

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA TOP CUEROS LTDA

**ANA MILENA ARENAS JULIO
MARIA MAGDALENA PEREZ RAMIREZ**

OBJETIVO GENERAL

**Construir la planeación
financiera para la empresa TOP
CUEROS LTDA.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Analizar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas y de riesgo que afectan a la empresa TOP CUEROS Ltda.**
- **Realizar diagnóstico a la situación financiera de la empresa TOP CUEROS Ltda.**
- **Determinar las variables básicas en la planeación estratégica financiera de la empresa.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Elaborar presupuestos o proyecciones, para los próximos 5 años de la empresa.**
- **Sensibilizar a través de escenarios el comportamiento en variables de riesgo que puedan afectar financieramente el negocio.**
- **Proponer estrategias que permitan la maximización de valor en la empresa evaluada.**

DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

ESTRUCTURA OPERATIVA

RESUMEN ESTRUCTURA OPERATIVA			
	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
ACTIVO CORRIENTE	73,54%	73,54%	73,62%
ACTIVO NO CORRIENTE	26,46%	26,46%	26,38%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%

	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
K.T.O	71,36%	70,83%	61,26%
P.P.E	23,74%	26,52%	27,41%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%

DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

ESTRUCTURA FINANCIERA

RESUMEN ESTRUCTURA FINANCIERA			
	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
PASIVO	32,26%	17,08%	9,58%
PATRIMONIO	67,74%	82,92%	90,42%
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

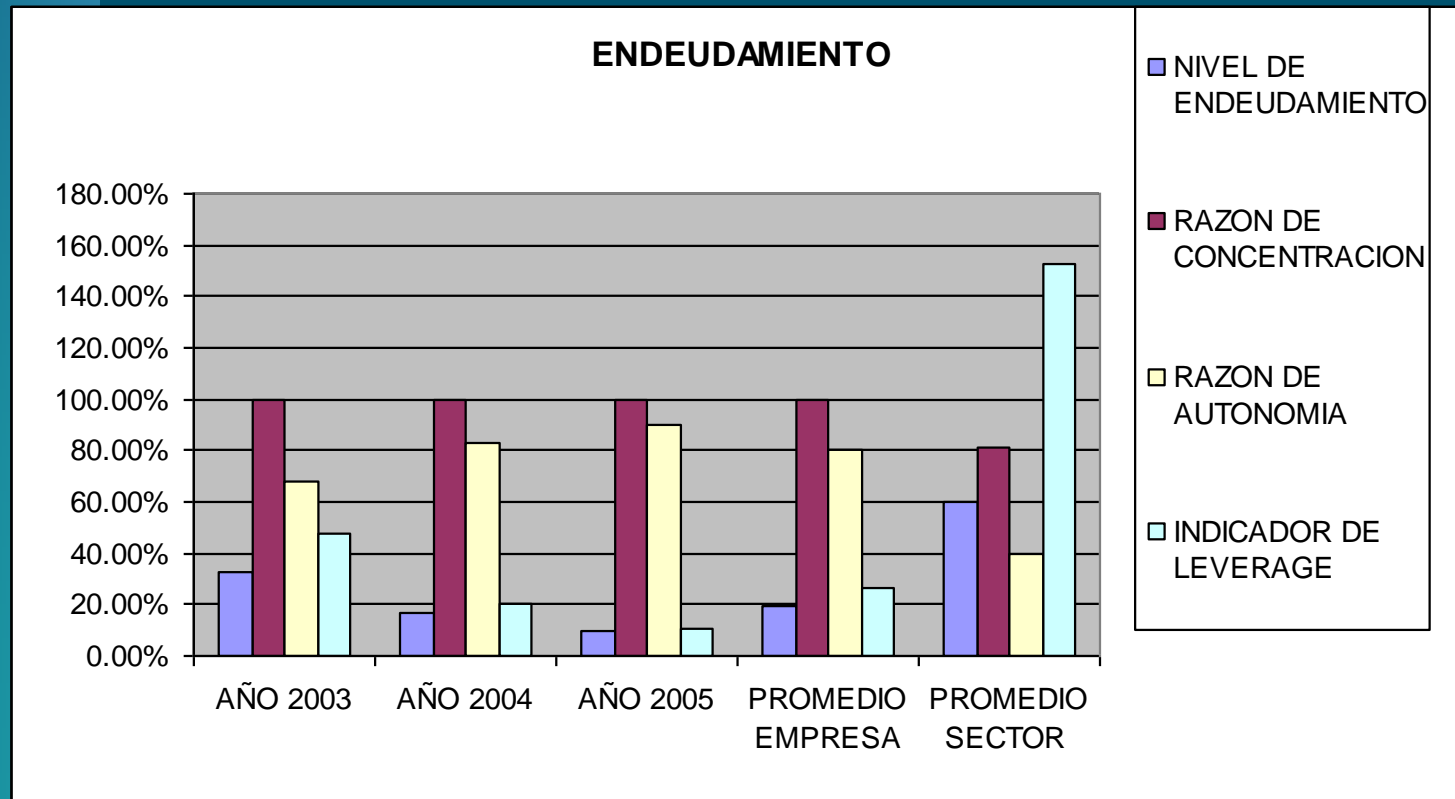
	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	% INCREMENTO 2004	% INCREMENTO 2005
VENTAS	1.341.333	1.685.751	1.175.109	25,68%	-30,29%
COSTOS DE VENTA	1.121.508	1.462.221	935.655	30,38%	-36,01%
GASTOS DE ADMON Y VENTA	180.080	197.470	215.550	9,66%	9,16%

DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	% INCREMENTO 2004	% INCREMENTO 2005
VENTAS (MILLONES DE \$)	1.341.333	1.685.751	1.175.109	25,68%	-30,29%
UTILIDAD OPERATIVA	39.745	26.060	23.904	-34,43%	-8,27%
MARGEN OPERATIVO	2,96%	1,55%	2,03%		
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	16.776	25.819	27.393		
EBITDA	56.521	51.879	51.297	-8,21%	-1,12%
MARGEN EBITDA	4,21%	3,08%	4,37%	-26,97%	
COSTOS Y GASTOS EN	180.080	197.470	215.550	9,66%	9,16%

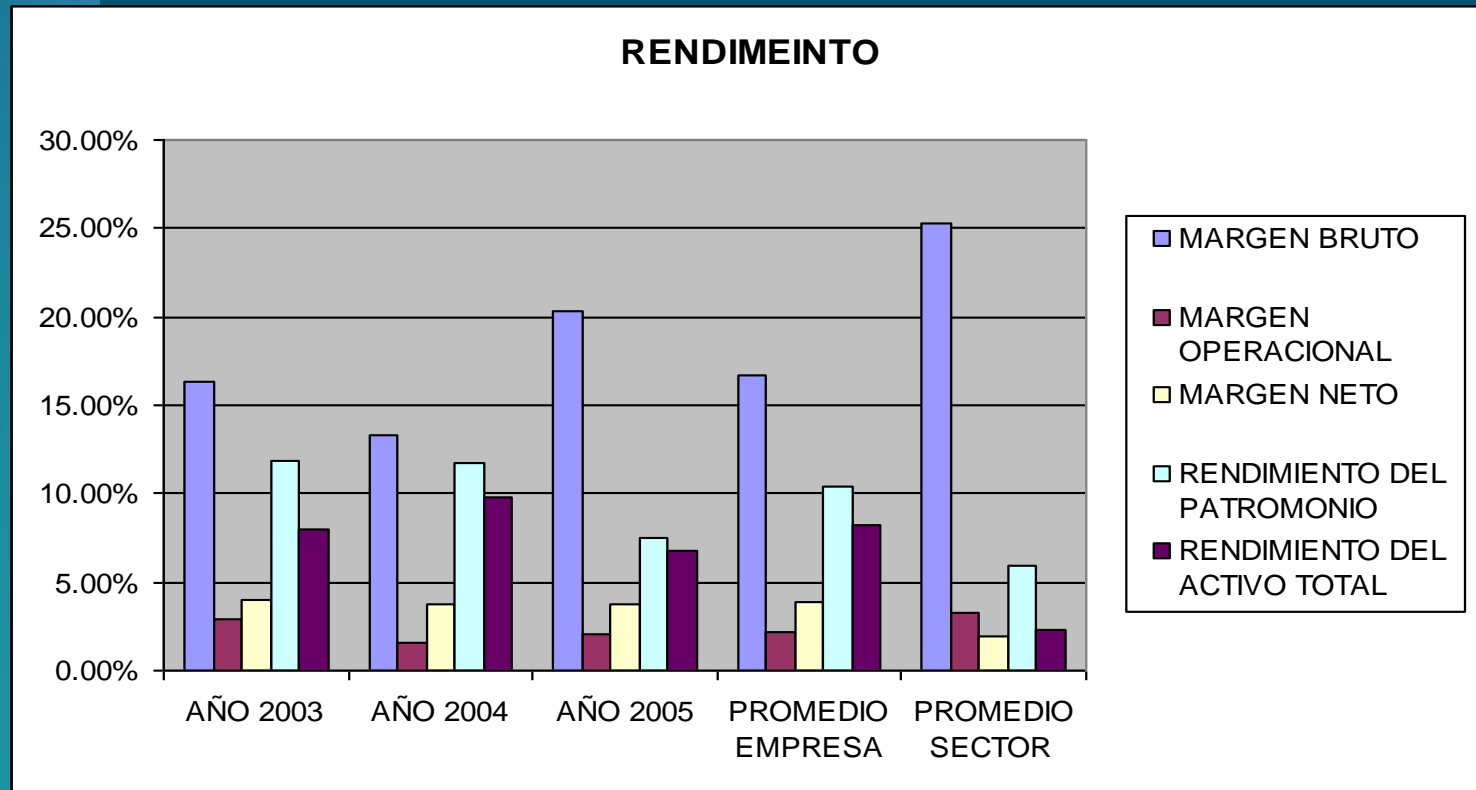
DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA



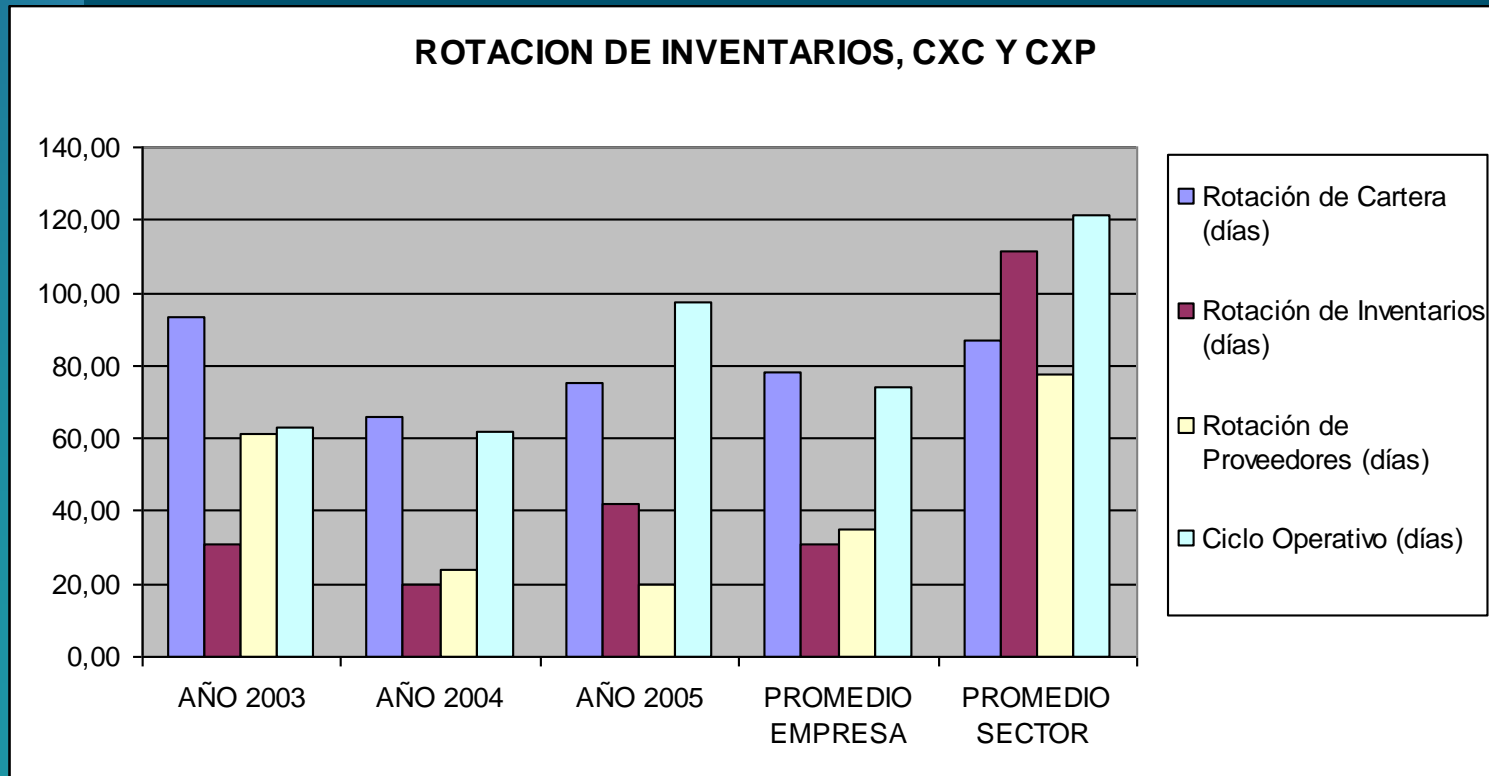
DIAGNÓSTICO FINANCIERO

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA



DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

ANALISIS DE ROTACION CXC, INVENTARIOS Y PROVEDORES



DIAGNÓSTICO FINANCIERO

ANÁLISIS DE LOS INDUCTORES DE VALOR

MACROINDUCTORES			
INDICADOR	2003	2004	2005
EBITDA	56.521	51.879	51.297
MARGEN EBITDA	4,21%	3,08%	4,37%
PKT	19,66%	20,40%	28,62%
PALANCA DE CRECIMIENTO	0,21	0,15	0,15
EVA	-36.313,58	-43.412,75	-57.204,50
RENTABILIDAD DEL ACTIVO		9,74%	7,58%
EGO	71.020,00	8.133,00	79.388,00
EGO/VENTAS	0,0529	0,0048	0,0676

TIPOS DE RIESGOS

TIPO DE RIESGO	DEFINICION	IDENTIFICACION	GESTION	
RIESGO DE MERCADO	Probabilidad de incurrir en ganancias operadas originadas por variaciones en las condiciones de mercado. Tales como riesgo de tasa de interes, riesgo de tasa de cambio y riesgo de precio	Top cueros Ltda. Respecto al riesgo de mercado se ve afectada por el precio, la oferta y la demanda y el aumento del dólar. Otro factor importante es el TLC, ya que puede ocasionar una fuerte oferta de calzado disminuyendo las ventas en el sector.	Para cubrir este tipo de riesgo se deben realizar alianzas estrategicas con los proveedores, para conseguir un apoyo mutuo en el sector. Respecto al riesgo por el TLC, la empresa debe estar constantemente informada y ademas preocuparse por capacitar a todos sus funcionarios.	Precios Ventas Costos
RIESGO DE CREDITO	Probabilidad de incurrir en perdidas por ocasión del deterioro de la situación financiera de la entidad con la cual realizo negocio.	La Empresa corre el riesgo de que personas naturales y/o juridicas, con las cuales ha celebrado un contrato, de venta, pueda darse incumplimiento en los pagos y en los plazos que se otorgan para la cancelación de las facturas.	Construir un modelo de riesgo de credito que permita analizar cada cliente detalladamente; con el fin de analizar la probabilidad de incumplimiento de los clientes, contribuyendo en la disminucion de riesgo de cartera.	Rotacion de Cartera KTNO/Ventas

TIPOS DE RIESGOS

TIPO DE RIESGO	DEFINICION	IDENTIFICACION	GESTION	
RIESGO DE ESTRATEGICO	Probabilidad de incurrir en perdidas por inadecuados planes estrategicos de negocios, decisiones comerciales equivocadas y cambios en los mercados que afectan la posicion competitiva de la compañía.	La empresa actualmente maneja de una forma empirica sus objetivos , bajo la responsabilidad del gerente; no tiene estipulada la planeacion estratégica.	Contar con personal capacitado para crear el direccionamiento estratégico de la empresa desarrollando un modelo de gestion general para la organización.	
RIESGO OPERACIONAL	Probabilidad de incurrir en perdidas originadas por fallas operativas o inadecuados registros y o contabilización de las transacciones. Perdidas por fraude y debilidades en control interno.	La continúa perdida de valor que presenta la empresa, debido a la disminución en sus ingresos operacionales y a su vez manteniendo los gastos operacionales.	Realizar un análisis que permita conocer que Gastos son innecesarios, para tomar medidas correctivas, y de igual forma determinar que personal es optimo para el buen funcionamiento de la estructura de la empresa.	Margen Ebitda Productivida Activos Fijos
RIESGO COMPETITIVO	Resulta de la obsolescencia de líneas de producción o por falta de competitividad en el negocio.	En la actualidad existe monopolio en el área metropolitana de Bucaramanga en la línea del cuero, lo cual proporciona la competencia desleal, ya que manejan los mismos proveedores, utilizando este medio para entorpecer la entrega inmediata de pedidos.	Incursionar en otras líneas diferentes al cuero. Capacitación del personal en manejo de ventas y satisfacción al cliente. Mantener una excelente relación con los proveedores de bienes y servicios	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

MISION

Somos una empresa dedicada a la compra y venta de materia prima para la industria del calzado y similares, que satisface las necesidades de los fabricantes del sector, mediante la distribución de materia prima de alta calidad; a través de un personal capaz de asesorar al cliente frente a cualquier eventualidad que pueda presentarse antes, durante, y después, del proceso de manufactura.

Manteniendo un ambiente que permita un enriquecimiento del personal, y generando así beneficios para nuestros clientes, proveedores, y el crecimiento global de nuestra empresa.

VISION

TOP CUEROS LTDA. Será en el año 2010 una empresa líder a nivel regional en la comercialización de sus productos, con canales propios de distribución y alto nivel de productividad en los mercados regionales, reconocida por sus productos a través de la calidad e innovación y el mejoramiento continuo, lo que promoverá el desarrollo integral de los empleados y un alto nivel de satisfacción del cliente, a los cuales se les brindarán las herramientas necesarias para el cumplimiento de nuestra misión.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- El respeto por las personas.
- Los valores éticos.
- La calidad
- La productividad.
- La competitividad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar la participación en el mercado regional.
- Crecer con rentabilidad y solidez financiera para aumentar el valor de la empresa.
- Consolidar el portafolio de productos, fortaleciendo el desarrollo de los mismos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- **Disponibilidad, calidad y satisfacción de los clientes, cumpliendo con sus expectativas y necesidades.**
- **Consolidar procesos claros, ágiles y confiables en la organización.**

PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE ESCENARIOS

ESCENARIO MODERADO

ALTO RIESGO

	2006	2007	2008	2009	2010
INFLACION ESPERADA	4,5%	3,8%	3,7%	3,7%	3,7%
PIB COMERCIO AL POR MAYOR TEXTILES Y MANUFACTURAS	4,9%	4,3%	4,6%	4,2%	4,2%
PORCENTAJE ADICIONAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Crecimiento Ingresos (ESCENARIO MODERADO)	9,58%	8,26%	8,47%	8,06%	8,06%

	2006	2007	2008	2009	2010
INFLACION ESPERADA	4,5%	3,8%	3,7%	3,7%	3,7%
PIB COMERCIO AL POR MAYOR TEXTILES Y MANUFACTURAS	4,9%	4,3%	4,6%	4,2%	4,2%
Crecimiento Gastos	9,58%	8,26%	8,47%	8,06%	8,06%

WACC	20,68%	21,36%	23,73%	26,25%	27,79%	27,79%
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

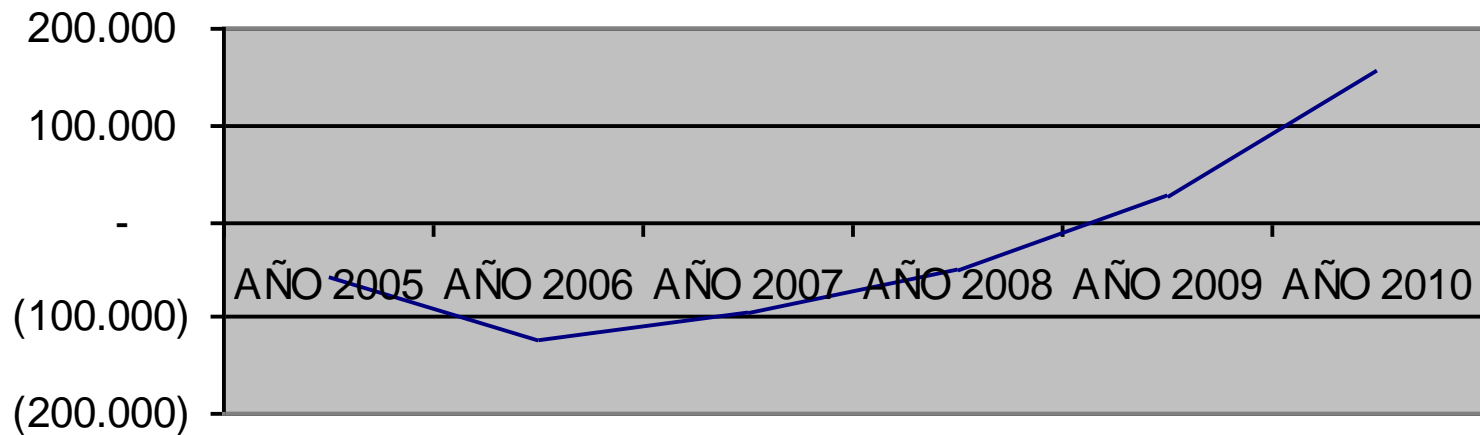
INDUCTORES DE VALOR					
INDICADOR	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
EBITDA	\$ -12.915,04	\$ 50.907,06	\$ 143.694,19	\$ 278.514,55	\$ 470.196,58
EVA	\$ -124.095,09	\$ -94.304,88	\$ -49.934,99	\$ 25.922,56	\$ 153.738,53
EGO	\$ 67.899,19	\$ -63.422,16	\$ -37.746,17	\$ 1.887,96	\$ 72.725,78
MARGEN EBITDA	-1,00%	2,88%	5,92%	8,35%	10,27%
PKT	20,57%	20,92%	21,19%	21,41%	21,58%
RAN	-7,94%	6,18%	19,05%	30,64%	40,58%
PDC	-0,05	0,14	0,28	0,39	0,48
MARGEN OPERACIONAL	-1,88%	1,35%	3,93%	6,02%	7,69%
EFICIENCIA OPERACIONAL					
TOTAL	5,27%	-3,59%	-1,55%	0,06%	1,59%
REND. DEL ACTIVO TOTAL	1,20%	5,63%	9,37%	12,57%	15,29%

PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE ESCENARIOS

ESCENARIO MODERADO

ALTO RIESGO

EVA



PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE ESCENARIOS

ESCENARIO MODERADO

BAJO RIESGO

	2006	2007	2008	2009	2010
INFLACION ESPERADA	4,5%	3,8%	3,7%	3,7%	3,7%
PIB COMERCIO AL POR MAYOR TEXTILES Y MANUFACTURAS	4,9%	4,3%	4,6%	4,2%	4,2%
PORCENTAJE ADICIONAL	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Crecimiento Ingresos (ESCENARIO MODERADO)	19,58%	18,26%	18,47%	18,06%	18,06%

	2006	2007	2008	2009	2010
INFLACION ESPERADA	4,5%	3,8%	3,7%	3,7%	3,7%
PIB COMERCIO AL POR MAYOR TEXTILES Y MANUFACTURAS	4,9%	4,3%	4,6%	4,2%	4,2%
Crecimiento Gastos	9,58%	8,26%	8,47%	8,06%	8,06%

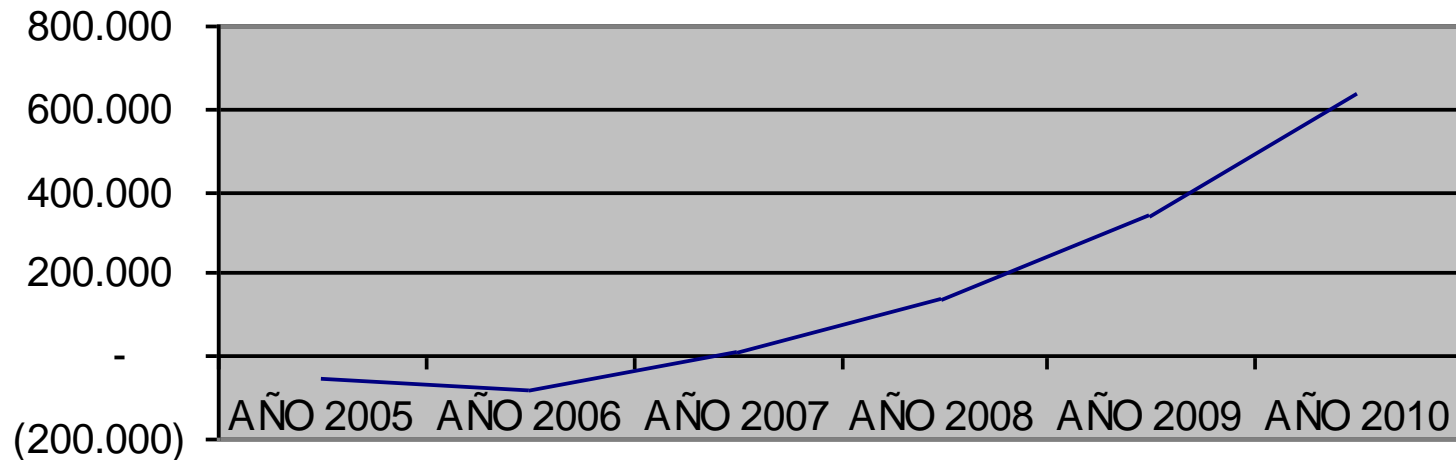
INDUCTORES DE VALOR					
INDICADOR	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
EBITDA	\$ 7.461,35	\$ 78.888,95	\$ 182.120,34	\$ 331.283,28	\$ 542.661,27
EVA	\$ -80.144,03	\$ 8.736,22	\$ 141.041,71	\$ 341.141,17	\$ 633.899,69
EGO	\$ 51.173,66	\$ -64.989,58	\$ -44.271,16	\$ -11.445,02	\$ 56.716,04
MARGEN EBITDA	0,53%	4,09%	6,87%	9,10%	10,86%
PKT	20,62%	20,90%	21,11%	21,29%	21,43%
RAN	2,44%	25,80%	59,55%	108,33%	177,45%
PDC	0,03	0,20	0,33	0,43	0,51
MARGEN OPERACIONAL	0,53%	4,09%	6,87%	9,10%	10,86%
EFICIENCIA OPERACIONAL TOTAL	3,64%	-3,37%	-1,67%	-0,31%	1,13%
REND. DEL ACTIVO TOTAL	5,80%	13,88%	22,38%	30,99%	39,30%

PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE ESCENARIOS

ESCENARIO MODERADO

BAJO RIESGO

EVA



PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE ESCENARIOS

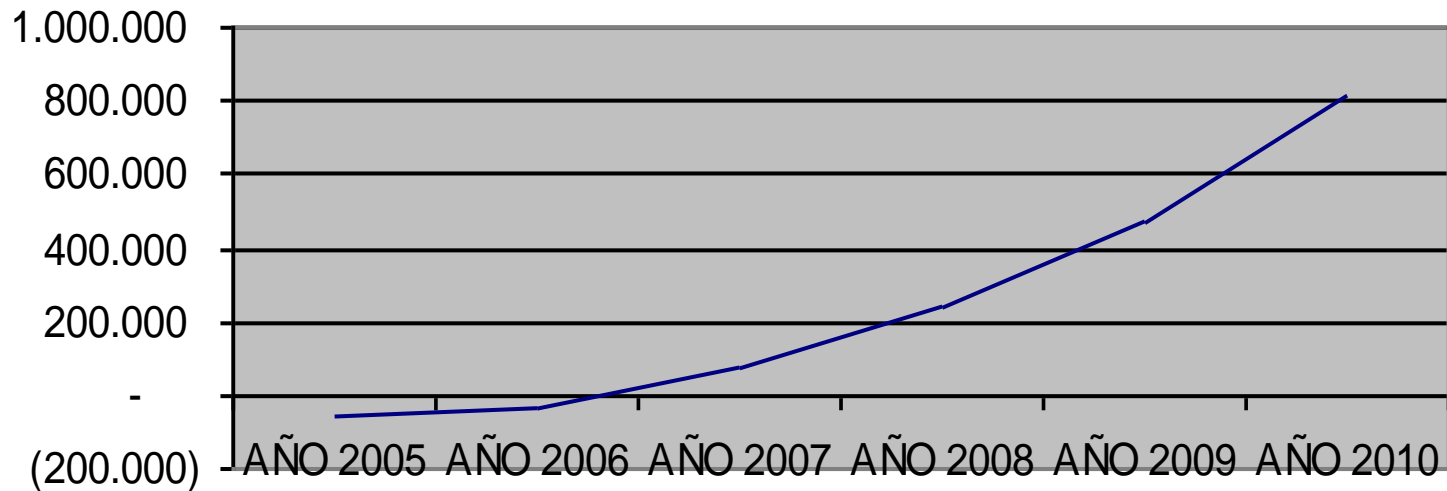
ESCENARIO OPTIMISTA

Crecimiento Ventas Años Anteriores (ESCENARIO OPTIMISTA)	2003	2004	Promedio
% Ventas	61%	26%	37,33%

INDUCTORES DE VALOR					
INDICADOR	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
EBITDA	\$ 43.622,36	\$ 128.547,07	\$ 250.313,38	\$ 424.929,42	\$ 671.260,90
EVA	\$ -30.061,04	\$ 77.512,72	\$ 235.489,08	\$ 470.841,08	\$ 812.010,17
EGO	\$ 278.449,29	\$ 34.105,97	\$ 91.214,35	\$ 173.750,84	\$ 314.777,62
MARGEN EBITDA	2,70%	5,80%	8,23%	10,17%	11,70%
PKT	5,25%	5,85%	6,32%	6,70%	7,00%
RAN	14,26%	42,04%	81,85%	138,95%	219,50%
PDC	0,52	0,99	1,30	1,52	1,67
MARGEN OPERACIONAL	2,70%	5,80%	8,23%	10,17%	11,70%
EFICIENCIA OPERACIONAL TOTAL	17,26%	1,54%	3,00%	4,16%	5,49%
REND. DEL ACTIVO TOTAL	15,26%	29,72%	46,79%	66,09%	86,77%

ESCENARIOS OPTIMISTA

EVA



ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Optimizar el Capital de Trabajo
Indicador: Eva
- Seguimiento y Gestión Presupuestal
Indicador: % Cumplimiento de Gastos

ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA

ESTRATEGIAS CON EL CLIENTE

- Incrementar Participación de Mercado por Línea.
Ventas Top Cueros/Ventas Mercado
- Fortalecer posicionamiento y recuperación de imagen.
de clientes que repiten compra
- Mejorar nivel de satisfacción al cliente
Calificación de los clientes.

ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA

ESTRATEGIAS DE PROCESOS INTERNOS

- Seguimiento y Gestión Presupuestal
% Cumplimiento en Costos
- Desarrollar y consolidar proyectos internos
% Cumplimiento del Programa
- Plan de Administración de Inventarios
Rotación de Inventarios

ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA

ESTRATEGIAS DE INNOVACION Y APRENDIZAJE

- Estrategia: Sistema de Gestión de Calidad
% Implementación ISO 9000

HERAMENDIARWANGRA