercialización de productos con un mayor precio de venta en el mercado.

Gráfica 3. Calculo del EVA.



Fuente: Elaboración Propia

6.5 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Tabla 8. Estado de Flujos de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja Inicial	938.379,0	124.644,5	124.644,5	124.644,5	124.644,5
+ Ingresos Ventas	32.982.678,4	35.621.292,6	38.470.996,0	41.548.675,7	44.872.569,8
-Costo Ventas	25.692.116,9	27.747.486,2	29.967.285,1	32.364.667,9	34.953.841,4
-Gastos Operación (Fijos)	1.443.472,7	1.541.195,8	1.645.534,8	1.756.937,5	1.875.882,2
-Gastos Operación (Variables)	3.979.138,5	4.248.526,2	4.536.151,4	4.843.248,9	5.171.136,8
-Impuestos	439.167,7	544.450,9	649.302,7	765.835,6	888.417,5

-Variación Capital de Trabajo Neto Op.	1.114.824,1	417.007,4	417.137,0	450.508,0	486.548,6
--	-------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 8. (Continuación).

Efectivo por Actividades de Operación	313.958,4	1.122.626,0	1.255.585,0	1.367.477,9	1.496.743,3
-Compra Activos Fijos	0,0	95.000,0	105.000,0	0,0	83.000,0
+ Ingresos por venta de activos					
Efectivo por Actividades de Inversión	0,0	-95.000,0	-105.000,0	0,0	-83.000,0
+ Ingresos por Desembolso Créditos					
-Amortización Créditos	700.882,0	381.826,0	381.826,0	381.826,0	381.826,0
-Gasto Financiero	426.811,0	323.788,4	242.841,3	161.894,2	80.947,1
-Pago Dividendos	0,0	322.011,6	525.917,7	823.757,6	950.970,2
Efectivo por Actividades de Financiación	-1.127.693,0	-1.027.626,0	-1.150.585,0	1.367.477,9	1.413.743,3
+ Ingresos Financieros					
Efectivo por Otras Actividades	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Efectivo Neto del Periodo	-813.734,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Caja Final	124.644,5	124.644,5	124.644,5	124.644,5	124.644,5
Capital de Trabajo					
Compras	26.228.077,5	28.027.244,8	30.269.424,4	32.690.978,4	35.306.256,7
Inventarios	3.496.982,6	3.776.741,2	4.078.880,5	4.405.190,9	4.757.606,2
Cuentas por Cobrar	4.214.453,3	4.551.609,6	4.915.738,4	5.308.997,5	5.733.717,2
Capital de Trabajo Operativo	7.711.435,9	8.328.350,8	8.994.618,9	9.714.188,4	10.491.323,4
Cuentas por Pagar	2.914.230,8	3.114.138,3	3.363.269,4	3.632.330,9	3.922.917,4
Capital de Trabajo Neto Operativo	4.797.205,1	5.214.212,5	5.631.349,5	6.081.857,4	6.568.406,0
Endeudamiento					
Saldo Crédito 1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Amortización Crédito 1	52.587,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo Crédito 2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Amortización Crédito 2	200.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo Crédito 3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Amortización Crédito 3	66.469,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo Crédito 4	1.527.304,0	1.145.478,0	763.652,0	381.826,0	0,0
-Amortización Crédito 4	381.826,0	381.826,0	381.826,0	381.826,0	381.826,0
Saldo Obligaciones Financieras	1.527.304,0	1.145.478,0	763.652,0	381.826,0	0,0
Gasto Financiero (Intereses)	426.811,0	323.788,4	242.841,3	161.894,2	80.947,1

Fuente: Elaboración Propia.

El flujo de caja libre se obtiene a partir del cálculo del EBITDA que no es más que la utilidad operativa del negocio convertida en caja. Los negocios deben generar recursos para obtener EBITDA y este valor debe cubrir las necesidades de capital de trabajo, poder realizar inversiones en el corto y en el largo plazo y al final debe generar una cifra para cubrir Bancos y Socios.

En la empresa se evidencia que para el primer año de proyección el Flujo de Caja Libre dio un resultado negativo debido al aumento significativo de los Inventarios y de las Cuentas por Cobrar.

En los años siguientes el resultado es favorable, lo que permitirá repartir dividendos para estos periodos.

Tabla 9. Estado de Caja Libre

Flujo de Caja Libre					
EBITDA	1.867.950,2	2.084.084,3	2.322.024,7	2.583.821,4	2.871.709,4
-Impuestos	439.167,7	544.450,9	649.302,7	765.835,6	888.417,5
Flujo de Caja Bruto	1.428.782,5	1.539.633,4	1.672.722,0	1.817.985,8	1.983.291,9
-Incremento KTNO	1.114.824,1	417.007,4	417.137,0	450.508,0	486.548,6
Efectivo Generado x Operación	313.958,4	1.122.626,0	1.255.585,0	1.367.477,9	1.496.743,3
-Inversión en Activos Fijos	0,0	95.000,0	105.000,0	0,0	83.000,0
Flujo de Caja Libre	313.958,4	1.027.626,0	1.150.585,0	1.367.477,9	1.413.743,3
+Desembolsos					
-Amortización Capital	700.882,0	381.826,0	381.826,0	381.826,0	381.826,0
-Pago de Intereses	426.811,0	323.788,4	242.841,3	161.894,2	80.947,1
Flujo de Caja Libre Accionistas	-813.734,5	322.011,6	525.917,7	823.757,6	950.970,2

Fuente: Elaboración Propia.

7. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE UNA EMPRESA ASESORA Y PROVEEDORA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS AUTOMOTRICES

Para el desarrollo de este capítulo se parte de la realización de una matriz DOFA, la cual se ejecuta con base en la información y análisis financiero recopilado, esta matriz permite identificar las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.

Tabla 10. Matriz DOFA.

INTERNAS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza el pago a proveedores en un tiempo corto correspondiente a 40 días. 2. El 66% del endeudamiento de la empresa se debe cancelar en el corto plazo. 3. La empresa no es lo suficientemente eficiente en el manejo de los gastos operacionales y no operacionales. 4. La empresa tiene costos relativos mayores que la competencia. 5. Falta periodicidad en la presentación y análisis de la información financiera. 6. Menor utilidad por registro de la cuenta diferencia en cambio resultante del crédito en dólares. 7. Niveles altos de inventario que superan lo sugerido por los proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de competitividad. 2. La empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para operar. 3. La empresa es líder en el mercado. 4. La organización tiene buena reputación entre los proveedores y clientes. 5. Se tiene mejor calidad que la competencia. 6. La organización cuenta con tecnología de punta para los servicios que presta. 7. Se cuenta con la estructura necesaria para desarrollar el negocio. 8. Se tiene el personal idóneo en cada puesto. 9. La empresa conoce el mercado. 10. La organización dispone de una estructura de ventas adecuada. 11. La política comercial es la adecuada a la situación actual. 12. La empresa hace las promociones necesarias para darse a conocer y atraer clientes.
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un segmento del mercado que se puede atender y todavía no se está haciendo. 2. La empresa está en capacidad de ofrecer nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes y aumentar las ventas. 3. El mercado está creciendo. 4. El mercado está cambiando hacia un mayor uso de los productos ofrecidos por la compañía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Créditos en dólares. 2. Competidores de bajo costo están entrando al mercado. 3. El contrabando de productos que se están comercializando en el mercado. 4. Entrada al mercado de productos chinos a muy bajos costos. 5. Apertura de centros de servicios que ofrecen sus servicios y productos a muy bajos costos.

Tabla 10. (Continuación).	
<p>5. La empresa está en capacidad de adquirir nuevas tecnologías.</p> <p>6. Se pueden adquirir recursos del sector financiero.</p> <p>7. Existe la posibilidad de que nuevas marcas de proveedores que estén interesados en que la compañía los distribuya.</p> <p>8. Contratación de más personal en el área financiera.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se realiza el cruce de variables para diseñar las estrategias DO, FO, DA y FA que permitirán mejorar el área financiera de la empresa.

Tabla 11. Estrategias DO, FO, DA y FA.

ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FO
<p>-Mejorar nuestros costos al atender el mercado al que aún no se accede (D4, O1, O2, O5).</p> <p>- Aprovechar el crecimiento del mercado para recaudar recursos en el corto plazo y así evitar el endeudamiento menor a un año (D2, O3, O4).</p> <p>- Realizar negociaciones para ampliar el plazo de pago con los nuevos proveedores (D1, O7).</p> <p>-Analizar las tasas ofrecidas por el sector financiero para pagar las obligaciones a corto plazo, (D2, O6).</p> <p>- Presentar la información financiera mensualmente para lograr un adecuado análisis y toma de decisiones, (D5, O8).</p> <p>- Aumentar las ventas, revisar el flujo de los inventarios con el fin de evitar tener grandes volúmenes que generen sobrecostos, (D7, O2, O3).</p>	<p>- Creación de nuevos servicios que no se ofrecen actualmente, (F3, F5, F6, F7, F8, F9, O3, O4, O5).</p> <p>-Contratar mayor fuerza de ventas para atender el creciente mercado, (F2, O2, O3).</p> <p>-Aprovechar las promociones que se realizan periódicamente para atraer el mercado creciente, (F10, F11, F12, O2, O3).</p> <p>-Compromiso de la compañía para adquirir tecnología de punta para los servicios que se prestan, (F1, F4, F5, F6, O2, O5).</p>

ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA FA
<p>-Negociar una tasa con el sector financiero nacional para pagar el crédito que se tiene en dólares y con esto desaparecer el gasto por diferencia en cambio, (D6, A1).</p> <p>- Realizar un análisis de los costos y precios con el fin de compararlos con los de las nuevas empresas que están entrando en el mercado y ser más competitivos, (D4, A2, A3, A4, A5).</p>	<p>-Aprovechar la reputación de las marcas que representamos, la calidad de los productos, la tecnología que se utiliza para prestar los servicios y así atenuar la presencia de los competidores que ofrecen productos y servicios de bajos costos y de una calidad no tan confiable, (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F9, A2, A3, A4, A5).</p> <p>- Aumentar las ventas resaltando la calidad de los productos ofrecidos, la oportunidad y excelencia en los servicios prestados, (F8,F10, F11, F12, A2, A3, A4)</p> <p>- Aprovechar la trayectoria y la confianza que la empresa genera en el sector financiero para acceder a un crédito a largo plazo en pesos y reemplazar el crédito en dólares, (F2, A1).</p>

Fuente: Elaboración Propia.

8. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico con sus respectivas estrategias de mejoramiento se puede concluir que:

El pasivo corriente corresponde al 66% del pasivo total; lo cual muestra una concentración de pasivo en el corto plazo. Aunque este indicador ha mejorado a través de los años con un comportamiento del año 2013, 85%; año 2014, 69% y año 2015, 66%. La organización presenta una capacidad para cubrir sus obligaciones en el corto plazo con sus recursos corrientes, lo cual se evidencia en los indicadores de razón corriente y prueba acida, ambos indicadores han ido aumentando y presentando un mejor comportamiento desde el año 2013 al 2015.

Teniendo en cuenta que la razón corriente esta superior a 1, la empresa posee la capacidad de cubrir las obligaciones adquiridas y sus inversiones están en gran parte ubicadas en la propiedad planta y equipo lo cual es normal, ya que requiere una capacidad instalada adecuada para la operación.

En el análisis de los indicadores financieros se evidencia que estos han mejorado en los últimos tres años, 2013, 2014 y 2015. La empresa muestra un adecuado manejo de la liquidez donde se termina con un mínimo aceptable, lo cual es lo correcto ya que este no genera rendimientos.

En la compañía no se está realizando el análisis de las ventas, costos y gastos por línea de negocio, por lo tanto no se logra identificar qué línea está generando valor y cual lo está destruyendo.

Para el año 2015 el margen operacional y el margen neto corresponden a un 4% y 2% respetivamente, porcentajes poco favorables para los resultados de la compañía.

La parte financiera de la empresa es poco eficiente en el tiempo de entrega de la información financiera, lo que afecta los procesos de toma de decisiones.

El flujo de caja libre a partir del segundo año da como resultado un valor para repartir dividendos, pero en la realidad esta práctica no es recomendable para la empresa, pues la compañía debe apropiarse una parte de este valor para capital de trabajo.

A través del análisis de la matriz DOFA para el desarrollo de las estrategias de mejoramiento, se evidencian las fortalezas y oportunidades de la empresa a través de las marcas que representa, la calidad de los productos que comercializa y los servicios que presta, el reconocimiento que tiene ante los clientes y la tecnología de punta empleada, lo cual ha permitido que sea sostenible financieramente y que permanezca en el tiempo desde su creación.

La empresa tiene un alto nivel de competitividad, es líder en el mercado y cuenta con una excelente reputación entre proveedores y clientes.

La compañía cuenta con los recursos financieros necesarios para operar, capacidad para adquirir nuevas tecnologías y ofrecer nuevos productos y servicios.

La compañía tiene costos relativos mayores que la competencia, esto se debe a que comercializa los productos más costosos del mercado.

9. RECOMENDACIONES

La persona encargada del área financiera debe presentar y realizar un informe mensual con el análisis de la información contable y financiera de la compañía; este informe debe contener el análisis del estado de resultados por línea de negocio, indicadores financieros, seguimiento de presupuesto de ventas, costos y gastos y seguimiento al flujo de caja. Esto con el fin de revisar los resultados y tomar decisiones acertadas.

La empresa maneja niveles de inventario muy altos, 49 días, es importante revisar el manejo de estos con el fin de evitar tener grandes volúmenes que generen sobrecostos.

La empresa debe revisar la distribución de sus pasivos tanto en el corto como en el largo plazo para no tener una concentración mayor de las obligaciones corrientes que puedan afectar el capital de trabajo.

La compañía debe negociar mayores plazos de pago con los proveedores en busca de tener mayor financiación con estos y evitar endeudarse con el sector financiero.

Hacer una revisión de los gastos operacionales y no operacionales con el fin de mejorar el margen operativo y el margen neto.

Realizar una revisión completa de todos los procesos, procedimientos y actividades que hacen parte del departamento financiero de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Al día empresarios. Que son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3042:que-son-las-auditorias-externas-&catid=776}

BEDOYA GARCÉS, Erika y MARULANDA LÓPEZ, Nathalia. Análisis Financiero de las Empresas del Sector Metalmeccánico en Dosquebradas, Risaralda. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial, 2014. 1 p.

Betas By Sector. {En línea}. (Consultado: 4 mayo de 2016). Disponible en: (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Cámara de Comercio de Pereira. Nuestra Institución. {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G325/61/paginas_de_nuestra_institucion/}

GARCIA, Oscar León. Análisis del Movimiento de Recursos: Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Cali, Colombia, (1999), p. 1-27.

GUTIERREZ ESPINOZA, Ruth Eulalia. Propuesta de un Plan de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa para el Auto Gut Mecanicentro. Ingeniería Comercial. Cuenca: Universidad politécnica Salesiana. 2012. 1 p.

HERNÁNDEZ VELASQUEZ, Alexander y LEON MESA, Eduard Jaime. Creación de Empresa Comercializadora de Productos y Servicios para Mantenimiento Vehicular en la Ciudad de Villavicencio (Meta). Administración de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. 2006. 1 p.

Herramientas para sistemas de calidad. Que es ISO 9001. {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>}.

Infocontable. La DIAN y sus funciones. {En línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: <http://www.infocontable.co/dian/>}

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Costo de capital promedio ponderado “CCPP O WACC” {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: <http://www.incp.org.co/costo-de-capital-promedio-ponderado-ccpp-o-wacc/>}

LLERENA RODRÍGUEZ, Ricardo E. EVA - Componentes del Valor Económico Agregado. En DIFERENCIA ENTRE LAS NIA Y LAS NAGA EN LA CONTADURÍA PÚBLICA EN COLOMBIA. Editorial Ecoe. 2000. P. 39-45.

MOSQUERA RAMOS, Antonio. Documentos de Trabajo Guía No 10 Tecnología en Administración Empresarial SENA Centro de Servicios Financieros. {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2012/08/sena-estado-de-fuentes-y-usos.pdf>}

NAVA ROSILLÓN, Marbelis Alejandra. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente {en línea}. {10 de marzo de 2016} disponible en: (<http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10553>).

PEREZ, Gonzalo. ¿Porque medir y para qué? {en línea}. {10 de marzo de 2016} disponible en: (<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=393>).

Plan Único de Cuentas. CAPÍTULO I: DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.{en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: <http://puc.com.co/normatividad/decreto-2649-1993/marco-conceptual-de-la-contabilidad>}.

RUBIO DOMINGUEZ, Pedro. Manual de Análisis Financiero. Instituto Europeo de Gestión Empresarial 2007. IEGE-PUBLICACIONES. 64 p. ISBN-13: 978-84-690-6172-5.

Superintendencia de Sociedades. Quienes somos. {En línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/quienes-somos/Paginas/default.aspx>}.

TANAKA NAKASONE, Gustavo. Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. 2 ed. Lima-Perú.: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 557 p

TES. Banco de la Republica {en línea}. (Consultado: 4 mayo de 2016). Disponible en: {<http://www.banrep.gov.co/es/tes>}.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Lección 21 - El flujo de Efectivo - Concepto e importancia. {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}.{Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE_2013-1/leccin_21__el_flujo_de_efectivo__concepto_e_importancia.html}.

VIERA CANO, Mayra. Diccionario Económico: Estado de Origen y Aplicación de Fondos. En: Expansión. {en línea}. {Consultado: 10 de marzo de 2016}. {Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/estado-de-origen-y-aplicacion-de-fondos.html>}.