

**DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA QUE PERMITA
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
ELECTRO REY LTDA.**

**YORLEY AMPARO FIGUEREDO CAMACHO
LINA VANESSA PEREA FERNÁNDEZ
INGRID LILIANA TORRES ZÁRATE**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BUCARAMANGA**

2006

**DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA QUE PERMITA
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
ELECTRO REY LTDA.**

**YORLEY AMPARO FIGUEREDO CAMACHO
LINA VANESSA PEREA FERNÁNDEZ
INGRID LILIANA TORRES ZÁRATE**

**Asesora
LUZ HELENA CARVAJAL HERRERA
Docente**



**Trabajo de investigación realizado para obtener el título de ingeniero
financiero.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BUCARAMANGA**

2006

DEDICATORIA

*A mi esposo Diego Alberto y a mi hijo Juan Pablo,
por haber sacrificado tanto tiempo que les pertenecía
para que yo pudiera alcanzar mi sueño,
y a mi hermana Ximena, por esa amistad incondicional.*

Ingrid Liliana

AGRADECIMIENTOS

A Luz Helena Carvajal Herrera por toda su paciencia y dedicación, y quien con su conocimiento y experiencia nos guió y aconsejó para poder culminar este trabajo de investigación.

A todo el equipo humano de la empresa Electro Rey Ltda. por su colaboración y apoyo para con nosotras en este proceso.

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. ANALISIS DEL SECTOR.....	13
1.1 MATRIZ DE RIESGO DEL SECTOR	16
1.2 MATRIZ DOFA DEL SECTOR	18
2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	19
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	19
2.2 MISIÓN.....	20
2.3 VISIÓN	20
2.4 VALORES	20
2.5 MATRIZ DOFA POR AREA FUNCIONAL	21
2.5.1 Matriz del Área del Servicio al Cliente.....	22
2.5.2 Matriz del Área Administrativa.....	23
2.5.3 Matriz del Área de Finanzas.....	24
2.5.4 Matriz del Área de Mercadeo	24
2.6 PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO	25
2.6.1 Misión.....	25
2.6.2 Visión	26
2.6.3 Organigrama	26
2.6.4 Principios Corporativos	27
2.6.5 Compromisos	27
2.6.6 Objetivos Estratégicos	28
2.6.7 Cadena de Valor	29
3. DIAGNOSTICO FINANCIERO	30
3.1 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	30
3.2 INDICADORES FINANCIEROS	33
3.3 INDUCTORES DE VALOR.....	41
4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR ESCENARIOS.....	47
4.1 ESCENARIO OPTIMISTA	47
4.2 ESCENARIO MODERADO	51
4.3 ESCENARIO PESIMISTA	52
5. CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Riesgos del Sector	16
Tabla 2. Análisis DOFA del Sector	18
Tabla 3. Análisis DOFA Servicio al Cliente	22
Tabla 4. Análisis DOFA Administración	23
Tabla 5. Análisis DOFA Finanzas	24
Tabla 6. Análisis DOFA Mercadeo	25
Tabla 7. Análisis vertical del activo	30
Tabla 8. Análisis vertical del pasivo y patrimonio	31
Tabla 9. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados	32
Tabla 10. Estructura operativa	33
Tabla 11. Indicadores de rentabilidad	34
Tabla 12. Márgenes de rentabilidad	34
Tabla 13. Rentabilidad operativa del activo	34
Tabla 14. Indicadores de rotación de cartera e inventarios	35
Tabla 15. Crecimiento del activo	35
Tabla 16. Indicadores comparativos	36
Tabla 17. Estructura financiera	38
Tabla 18. Indicadores de endeudamiento	39
Tabla 19. Inductores de valor	42
Tabla 20. Capital de trabajo neto operativo	42
Tabla 21. Resumen estado de resultados	43
Tabla 22. Análisis del movimiento de recursos	44
Tabla 23. Palanca de Crecimiento	44
Tabla 24. Indicadores de Eficiencia	45
Tabla 25. Indicadores de flujo de caja	45

Tabla 26. Proyecciones escenario optimista	47
Tabla 27. Variables sensibilizadas	47
Tabla 28. Márgenes de rentabilidad proyectados	48
Tabla 29. Macro Inductores proyectados optimistas	49
Tabla 30. Proyecciones escenario moderado	51
Tabla 31. Macro Inductores proyectados moderado	51
Tabla 32. Proyecciones escenario pesimista	52
Tabla 33. Macro Inductores proyectados pesimista	52

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Venta de productos de ferretería	14
Figura 2. Comportamiento margen de ferreterías	14
Figura 3. Organigrama de la Empresa	26
Figura 4. Mapa de Procesos	29
Figura 5. Crecimiento gastos vs. Ventas	33
Figura 6. Rotación de Inventarios	37
Figura 7. Rotación de Cuentas por Pagar	38
Figura 8. Nivel de Endeudamiento	40
Figura 9. Endeudamiento Financiero	40
Figura 10. Impacto de la Carga Financiera	41
Figura 11. Brecha de Caja	43
Figura 12. Rentabilidad del activo VS. Costo de Capital	46
Figura 13. EVA proyectado	49
Figura 14. Brecha de Caja proyectada	50

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Estados financieros Electro Rey Ltda.	60
Anexo 2. Estructura del costo de capital	64
Anexo 3. Estado de fuentes y aplicación de fondos	65
Anexo 4. Resumen de indicadores financieros históricos	66
Anexo 5. Escenario optimista, Estados financieros proyectados	67
Anexo 6. Escenario optimista, Estructura financiera y Capital de trabajo proyectado	68
Anexo 7. Escenario optimista, Costo de Capital y Macro Inductores de Valor	69
Anexo 8. Escenario optimista, Indicadores financieros proyectados	70
Anexo 9. Escenario moderado, Estados financieros proyectados	71
Anexo 10. Escenario moderado, Estructura Financiera y Capital de Trabajo operativo proyectado	72
Anexo 11. Escenario moderado, Macro Inductores de Valor proyectados	73
Anexo 12. Escenario moderado, Indicadores financieros proyectados	74
Anexo 13. Escenario pesimista, Estados financieros proyectados	75
Anexo 14. Escenario pesimista, Estructura Financiera y Capital de Trabajo operativo proyectado	76
Anexo 15. Escenario pesimista, Macro Inductores de Valor proyectados	77
Anexo 16. Escenario pesimista, Indicadores financieros proyectados	78
Anexo 17. Manual Técnico, Herramienta de Planeación Estratégica	79
Anexo 18. Manual de Usuario, Herramienta de Planeación Estratégica y Financiera	84

RESUMEN

La situación actual de Electro Rey Ltda., fue el factor que impulso el desarrollo de este trabajo de investigación, por medio del cual se hizo una propuesta metodológica para elaborar un plan estratégico financiero que permitiera a la empresa tener una visión de los posibles futuros que se obtendrían partiendo de los cambios económicos del país, del sector y de la organización.

Se considera el espacio propicio para hacer el aporte profesional como Ingenieros Financieros debido al grado de importancia que tiene el proceso de planeación financiera para las empresas, el cual proporciona elementos que ayudan a reducir la incertidumbre implícita en el negocio, adoptar una mentalidad estratégica, aprovechar las oportunidades y fortalezas, así como también plantear estrategias para cubrir las debilidades y amenazas a las que se esta expuesta la organización.

Con esta propuesta se espera que la empresa pueda fijar una ruta que los guíe y los ayude a realizar una mejor gestión administrativa y a mejorar el desempeño empresarial.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de planificación financiera se piensa en una serie de metas o aspiraciones que se esperan sean cumplidas en un futuro, pero la planeación financiera va mucho más allá de permitir que se ejecuten esas metas pues un correcto manejo de las finanzas aminora los riesgos característicos de las constantes fluctuaciones económicas que afectan variables como la inflación, devaluación, tasas de interés, desempleo y los probables cambios impositivos, entre otras; además propician el favorable aprovechamiento de oportunidades de inversión existentes y el desarrollo de estrategias que sirvan de guía para la orientación y coordinación de las actividades regulares de una empresa.

En el ámbito empresarial, la utilización de las herramientas que provee la técnica de planeación financiera es casi de obligatoria aplicación, ya que de no hacerlo, la empresa queda en desventaja frente a otras empresas del sector, dado lo cambiante de las condiciones económicas del país y del mundo como consecuencia de la globalización; pero no basta solamente con la implementación de estas herramientas sino que también se debe estar muy interesado en el entorno, vigilando las expectativas de crecimiento del país, de la región, de su giro y el de la empresa.

En el presente proyecto se ha efectuado el proceso de planeación financiera de la empresa Electro Rey Ltda. y de una herramienta metodológica que facilite esta labor a sus directivos.

Para esto se hizo un análisis del sector en el que se encuentra ubicada la empresa y el cual permitió identificar y evaluar los diferentes tipos de riesgos y la influencia que estos tiene en el negocio.

Seguido a esto se elaboro un análisis del direccionamiento estratégico de la empresa donde se identificaron las variables de riesgo internas.

Para desarrollar este diagnostico estratégico se utilizo un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de manera tal, que sirviera de guía para elaborar un nuevo direccionamiento estratégico para Electro Rey Ltda.

La siguiente parte del trabajo se basa en el análisis de la situación financiera de la empresa, para el cual se utilizaron herramientas técnicas como los son el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, el calculo de indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, análisis de la estructura operativa y financiera y el análisis comparativo con respecto al sector.

El análisis de sensibilidad propuesto tuvo tres posibles escenarios donde se combinaron diferentes variables macroeconómicas, sectoriales, corporativas y las expectativas de los directivos de la empresa.

De la mano con el desarrollo del trabajo se fue estableciendo una guía o metodología que facilitara a Electro Rey Ltda. el proceso de realizar una planeación financiera que sirva como instrumento de apoyo para la toma de decisiones referentes a la inversión, financiación y operación del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

1. ANALISIS DEL SECTOR

El sector del comercio al por menor se ha visto, como muchos otros, afectado por las crisis económicas que se han vivido en el país, pero a pesar de las circunstancias los datos evidencian que existe dinamismo en el comercio de este sector y son varios los factores que pueden explicar el buen comportamiento de las ventas minoristas. Sin lugar a duda uno de los más importantes es el consumo de los hogares, el cual creció un 5.3% anual en el segundo trimestre de 2005 en comparación con el periodo anterior, este factor está relacionado directamente con la disminución del desempleo y las fuertes sumas de remesas del exterior las cuales han permitido una recuperación de los ingresos en los hogares.

Otro factor clave es la devaluación que ha traído consigo la baja en los precios de bienes y especialmente en los bienes de importación, haciendo que la capacidad de poder adquisitivo de la población aumente considerablemente. Adicional a esto, la disponibilidad de créditos para consumo se ha incrementado gracias a las bajas tasas de interés que está manejando la economía del país.

La estimulación de la economía nacional ha ido impulsado a subsectores como lo es el de artículos de ferretería, que aunque se observa una baja en sus niveles de ventas, aún sigue siendo muy variable y con una tendencia de aumento en sus ingresos, y es debido a este fenómeno que este sector se ha convertido en uno de los más dinámicos junto con el sector del calzado y el de muebles y equipos. Es importante resaltar que gran parte de esta reactivación en el sector se debe al comportamiento del sector de la construcción el cual ha contribuido de buena manera para que las ventas de estos productos hayan tenido un giro favorable.



Fuente: Dane y cálculos Anif.

Figura 1. Venta de productos de ferretería

Si se revisan los indicadores macroeconómicos el Producto Interno Bruto (PIB) del sector de la construcción tuvo una tasa de crecimiento de 7.7% en 2005 frente al 9.0% del año anterior, de acuerdo a esto es fácil entender el porque del aumento de la demanda de los artículos de ferretería.



Fuente: Dane, Banco de la República y cálculos Anif.

Figura 2. Comportamiento margen de ferreterías

El comportamiento del margen de ferreterías registro un crecimiento anual del 17.6% de julio de 2005 siendo este uno de los pocos márgenes positivos para el

comercio al por menor, debido a una caída en los precios al productor del 13.1% y un incremento en el precio del consumidor del 2.2% durante el mismo periodo.

A pesar de que algunos empresarios piensan que la situación económica del país en estos momentos es favorable hay otros que piensan lo contrario, y desde mediados de 2005 el porcentaje de empresarios que no están a favor de esta afirmación ha ido en aumento debido a que las ventas del año 2004 fueron más altas que las ventas registradas en 2005, pero gran parte de la disminución de las ventas se debe a los diferentes riesgos a los que se enfrenta el comercio y los sectores económicos en general como son el problema del contrabando, la baja demanda de los productos, la baja rotación de la cartera y por ende un ciclo de efectivo más limitado y el dumping, entre otros ¹.

Para los comerciantes de artículos de ferretería es importante identificar los riesgos a los que está expuesto el sector y sus negocios, para que de esta forma puedan dar un tratamiento adecuado a la situación y puedan mitigarlo de alguna forma, para esto es necesario conocer los tipos de riesgos financieros y su significado²:

- **Riesgo de Mercado:** se determina por la diferencia de precios que se registran en el mercado o movimientos de factores como el tipo de cambio, las tasas de interés, la inflación o las decisiones de tipo comercial o político que se tomen.
- **Riesgo de Crédito:** probabilidad de incurrir en pérdidas generadas por el detrimento de la situación financiera de la entidad o persona con la cual se realizó el negocio.

¹ Tomado de <http://www.anif.org>
BPR Asociados Risk Management – Benchmark Laboratorio Financiero UNAB

² De Lara Haro, Alfonso. Medición y Control de Riesgos Financieros, Capítulo 1

- **Riesgo de Liquidez:** pérdida que se da al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar los activos de la empresa a un costo muy elevado.
- **Riesgo Operacional:** posibilidad de incurrir en pérdidas por fallas de tipo operativo y administrativo o de error humano.

1.1 MATRIZ DE RIESGO DEL SECTOR

TIPO DE RIESGO	FACTORES DE RIESGO	EFECTOS PARA LA EMPRESA	GESTION DEL RIESGO	MEDIDA DE CONTROL
RIESGO DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de cambio • Tasas de interés • Precios • TLC 	El aumento del dólar, la oferta y la demanda, la volatilidad de los precios y la aparición de productos sustitutos por cuenta del TLC serían factores que aumentarían el riesgo del sector y ocasionarían un efecto desfavorable para la empresa.	La asociatividad del sector es fundamental para afrontar estos riesgos, tanto con la competencia como con los proveedores de bienes y servicios y con todas las personas que presten algún tipo de servicio al sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Precios • Ventas • Costos • Utilidades
RIESGO DE LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de Financiación • Baja rotación de cartera • Baja rotación de inventarios • Alta rotación de Cuentas por Pagar • Bajos Niveles de Caja 	La baja rotación de la cartera y de los inventarios combinando con una alta rotación de cuentas por pagar produciría un ciclo de caja mas lento, ocasionando iliquidez y teniendo que recurrir a obligaciones financieras que generarían costos de financiación en ocasiones muy elevados.	Diseñar políticas para mejorar los niveles de las rotaciones y capacitar al personal de las empresas en compras, en ventas y en tesorería para que haya una mejor gestión en las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de C X C • Rotación de Inven. • Rotación de C X P • Ciclo de Efectivo • Cobertura Intereses • PKT
RIESGO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Competitividad • Capacitación RRHH • Diversificar productos • Mejora Continua • Controles de Calidad 	La falta de un plan estratégico no permite el manejo adecuado del negocio y convierte a las empresas en competidores débiles, la falta de planificación no permite visualizar los posibles cambios que se deban hacer para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que se presenten y de las amenazas y debilidades que posean, viéndose reflejado en los resultados financieros del sector.	La capacitación continua, el interés por desarrollar planes estratégicos y la diversificación de los productos convierten al sector en una fuente muy productiva para la economía del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Margen Bruto • Margen Operativo • Margen Neto • Rend. Patrimonio • Rend. Activo Total • Rend. Operacional Activo • Margen EBITDA
RIESGO DE CREDITO	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la cartera 	El incumplimiento de los clientes con los que se haya hecho algún tipo de contrato, en los pagos o cancelación de facturas de compra venta.	Diseñar un modelo para evaluar el riesgo de crédito de los clientes y poder tener un manejo más adecuado de la cartera en las empresas, lo cual afectaría positivamente al sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de C X C • KTO / Ventas

Tabla 1. Matriz de Riesgos del Sector

Por otra parte, las perspectivas que se tienen con respecto al Tratado de Libre Comercio (TLC) son alentadoras, pues debido a la liberación de aranceles los costos de los productos, en los cuales Colombia posee déficit, bajarían y se podrían adquirir a precios mas económicos, entre esos productos se encuentran el acero, herramientas eléctricas, manufacturas metalmecánicas y terminados para el sector de la construcción convirtiéndose en una ventaja para los importadores.

En cuanto a los exportadores su horizonte también es prometedor gracias a las relaciones que tiene el sector con Centroamérica y Puerto Rico, se maneja una dinámica excepcional pues debido a los fenómenos naturales que los afectan, el sector se ha visto beneficiado por que en estos países hay una escasa fabricación de este tipo de productos, realizándose grandes inversiones en infraestructura y desarrollo de vivienda para las comunidades que han sido afectadas. Para esto se instauró el Mercado Común Centroamericano (MCCA), el cual ha permitido que artículos como los de ferretería sean favorecidos con la eliminación de los aranceles para la importación, por esta razón Centroamérica ofrece alternativas de negocio para el comercio de estos artículos y un crecimiento sostenible por varios años.

Estos retos comerciales que debe asumir el sector, no sólo con Estados Unidos sino con otros países, han hecho que las empresas adquieran el compromiso de ser más competitivas; estas iniciativas son impulsadas y promovidas por el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico (Cidet), el cual viene liderando una red de trabajo en la industria eléctrica denominado **Cluster de Energía**, el cual se verá soportado por empresas como ISA, Isagén, Empresas Públicas de Medellín (EPM) y EADE, constituyéndose como una alternativa importante en el desarrollo empresarial que permita no sólo atravesar las barreras comerciales, sino que se pueda consolidar en el mercado bajo una misión

competitiva que ayude a afrontar los desafíos en la firma del TLC ³. Es importante resaltar cuales son las ventajas y las desventajas que tiene el sector y evaluar los factores internos y externos que lo afectan:

1.2 MATRIZ DOFA DEL SECTOR

<u>Debilidades</u>	<u>Oportunidades</u>
Crecimiento en el precio de los productos	Liberación de aranceles para determinados productos
Retraso en el proyecto para la Vivienda de Interés Social.	Acceso a nuevos mercados (acuerdos comerciales)
Falta de recursos del estado para poner en marcha los programas de desarrollo vial y portuario.	Crecimiento de la economía en los últimos años – PIB
<u>Fortalezas</u>	<u>Amenazas</u>
Capacidad financiera estable	Aumento en la tasa de contrabando
Empresas consolidadas por su calidad de productos ofertados	Aparición de Productos sustitutos
Tendencias positivas dado el análisis de indicadores	Aumento de las importación con precios bajos
El ciclo expansivo de la construcción que jalona el crecimiento del sector ferretero	Competencia desleal (dumping)

Tabla 2. Análisis DOFA del Sector

³ Tomado de www.proexport.com.co
Tomado de www.cidet.com.co

2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Por más de 30 años **ELECTRO REY LTDA.** se ha destacado en el sector del comercio de artículos eléctricos, logrando posicionarse como una empresa líder en representación de marcas de reconocimiento nacional e internacional.

A través de su larga trayectoria ha interactuado con éxito en el mercado, permitiendo a sus grupos de interés obtener el beneficio esperado, sin que hasta el momento se hayan presentado mayores inconvenientes en su manejo; de ahí surge la idea de combinar la gestión empírica con la aplicación de las distintas herramientas financieras que permitan visualizar los posibles escenarios a tener en cuenta en el momento de tomar decisiones adecuadas para el buen desempeño y funcionamiento del negocio.

ELECTRO REY LTDA. inició actividades el 12 de noviembre de 1975 con su sede en la ciudad de Bucaramanga (Santander); cuenta con personal capacitado e idóneo que ha permitido, a través de los años, satisfacer las necesidades de los clientes mediante soluciones integrales con tecnologías de punta en el sector eléctrico, electrónico y de telecomunicaciones, así como cualquier otra actividad relacionada con el ramo.

La Empresa se constituyó a través de la Escritura Pública N° 4176 de la Notaría 2ª del Círculo de Bucaramanga y es vigilada por la Superintendencia de Sociedades (Supersociedades). Está conformada por dos socios capitalistas cuyo objetivo siempre ha sido el de seguir manteniendo la tradición familiar.

Dentro de sus clientes más representativos y de mayor tradición se encuentran empresas estatales como Ecopetrol S.A., Electrificadora de Santander S.A. (ESSA) e Interconexión Eléctrica S.A., al igual que empresas santandereanas del sector privado como Gaseosas Hipinto, Coomultrasán y Transejes, entre otras.

Con el paso de los años, la Empresa ha tenido que ajustarse a los cambios que la misma competencia genera, es decir, ha tenido que redefinir su política de precios, esto debido a la gran diversidad de marcas existentes, al igual que por factores ajenos a la naturaleza propia del negocio; también se ha modificado el manejo de la cartera donde ya no es posible mantener un margen para 30 días de pago.

2.2 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles soluciones integrales con tecnologías de punta en el sector eléctrico, electrónico y de telecomunicaciones.

2.3 VISIÓN

Para el año 2006 liderar la distribución de materiales eléctricos homologados necesarios en la generación, transformación y distribución de la energía eléctrica, así como los requeridos en la industria y en el sector doméstico.

2.4 VALORES

Nuestros valores son un grupo selecto de creencias y principios guía que son auténticos para la empresa y trascienden a sus generaciones de empleados y directivos.

- **Orientación hacia nuestro consumidor final:** Ofrecemos productos y servicios de calidad. Anticipamos las necesidades y satisfacemos las expectativas de nuestros clientes.
- **Desarrollo del talento humano:** Empleamos a los mejores individuos y les proporcionamos apoyo para que aprendan, crezcan y contribuyan a la empresa.
- **Aprendizaje organizacional y creación de valor:** Creemos en el poder del trabajo en equipo y en la comunicación. Compartimos ideas, aprendemos de nuestros compañeros y usamos la tecnología para solucionar problemas, establecer e implementar mejores prácticas y para conseguir ventajas competitivas.
- **Integridad:** El comportamiento ético y la integridad personal son parte de nuestra cultura. Valoramos la diversidad y tratamos a cada persona con dignidad y respeto. Establecemos relaciones de negocios con quienes comparten nuestros valores y nos ayudan a preservar los nuestros.
- **Responsabilidad social:** Somos buenos ciudadanos que participamos activamente en nuestras comunidades y somos conscientes con el medio ambiente.

2.5 MATRIZ DOFA POR AREA FUNCIONAL

El análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por cada área funcional de la empresa permitirá identificar y generalizar los principales factores tanto internos como externos que afectan el negocio. Este análisis DOFA arroja

como resultado las variables de mayor impacto para la empresa después de haber realizado el proceso de calificación y tabulación de los datos.

2.5.1 Matriz del Área del Servicio al Cliente

<u>Debilidades</u>	<u>Oportunidades</u>
No hay el suficiente personal para la atención al público	La ubicación territorial del negocio es de fácil acceso
No se realiza un seguimiento a los clientes de contado	Servicio de instalación y asesoría
No existe una masificación de productos, es decir, le falta ampliar los campos de materiales electrónicos	Contratar vendedores externos
Falta de publicidad	Capacidad de contratación con el Gobierno, entidades publicas y/o privados
Falta de capacitación	
<u>Fortalezas</u>	<u>Amenazas</u>
Reconocimiento Comercial	Precios de la competencia (Desleal)
Servicio a domicilio	Precios de los proveedores (Que no sean los mismos para todos los distribuidores)
Facilidad para recibir y entregar mercancía	
Tiene productos que no ofrece la competencia	
Calidad en los productos	
Fuente: Electro Rey Ltda..	

Tabla 3. Análisis DOFA Servicio al Cliente

Electro Rey Ltda. es un empresa con experiencia de más de 30 años en el sector eléctrico, razón por la cual su nombre es bastante reconocido en el medio, siempre se ha destacado por la calidad de sus productos. Sin embargo las ventas de contado no han sido su fuerte, ya sea porque se vende lo que se requiere para

uso doméstico o de consumo mínimo, o porque no se ha buscado la entera satisfacción del cliente en el mostrador, o sea, se le vende lo que pide y no mas.

2.5.2 Matriz del Área Administrativa

<u>Debilidades</u>	<u>Oportunidades</u>
Falta control de gestión	Investigación de mercados del sector para conocer necesidades
Administración concentrada en los propietarios	Creación de puntos de venta
No existe una estructura organizacional definida	
Falta de comunicación con los clientes	Implementación de programas de mejoramiento continuo
<u>Fortalezas</u>	<u>Amenazas</u>
Autonomía en la toma de decisiones	Falta de gestión por la gerencia
Preparación profesional	
Fuente: Electro Rey Ltda..	

Tabla 4. Análisis DOFA Administración

La empresa cambió de administración, anteriormente la dirigían personas que no contaban con la suficiente preparación en cuestiones de administración, para quienes la misión era sólo la de vender, pero sin una estrategia, sin objetivos planteados, actualmente está dirigida por un ingeniero industrial para quien también lo básico es vender pero con la diferencia de que tiene a su favor el conocimiento para lograrlo, es decir, puede llegar a crear tácticas para tal fin. Pero para esto se requiere que la administración evalúe las demás alternativas que le proporciona el sector, la competencia, la expansión de nuevos clientes, etc. Y pueda llegar a diseñar una buena planeación estratégica teniendo en cuenta que la empresa requiere de ella para optimizar su funcionamiento.

2.5.3 Matriz del Área de Finanzas

<u><i>Debilidades</i></u>	<u><i>Oportunidades</i></u>
No existe el departamento financiero	Mejorar la rotación de la cartera e inventarios
No hay planeación estratégica ni financiera	Acceso al crédito con tasas bajas
No hay políticas adecuadas que favorezcan el ciclo de caja	Formulación de un plan estratégico del negocio
<u><i>Fortalezas</i></u>	<u><i>Amenazas</i></u>
Disponibilidad de capital de trabajo	Legislación Tributaria
Buenas relaciones proveedores	Falta de liquidez en el corto plazo
Buen manejo del crédito	
Fuente: Electro Rey Ltda..	

Tabla 5. Análisis DOFA Finanzas

Es imperativo establecer un departamento de finanzas que ayude a planear rigurosa y concienzudamente los recursos de la empresa, que mejore el manejo de las cuentas por cobrar y sobre todo idóneo para realizar las debidas proyecciones que el negocio requiere. Cabe reconocer que Electro Rey Ltda. cuenta con una amplia gama de recomendaciones en el sector bancario y una intachable reputación con sus proveedores, lo cual es de gran ventaja frente a la competencia así como la buena imagen que tiene en el medio.

2.5.4 Matriz del Área de Mercadeo

<u><i>Debilidades</i></u>	<u><i>Oportunidades</i></u>
No hay vendedores externos	Ampliación de mercado y productos
Falta de interés en nuevos clientes	Ampliación base de datos

Poco seguimiento a las cotizaciones	Aprovechamiento de tratados comerciales con otros países
	Conocimiento de políticas de la competencia
<u>Fortalezas</u>	<u>Amenazas</u>
Buena imagen de la empresa	Contrabando
Servicio a domicilio	Competencia desleal (dumping)
Asesoría técnica	
Material con la más alta calidad y certificaciones	
Fuente: Electro Rey Ltda..	

Tabla 6. Análisis DOFA Mercadeo

Por la experiencia en el sector Electro Rey ha podido reunir un grupo de empresas tanto estatales como privadas convirtiéndose en el eje central de las ventas. Su manejo ha sido vital para su permanencia, sin embargo existe la necesidad de incrementar la lista de clientes y para esto se requiere un equipo de trabajo especializado que logre suplir las necesidades y requisiciones del mercado, mediante encuestas, tele mercadeo, entre otras actividades, y lograr atraer más usuarios.

2.6 PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO

2.6.1 Misión

Somos una empresa que comercializa artículos eléctricos homologados de alta calidad con el respaldo de las marcas mejor posicionadas en el mercado, que satisface plenamente las necesidades y requerimientos de nuestros clientes

contando para ello con un equipo de trabajo calificado y comprometido con el logro de los objetivos de la empresa.

2.6.2 Visión

Para el año 2010 ser una empresa líder en la distribución de materiales eléctricos en Santander, manteniendo un compromiso integral con la calidad y la excelencia en el servicio, proporcionando un continuo desarrollo de nuestros colaboradores de acuerdo a los valores de la empresa.

2.6.3 Organigrama

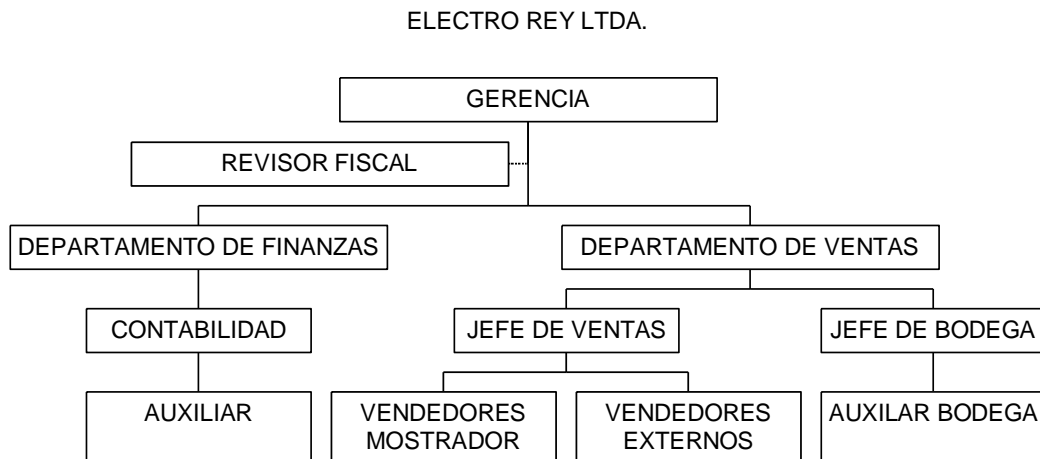


Figura 3. Organigrama de la Empresa

- **Finanzas:** Registra todos los movimientos financieros de la empresa de forma clara, objetiva, confiable y neutral por medio del software SIIGO. Controla los pagos a proveedores, los recaudos de cartera y sirve como herramienta para el

análisis de créditos. El almacén maneja una modalidad de pago anticipado para aprovechar los descuentos que ofrecen los proveedores por pronto pago.

- **Ventas:** Se encarga de la facturación y atención al cliente. Los precios se encuentran ajustados a la oferta y demanda de los productos. En la bodega se controlan inventarios mediante Kardex y un software adaptado a las necesidades específicas del negocio. Para el despacho de la mercancía solicitada por sus clientes, ELECTRO REY LTDA., cuenta con un stock suficiente, al igual que con servicio puerta a puerta.

2.6.4 Principios Corporativos

- **El respeto por las personas:** Electro Rey Ltda. cree en la igualdad social como fuente de respeto con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y a la mejora del entorno social respetando los derechos humanos.
- **La competitividad:** Electro Rey Ltda. Tiene que mantener su liderazgo en el mercado, para ello hará de la calidad de sus productos y de la excelencia del servicio, su compromiso y reto permanente.
- **La calidad:** para Electro Rey Ltda. La calidad es un estilo de vida donde realiza adecuadamente aprovechando todos los recursos para conseguir unos resultados óptimos.

2.6.5 Compromisos

- **Compromiso con nuestros clientes:** Satisfacer adecuadamente las expectativas de nuestros clientes, con un esfuerzo de anticipación y conocimiento de sus necesidades.

- **Compromiso con proveedores:** Establecer relaciones inspiradas en la aportación recíproca y el respeto mutuo con socios y proveedores, y sobretodo, basadas en la confianza y la calidad de los productos y servicios.
- **Compromiso con empleados:** Captar, motivar y retener a los mejores profesionales, ofreciendo un lugar atractivo para trabajar. La base para ese desarrollo profesional será la valoración objetiva de los méritos profesionales, dentro de un marco de no discriminación, generando el orgullo de ser parte de la empresa.
- **Compromiso con la sociedad:** El cuidado del entorno, la seguridad, el compromiso medioambiental y el respeto de los derechos humanos están presentes en la estrategia empresarial, y orientan el crecimiento de los negocios de manera compatible con los principios.

2.6.6 Objetivos Estratégicos

Los objetivos propuestos para Electro Rey Ltda. tienen como horizonte de tiempo 5 años, periodo en el cual se irán implementando estrategias que permitan el alcance de los mismos:

- Generar un crecimiento del 20% en las ventas el cual se irá incrementando un 5% durante los cinco años siguientes.
- Implementar en los próximos cuatro años un sistema de gestión de calidad que ayude a la consecución de nuevos clientes y aumentar la confianza de los actuales.
- Aumentar el uso de la capacidad instalada mediante el incremento de vendedores externos que lleguen a nuevos segmentos del mercado.
- Extender la capacidad de contratación de la empresa ofreciendo a los clientes mejores alternativas para la adquisición de los productos.

2.6.7 Cadena de Valor

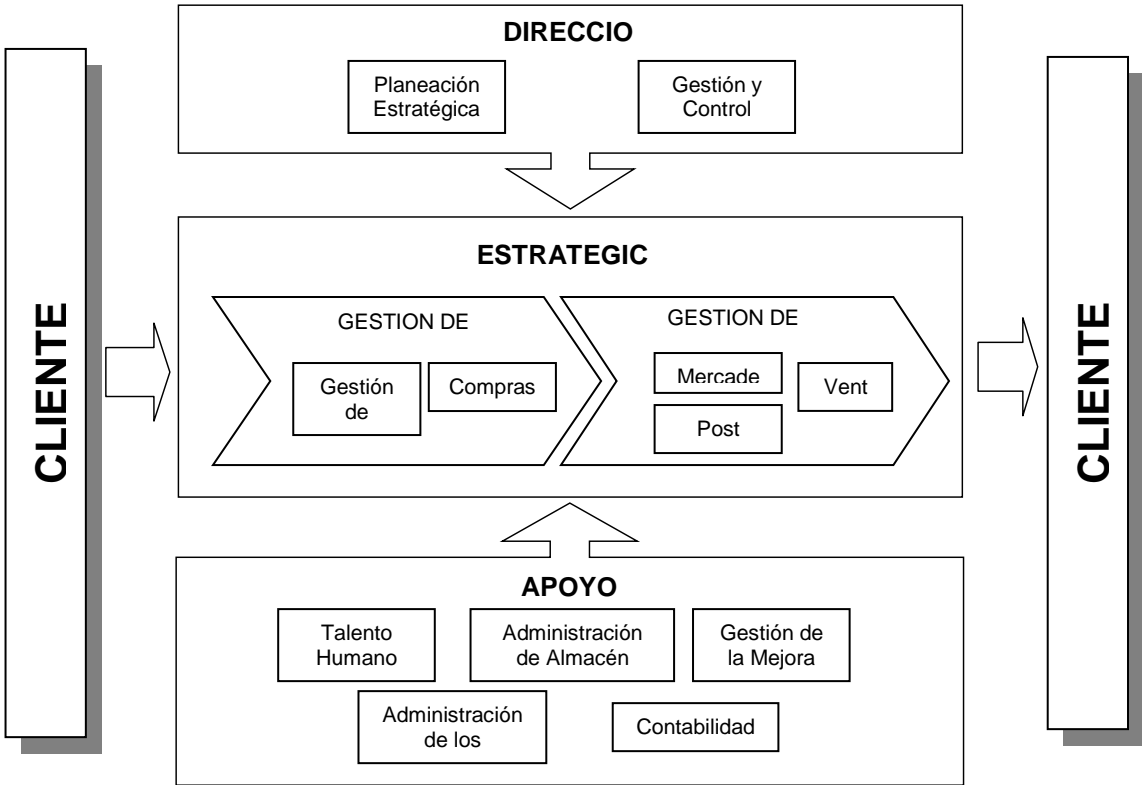


Figura 4. Cadena de Valor Electro Rey Ltda.

3. DIAGNOSTICO FINANCIERO

El propósito de realizar el diagnostico financiero para Electro Rey Ltda., es poder definir claramente su situación actual y determinar cuales son sus necesidades, como instrumentos para este fin se utilizan indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y macro inductores de valor que permitan evaluar la condición de la empresa y sirvan como referencia para establecer que tan eficiente y eficaz es el negocio.

3.1 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

Si se analiza el Balance General de Electro Rey Ltda. se puede ver una composición de inversión de la forma como se observa en la tabla No. 7.

CUENTAS	SECTOR	EMPRESA	SECTOR	EMPRESA	SECTOR	EMPRESA
	2003		2004		2005	
ACTIVO						
Total Activo Corriente	77%	58.2%	62%	62.4%	66%	67.6%
Total Activo Fijo	23%	31.4%	38%	28.0%	34%	23.8%
Total Otros Activos	0%	10.3%	0%	9.6%	0%	8.6%
TOTAL ACTIVO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 7. Análisis vertical del activo

Existe concentración en el activo corriente el cual ha ido aumentando en los diferentes periodos, esto se entiende por el tipo actividad que tiene la empresa, dentro de los cuales los más representativos son los inventarios con una participación del 73.9% en el año 2003, del 67.6% en el año 2004 y en el año 2005 del 64% y las cuentas por cobrar con un 13.2%, 15.6% y 30.4% respectivamente.

Se puede observar que el nivel de inventarios aumentó de una forma no tan drástica en comparación con el aumento que han tenido las cuentas por cobrar pues estas aumentaron de 2004 a 2005 en un 139.8% mientras que los inventarios solo aumentaron en un 16.4%, de ahí que la concentración de los activos se refleje en los activos corrientes.

El análisis de la parte derecha del balance muestra la siguiente composición:

CUENTAS	2003		2004		2005	
	EMPRESA	SECTOR	EMPRESA	SECTOR	EMPRESA	SECTOR
<u>PASIVO</u>						
Total Pasivo Corriente	33%	25.0%	35%	24.8%	39%	26.7%
Total Pasivo No Corriente	10%	3.0%	6%	5.4%	8%	16.1%
TOTAL PASIVO	43%	28.0%	41%	30.2%	47%	42.8%
<u>PATRIMONIO</u>						
TOTAL PATRIMONIO	57%	72.0%	59%	69.8%	53%	57.2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 8. Análisis vertical del pasivo y patrimonio

Esta estructura permite apreciar que Electro Rey Ltda. tiene una dinámica similar a la del sector, durante el año 2003 la empresa se estaba financiando en un 72% con recursos propios ya que era política de sus socios que las utilidades se reinvirtieran en el negocio, en el año 2004 esta composición tuvo una variación del 19.4% en pasivos contra una del 7.6% en patrimonio por lo cual se puede decir que la financiación por medio de los socios empezó a disminuir, esto se reafirma en el año 2005 donde la participación por financiación de terceros fue del 42.8% contra un 57.2% de recursos propios.

En cuanto al análisis del estado de resultados, Electro Rey Ltda. presenta la siguiente estructura:

CUENTAS	2003		2004		2005	
	V%	H%	V%	H%	V%	H%
INGRESOS						
INGRESOS OPERACIONALES	100.0%	-3.5%	100.0%	22.8%	100.0%	-5.3%
A contado	31.8%		23.2%	-10.4%	18.0%	-26.6%
A crédito	68.2%		76.8%	38.3%	82.0%	1.2%
COSTO DE VENTAS	83.6%	0.7%	82.4%	21.1%	82.7%	-4.9%
UTILIDAD BRUTA	16.4%	-12.8%	17.6%	31.7%	17.3%	-6.9%
GASTOS OPERACIONALES Y ADMÓN	12.7%	-18.9%	13.4%	29.6%	19.7%	38.9%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	8.7%	-14.6%	8.1%	14.4%	9.3%	9.5%
UTILIDAD OPERACIONAL	-5.0%	-29.1%	-3.9%	-3.5%	-11.8%	183.7%
INGRESOS FINANCIEROS						
Otros Ingresos	9.2%	25.0%	8.0%	7.1%	6.9%	-18.3%
GASTOS FINANCIEROS						
Gastos Financieros	3.9%	-382.7%	1.5%	-52.0%	1.5%	-4.5%
CORRECCION MONETARIA	0.7%	-149.3%	0.7%	13.5%	0.5%	-31.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1.1%	-141.6%	3.3%	275.5%	-5.9%	-271.0%
PROVISION PARA IMPTO RENTA	1.1%	0.0%	1.9%	124.0%	1.1%	-44.4%
UTILIDAD NETA	0.0%	-100.0%	1.3%	0.0%	-7.0%	-606.2%

Tabla 9. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados

El desarrollo que tuvo la empresa muestra porcentajes de utilidad en los años 2003 y 2004 que no son desfavorables en comparación con el resultado obtenido en el año 2005 donde si se obtuvo una perdida con relación al año anterior de un 606.2%.

Por otra parte se observa que la utilidad operacional ha sido negativa en los tres años, esto es debido a que los gastos de administración y de ventas son altos con relación al nivel de ventas de estos periodos, para el año 2005 se presentó una disminución en las ventas de un 5.3% y una disminución, en una proporción similar, de los costos de ventas mientras que los gastos operacionales presentan un aumento de 38.9% por parte de los gastos administrativos y de un 9.5% por parte de los gastos de ventas, lo cual afecta notablemente la utilidad operativa ya que estos gastos debieron tener un comportamiento relacionado al de las ventas

para que el margen de utilidad tanto operativa como neto no se vieran afectados al finalizar el ejercicio.

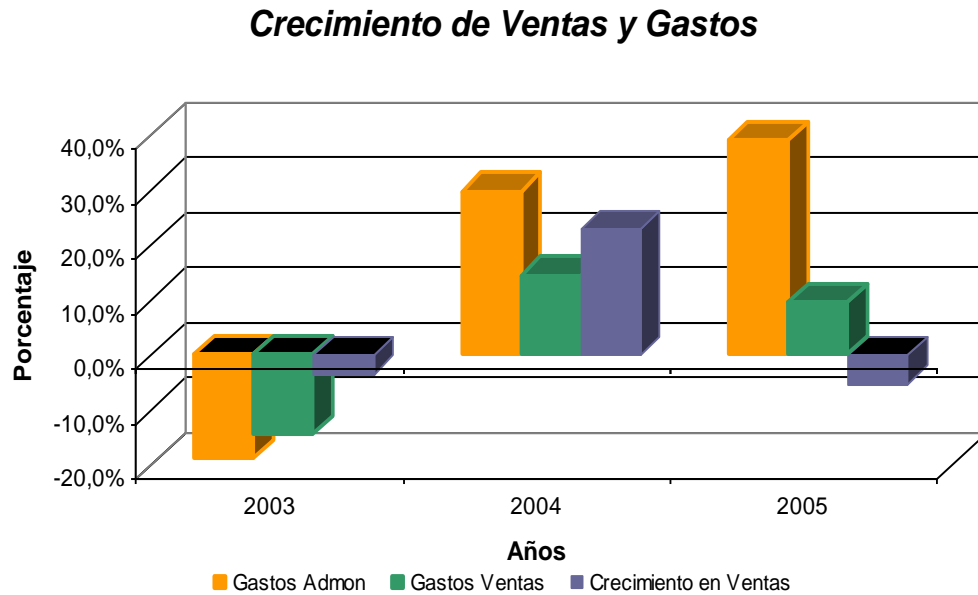


Figura 5. Crecimiento gastos vs. Ventas

3.2 INDICADORES FINANCIEROS

Es importante conocer como se encuentra la estructura operativa de la empresa y la situación en cuanto a la inversión que se tiene.

ESTRUCTURA OPERATIVA ELECTRO REY LTDA						
	2003	%	2004	%	2005	%
Activo Corriente	\$ 438,341,940	58%	\$ 520,824,865	62%	\$ 640,911,552	68%
Activo No Corriente	\$ 236,372,422	42%	\$ 234,076,594	38%	\$ 225,703,797	32%
Total Activo	\$ 752,570,462	100.0%	\$ 834,681,674	100.0%	\$ 948,245,938	100.0%

Tabla 10. Estructura operativa

Se toma como punto de partida el análisis de rentabilidad el cual se puede dividir en dos etapas: desde el punto de vista del inversor y desde el punto de vista de la administración, para el primer caso lo más importante es analizar como retorna la inversión en la empresa tomando como base los indicadores financieros que aparecen en la tabla No. 11:

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Rentabilidad del Patrimonio	1.81%	6.33%	-11.62%
Rentabilidad Operativa del Activo	-6.13%	-5.33%	-13.31%
Rentabilidad del Activo Total	1.30%	4.42%	-6.65%

Tabla 11. Indicadores de rentabilidad

Y para el segundo caso el análisis se fundamenta en indicadores que permiten observar la gestión de la administración de la empresa mediante el control de los costos y los gastos para traducir estos resultados en una mayor utilidad, esos indicadores son los siguientes:

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Margen Bruto	16.42%	17.60%	17.30%
Margen Operacional	-5.00%	-3.93%	-11.76%
Margen Neto	0.00%	1.31%	-7.02%

Tabla 12. Márgenes de rentabilidad

En primer instancia se va a observar el índice de rentabilidad operativa del activo el cual se puede analizar por medio de la rotación de los activos y el margen de utilidad operativa los cuales son:

<i>Indicadores</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Rotación de Activos	1.22	1.36	1.13
Margen Operacional	-5.00%	-3.93%	-11.76%

Tabla 13. Rentabilidad operativa del activo

El análisis de la rotación de activos muestra un aumento en los activos corrientes de la empresa, esto a razón del aumento en la rotación de las cuentas por cobrar, pues la política de recaudo de cartera de la empresa es de 30 días, lo cual implica un exceso de 37 días que están afectando sus ventas a crédito, de igual forma sucede con el inventario ya que hay un exceso de 127 días que se traducen en fondos ociosos para empresa.

<i>Indicadores de Liquidez</i>	<i>2003</i>	<i>SECTOR</i>	<i>2004</i>	<i>SECTOR</i>	<i>2005</i>	<i>SECTOR</i>
Rotación de Cartera (días)	13	52	29	57	57	50
Rotación de Inventarios (días)	151	82	132	82	157	80

Tabla 14. Indicadores de rotación de cartera e inventarios

Con relación a este aspecto se puede ver que desde el año 2003 la empresa ha venido desmejorando la rotación de cartera frente al sector, aunque hasta el año 2004 se mantuvo por debajo, en el 2005 supero el registro de los indicadores sectoriales en siete días, este aumento en los días de rotación de cartera se debe a factores internos como la falta de gestión en cobros y por tanto el deterioro de la cartera.

El análisis de los activos fijos indica que por el contrario ha existido una disminución en el crecimiento del activo fijo lo que es lógico, ya que por el tipo de actividad económica que desarrolla la empresa debe existir una menor concentración en los activos fijos.

<i>Indicadores</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Crecimiento del Activo Corriente	58.25%	62.40%	67.59%
Crecimiento del Activo Fijo	31.41%	28.04%	23.80%

Tabla 15. Crecimiento del activo

El análisis del indicador de rentabilidad operativa del activo se complementa con el análisis de las ventas, donde se observa que el margen bruto en los años observados se ha tratado de mantener constante, aunque en 2005 las ventas disminuyeron en un 5.3%, a diferencia de lo que sucede con el margen operacional el cual se ve afectado significativamente en 2005 por la baja en ventas y el aumento de los gastos administrativos y de ventas en un 38.9% y 9.5% respectivamente, lo cual se interpreta como un problema ya que esto indica que el negocio no es capaz de cubrir su operatividad y por consiguiente este resultado se ve reflejado en la utilidad neta de la empresa.

Este incremento en los gastos administrativos se debió al incremento de sueldos a socios de un 288.86% en ese año y el cual se sostuvo hasta el primer bimestre del año 2006.

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2003</i>	<i>SECTOR</i>	<i>2004</i>	<i>SECTOR</i>	<i>2005</i>	<i>SECTOR</i>
Margen Bruto	16.42%	19.19%	17.60%	18.83%	17.30%	18.64%
Margen Operacional	-5.00%	4.38%	-3.93%	-6.50%	-11.76%	3.00%
Margen Neto	0.00%	2.97%	1.31%	2.72%	-7.02%	2.00%

Tabla 16. Indicadores comparativos

El comportamiento de los márgenes de rentabilidad en los años 2003, 2004 y 2005 ha sido desfavorable con relación a los márgenes del sector, los cuales han superado en todos los años del análisis, a los márgenes de la empresa y como se menciono anteriormente la disminución en el nivel de ventas ha sido un factor fundamental en este comportamiento, acompañado de los altos gastos administrativos y de ventas, esta situación se refleja en la baja rotación de los inventarios los cuales durante los tres periodos han sobrepasado las rotaciones del sector que mantiene un promedio de 80 días en comparación con los de la empresa que mantiene un promedio de 147 días.

Rotación de Inventarios

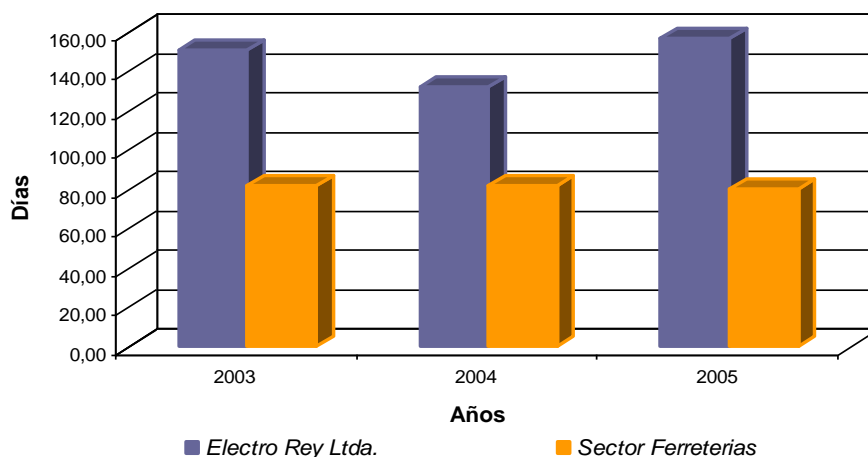


Figura 6. Rotación de Inventarios

Si se suman a la baja rotación de los inventarios y de las cuentas por cobrar, la alta rotación de las cuentas por pagar se puede apreciar mejor el problema por el que esta atravesando la empresa, pues su ciclo de efectivo se ve debilitado porque los ingresos tardan mas entrar que en salir debido a la política de pagos que se tiene establecida ya que las cuentas por cobrar entran a 60 días y los proveedores se pagan a 12 días.

El ciclo de efectivo que maneja la empresa es de 173 días promedio, de los cuales 33 días son de rotación promedio de cuentas por cobrar, 147 días de rotación promedio de inventarios y 7 días de rotación promedio de cuentas por pagar, lo cual quiere decir que los proveedores solamente están financiando 7 días y los 173 días restantes deben financiarse con recursos mas costos.

Rotación de Cuentas por Pagar

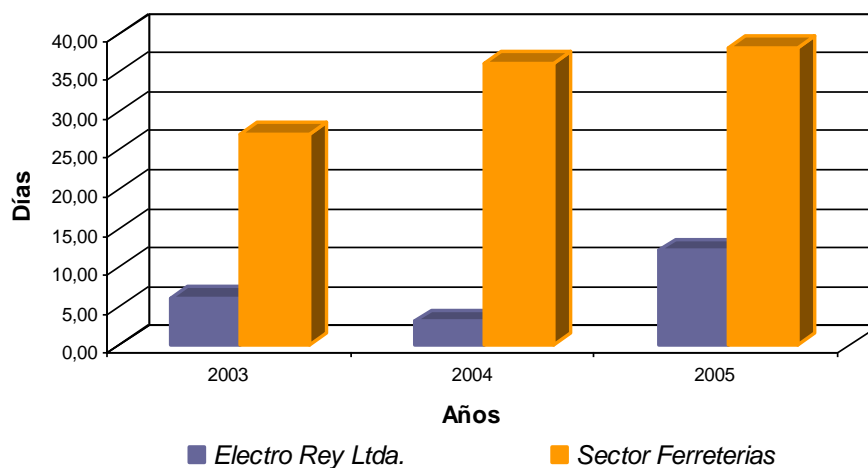


Figura 7. Rotación de Cuentas por Pagar

Para continuar con el análisis es necesario evaluar la estructura financiera de la empresa, este análisis nos muestra como se esta financiando, si es vía capital o vía deuda con terceros y así poder determinar cuales serán las expectativas futuras dependiendo del costo y del riesgo que la organización este dispuesta a asumir.

ESTRUCTURA FINANCIERA ELECTRO REY LTDA.						
	2003	%	2004	%	2005	%
Total Pasivo	\$ 211,094,196	28%	\$ 251,984,349	30%	\$ 405,465,652	43%
Total Patrimonio	\$ 541,476,266	72%	\$ 582,697,325	70%	\$ 542,780,286	57%
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 752,570,462	100%	\$ 834,681,674	100%	\$ 948,245,938	100%

Tabla 17. Estructura financiera

Los niveles de endeudamiento de Electro Rey Ltda. han venido en aumento durante los tres periodos analizados, aunque el nivel esta por debajo de los

índices del sector, se observa que la situación financiera de la empresa se esta deteriorando por razones como la baja en ventas, la comprar de mercancía de baja rotación y los elevados gastos de administración y ventas.

De acuerdo con la estructura financiera que se presenta en la tabla No.17, la empresa ha dejado de financiarse por medio de recursos propios y ha ido incrementando su financiación con terceros, en el año 2004 su relación deuda:patrimonio era de 30:70 y en el 2005 paso a una relación de 43:57.

El endeudamiento de Electro Rey hasta el momento no ha sido motivo de preocupación, pero cabe anotar que si bien esta por debajo de los niveles del sector, también se ve como se ha ido deteriorando su situación financiera y como una muestra de esto el nivel de endeudamiento que en 2003 estaba 24.97% paso en 2005 al 26.70%; de igual forma sucede con el endeudamiento financiero que en 2003 estaba en el 0.00% y en 2005 paso al 4.38%.

<i>Indicadores de Endeudamiento</i>	<i>2003</i>	<i>SECTOR</i>	<i>2004</i>	<i>SECTOR</i>	<i>2005</i>	<i>SECTOR</i>
Nivel de Endeudamiento	24.97%	33.10%	24.80%	35.08%	37.04%	47.46%
Endeudamiento Financiero	0.00%	9.00%	0.00%	11.00%	4.38%	13.00%
Impacto de la Carga Financiera	3.86%	2.59%	1.51%	3.37%	1.52%	2.69%

Tabla 18. Indicadores de endeudamiento

De acuerdo con este nivel de endeudamiento, se puede decir que los acreedores en 2003, 2004 y 2005, eran dueños del 24.97%, 24.80% y del 37.04% de la empresa respectivamente, ósea que por cada peso que la empresa invirtió en activos, 37.04 centavos fueron financiados por los acreedores.

Nivel de Endeudamiento

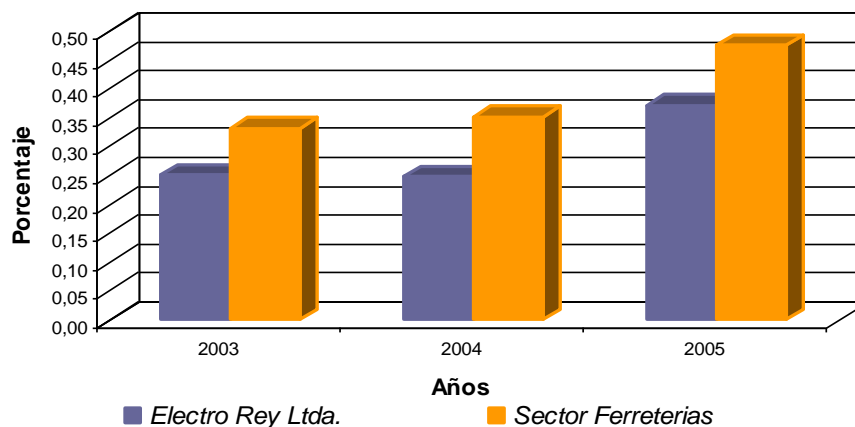


Figura 8. Nivel de Endeudamiento

El endeudamiento financiero se refleja en los índices de la empresa a partir del año 2005, esto debido a que en los años anteriores no se contrato deuda con terceros, entonces se puede decir que en el año 2005 las obligaciones financieras equivalen al 4.38% de las venta de ese mismo año.

Endeudamiento Financiero

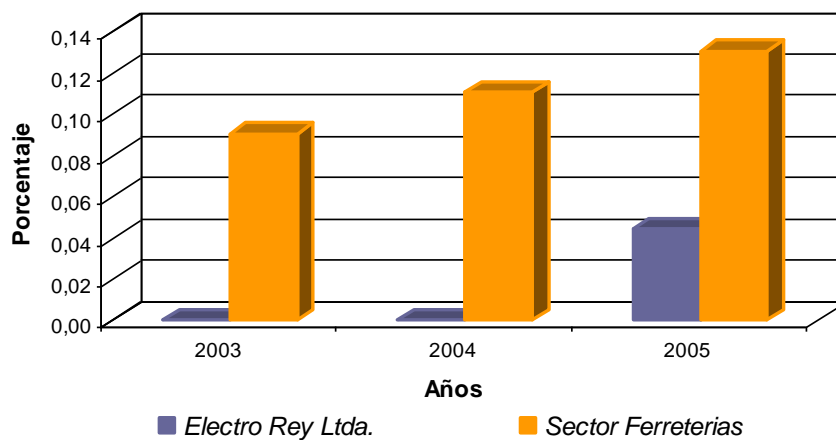


Figura 9. Endeudamiento Financiero

El impacto de la carga financiera muestra que en 2005 se debió destinar de las ventas un 1.52% para cubrir los gastos financieros, lo cual es favorable para la empresa ya que esta por debajo de los niveles del sector e indica poca probabilidad de riesgo para sus proveedores.

Impacto de la Carga Financiera

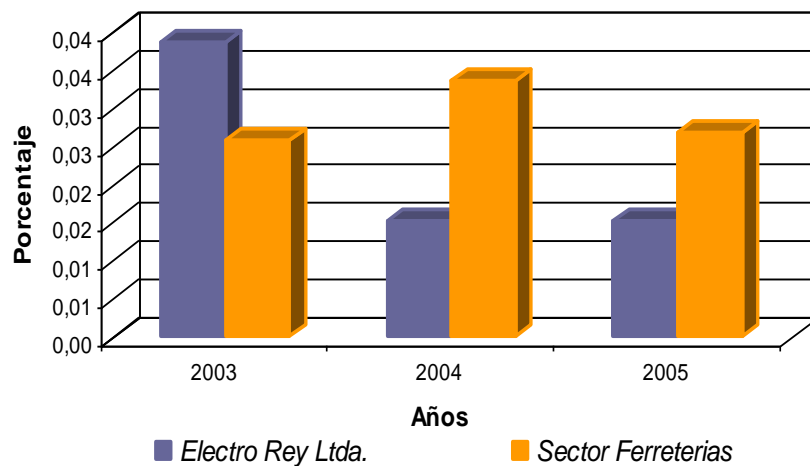


Figura 10. Impacto de la Carga Financiera

3.3 INDUCTORES DE VALOR

Mediante el análisis de inductores de valor se puede determinar si el desempeño de la empresa ha sido el adecuado; este análisis se podrá llevar a cabo teniendo en cuenta inductores financieros y operativos los cuales permitirán determinar si la empresa esta creando o destruyendo valor ya que están asociados con la operación del negocio y permiten explicar el porque de su aumento o disminución a causa de las decisiones tomadas. Estos indicadores se resumen en la tabla No. 19 Inductores de Valor:

<i>Inductores de Valor</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>Promedio Empresa</i>
EBITDA	\$ 114,788	\$ 141,038	\$ 91,075	\$ 115,634
Margen EBITDA	12.45%	12.45%	8.49%	11.13%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23.43%	22.22%	35.98%	27.21%
Palanca de Crecimiento (PDC)	53.14%	56.03%	23.60%	44.26%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -63,966	\$ -63,297	\$ -127,048	\$ -84,771
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	-4.21%	-4.45%	-11.65%	-6.77%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$ -16,786	\$ -1,655	\$ -94,250	\$ -37,564
Eficiencia Operacional Total	-1.82%	-0.15%	-8.78%	-3.58%

Tabla 19. Inductores de valor

La tabla muestra que en los periodos analizados el margen EBITDA ha tenido una notable desmejoria especialmente en el año 2005, donde paso de un 12.45% a un 8.49%, por lo tanto se entiende que la empresa ha afrontado una situación de falta de liquidez lo cual se refleja en este bajo margen y es por esta razón que a necesitado incrementar el nivel de endeudamiento que tenían y así poder cubrir sus necesidades.

Por otra parte esta la Productividad del Capital de Trabajo (PKT) donde se observa que la empresa en el 2005 por cada peso vendido necesitaba 35.98 centavos en inversión de capital de trabajo, a diferencia de el año 2004 y 2003 donde por cada peso vendido necesitaba 23.43 y 22.22 centavos respectivamente, esta es otra señal de la dificultad que viene atravesando la empresa y de cómo el año 2005 a marcado la diferencia, este aumento en la PKT se debe al incremento que presentó el KTNO en cuento a cuentas por cobrar y por pagar, ya que estas aumentaron en el 174.83% y 42.26% en los años 2005 y 2004.

<i>Capital de Trabajo Neto Operativo</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>VAR</i>	<i>2005</i>	<i>VAR</i>
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 33,920	\$ 50,871	49.97%	\$ 139,810	174.83%
Inventarios	\$ 323,729	\$ 352,261	8.81%	\$ 409,984	16.39%
KTO	\$ 357,650	\$ 403,132	58.79%	\$ 549,794	191.22%
Cuentas por Pagar Prov. Bienes y Serv.	\$ 211,102	\$ 251,984	19.37%	\$ 358,482	42.26%
KTNO	\$ 146,547	\$ 151,147	3.14%	\$ 191,312	26.57%

Tabla 20. Capital de trabajo neto operativo

De acuerdo con el promedio manejado por estos indicadores un margen EBITDA del 11.13% quiere decir que por cada peso de ventas se genera un incremento de caja de 11.13 centavos para atender el servicio a la deuda, financiar el KTNO, apoyar la inversión y repartir las utilidades; y una PKT del 27.21% muestra que se deben destinar recursos, por cada 11.13 centavos de ventas, de 27.21 centavos al KTNO generando así una brecha o déficit operativo de 16.08 centavos.

Brecha de Caja

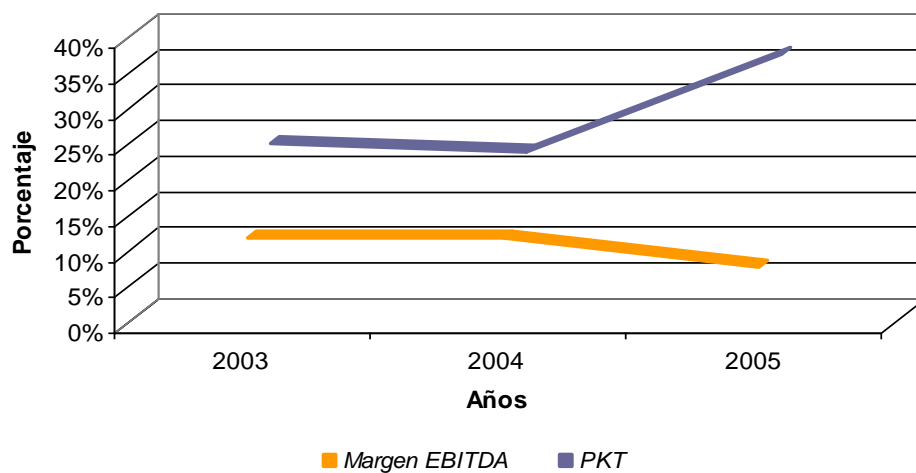


Figura 11. Brecha de Caja

La brecha que existe entre el margen EBITDA y la PKT estaría ocasionando que el crecimiento del resultado final se viera afectado dependiendo de la magnitud del crecimiento de esta brecha, esto se aprecia claramente si observamos el resultado final de los años en estudio pues la empresa presenta una variación en su utilidad neta del -606.2% del año 2004 al año 2005.

ESTADO DE RESULTADOS			
	2003	2004	2005
UTILIDAD NETA	\$ -0	\$ 14,874	\$ -75,300

Tabla 21. Resumen estado de resultados

Tomando como base lo anterior se puede decir que la empresa presentaba un bajo nivel de liquidez el cual se vio acentuado en el año 2005 donde el efectivo generado por las operaciones (EGO) fue negativo, es decir, todo el efectivo que produjeron las ventas en el periodo de 2003 a 2005, fue absorbido por el capital de trabajo demandado por las ventas incrementales de \$ 150.988 millones.

ANALISIS DEL MOVIMIENTO DE RECURSOS			
	2003	2004	2005
Utilidad Neta	\$ -0.00	\$ 14,874	\$ -75,300
+/- Ajustes por Inflación	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 18,783	\$ 15,976	\$ 21,163
= Generación interna de Fondos (GIF)	\$ 18,783	\$ 30,850	\$ -54,137
+ Intereses	\$ -35,569	\$ -17,078	\$ -16,318
= Flujo de Caja Bruto	\$ -16,786	\$ 13,772	\$ -70,455
- Incremento KTNO	\$ -	\$ 15,427	\$ 23,795
= Efectivo Generado por Operaciones (EGO)	\$ -16,786	\$ -1,655	\$ -94,250

Tabla 22. Análisis del movimiento de recursos

El indicador de Palanca de crecimiento (PDC) muestra que durante los periodos de 2003 y 2004 la empresa tenía una PDC que no era favorable pero que de acuerdo a los resultados eran mucho mejor que la del año 2005 la cual vario del 2003 al 2005 en un 55.59% convirtiéndose en un indicador a un mas desfavorable de crecimiento para la empresa, bajo estas condiciones se puede decir que no es atractivo para la empresa crecer.

Inductores de Valor	2003	2004	2005	PROMEDIO
Palanca de Crecimiento (PDC)	53.14%	56.03%	23.60%	44.26%

Tabla 23. Palanca de Crecimiento

Esta disminución de la PDC obedece a la baja del margen EBITDA y al aumento de la PKT, la cual se sabe que fue influida por el aumento de KTNO a razón del incremento excesivo en inventarios de baja rotación, el aumento de las cuentas por cobrar y por el aumento de las cuentas por pagar a proveedores, generando

que la empresa tuviera problemas de liquidez y deteriorando el ciclo de efectivo, por esta razón se vio en la necesidad de recurrir a las entidades bancarias para solucionar temporalmente estos inconvenientes.

La capacidad que tiene la empresa para generar flujo de caja también se ha visto afectada y se puede observar como a través de los años se ha ido afectando debido a la disminución que han tenido el EGO y el KTNO los cuales han hecho que la Eficiencia Operacional Total disminuya del año 2003 al año 2004 en 51.32% y del año 2004 al año 2005 en 300.09%.

Indicadores	2003	2004	VAR	2005	VAR
Ventas	\$ 921,897	\$ 1,132,408	22.83%	\$ 1,072,884	-5.26%
EGO	\$ 54,352	\$ 32,501	-40.20%	\$ -61,614	-289.57%
KTNO	\$ 360,924	\$ 408,101	26.78%	\$ 500,299	3.14%
Eficiencia Operacional Total	5.90%	2.87%	-51.32%	-5.74%	-300.09%

Tabla 24. Indicadores de Eficiencia

Otra forma de corroborar el problema de liquidez que afronta Electro Rey Ltda., es mediante el análisis de indicadores de flujo de caja:

Indicadores de Flujo de Caja	2003 - 2004	2004 - 2005
GIF / Ventas	2,04%	-4,40%
Flujo de Operación / Ventas	2,84%	-10,10%
Flujo de Inversión / Ventas	-2,40%	5,41%
Flujo de Financiación / Ventas	0,00%	5,32%
Saldo de Caja / Ventas	2,47%	3,24%

Tabla 25. Indicadores de flujo de caja

De acuerdo con lo anterior, la operatividad de la empresa no alcanza a ser cubierta con los fondos que se generan internamente (GIF) y debe recurrir a otras fuentes que suplan el déficit operativo del 10.10%, estas fuentes pueden ser de inversión o de financiación con terceros. Este análisis refleja que en la variación de

2004 – 2005 se utilizaron fuentes de inversión, como la venta de inversiones permanentes lo cual genero un aumento en el flujo de caja de un 5.41%.

De igual forma se utilizo la financiación por terceros pues se adquirió un crédito bancario por \$ 46.984 lo que representa un aumento del flujo de caja en un 5.32%, si se tiene en cuenta el aumento del flujo de inversión con el de financiación se tendría un aumento total del 10.73% permitiendo cubrir el faltante operativo del 10.10%, dejando un aumento en el saldo total de caja del 3.24%; todo esto se presento como consecuencia de la baja en ventas del año 2005 y el exceso de gastos administrativos que tuvo la empresa.

La empresa para los años 2003, 2004 y 2005 ha estado destruyendo valor constantemente, debido a que la rentabilidad del activo neto (RAN) ha sido superior al costo de capital (Ck), lo cual quiere decir que el valor de la empresa es menor al valor de sus activos, y al igual que en los indicadores anteriores se ve que el problema de Electro Rey Ltda. se ha venido acentuando en el año 2005 donde la destrucción de valor fue aun mayor que en los años anteriores.

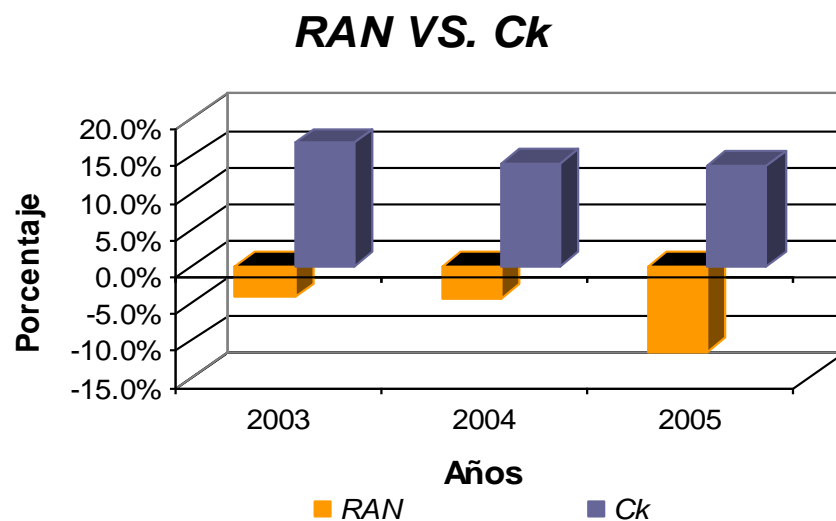


Figura 12. Rentabilidad del activo VS. Costo de Capital

4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR ESCENARIOS

Para el desarrollo de este análisis se plantearon tres posibles escenarios en los cuales se tomo como base las expectativas de crecimiento de la empresa, del país y del sector, clasificando estos escenarios como optimista, pesimista y moderado.

4.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Los supuestos utilizados para la elaboración de este escenario fueron:

<i>Optimista</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Inflación	4.16%	3.80%	3.70%	3.70%	3.70%
Crecimiento Esperado	20.00%	25.00%	30.00%	35.00%	40.00%
Tasa Real de Crecimiento	15.21%	20.42%	25.36%	30.18%	35.00%

Tabla 26. Proyecciones escenario optimista

De acuerdo con las expectativas de los directivos de Electro Rey Ltda. se espera un crecimiento en las ventas para el año 2006 del 20% y un crecimiento adicional de 5% durante los años siguientes, esta tasa se combina con la inflación y se obtiene una tasa real de crecimiento para la proyección.

<i>Variables de Proyección</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Ventas a Crédito	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
Costo de Ventas	82.7%	82.7%	82.7%	82.7%	82.7%
Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	50	50	50	50	50
Rotación de Inventarios (días)	80	80	80	80	80
Rotación Cuentas por Pagar (días)	38	38	38	38	38

Tabla 27. Variables sensibilizadas

Adicional al crecimiento esperado y la inflación proyectada para los próximos 5 años, también se sensibilizaron las variables que se observan en la tabla No. 27. Las ventas a crédito y el costo de venta se esperan que sean el 80% y 82.7% del total de los ingresos, respectivamente, este porcentaje se calculo de acuerdo al promedio histórico de las ventas a crédito y el costo de venta de la empresa.

En cuanto a las rotaciones de cartera, inventarios y cuentas por pagar se tomo como referente el promedio histórico del sector de los años 2003, 2004 y 2005 esta decisión se tomo fundamentada en la falta de políticas por parte de la empresa que determinen objetivos para estos indicadores.

La tasa de impuesto de renta y la tasa de renta presuntiva se mantiene fija para todos los años de proyección, con la posibilidad de ser ajustada en caso de ser necesario. Con respecto a la tasa de renta presuntiva, se utilizara en tal caso que la utilidad antes de impuesto sea negativa y será calculada conforme lo exige la ley, tomando como base del calculo el 6% del patrimonio liquido de la empresa.

Partiendo de estos supuestos se genero el escenario optimista mediante el cual se evidencia que los márgenes de rentabilidad mejoran en comparación con el año anterior a la proyección como se puede apreciar en la tabla 28:

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Margen Bruto	17,30%	17,30%	17,30%	17,30%	17,30%
Margen Operacional	1,00%	3,32%	5,79%	8,51%	10,56%
Margen Neto	0,62%	2,04%	3,56%	5,23%	6,49%

Tabla 28. Márgenes de rentabilidad proyectados

En cuanto a la generación de valor se refiere, de darse esta situación, la empresa continuaría destruyendo valor en los años 2006, 2007 y 2008; para el 2009 y 2010 se obtendría como resultado creación de valor, lo que quiere decir que el costo de la deuda sería inferior a la rentabilidad del activo neto.

**Macro Inductores de Valor
Proyectados**

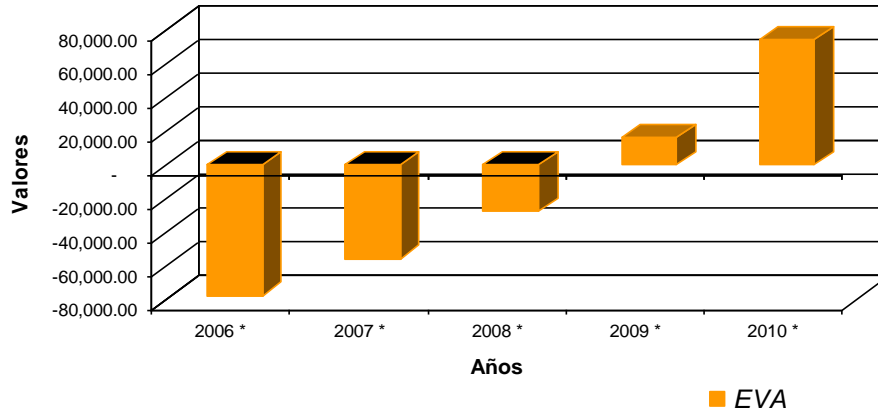


Figura 13. EVA proyectado

De acuerdo con lo anterior se pueden observar como mejoran los macro inductores de valor como por ejemplo la palanca de crecimiento, que si bien es cierto no es superior a 1, si se ha hecho mas positiva con el transcurso del tiempo y si la empresa logra mantener esta dinámica posiblemente alcanzaría niveles significativos, pero no se puede dejar de lado que a pesar de su incremento favorable este indicador aun refleja que no es atractivo para la empresa crecer.

<i>Inductores de Valor</i>	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
EBITDA	\$ 46.449	\$ 83.759	\$142.635	\$233.398	\$373.584
Margen EBITDA	3,76%	5,63%	7,64%	9,61%	11,39%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23,47%	22,02%	21,96%	21,91%	21,86%
Palanca de Crecimiento (PDC)	16,01%	25,56%	34,81%	43,85%	52,10%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$-77.674	\$-55.347	\$-27.632	\$ 16.169	\$ 74.247
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	1,58%	6,30%	12,52%	20,27%	27,11%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$241.192	\$ 27.053	\$ 18.775	\$ 31.021	\$ 54.923
Eficiencia Operacional Total	19,51%	1,82%	1,01%	1,28%	1,67%

Tabla 29. Macro Inductores proyectados optimistas

Para corroborar lo que se menciono anteriormente sobre la generación de valor, efectivamente se observa que en el año 2009 y 2010 la rentabilidad del activo fue del 20.27% y 27.11% contra un costo de capital del 17.70% para los dos años.

De igual forma sucede con la efectivo generado por la operación el cual se muestra en ascenso durante los cinco años lo que se puede interpretar como el disponible que queda de caja para cubrir la reposición de activos fijos, cubrir el capital mas los intereses en caso de contratar deuda y repartir utilidades.

También se aprecia como el déficit operativo o brecha de caja se va estrechando con relación al histórico, en donde en 2005 genero una brecha de 16.08 centavos y para el 2010 se espera que solamente sea de 10.47 centavos, lo que quiere decir que la brecha disminuiría en 5.61 centavos del años 2005 al 2010.

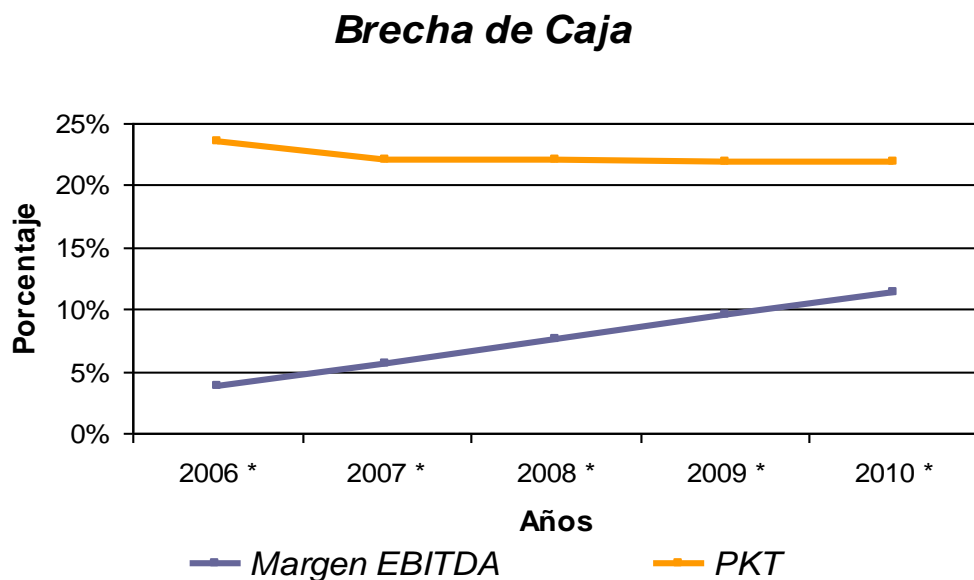


Figura 14. Brecha de Caja proyectada

4.2 ESCENARIO MODERADO

Para la proyección de este escenario se sensibilizaron las siguientes variables:

<i>Moderado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Inflación	4.16%	3.80%	3.70%	3.70%	3.70%
PIB Sector Comercio	8.50%	7.80%	7.10%	6.80%	6.50%
Tasa Nominal de Crecimiento	13.01%	11.90%	11.06%	10.75%	10.44%

Tabla 30. Proyecciones escenario moderado

La combinación de la inflación y el Producto Interno Bruto sectorial arrojaría una tasa de crecimiento para los ingresos operativos, si la empresa siguiera la tendencia del sector.

Este escenario muestra una dinámica que no es muy favorable para la empresa debido a que la destrucción de valor se acentúa en todos los años de proyección y muestra un margen EBITDA cada vez menor, esto significa que el EBITDA aumenta en menor proporción que las ventas. Lo cual quiere decir que todos los inductores de valor tendrán el mismo comportamiento desfavorable si se dan las condiciones de este escenario.

<i>Inductores de Valor</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
EBITDA	\$ 42.378	\$ 60.970	\$ 80.506	\$101.866	\$125.094
Margen EBITDA	3,50%	4,49%	5,34%	6,10%	6,79%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23,53%	22,13%	22,14%	22,14%	22,15%
Palanca de Crecimiento (PDC)	14,85%	20,31%	24,13%	27,57%	30,65%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$-79.321	\$-64.490	\$-52.351	\$-35.920	\$-23.909
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	1,07%	3,61%	6,25%	10,01%	12,72%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$243.534	\$35.720	\$29.249	\$ 36.646	\$48.209
Eficiencia Operacional Total	20,09%	2,63%	1,94%	2,20%	2,62%

Tabla 31. Macro Inductores proyectados moderado

4.3 ESCENARIO PESIMISTA

Escenario Pesimista ▼

<i>Pesimista</i>	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
Inflación	4,16%	3,80%	3,70%	3,70%	3,70%
Producto Interno Bruto (PIB)	4,78%	4,00%	4,00%	3,80%	3,80%
Tasa Nominal de Crecimiento	9,14%	7,95%	7,85%	7,64%	7,64%

Tabla 32. Proyecciones escenario pesimista

Para la proyección de este escenario se utilizan el crecimiento del Producto Interno Bruto y la inflación, lo que quiere decir que en el peor de los casos la empresa aumentara sus ventas de forma consecuente al crecimiento de la economía del país.

Si las condiciones de la economía se dieran de esta forma las consecuencias que tendrían sobre los resultados de la empresa serian completamente negativos como se observa en la tabla No. 33 donde todos los inductores de valor reflejan las condiciones críticas que atravesaría la empresa si no se puede contrarrestar una situación de este tipo.

<i>Inductores de Valor</i>	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
EBITDA	\$35.186	\$ 44.934	\$55.666	\$ 67.019	\$ 79.502
Margen EBITDA	3,00%	3,55%	4,08%	4,57%	5,03%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23,64%	22,18%	22,19%	22,19%	22,19%
Palanca de Crecimiento (PDC)	12,71%	16,02%	18,41%	20,58%	22,68%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$-82.228	\$-70.848	\$-62.112	\$-49.572	\$-41.729
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	0,14%	1,52%	3,12%	5,99%	7,82%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$247.670	\$ 37.101	\$ 25.331	\$28.002	\$ 33.955
Eficiencia Operacional Total	21,15%	2,94%	1,86%	1,91%	2,15%

Tabla 33. Macro Inductores proyectados pesimista

La destrucción de valor es cada vez mayor con el paso de los años, el crecimiento del margen EBITDA es menor que el crecimiento de las ventas y por eso la brecha de caja o déficit operacional, para el año 2010, aumentaría en un 6.95% con relación al déficit del año 2005.

De igual manera sucede con la disminución de la palanca de crecimiento la cual continua siendo muy desfavorable en estas condiciones para el crecimiento de la empresa.

5. CONCLUSIONES

1. El comportamiento de los negocios del sector de artículos de ferretería, de acuerdo con el análisis realizado, permitió identificar los tipos de riesgos a los cuales esta expuesta la empresa siendo estos de mercado, de liquidez de operación y de crédito, como se observa en la Tabla 1.
 - El Riesgo de Mercado tiene un grado de influencia alto en el comportamiento del negocio por que los factores de riesgo identificados son altamente sensibles a variables macroeconómicas, de orden político y social, que tienen implícito un elevado nivel de incertidumbre, siendo este factor la causa que aumenta la exposición al riesgo.
 - El Riesgo de Liquidez afecta notablemente el comportamiento del negocio, debido a que los factores de riesgos identificados evidencian que la empresa mantiene niveles de caja bajos ocasionando iliquidez y por ende deben recurrir a la financiación con terceros, generando costos más altos por endeudamiento y disminución en la utilidad de la operación.
 - El Riesgo Operativo tiene un alto impacto en el comportamiento del negocio, aunque por sus características podemos clasificarlo como un riesgo controlable, sin embargo en la actualidad los factores de riesgo que afectan la operación están influidos directamente por las habilidades, competencias y desempeño del recurso humano de todos los niveles de la organización.
 - El Riesgo de Crédito existe en el negocio pero su grado de influencia es bajo, porque depende de las estrategias relacionadas con las políticas de precios y la capacidad de negociación con el cliente para mantener una

rotación de cartera acorde con la de proveedores, que al mismo tiempo favorezca al ciclo de caja.

2. La situación estratégica de Electro Rey con base en el análisis DOFA realizado evidencia que no existe direccionamiento, ni mentalidad estratégica que permita desarrollar competencias esenciales en la organización.
3. La salud financiera de la empresa sea ha deteriorado con el tiempo como consecuencia de la situación estratégica de la misma, en otras palabras, la ausencia de objetivos, metas, estrategias y políticas impiden planificar el futuro financiero del negocio, por lo tanto no existe un control adecuado de la liquidez, rentabilidad y endeudamiento, como se observa en el diagnóstico financiero:
 - El análisis de rentabilidad indica que los márgenes de la empresa se han visto altamente afectados por la baja en ventas y los altos gastos operativos, ocasionando un deterioro en el resultado del ejercicio.
 - Los indicadores de liquidez confirman la causa descrita en la conclusión del riesgo de crédito, con respecto a la ausencia de políticas adecuadas para mejorar su ciclo de caja.
 - Los indicadores de endeudamiento reflejan resultados favorables para la empresa con relación al sector, pero estos mismo indicadores en diferentes periodos para el negocio presentan un aumento del nivel de endeudamiento debido a la falta de liquidez.
4. De acuerdo con el análisis de sensibilidad las estrategias financieras sugeridas para que la empresa genere Valor Económico Agregado (EVA), son: aumentar los ingresos operacionales y disminuir los gastos efectivos. Sin embargo, otra estrategia sugerida y no sensibilizada pero detectada durante el análisis es: disminuir el costo actual de la deuda, con el objeto de

reducir el Costo de Capital (C_k) que esta genera por debajo de la Rentabilidad del Activo Neto (RAN).

5. La metodología propuesta para medir y evaluar la gestión financiera de Electro Rey frente a la Creación de Valor, esta compuesta por un modelo de planeación estratégica y financiera:
 - El modelo de planeación estratégica utiliza la técnica denominada análisis DOFA y la herramienta desarrollada para su implementación es una aplicación en Visual Basic 6, cuyo resultado es un informe de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa.
 - El modelo de Planeación Financiera utiliza una metodología que reúne diferentes técnicas: sensibilización de variables, construcción de escenarios y proyección para el corto, mediano y largo plazo. La herramienta construida para su implementación es un Libro de Microsoft Excel 2000.

6. La descripción de las herramientas metodológicas está consignada en el Manual Técnico y los Manuales de Usuario respectivos (ver anexos), permitiendo de esta forma el uso adecuado de la herramienta para implementar el objetivo de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- BPR Asociados Risk Management – Benchmark Laboratorio Financiero UNAB
- De Lara Haro, Alfonso. Medición y Control de Riesgos Financieros, Editorial Limusa, Tercera Edición.
- Diez de Castro, Luis y López Pascual, Joaquín. Dirección Financiera. Planificación, Gestión y Control, Prentice Hall, Primera Edición.
- Fierro Martínez, Ángel Maria. Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Tercera Edición.
- García Serna, Óscar León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones, Prensa Moderna Impresores S.A., Tercera Edición.
- García Serna, Óscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA, Digital Express Ltda., Primera Edición.
- Hayat, S. y San Millán, Antonio. Finanzas con Excel, McGraw Hill, Segunda Edición.
- Ortiz Anaya, Héctor. Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera, Sigma Editores Ltda., Doceava Edición.
- Ortiz Gómez, Alberto. Gerencia Financiera, un enfoque estratégico, McGraw Hill, Primera Edición.

- Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa, McGraw Hill, Sexta Edición.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras: <http://www.anif.org>
- Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico: <http://www.cidet.com.co>
- Confederación Nacional de Cámaras: <http://www.confecamaras.org.co>
- Corporación Financiera: <http://www.corfinsura.com.co>
- Departamento Nacional de Estadísticas: <http://www.dane.gov.co>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación: <http://www.icontec.org.co>

ANEXOS

Anexo 1. Estados financieros electro rey Ltda.

BALANCE GENERAL ELECTRO REY LTDA			
(EN MILES DE PESOS)			
ACTIVO	2003	2004	2005
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE	\$ 23,026	\$ 27,993	\$ 34,804
Caja	\$ 11,951	\$ 8,956	\$ 25,062
Bancos	\$ 11,074	\$ 19,036	\$ 9,743
INVERSIONES	\$ 33,689	\$ 59,312	\$ 1,276
DEUDORES	\$ 57,898	\$ 81,259	\$ 194,847
Clientes	\$ 33,920	\$ 50,871	\$ 139,810
Anticipos Y Avances	\$ 190	\$ 8,390	\$ 1,376
Depósitos	\$ 541	\$ -	\$ -
Ingresos por cobrar	\$ 3,320	\$ 1,236	\$ 5,049
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	\$ 19,821	\$ 13,688	\$ 13,901
Deudores Varios	\$ 106	\$ 7,075	\$ 34,711
INVENTARIOS	\$ 323,729	\$ 352,261	\$ 409,984
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 438,342	\$ 520,825	\$ 640,912
ACTIVO NO CORRIENTE			
ACTIVOS FIJOS	\$ 378,569	\$ 400,965	\$ 421,711
Terrenos	\$ 25,415	\$ 26,919	\$ 28,312
Construcción y Edificación	\$ 297,406	\$ 315,000	\$ 331,298
Maquinaria y Equipo	\$ 2,498	\$ 2,646	\$ 2,783
Equipo de Oficina	\$ 11,717	\$ 12,410	\$ 13,052
Equipo de Computo y Comunicaciones	\$ 10,562	\$ 11,187	\$ 11,765
Flota y Equipo de Transporte	\$ 30,971	\$ 32,804	\$ 34,501
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -142,197	\$ -166,888	\$ -196,007
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 236,372	\$ 234,077	\$ 225,704
INTANGIBLES			
LICENCIAS	\$ 745	\$ 745	\$ 745
TOTAL INTANGIBLES	\$ 745	\$ 745	\$ 745
OTROS ACTIVOS			
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 4,329	\$ 6,322	\$ 5,553
DIFERIDOS	\$ 18,703	\$ 18,634	\$ 21,253
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 23,032	\$ 24,956	\$ 26,806
VALORIZACIONES			
BIENES RAICES	\$ 54,079	\$ 54,079	\$ 54,079
TOTAL VALORIZACIONES	\$ 54,079	\$ 54,079	\$ 54,079
TOTAL ACTIVO	\$ 752,570	\$ 834,682	\$ 948,246

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ 46,984
PROVEEDORES	\$ 13,236	\$ 7,173	\$ 30,074
CUENTAS POR PAGAR	\$ 165,609	\$ 181,929	\$ 218,784
Costos y Gastos por pagar	\$ 855	\$ 657	\$ 18,499
Dividendos y Participaciones	\$ 161,870	\$ 161,870	\$ 161,870
Retenciones en la Fuente	\$ 479	\$ 371	\$ 1,517
Impuesto a la Venta Retenido	\$ 59	\$ 7	\$ 9
Retenciones y Aportes de nomina	\$ 1,477	\$ 1,644	\$ 1,925
Acreedores Varios	\$ 869	\$ 243	\$ 624
Deudas con Accionistas o Socios	\$ -	\$ 17,138	\$ 34,340
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 6,456	\$ 15,843	\$ 54,217
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	\$ 2,588	\$ 2,038	\$ 1,191
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 187,888	\$ 206,983	\$ 351,249
PASIVO NO CORRIENTE			
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 23,214	\$ 45,002	\$ 54,217
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 23,214	\$ 45,002	\$ 54,217
TOTAL PASIVO	\$ 211,102	\$ 251,984	\$ 405,466
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000
RESERVAS	\$ 60,441	\$ 60,441	\$ 61,928
REVALORIZACION DE PATRIMONIO	\$ 313,122	\$ 339,469	\$ 364,946
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -6,391	\$ -6,391	\$ 17,127
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 14,874	\$ -75,300
SUPERAVIT POR VALORIZACION	\$ 54,305	\$ 54,305	\$ 54,079
TOTAL PATRIMONIO	\$ 541,476	\$ 582,697	\$ 542,780
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 752,578	\$ 834,682	\$ 948,246

ESTADO DE RESULTADOS ELECTRO REY LTDA			
(EN MILES DE PESOS)			
INGRESOS	2003	2004	2005
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 921,897	\$ 1,132,408	\$ 1,072,884
COSTO DE VENTAS	\$ 770,532	\$ 933,068	\$ 887,289
UTILIDAD BRUTA	\$ 151,365	\$ 199,340	\$ 185,595
GASTOS OPERACIONALES Y ADMON	\$ 117,445	\$ 152,242	\$ 211,529
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 80,031	\$ 91,582	\$ 100,252
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -46,112	\$ -44,484	\$ -126,185
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 84,709	\$ 90,729	\$ 74,122
GASTOS FINANCIEROS			
Gastos Financieros	\$ 35,569	\$ 17,078	\$ 16,318
CORRECCION MONETARIA	\$ 6,793	\$ 7,707	\$ 5,317
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 9,821	\$ 36,874	\$ -63,063
PROVISION PARA IMPTO RENTA	\$ 9,821	\$ 22,000	\$ 12,237
UTILIDAD NETA	\$ -0.00	\$ 14,874	\$ -75,300

Estado de Flujo de Efectivo (EN MILES DE PESOS)	
	2004
Utilidad del Periodo Anterior	\$ 14,874
Depreciaciones	\$ 24,691
Amortizaciones	\$ -
Provisiones	\$ -
Inversiones	\$ -446
Inventarios	\$ -19,927
Propiedad Planta y Equipo	\$ -22,396
Activos Diferidos	\$ -
Revalorización del patrimonio	\$ 26,347
Provisión Impuesto Renta	\$ -
GIF	\$ 23,143
<u>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u>	
Disminución o aumento de Deudores	\$ -23,360
Aumento en Obligaciones Laborales	\$ 31,176
Aumento en Inventarios	\$ -8,605
Disminución Cuentas por Pagar	\$ 16,328
Disminución en Proveedores	\$ -6,063
Disminución o Aumento Diferidos	\$ 69
Disminución Otros Pasivos	\$ -551
FLUJO DE EFECTIVO NETO ACTIVIDADES DE OPERACION	\$ 32,137
<u>ACTIVIDADES DE INVERSION</u>	
Compra de Inversiones Temporales	\$ -25,624
Compra de Inversiones Permanentes	\$ -1,546
Venta Inversiones Temporales	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO NETO ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ -27,170
<u>ACTIVIDADES DE FINANCIACION</u>	
Nuevas Obligaciones Financieras	\$ -
Aumento Superávit de Capital	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION	\$ -
TOTAL AUMENTO NETO (O DISMINUCION) DEL EFECTIVO	\$ 4,967
EFFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003 - 2004	\$ 23,026
EFFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004 - 2005	\$ 27,993

Estado de Flujo de Efectivo (EN MILES DE PESOS)	
	2005
Utilidad del Periodo Anterior	\$ -75,300
Depreciaciones	\$ 29,119
Amortizaciones	\$ 1
Provisiones	\$ 1,011
Inversiones	\$ -468
Inventarios	\$ -18,530
Propiedad Planta y Equipo	\$ -20,746
Activos Diferidos	\$ -18
Revalorización del patrimonio	\$ 25,477
Provisión Impuesto Renta	\$ 12,237
GIF	\$ -47,217
<u>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u>	
Disminución o aumento de Deudores	\$ -125,825
Aumento en Obligaciones Laborales	\$ 47,587
Aumento en Inventarios	\$ -39,193
Disminución Cuentas por Pagar	\$ 36,355
Disminución en Proveedores	\$ 22,901
Disminución o Aumento Diferidos	\$ -2,601
Disminución Otros Pasivos	\$ -346
FLUJO DE EFECTIVO NETO ACTIVIDADES DE OPERACION	\$ -108,339
<u>ACTIVIDADES DE INVERSION</u>	
Compra de Inversiones Temporales	\$ -
Compra de Inversiones Permanentes	\$ -
Venta Inversiones Temporales	\$ 58,036
FLUJO DE EFECTIVO NETO ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ 58,036
<u>ACTIVIDADES DE FINANCIACION</u>	
Nuevas Obligaciones Financieras	\$ 46,984
Aumento Superávit de Capital	\$ 10,131
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION	\$ 57,115
TOTAL AUMENTO NETO (O DISMINUCION) DEL EFECTIVO	\$ 6,812
EFFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003 - 2004	\$ 27,993
EFFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004 - 2005	\$ 34,805

Anexo 2. Estructura del costo de capital

COSTO DE CAPITAL - METODO FINANCIERO			
COSTO DEL PATRIMONIO - BETA APALANCADA			
	2003	2004	2005
Tasa Libre de Riesgo (USD)	4.27%	4.27%	4.39%
Prima de Mercado (USD)	6.60%	6.60%	6.60%
Beta Desapalancada	0.95	0.95	0.95
Beta Apalancada	1.59	1.59	1.59
Riesgo País	2.61%	2.42%	2.35%
Costo del Patrimonio	17.36%	17.17%	17.70%
COSTO DE LA DEUDA			
	2003	2004	2005
Tasa Captación (DTF)	0.00%	0.00%	6.31%
Spread	0.00%	0.00%	14.00%
Costo de la Deuda (COP)	0.00%	0.00%	20.31%
COSTO DE CAPITAL			
	2003	2004	2005
Participación Deuda	28.05%	30.19%	42.76%
Participación Patrimonio	71.95%	69.81%	57.24%
Costo Deuda	0.00%	0.00%	20.31%
Costo Patrimonio	17.36%	17.17%	17.70%
Costo de Capital	12.49%	11.99%	18.82%

Anexo 3. Estado de fuentes y aplicación de fondos

<u>ACTIVO</u>	2003	2004	DIF	F/A	2005	DIF	F/A
ACTIVO CORRIENTE							
DISPONIBLE	\$ 23,026	\$ 27,993	4,967	A	\$ 34,804	6,812	A
INVERSIONES	\$ 33,689	\$ 59,312	25,623	A	\$ 1,276	-58,036	F
DEUDORES	\$ 57,898	\$ 81,259	23,361	A	\$ 194,847	113,588	A
INVENTARIOS	\$ 323,729	\$ 352,261	28,531	A	\$ 409,984	57,723	A
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 438,342	\$ 520,825			\$ 640,912		
ACTIVO NO CORRIENTE							
ACTIVOS FIJOS	\$ 378,569	\$ 400,965	22,396	A	\$ 421,711	20,746	A
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -142,197	\$ -166,888	-24,691	F	\$ -196,007	-29,119	F
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 236,372	\$ 234,077	-2,296	F	\$ 225,704	-8,373	F
INTANGIBLES							
LICENCIAS	\$ 745	\$ 745			\$ 745		
TOTAL INTANGIBLES	\$ 745	\$ 745			\$ 745		
OTROS ACTIVOS							
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 4,329	\$ 6,322	1,993	A	\$ 5,553	-769	F
DIFERIDOS	\$ 18,703	\$ 18,634	-69	F	\$ 21,253	2,619	A
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 23,032	\$ 24,956			\$ 26,806		
VALORIZACIONES							
BIENES RAICES	\$ 54,079	\$ 54,079			\$ 54,079		
TOTAL VALORIZACIONES	\$ 54,079	\$ 54,079			\$ 54,079		
TOTAL ACTIVO	\$ 752,570	\$ 834,682			\$ 948,246		
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -			\$ 46,984	46,984	F
PROVEEDORES	\$ 13,236	\$ 7,173	-6,062	A	\$ 30,074	22,900	F
CUENTAS POR PAGAR	\$ 165,609	\$ 181,929	16,321	F	\$ 218,784	36,855	F
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 6,456	\$ 15,843	9,387	F	\$ 54,217	38,374	F
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	\$ 2,588	\$ 2,038	-551	A	\$ 1,191	-846	A
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 187,888	\$ 206,983			\$ 351,249		
PASIVO NO CORRIENTE							
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 23,214	\$ 45,002	21,788	F	\$ 54,217	9,215	F
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ -			\$ -		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 23,214	\$ 45,002			\$ 54,217		
TOTAL PASIVO	\$ 211,102	\$ 251,984			\$ 405,466		
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	\$ 120,000	\$ 120,000			\$ 120,000		
RESERVAS	\$ 60,441	\$ 60,441			\$ 61,928	1,487	F
REVALORIZACION DE PATRIMONIO	\$ 313,122	\$ 339,469	26,347	F	\$ 364,946	25,477	F
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -6,391	\$ -6,391			\$ 17,127	23,518	F
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 14,874	14,874	F	\$ -75,300	-90,174	A
SUPERAVIT POR VALORIZACION	\$ 54,305	\$ 54,305			\$ 54,079	-226	A
TOTAL PATRIMONIO	\$ 541,476	\$ 582,697			\$ 542,780		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 752,578	\$ 834,682			\$ 948,246		

Anexo 4. Resumen de indicadores financieros históricos

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2003</i>	<i>Sector</i>		<i>2004</i>	<i>Sector</i>		<i>2005</i>	<i>Sector</i>		<i>Promedio Empresa</i>	<i>Promedio Sector</i>
Margen Bruto	16.42%	19.19%		17.60%	18.83%		17.30%	18.64%		17.11%	18.89%
Margen Operacional	-5.00%	4.38%		-3.93%	-6.50%		-11.76%	3.00%		-6.90%	0.29%
Margen Neto	0.00%	2.97%		1.31%	2.72%		-7.02%	2.00%		-1.90%	2.56%
Rentabilidad del Patrimonio	1.81%	14.81%		6.33%	10.61%		-11.62%	6.77%		-1.16%	10.73%
Rentabilidad Operativa del Activo	-6.13%	7.86%		-5.33%	-8.80%		-13.31%	4.68%		-8.26%	1.25%
Rentabilidad del Activo Total	1.30%	8.48%		4.42%	6.24%		-6.65%	3.60%		-0.31%	6.11%
<i>Indicadores de Liquidez</i>	<i>2003</i>	<i>Sector</i>		<i>2004</i>	<i>Sector</i>		<i>2005</i>	<i>Sector</i>		<i>Promedio Empresa</i>	<i>Promedio Sector</i>
Razón Corriente (veces)	2.33	2.31		2.52	1.77		1.82	1.70		2.23	1.93
Prueba Ácida	0.61	1.31		0.81	1.06		0.66	0.98		0.69	1.12
Rotación de Cartera (días)	13	52		29	57		57	50		33	53
Rotación de Inventarios (días)	151	82		132	82		157	80		147	81
Rotación Cuentas por Pagar (días)	6	27		3	36		12	38		7	34
Rotación de Activos (veces)	1.22	1.80		1.36	1.36		1.13	1.54		1.24	1.57
Crecimiento del Activo Corriente	58.25%	73.84%		62.40%	62.01%		67.59%	66.04%		62.75%	67.30%
<i>Indicadores de Endeudamiento</i>	<i>2003</i>	<i>Sector</i>		<i>2004</i>	<i>Sector</i>		<i>2005</i>	<i>Sector</i>		<i>Promedio Empresa</i>	<i>Promedio Sector</i>
Nivel de Endeudamiento	24.97%	33.10%		24.80%	35.08%		37.04%	47.46%		28.94%	38.55%
Endeudamiento Financiero	0.00%	9.00%		0.00%	11.00%		4.38%	13.00%		1.46%	11.00%
Impacto de la Carga Financiera	3.86%	2.59%		1.51%	3.37%		1.52%	2.69%		2.30%	2.88%
<i>Otros Indicadores</i>	<i>2003</i>	<i>Sector</i>		<i>2004</i>	<i>Sector</i>		<i>2005</i>	<i>Sector</i>		<i>Promedio Empresa</i>	<i>Promedio Sector</i>
Crecimiento en Ventas	-3.47%	26.92%		22.83%	-5.37%		-5.26%	-52.62%		4.70%	-10.35%
Crecimiento Utilidades	-100%	87.57%		0.00%	-13.25%		-606.25%	-59.71%		-235.42%	4.87%
Crecimiento Patrimonio	4.84%	18.69%		7.61%	28.94%		-6.85%	-62.75%		1.87%	-5.04%

Anexo 5. Escenario optimista
Estados financieros proyectados

<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Ingresos Operacionales	\$ 1.236.042	\$ 1.488.490	\$ 1.865.995	\$ 2.429.212	\$ 3.279.553
A Contado	\$ 247.208	\$ 297.698	\$ 373.199	\$ 485.842	\$ 655.911
A Crédito	\$ 988.833	\$ 1.190.792	\$ 1.492.796	\$ 1.943.370	\$ 2.623.643
Costo de Venta	\$ 1.022.223	\$ 1.231.001	\$ 1.543.202	\$ 2.008.990	\$ 2.712.234
UTILIDAD BRUTA	\$ 213.819	\$ 257.489	\$ 322.793	\$ 420.222	\$ 567.320
Gastos de Administración	\$ 80.609	\$ 83.672	\$ 86.768	\$ 89.978	\$ 93.308
Gastos de Ventas	\$ 86.761	\$ 90.058	\$ 93.390	\$ 96.845	\$ 100.428
EBITDA	\$ 46.449	\$ 83.759	\$ 142.635	\$ 233.398	\$ 373.584
Depreciaciones	\$ 34.087	\$ 34.087	\$ 34.087	\$ 25.815	\$ 25.815
Amortizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 12.362	\$ 49.672	\$ 108.547	\$ 207.583	\$ 347.769
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Corrección Monetaria	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
U.A.I.	\$ 12.362	\$ 49.672	\$ 108.547	\$ 207.583	\$ 347.769
Impuesto	\$ 4.759	\$ 19.124	\$ 41.791	\$ 79.920	\$ 133.891
UTILIDAD NETA	\$ 7.603	\$ 30.548	\$ 66.757	\$ 127.664	\$ 213.878

<i>Flujo de Caja Libre Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Utilidad Operativa	\$ 12.362	\$ 49.672	\$ 108.547	\$ 207.583	\$ 347.769
Impuestos Aplicados	\$ 4.759	\$ 19.124	\$ 41.791	\$ 79.920	\$ 133.891
U.O.D.I.	\$ 7.603	\$ 30.548	\$ 66.757	\$ 127.664	\$ 213.878
Depreciaciones	\$ 34.087	\$ 34.087	\$ 34.087	\$ 25.815	\$ 25.815
Amortizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
F.C.B.	\$ 41.690	\$ 64.636	\$ 100.844	\$ 153.479	\$ 239.693
Variación KTNO	-\$ 199.502	\$ 37.582	\$ 82.069	\$ 122.457	\$ 184.769
E.G.O.	\$ 241.192	\$ 27.053	\$ 18.775	\$ 31.021	\$ 54.923
Variación Activos Fijos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
F.C.L.	\$ 241.192	\$ 27.053	\$ 18.775	\$ 31.021	\$ 54.923
Servicio a la Deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abono a Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ahorro Tributario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
F.C.A.	\$ 241.192	\$ 27.053	\$ 18.775	\$ 31.021	\$ 54.923

Anexo 6. Escenario optimista
Estructura financiera y Capital de trabajo proyectado

<i>Estructura Financiera Proyectada</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
INVERSION					
KTNO	\$ 290.160	\$ 327.742	\$ 409.811	\$ 532.269	\$ 717.038
Activos Fijos Operacionales	\$ 225.704	\$ 225.704	\$ 225.704	\$ 225.704	\$ 225.704
INVERSION NETA OPERATIVA	\$ 515.864	\$ 553.446	\$ 635.515	\$ 757.973	\$ 942.742
FINANCIACION					
Deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patrimonio	\$ 515.864	\$ 553.446	\$ 635.515	\$ 757.973	\$ 942.742
TOTAL FINANCIACION	\$ 515.864	\$ 553.446	\$ 635.515	\$ 757.973	\$ 942.742

<i>KTNO Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Ingresos Operacionales	\$ 988.833	\$ 1.190.792	\$ 1.492.796	\$ 1.943.370	\$ 2.623.643
Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	53	53	53	53	53
Saldo Cuentas por Cobrar	\$ 143.584	\$ 172.909	\$ 216.762	\$ 282.188	\$ 380.967
Costo de Venta	\$ 1.022.223	\$ 1.231.001	\$ 1.543.202	\$ 2.008.990	\$ 2.712.234
Rotación de Inventarios (días)	81	81	81	81	81
Saldo Inventarios	\$ 227.783	\$ 274.305	\$ 343.873	\$ 447.665	\$ 604.370
Variación KTO	\$ 371.367	\$ 447.215	\$ 560.635	\$ 729.853	\$ 985.337
Costo de Venta	\$ 1.022.223	\$ 1.231.001	\$ 1.543.202	\$ 2.008.990	\$ 2.712.234
Inventario Inicial	\$ 381.656	\$ 227.783	\$ 274.305	\$ 343.873	\$ 447.665
Inventario Final	\$ 227.783	\$ 274.305	\$ 343.873	\$ 447.665	\$ 604.370
Compras	\$ 868.350	\$ 1.277.523	\$ 1.612.770	\$ 2.112.782	\$ 2.868.938
Rotación Cuentas por Pagar (días)	34	34	34	34	34
Saldo Cuentas por Pagar	\$ 81.207	\$ 119.472	\$ 150.824	\$ 197.584	\$ 268.299
KTNO	\$ 290.160	\$ 327.742	\$ 409.811	\$ 532.269	\$ 717.038
Variación KTNO	-\$ 199.502	\$ 37.582	\$ 82.069	\$ 122.457	\$ 184.769

Anexo 7. Escenario optimista
Costo de Capital y Macro Inductores de Valor proyectados

COSTO DE CAPITAL	
	2005
Participación Deuda	42,76%
Participación Patrimonio	57,24%
Costo Deuda	20,31%
Costo Patrimonio	17,70%
Costo de Capital	18,82%

Relación Deuda : Patrimonio	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
Participación Deuda	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Participación Patrimonio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo Deuda	20,31%	20,31%	20,31%	20,31%	20,31%
Costo Patrimonio	17,70%	17,70%	17,70%	17,70%	17,70%
Costo de Capital	17,70%	17,70%	17,70%	17,70%	17,70%

Inductores de Valor	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
EBITDA	\$ 46.449	\$ 83.759	\$ 142.635	\$ 233.398	\$ 373.584
Margen EBITDA	3,76%	5,63%	7,64%	9,61%	11,39%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23,47%	22,02%	21,96%	21,91%	21,86%
Palanca de Crecimiento (PDC)	16,01%	25,56%	34,81%	43,85%	52,10%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -77.674	\$ -55.347	\$ -27.632	\$ 16.169	\$ 74.247
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	1,58%	6,30%	12,52%	20,27%	27,11%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$ 241.192	\$ 27.053	\$ 18.775	\$ 31.021	\$ 54.923
Eficiencia Operacional Total	19,51%	1,82%	1,01%	1,28%	1,67%

Anexo 8. Escenario optimista
Indicadores financieros proyectados

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Margen Bruto	17,30%	19,23%		17,30%	19,27%		17,30%	19,37%		17,30%	19,47%		17,30%	19,55%	
Margen Operacional	1,00%	0,51%		3,34%	0,56%		5,82%	0,66%		8,55%	0,76%		10,60%	0,84%	
Margen Neto	0,62%	3,96%		2,05%	3,44%		3,58%	3,33%		5,26%	3,31%		6,52%	3,33%	
Rentabilidad del Patrimonio	2,40%	20,87%		8,98%	23,94%		17,08%	29,32%		27,39%	35,42%		36,89%	41,47%	
Rentabilidad Operativa del Activo	2,40%	0,87%		8,98%	1,02%		17,08%	1,29%		27,39%	1,56%		36,89%	1,78%	
Rentabilidad del Activo Total	2,40%	9,16%		8,98%	8,69%		17,08%	8,93%		27,39%	9,27%		36,89%	9,59%	
<i>Indicadores de Liquidez</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Rotación de Cartera (días)	52	54		49	43		48	43		47	43		46	43	
Rotación de Inventarios (días)	109	87		74	67		73	67		72	67		71	67	
Rotación Cuentas por Pagar (días)	20	6		30	3		32	2		32	1		31	1	
Rotación de Activos (veces)	2,40	1,68		2,69	1,83		2,94	1,96		3,20	2,06		3,48	2,13	
Crecimiento del Activo Corriente	56,25%	73,66%		59,22%	80,25%		64,48%	85,79%		70,22%	90,10%		76,06%	93,29%	
<i>Indicadores de Endeudamiento</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Nivel de Endeudamiento	0,00%	50,52%		0,00%	59,95%		0,00%	67,06%		0,00%	72,24%		0,00%	75,86%	
Endeudamiento Financiero	0,00%	30,06%		0,00%	32,74%		0,00%	34,26%		0,00%	35,14%		0,00%	35,64%	
Impacto de la Carga Financiera	0,00%	2,00%		0,00%	2,74%		0,00%	3,02%		0,00%	3,18%		0,00%	3,26%	
<i>Otros Indicadores</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Crecimiento en Ventas	15,21%	-10,04%		20,42%	62,10%		25,36%	62,08%		30,18%	62,09%		35,00%	62,09%	
Crecimiento Utilidades	-110,10%	53,73%		301,81%	40,91%		118,53%	56,87%		91,24%	61,19%		67,53%	63,00%	
Crecimiento Patrimonio	-22,82%	-31,18%		7,29%	23,03%		14,83%	27,28%		19,27%	32,51%		24,38%	38,36%	

Anexo 9. Escenario moderado
Estados financieros proyectados

<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Ingresos Operacionales	\$ 1,212,505	\$ 1,356,750	\$ 1,506,843	\$ 1,668,852	\$ 1,843,089
A Contado	\$ 242,501	\$ 271,350	\$ 301,369	\$ 333,770	\$ 368,618
A Crédito	\$ 970,004	\$ 1,085,400	\$ 1,205,474	\$ 1,335,082	\$ 1,474,471
Costo de Venta	\$ 1,002,758	\$ 1,122,050	\$ 1,246,179	\$ 1,380,163	\$ 1,524,259
UTILIDAD BRUTA	\$ 209,747	\$ 234,700	\$ 260,664	\$ 288,689	\$ 318,830
Gastos de Administración	\$ 80,609	\$ 83,672	\$ 86,768	\$ 89,978	\$ 93,308
Gastos de Ventas	\$ 86,761	\$ 90,058	\$ 93,390	\$ 96,845	\$ 100,428
EBITDA	\$ 42,378	\$ 60,970	\$ 80,506	\$ 101,866	\$ 125,094
Depreciaciones	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 25,815	\$ 25,815
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 8,290	\$ 26,883	\$ 46,419	\$ 76,051	\$ 99,279
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Corrección Monetaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE Tx	\$ 8,290	\$ 26,883	\$ 46,419	\$ 76,051	\$ 99,279
Impuesto	\$ 3,192	\$ 10,350	\$ 17,871	\$ 29,280	\$ 38,223
UTILIDAD NETA	\$ 5,099	\$ 16,533	\$ 28,548	\$ 46,771	\$ 61,057

<i>Flujo de Caja Libre Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Utilidad Operativa	\$ 8,290	\$ 26,883	\$ 46,419	\$ 76,051	\$ 99,279
Impuestos Aplicados	\$ 3,192	\$ 10,350	\$ 17,871	\$ 29,280	\$ 38,223
U.O.D.I.	\$ 5,099	\$ 16,533	\$ 28,548	\$ 46,771	\$ 61,057
Depreciaciones	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 25,815	\$ 25,815
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.B.	\$ 39,186	\$ 50,620	\$ 62,635	\$ 72,586	\$ 86,872
Variación KTNO	\$ 96,651	\$ 12,251	\$ 33,386	\$ 35,940	\$ 38,663
E.G.O.	\$ -57,465	\$ 38,369	\$ 29,249	\$ 36,646	\$ 48,209
Variación Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.L.	\$ -57,465	\$ 38,369	\$ 29,249	\$ 36,646	\$ 48,209
Servicio a la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desembolsos de Créditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de Créditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ahorro Tributario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.A.	\$ -57,465	\$ 38,369	\$ 29,249	\$ 36,646	\$ 48,209

Anexo 10. Escenario moderado
Estructura Financiera y Capital de Trabajo operativo proyectado

<i>Estructura Financiera Proyectada</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
INVERSION					
KTNO	\$ 287,964	\$ 300,215	\$ 333,601	\$ 369,541	\$ 408,204
Activos Fijos Operacionales	\$ 225,704	\$ 225,704	\$ 225,704	\$ 225,704	\$ 225,704
INVERSION NETA OPERATIVA	\$ 513,667	\$ 525,919	\$ 559,305	\$ 595,245	\$ 633,908
FINANCIACION					
Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 513,667	\$ 525,919	\$ 559,305	\$ 595,245	\$ 633,908
TOTAL FINANCIACION	\$ 513,667	\$ 525,919	\$ 559,305	\$ 595,245	\$ 633,908

<i>KTNO Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Ingresos Operacionales	\$ 970,004	\$ 1,085,400	\$ 1,205,474	\$ 1,335,082	\$ 1,474,471
Rotación de Cartera (días)	53	53	53	53	53
Saldo Cuentas por Cobrar	\$ 140,850	\$ 157,606	\$ 175,041	\$ 193,861	\$ 214,101
Costo de Venta	\$ 1,002,758	\$ 1,122,050	\$ 1,246,179	\$ 1,380,163	\$ 1,524,259
Rotación de Inventarios (días)	81	81	81	81	81
Saldo Inventarios	\$ 223,445	\$ 250,027	\$ 277,687	\$ 307,543	\$ 339,652
Variación KTO	\$ 364,295	\$ 407,633	\$ 452,729	\$ 501,404	\$ 553,753
Costo de Venta	\$ 1,002,758	\$ 1,122,050	\$ 1,246,179	\$ 1,380,163	\$ 1,524,259
Inventario Inicial	\$ 409,984	\$ 223,445	\$ 250,027	\$ 277,687	\$ 307,543
Inventario Final	\$ 223,445	\$ 250,027	\$ 277,687	\$ 307,543	\$ 339,652
Compras	\$ 816,219	\$ 1,148,632	\$ 1,273,839	\$ 1,410,019	\$ 1,556,368
Rotación Cuentas por Pagar (días)	34	34	34	34	34
Saldo Cuentas por Pagar	\$ 76,332	\$ 107,418	\$ 119,128	\$ 131,863	\$ 145,549
KTNO	\$ 287,964	\$ 300,215	\$ 333,601	\$ 369,541	\$ 408,204
Variación KTNO	\$ 96,651	\$ 12,251	\$ 33,386	\$ 35,940	\$ 38,663

Anexo 11. Escenario moderado
Macro Inductores de Valor Proyectados

<i>Inductores de Valor</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
EBITDA	\$ 42,378	\$ 60,970	\$ 80,506	\$ 101,866	\$ 125,094
Margen EBITDA	3.50%	4.49%	5.34%	6.10%	6.79%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23.75%	22.13%	22.14%	22.14%	22.15%
Palanca de Crecimiento (PDC)	14.72%	20.31%	24.13%	27.57%	30.65%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -79,790	\$ -64,490	\$ -52,351	\$ -35,920	\$ -23,909
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	1.06%	3.61%	6.25%	10.01%	12.72%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$ -57,465	\$ 38,369	\$ 29,249	\$ 36,646	\$ 48,209
Eficiencia Operacional Total	-4.74%	2.83%	1.94%	2.20%	2.62%

Anexo 12. Escenario moderado
Indicadores financieros proyectados

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Margen Bruto	17,30%	19,23%		17,30%	19,27%		17,30%	19,37%		17,30%	19,47%		17,30%	19,55%	
Margen Operacional	0,68%	0,51%		1,98%	0,56%		3,08%	0,66%		4,56%	0,76%		5,39%	0,84%	
Margen Neto	0,42%	3,96%		1,22%	3,44%		1,89%	3,33%		2,80%	3,31%		3,31%	3,33%	
Rentabilidad del Patrimonio	1,62%	20,87%		5,11%	23,94%		8,30%	29,32%		12,78%	35,42%		15,66%	41,47%	
Rentabilidad Operativa del Activo	1,62%	0,87%		5,11%	1,02%		8,30%	1,29%		12,78%	1,56%		15,66%	1,78%	
Rentabilidad del Activo Total	1,62%	9,16%		5,11%	8,69%		8,30%	8,93%		12,78%	9,27%		15,66%	9,59%	
<i>Indicadores de Liquidez</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Rotación de Cartera (días)	52	54		50	43		50	43		50	43		50	43	
Rotación de Inventarios (días)	110	87		77	67		77	67		77	67		77	67	
Rotación Cuentas por Pagar (días)	20	6		30	3		33	2		33	1		33	1	
Rotación de Activos (veces)	2,37	1,68		2,58	1,83		2,69	1,96		2,80	2,06		2,91	2,13	
Crecimiento del Activo Corriente	55,83%	73,66%		57,08%	80,25%		59,65%	85,79%		62,08%	90,10%		64,39%	93,29%	
<i>Indicadores de Endeudamiento</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Nivel de Endeudamiento	0,00%	50,52%		0,00%	59,95%		0,00%	67,06%		0,00%	72,24%		0,00%	75,86%	
Endeudamiento Financiero	0,00%	30,06%		0,00%	32,74%		0,00%	34,26%		0,00%	35,14%		0,00%	35,64%	
Impacto de la Carga Financiera	0,00%	2,00%		0,00%	2,74%		0,00%	3,02%		0,00%	3,18%		0,00%	3,26%	
<i>Otros Indicadores</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Crecimiento en Ventas	13,01%	-10,04%		11,90%	62,10%		11,06%	62,08%		10,75%	62,09%		10,44%	62,09%	
Crecimiento Utilidades	-106,77%	53,73%		224,26%	40,91%		72,67%	56,87%		63,84%	61,19%		30,54%	63,00%	
Crecimiento Patrimonio	-23,54%	-31,18%		2,92%	23,03%		6,35%	27,28%		6,43%	32,51%		6,50%	38,36%	

Anexo 13. Escenario pesimista
Estados financieros proyectados

<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Ingresos Operacionales	\$ 1,170,934	\$ 1,264,046	\$ 1,363,249	\$ 1,467,409	\$ 1,579,528
A Contado	\$ 234,187	\$ 252,809	\$ 272,650	\$ 293,482	\$ 315,906
A Crédito	\$ 936,747	\$ 1,011,237	\$ 1,090,599	\$ 1,173,927	\$ 1,263,622
Costo de Venta	\$ 968,377	\$ 1,045,383	\$ 1,127,425	\$ 1,213,567	\$ 1,306,290
UTILIDAD BRUTA	\$ 202,556	\$ 218,663	\$ 235,824	\$ 253,842	\$ 273,237
Gastos de Administración	\$ 80,609	\$ 83,672	\$ 86,768	\$ 89,978	\$ 93,308
Gastos de Ventas	\$ 86,761	\$ 90,058	\$ 93,390	\$ 96,845	\$ 100,428
EBITDA	\$ 35,186	\$ 44,934	\$ 55,666	\$ 67,019	\$ 79,502
Depreciaciones	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 25,815	\$ 25,815
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1,099	\$ 10,846	\$ 21,579	\$ 41,204	\$ 53,687
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Corrección Monetaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE Tx.	\$ 1,099	\$ 10,846	\$ 21,579	\$ 41,204	\$ 53,687
Impuesto	\$ 423	\$ 4,176	\$ 8,308	\$ 15,864	\$ 20,669
UTILIDAD NETA	\$ 676	\$ 6,670	\$ 13,271	\$ 25,340	\$ 33,017

<i>Flujo de Caja Libre Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Utilidad Operativa	\$ 1,099	\$ 10,846	\$ 21,579	\$ 41,204	\$ 53,687
Impuestos Aplicados	\$ 423	\$ 4,176	\$ 8,308	\$ 15,864	\$ 20,669
U.O.D.I.	\$ 676	\$ 6,670	\$ 13,271	\$ 25,340	\$ 33,017
Depreciaciones	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 34,087	\$ 25,815	\$ 25,815
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.B.	\$ 34,763	\$ 40,758	\$ 47,358	\$ 51,155	\$ 58,832
Variación KTNO	\$ 88,093	\$ 1,008	\$ 22,028	\$ 23,154	\$ 24,877
E.G.O.	\$ -53,330	\$ 39,750	\$ 25,331	\$ 28,002	\$ 33,955
Variación Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.L.	\$ -53,330	\$ 39,750	\$ 25,331	\$ 28,002	\$ 33,955
Servicio a la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desembolsos de Créditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de Créditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ahorro Tributario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.A.	\$ -53,330	\$ 39,750	\$ 25,331	\$ 28,002	\$ 33,955

Anexo 14. Escenario pesimista
Estructura Financiera y Capital de Trabajo operativo proyectado

<i>Estructura Financiera Proyectada</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
INVERSION					
KTNO	\$ 279,405	\$ 280,413	\$ 302,441	\$ 325,595	\$ 350,472
Activos Fijos Operacionales	\$ 225,704	\$ 225,704	\$ 225,704	\$ 225,704	\$ 225,704
INVERSION NETA OPERATIVA	\$ 505,109	\$ 506,117	\$ 528,145	\$ 551,298	\$ 576,176
FINANCIACION					
Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 505,109	\$ 506,117	\$ 528,145	\$ 551,298	\$ 576,176
TOTAL FINANCIACION	\$ 505,109	\$ 506,117	\$ 528,145	\$ 551,298	\$ 576,176

<i>KTNO Proyectado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Ingresos Operacionales	\$ 936,747	\$ 1,011,237	\$ 1,090,599	\$ 1,173,927	\$ 1,263,622
Rotación de Cartera (días)	53	53	53	53	53
Saldo Cuentas por Cobrar	\$ 136,021	\$ 146,837	\$ 158,361	\$ 170,461	\$ 183,485
Costo de Venta	\$ 968,377	\$ 1,045,383	\$ 1,127,425	\$ 1,213,567	\$ 1,306,290
Rotación de Inventarios (días)	81	81	81	81	81
Saldo Inventarios	\$ 215,784	\$ 232,944	\$ 251,225	\$ 270,420	\$ 291,082
Variación KTO	\$ 351,805	\$ 379,781	\$ 409,586	\$ 440,881	\$ 474,567
Costo de Venta	\$ 968,377	\$ 1,045,383	\$ 1,127,425	\$ 1,213,567	\$ 1,306,290
Inventario Inicial	\$ 409,984	\$ 215,784	\$ 232,944	\$ 251,225	\$ 270,420
Inventario Final	\$ 215,784	\$ 232,944	\$ 251,225	\$ 270,420	\$ 291,082
Compras	\$ 774,178	\$ 1,062,542	\$ 1,145,706	\$ 1,232,762	\$ 1,326,952
Rotación Cuentas por Pagar (días)	34	34	34	34	34
Saldo Cuentas por Pagar	\$ 72,400	\$ 99,367	\$ 107,145	\$ 115,286	\$ 124,095
KTNO	\$ 279,405	\$ 280,413	\$ 302,441	\$ 325,595	\$ 350,472
Variación KTNO	\$ 88,093	\$ 1,008	\$ 22,028	\$ 23,154	\$ 24,877

Anexo 15. Escenario pesimista
Macro Inductores de Valor Proyectados

<i>Inductores de Valor</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
EBITDA	\$ 35,186	\$ 44,934	\$ 55,666	\$ 67,019	\$ 79,502
Margen EBITDA	3.00%	3.55%	4.08%	4.57%	5.03%
Productividad del Capital de Trabajo	23.86%	22.18%	22.19%	22.19%	22.19%
Palanca de Crecimiento (PDC)	12.59%	16.02%	18.41%	20.58%	22.68%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -82,697	\$ -70,848	\$ -62,112	\$ -49,572	\$ -41,729
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	0.14%	1.52%	3.12%	5.99%	7.82%
Efectivo Generado por la Operación	\$ -53,330	\$ 39,750	\$ 25,331	\$ 28,002	\$ 33,955
Eficiencia Operacional Total	-4.55%	3.14%	1.86%	1.91%	2.15%

Anexo 16. Escenario pesimista
Indicadores financieros proyectados

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Margen Bruto	17.30%	19.23%		17.30%	19.27%		17.30%	19.37%		17.30%	19.47%		17.30%	19.55%	
Margen Operacional	0.09%	0.51%		0.86%	0.56%		1.58%	0.66%		2.81%	0.76%		3.40%	0.84%	
Margen Neto	0.06%	3.96%		0.53%	3.44%		0.97%	3.33%		1.73%	3.31%		2.09%	3.33%	
Rentabilidad del Patrimonio	0.22%	20.87%		2.14%	23.94%		4.09%	29.32%		7.47%	35.42%		9.32%	41.47%	
Rentabilidad Operativa del Activo	0.22%	0.87%		2.14%	1.02%		4.09%	1.29%		7.47%	1.56%		9.32%	1.78%	
Rentabilidad del Activo Total	0.22%	9.16%		2.14%	8.69%		4.09%	8.93%		7.47%	9.27%		9.32%	9.59%	
<i>Indicadores de Liquidez</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Rotación de Cartera (días)	54	54		51	43		51	43		51	43		51	43	
Rotación de Inventarios (días)	118	87		78	67		78	67		78	67		78	67	
Rotación Cuentas por Pagar (días)	81	6		30	3		33	2		33	1		33	1	
Rotación de Activos (veces)	2.32	1.68		2.50	1.83		2.58	1.96		2.66	2.06		2.74	2.13	
Crecimiento del Activo Corriente	55.32%	73.66%		55.40%	80.25%		57.26%	85.79%		59.06%	90.10%		60.83%	93.29%	
<i>Indicadores de Endeudamiento</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Nivel de Endeudamiento	0.00%	50.52%		0.00%	59.95%		0.00%	67.06%		0.00%	72.24%		0.00%	75.86%	
Endeudamiento Financiero	0.00%	30.06%		0.00%	32.74%		0.00%	34.26%		0.00%	35.14%		0.00%	35.64%	
Impacto de la Carga Financiera	0.00%	2.00%		0.00%	2.74%		0.00%	3.02%		0.00%	3.18%		0.00%	3.26%	
<i>Otros Indicadores</i>	<i>2006</i>	<i>Sector</i>		<i>2007</i>	<i>Sector</i>		<i>2008</i>	<i>Sector</i>		<i>2009</i>	<i>Sector</i>		<i>2010</i>	<i>Sector</i>	
Crecimiento en Ventas	9.14%	-10.04%		7.95%	62.10%		7.85%	62.08%		7.64%	62.09%		7.64%	62.09%	
Crecimiento Utilidades	-100.90%	53.73%		886.86%	40.91%		98.95%	56.87%		90.95%	61.19%		30.29%	63.00%	
Crecimiento Patrimonio	-6.94%	-31.18%		0.20%	23.03%		4.35%	27.28%		4.38%	32.51%		4.51%	38.36%	

MANUAL TECNICO

HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN

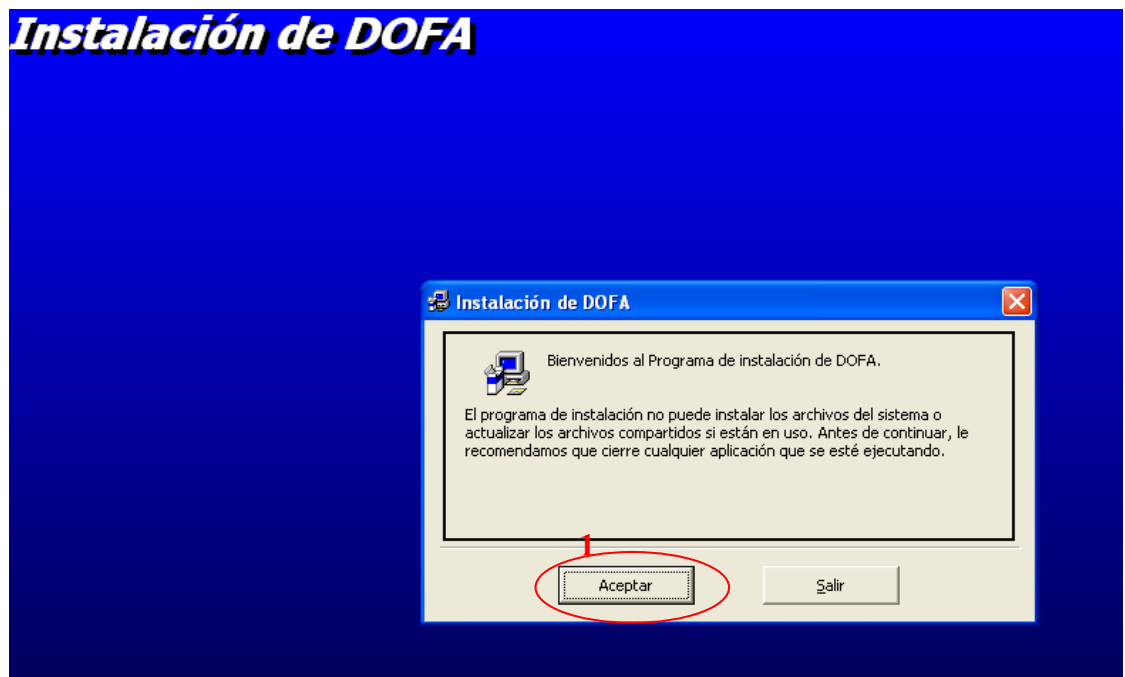
ESTRATEGICA

HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

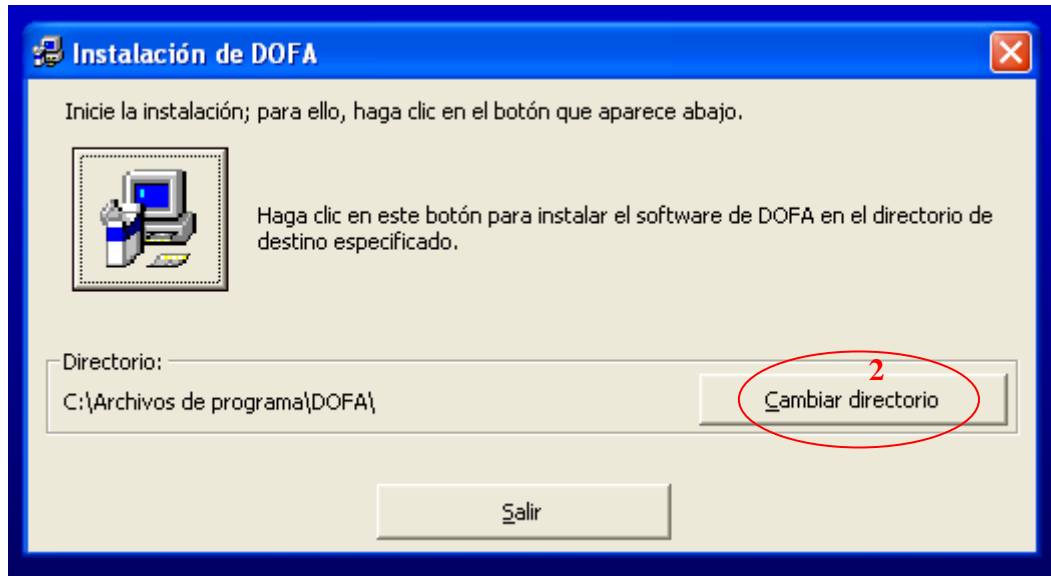
El modelo de Planeación Estratégica esta basado en una aplicación de Visual Basic denominado Sistema de Información para el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA.

1. INSTALACIÓN

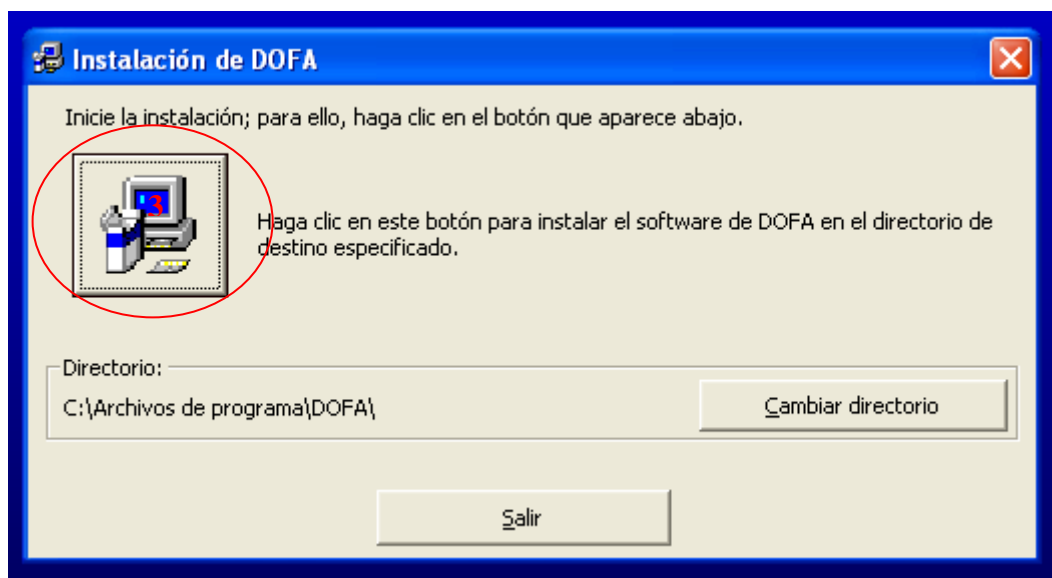
Paso 1. En el CD de instalación abrir la carpeta denominada *Instalador*, seleccionar el archivo *Setup* y hacer clic para ejecutar el instalador, posteriormente en la pantalla del computador aparece la siguiente ventana, hacer clic en el botón *Aceptar*.



Paso 2. En la nueva ventana seleccionar el *directorio* para instalación de la aplicación DOFA, por defecto el instalador presenta el *c:\Archivos de programa\DOFA*, este es el recomendado.

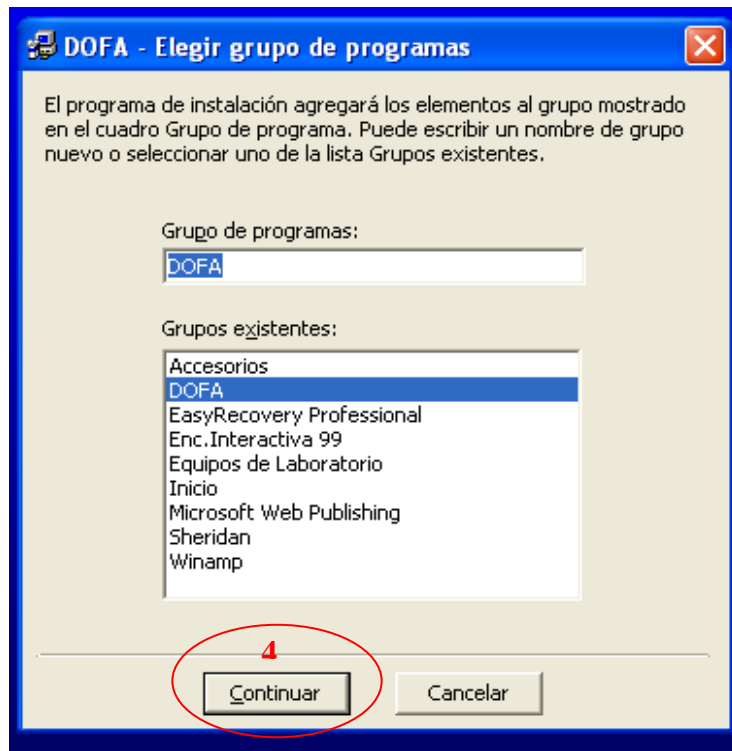


Paso 3. Clic en el botón de instalación.



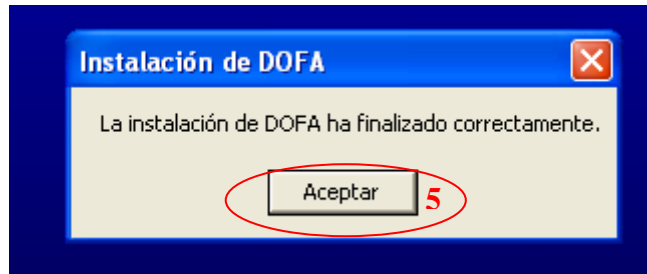
En la pantalla aparece la ventana *DOFA – Elegir grupo de programas*, por defecto el sistema indica en Grupo de Programas *DOFA*.

Paso4. Clic en el botón *Continuar* de la ventana *DOFA – Elegir grupo de programas*.

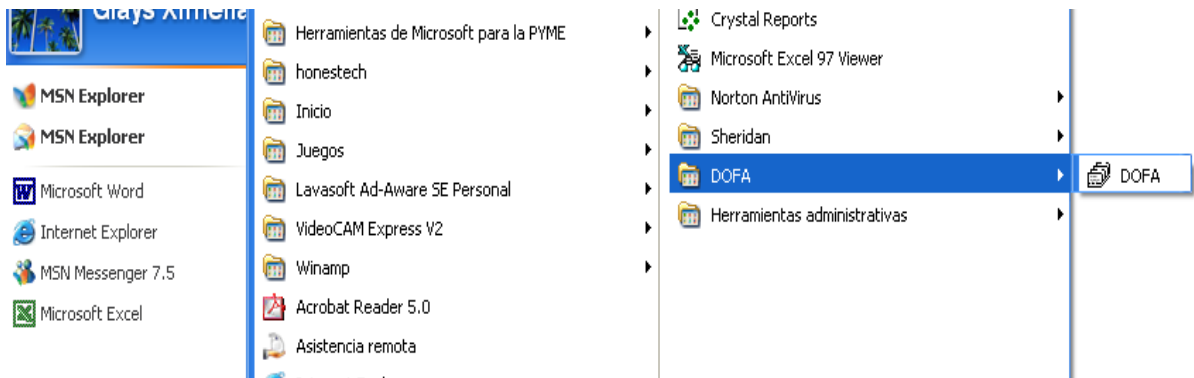


En la pantalla aparecen diferentes ventanas que corresponde a la instalación de los componentes de la aplicación, finalmente termina el proceso y la pantalla presenta un cuadro de dialogo denominado *Instalación de DOFA*.

Paso 5. Clic en el botón Aceptar del cuadro de dialogo *Instalación de DOFA*.



En el menú de inicio el sistema agrega un acceso directo al nuevo software DOFA.



MANUAL DE USUARIO

**HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y FINANCIERA**

INTRODUCCIÓN

Este modelo fue desarrollado con el fin de ofrecer a las empresas, una herramienta que permita implementar o mejorar el proceso de planeación estratégica y financiera que desea la organización, mediante la utilización de esta metodología se espera que los empresarios puedan evaluar y medir los resultados de las estrategias propuestas, teniendo en cuenta los posibles escenarios de la economía del país, de la empresa y del sector.

La metodología propuesta para medir y evaluar la gestión financiera frente a la Creación de Valor, esta compuesta por un modelo de planeación estratégica y financiera:

- El modelo de planeación estratégica utiliza la técnica denominada análisis DOFA y la herramienta desarrollada para su implementación es una aplicación en Visual Basic 6, cuyo resultado es un informe de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa.
- El modelo de Planeación Financiera utiliza una metodología que reúne diferentes técnicas: sensibilización de variables, construcción y análisis de escenarios, indicadores financieros y proyecciones para el corto, mediano y largo plazo. La herramienta construida para su implementación es un Libro de Microsoft Excel 2000 el cual se identifica con el nombre de "Modelo.xls".

El presente manual se divide en dos partes, la primera corresponde a la guía para la utilización de la aplicación del análisis DOFA y la segunda a la guía de utilización de las plantillas de Excel.

1. HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de Planeación Estratégica esta basado en una aplicación de Visual Basic denominado Sistema de Información para el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA.

1.1. INICIO DE LA APLICACIÓN

Paso 1. Clic en el icono del programa del menú de inicio.

Paso2. La aplicación comienza con una ventana de presentación.



Paso3. El software DOFA despliega una ventana con la barra de herramientas de la aplicación y los diferentes menús son: *Datos Básicos*, *Movimientos*, *Informe*, *Acerca de* y *Salir*.

- a. *Datos Básicos*: ingreso de los datos básicos para realizar el análisis DOFA.
- b. *Movimientos*: calificación de los factores y variables.

- c. *Informe*: reporte del análisis DOFA.
- d. *Acerca de*: presenta los derechos de autor y la información del sistema.
- e. *Salir*. Salir de la aplicación.



1.2. MENÚ DE LA BARRA DE HERRAMIENTAS

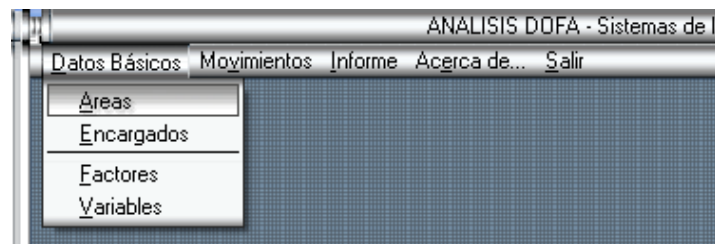
1.2.1. DATOS BÁSICOS

Este menú permite ingresar los datos básicos de la organización para desarrollar la metodología de la matriz DOFA.

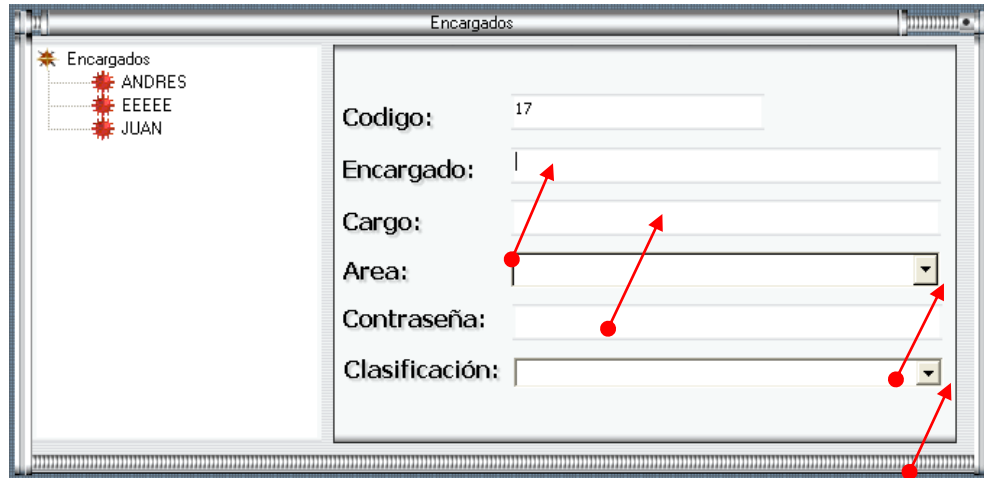
1.2.1.1. Generalidades

Las opciones encontradas en este menú son:

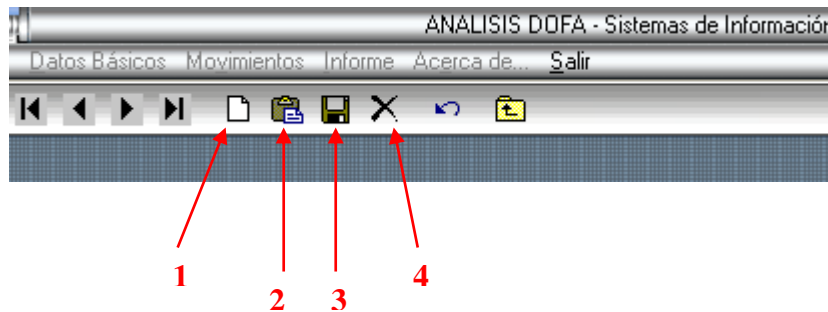
- *Áreas*: áreas funcionales de la organización
- *Encargados*: responsables de las áreas funcionales
- *Factores*: factores internos o externos (entorno)
- *Variables*: variables que afectan cada factor interno o externo (entorno)



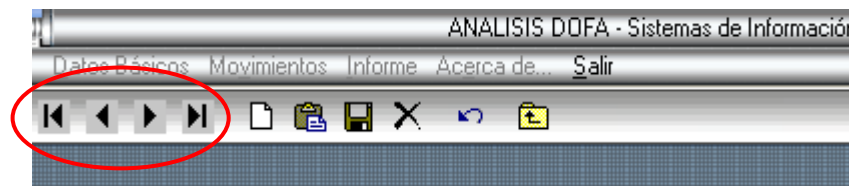
Los datos de información para cada una de estas opciones son registrados a través de ventanas que contienen campos en blanco. El conjunto de campos en blanco una vez diligenciados, reciben el nombre de registro.



Cada una de las opciones del menú *Datos Básicos* presenta una barra de herramientas que permite ingresar (1), modificar(2), actualizar(3) y eliminar (4) un nuevo registro :



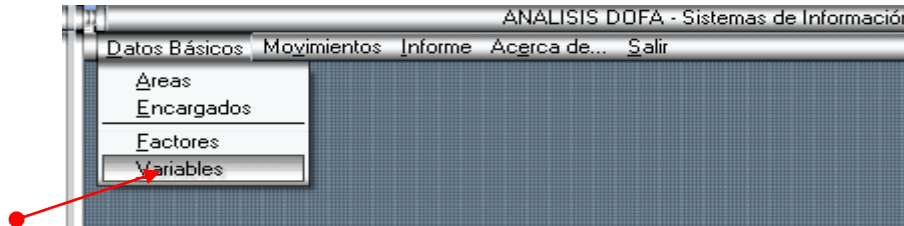
Así como botones de desplazamiento entre registros para una misma opción:



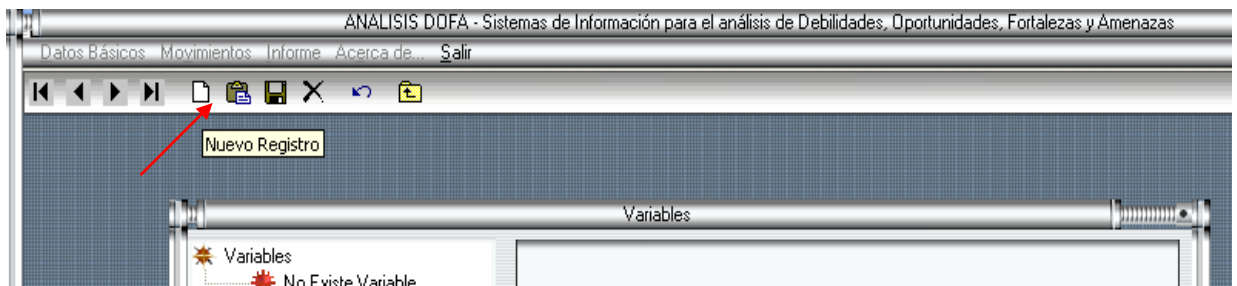
1.2.1.2. Ingreso de Datos Básicos

El ingreso de los datos para cualquiera de las opciones está basado en la misma metodología.

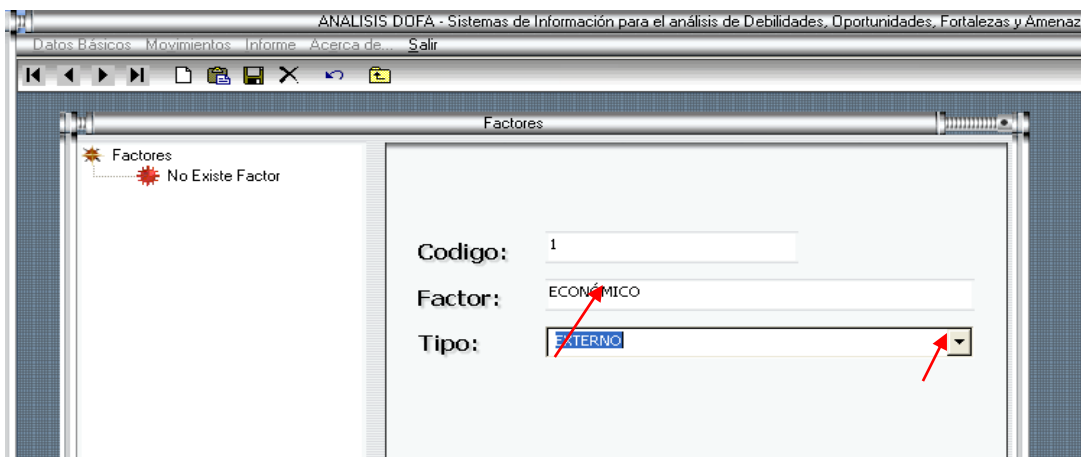
Paso 1. Seleccionar la opción



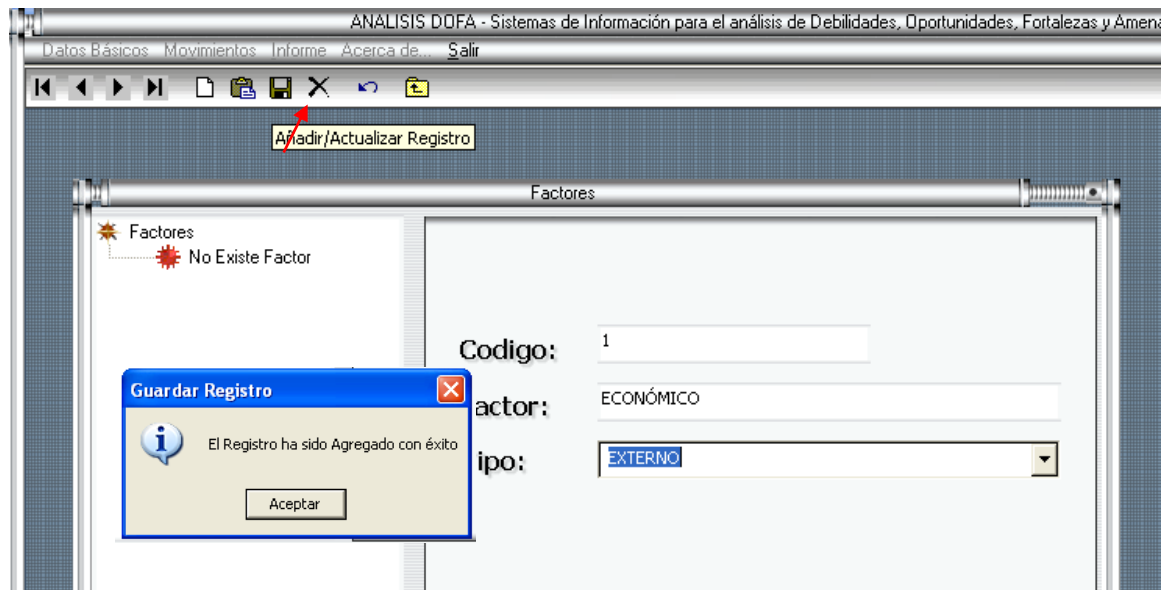
Paso 2. Seleccionar Nuevo Registro



Paso 3 . Ingresar los datos en los campos en blanco



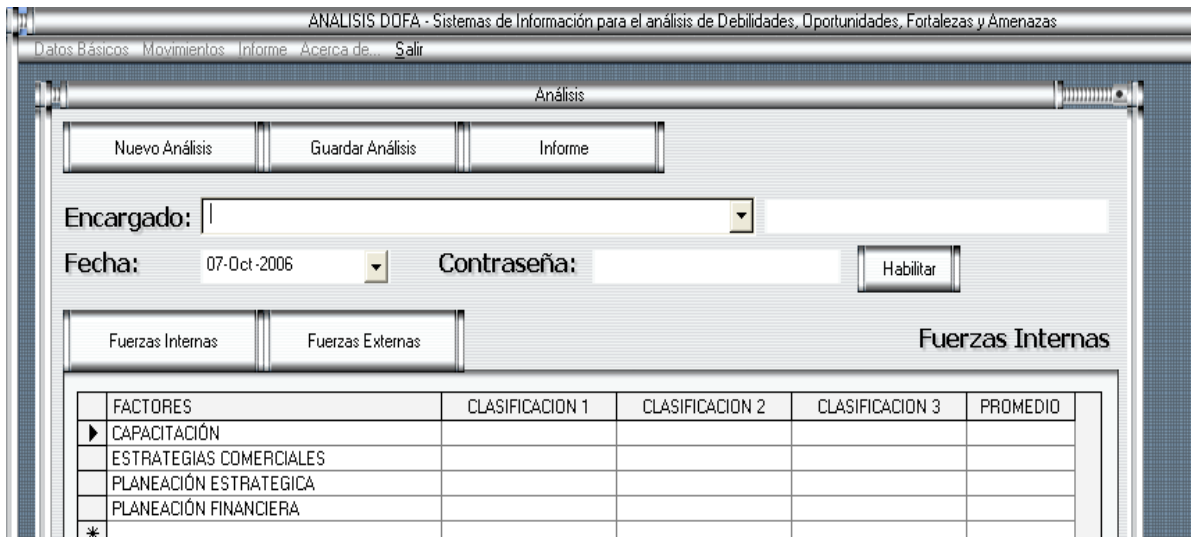
Paso 4. Añadir o Actualizar registro



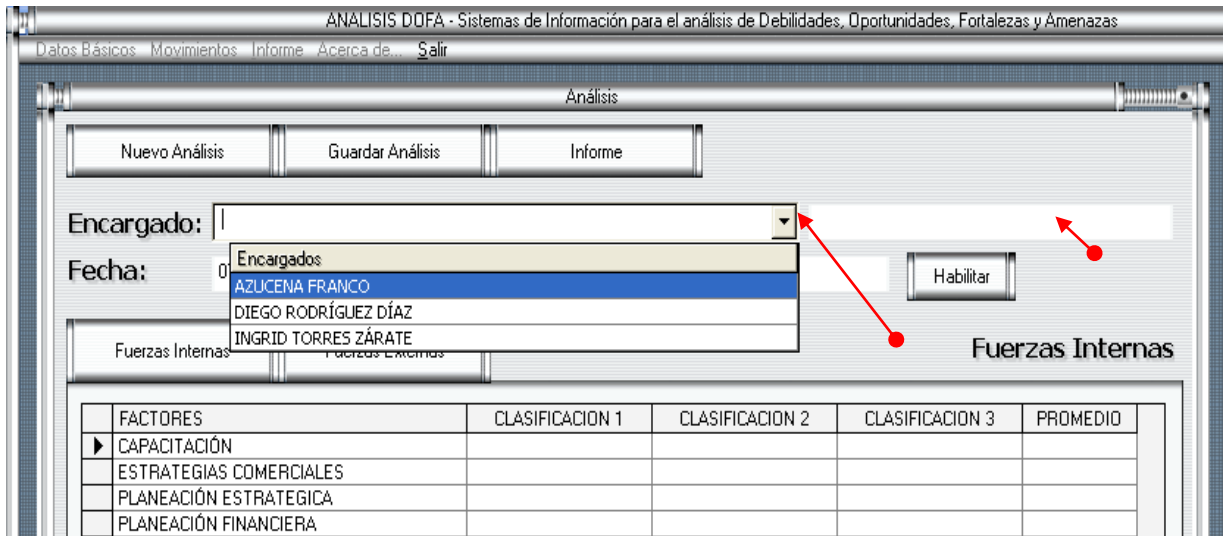
Finalizada la operación *Añadir o Actualizar registro* la aplicación presenta un cuadro de dialogo que indica “El Registro ha sido Agregado con éxito”

1.2.2. MOVIMIENTOS

El objeto de este menú es la construcción de la matriz DOFA.

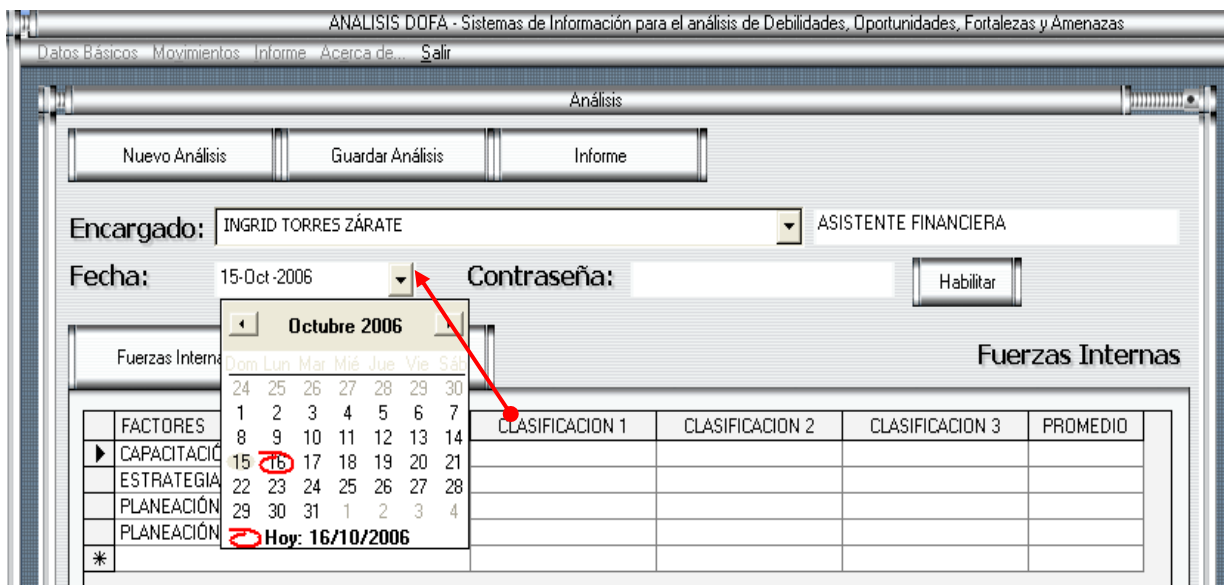


Paso 1. Seleccionar el encargado de realizar la primera calificación.



Clic en el botón desplegable del campo *Encargado* para listar los encargados de la calificación. Al finalizar la operación en el campo adjunto a encargado aparece el área funcional correspondiente.

Paso 2. Registrar la fecha actual con el botón desplegable en el campo *Fecha*.



Paso 3. Introducir la contraseña de usuario

ANÁLISIS DOFA - Sistemas de Información para el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Datos Básicos Movimientos Informe Acerca de... Salir

Análisis

Nuevo Análisis Guardar Análisis Informe

Encargado: INGRID TORRES ZÁRATE ASISTENTE FINANCIERA

Fecha: 07-Oct-2006 Contraseña: xxxx Habilitar

Fuerzas Internas Fuerzas Externas Fuerzas Internas

FACTORES	CLASIFICACION 1	CLASIFICACION 2	CLASIFICACION 3	PROMEDIO
▶ CAPACITACIÓN				
ESTRATEGIAS COMERCIALES				
PLANEACIÓN ESTRATEGICA				
PLANEACIÓN FINANCIERA				
*				

Ingresar la contraseña en el campo correspondiente y hacer clic en el botón *Habilitar* para activar la columna *Clasificación* que corresponda (según el usuario). Los datos contraseña y la clasificación deben ser ingresados previamente por medio del menú *Datos Básicos*.

ANÁLISIS

Nuevo Análisis Guardar Análisis Informe

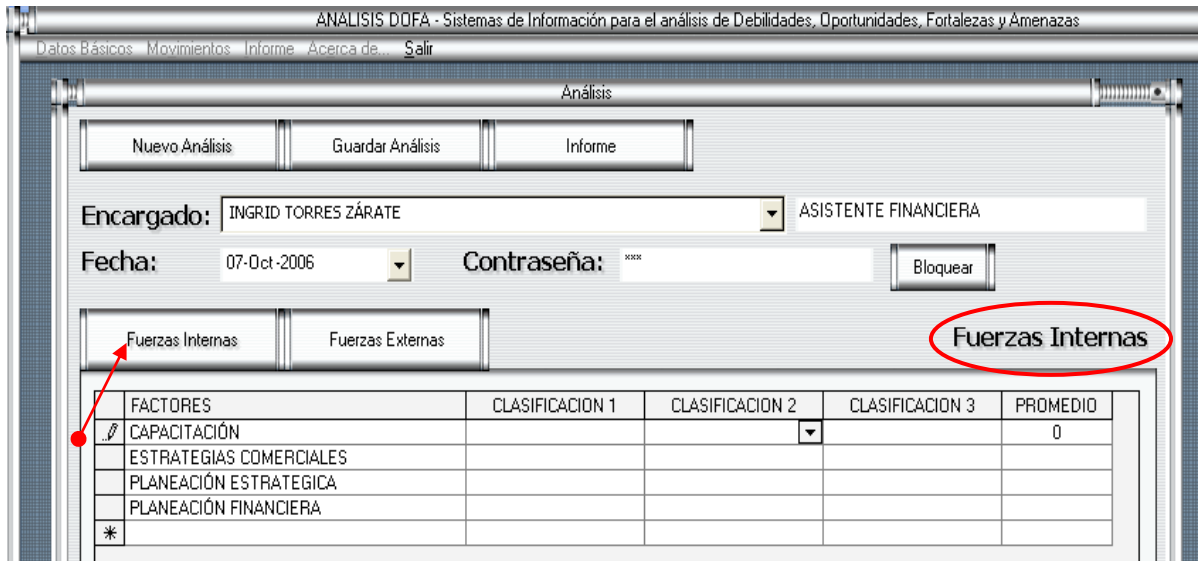
Encargado: INGRID TORRES ZÁRATE ASISTENTE FINANCIERA

Fecha: 07-Oct-2006 Contraseña: xxxx Bloquear

Fuerzas Internas Fuerzas Externas Fuerzas Internas

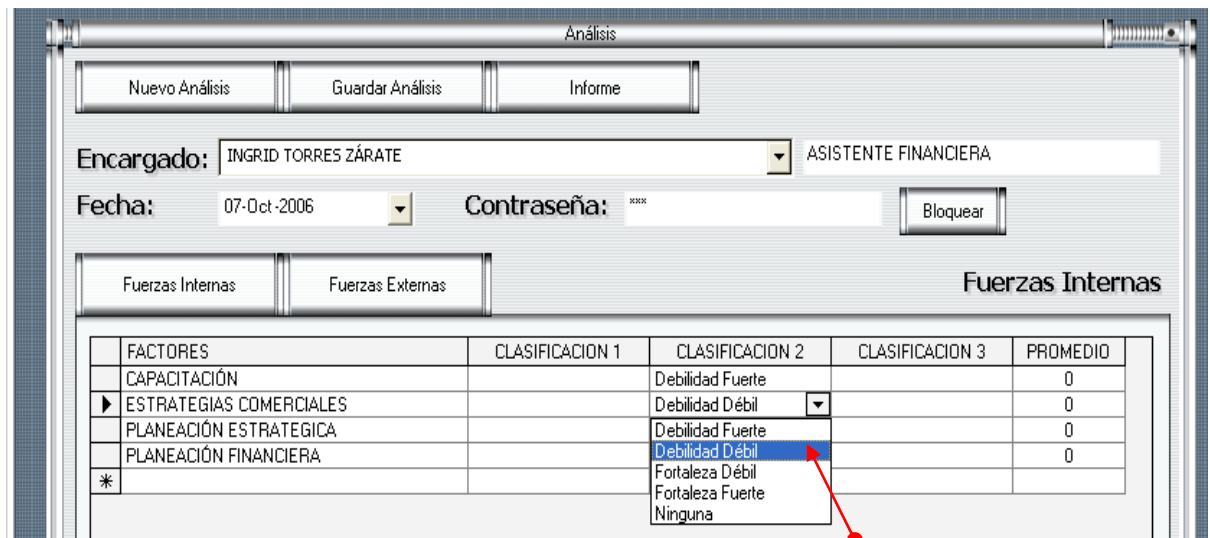
FACTORES	CLASIFICACION 1	CLASIFICACION 2	CLASIFICACION 3	PROMEDIO
◻ CAPACITACIÓN		▼		0
ESTRATEGIAS COMERCIALES		Debilidad Fuerte		
PLANEACIÓN ESTRATEGICA		Debilidad Débil		
PLANEACIÓN FINANCIERA		Fortaleza Débil		
*		Fortaleza Fuerte		
		Ninguna		

Paso 4. Seleccionar las Fuerzas Internas.



Clic en el botón Fuerzas Internas para listar en la columna Factores las variables o datos relacionados con los factores internos. Recordemos que ésta información debe ser ingresada previamente, por medio del Menú Datos Básicos.

Paso 5. Calificar las variables que aparecen en la columna del campo Factores.



Seleccionar la calificación que corresponda para cada variable de la columna Factores: Amenaza Fuerte / Amenaza Débil/ Oportunidad Débil / Oportunidad Fuerte / Ninguna.

Paso 5. Repetir el paso 4 y 5 para seleccionar y calificar las Fuerzas Externas.

The screenshot shows the 'Análisis' window with the 'Fuerzas Externas' tab selected. The 'Encargado' field is 'INGRID TORRES ZÁRATE' and the 'Fecha' is '07-Oct-2006'. The 'Contraseña' field is masked with '***'. The 'Bloquear' button is visible. The table below shows the following data:

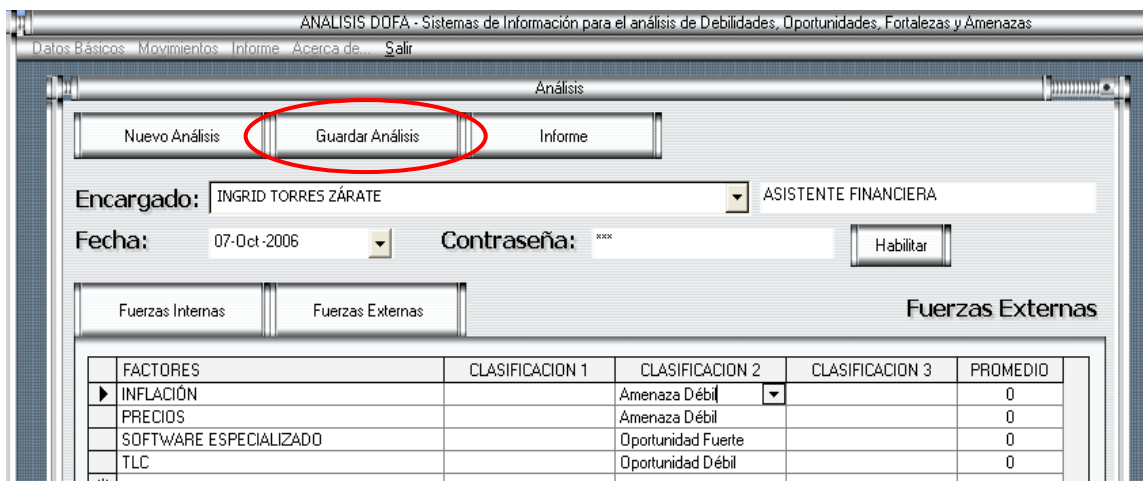
FACTORES	CLASIFICACION 1	CLASIFICACION 2	CLASIFICACION 3	PROMEDIO
▶ INFLACIÓN		Amenaza Débil		0
PRECIOS		Amenaza Débil		0
SOFTWARE ESPECIALIZADO		Oportunidad Fuerte		0
TLC		Oportunidad Débil		0
*				

Paso 6. Bloquear la Calificación.

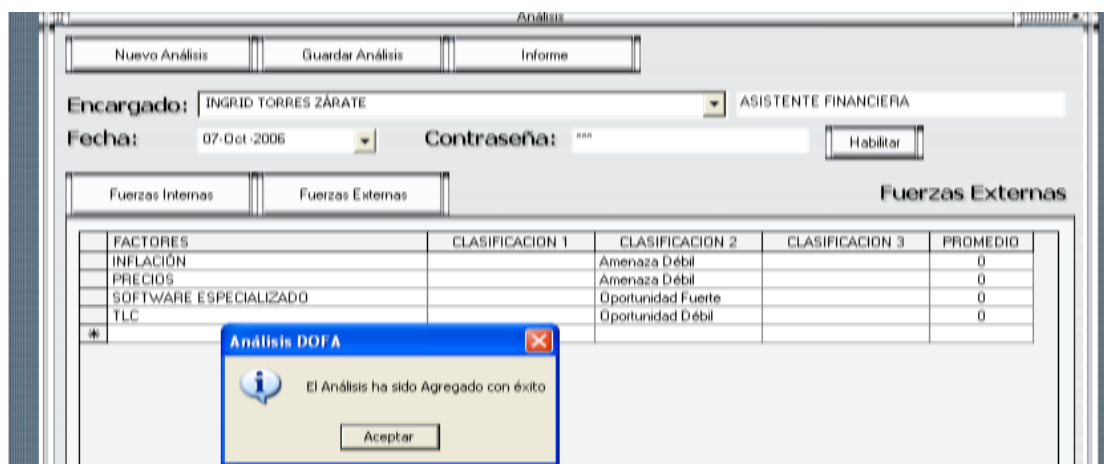
The screenshot shows the 'Análisis' window with the 'Bloquear' button highlighted by a red arrow. The table from the previous screenshot is also visible, with the 'CLASIFICACION 2' column circled in red.

Clic en el botón Bloquear para inhabilitar la columna Clasificación y evitar los cambios de calificación por parte de otros usuarios. Para verificar que la función *Bloquear* está activa, hacer clic en el botón desplegable de cualquiera de las calificaciones, usted podrá observar que el sistema no permite visualizar la lista.

Paso 7. Guardar Análisis. Clic en el botón *Guardar Análisis* para guardar el registro de calificación, es decir los datos correspondientes a: Encargado, Fecha, Factores y Calificación.



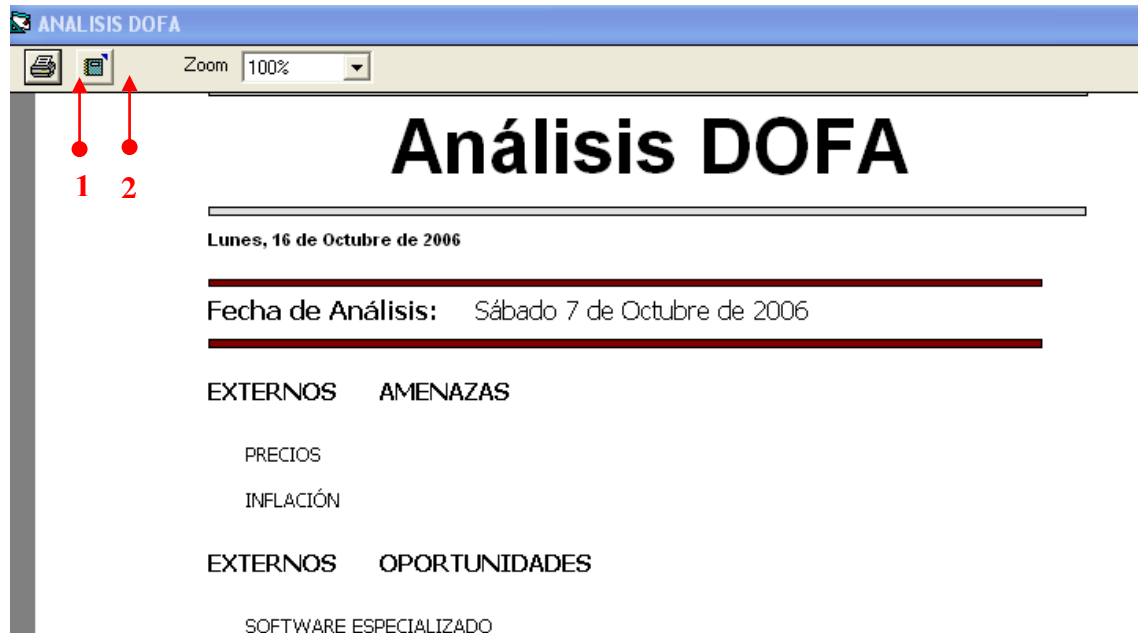
Al finalizar la operación *Guardar*, la aplicación DOFA presenta un cuadro de dialogo que indica “El análisis ha sido Agregado con éxito”



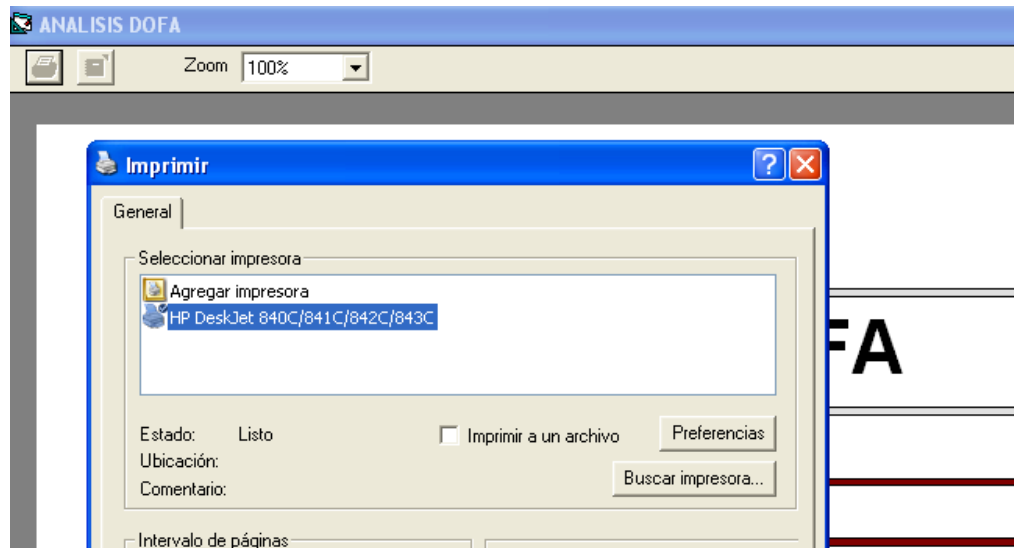
Paso 8. Ejecutar desde el paso 1 hasta el paso 6 para realizar las calificaciones pendientes.



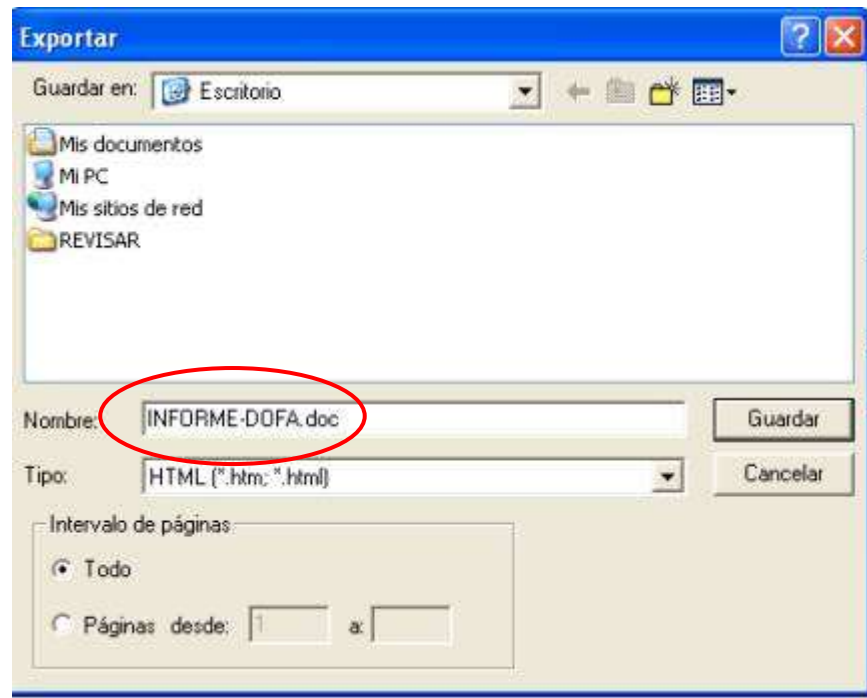
Paso 9 . Hacer clic en el botón *Informe* para generar el Informe del Análisis DOFA. La aplicación abre una ventana que permite visualizar el informe antes de imprimir (1) o exportar(2) los datos.



- Imprimir el informe. Clic en el botón *Imprimir* y seleccionar una impresora:

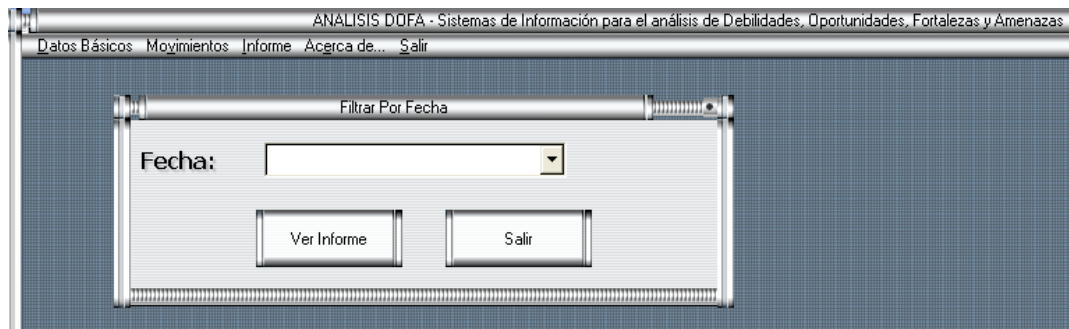


- Exportar el informe. Clic en el botón *Exportar* y en el campo *Nombre* de la nueva ventana escribir el nombre del archivo y la extensión o tipo de archivo *.xls ó *.doc según corresponda, Excel o Word.

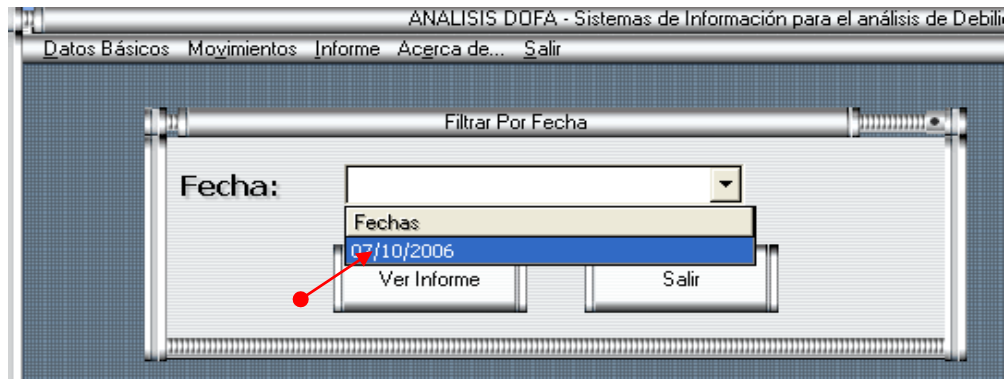


1.2.3. INFORME

Este menú permite recuperar los diferentes informes realizados del Análisis DOFA.



En el campo Fecha seleccionar la fecha correspondiente al informe que desea recuperar y clic en el botón Ver Informe:



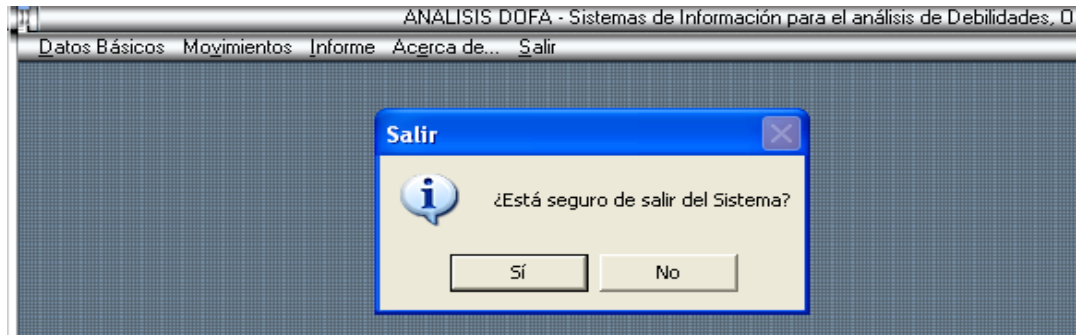
El software DOFA abre una ventana que permite visualizar el informe antes de imprimir (1) o exportar(2) los datos, ver paso 9 del numeral 1.3.2.

1.2.4. ACERCA DE

Visualiza una ventana con la información de los derechos de autor del software DOFA y la opción de consultar las especificaciones del actual sistema (software y hardware donde está corriendo la aplicación).

1.2.5. SALIR

El menú *Salir* permite salir de la aplicación al hacer clic en el botón Sí.



2. HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN FINANCIERA

En la herramienta desarrollada para modelamiento financiero están estandarizadas el color de las celdas de la siguiente forma:

Las celdas de color gris, son aquellas en las cuales el usuario debe ingresar la información histórica de la empresa y algunos supuestos para la proyección.

Las celdas de color blanco son las celdas en las cuales se calculan los resultados necesarios para las proyecciones.

La primera hoja de esta herramienta, contiene cuadros de control que pueden ser manipulados por el usuario para navegar entre la diferentes hojas.

El usuario debe ingresar el nombre de la empresa y el primer año para el cual se desea hacer la proyección, y a partir de ese año se toman los cuatro siguientes.

También se encuentran vínculos que permiten navegar al usuario por todas las hojas del libro “Modelo.xls”.

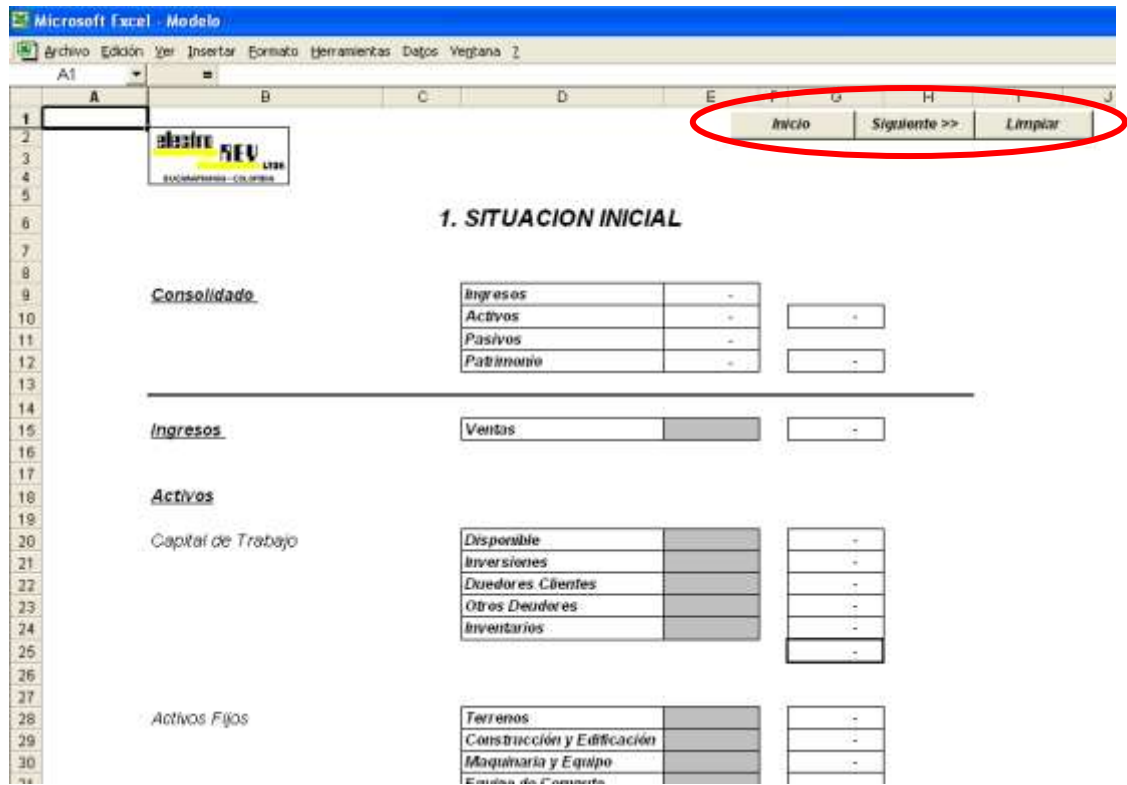


2.1. SITUACIÓN INICIAL

En esta segunda hoja , se encuentra a disposición del usuario un estado de la situación inicial de la empresa en el cual se registran los datos históricos del ultimo año fiscal, estos datos hacen referencia a las ventas o ingresos operacionales de la empresa, los activos y pasivos de acuerdo a su clasificación y el total del patrimonio.

Estos datos se utilizan para dar las bases de las proyecciones de los siguientes 5 años y se deben ingresar en las casillas de color gris.

Contiene los vínculos de “Inicio” el cual regresa al usuario a la hoja de inicio, “Siguiente” para pasar a la próxima hoja y la macro de “Limpiar” para borrar los datos ingresados en caso de ser necesario e incluir nuevos.



2.2. PRESUPUESTO DE GASTOS

En esta hoja se registran los datos para elaborar el presupuesto de gastos administrativos y de ventas, ingresando en las celdas de color gris los porcentajes que la empresa debe asumir por cada empleado.

The screenshot shows the '2. PRESUPUESTO DE GASTOS' section. It includes the company logo 'electro NEU LTDA. BUENAVISTA - COLOMBIA' and a 'Inicio' button with a double left arrow. The main content is a table listing expenses and their percentages:

Cesantías	8,33%	Salud	8,00%
Intereses Cesantías	1,00%	Pensión	11,63%
Prima de Servicios	8,33%	ARP	1,57%
Caja Compensación	9,00%	Vacaciones	4,17%

En las tablas de cálculos, las celdas del nombre se encuentran validadas para poder seleccionar el nombre del empleado de la siguiente manera:

Gastos de Personal Administrativo				
NOMBRE DEL EMPLEADO	SALARIO BASE	SUBSIDIO TRANSPORTE	CESANTIA	INT. CESANT
Luis Gabriel Cañas Rey				
Lina Vanessa Perea Fernandez				
Lida Carreño Duarte				
Lina Vanessa Perea Fernandez				
Luis Gabriel Cañas Rey				
Lucia Cristina Rey Rios				
Martha Liliana Rey Rios				
Vladimir Diaz Alfonso				
Victor Willamizar Jaimes				
Leonardo Caceres Peñalosa				
Provisión Mensual	- \$	- \$	- \$	- \$
Provisión Total	- \$	- \$	- \$	- \$

En la columna siguiente se debe ingresar el valor del salario base para hacer la proyección del pago, en el momento en que se ingrese el salario base el modelo calculara si al empleado se le debe pagar el subsidio de transporte, ya que este subsidio solo se le paga a empleados que ganen hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes; los demás resultados pueden ser manipulados cambiando el porcentaje de calculo inicial.

Gastos de Personal Administrativo				
NOMBRE DEL EMPLEADO	SALARIO BASE	SUBSIDIO TRANSPORTE	CESANTIA	INT. CESANT
Luis Gabriel Cañas Rey	\$ 816.000	\$ 47.700	\$ 67.973	\$ 8.160
Lina Vanessa Perea Fernandez	\$ 408.000	\$ 47.700	\$ 33.986	\$ 4.080
Lida Carreño Duarte	\$ 1.016.800		\$ 84.699	\$ 10.168
Provisión Mensual	\$ 2.240.800	\$ 95.400	\$ 186.659	\$ 22.408
Provisión Total	- \$	- \$	- \$	- \$

Se debe tener en cuenta que el modelo calcula el pago mensual por empleado, pero para saber cual será el total anual se debe digitar él numero de meses en la casilla asignada para este fin, si el usuario desea limpiar el presupuesto para incluir nuevos datos puede utilizar el botón “Limpiar Ppto” para hacer esta operación.

Gastos de Personal Administrativo				
NOMBRE DEL EMPLEADO	SALARIO BASE	SUBSIDIO TRANSPORTE	CESANTIA	INT. CESANT
Lina Vanessa Perea Fernandez	\$ 816.000			
Lida Carreño Duarte	\$ 1.016.800		\$ 84.699	\$ 10.168

Si alguna de las casillas de ingreso de datos esta vacía el modelo no hará ningún tipo de calculo, todos los campos de la hoja deben estar diligenciados.

2.3. VARIABLES DE PROYECCION

En esta hoja aparecen algunas de las variables que alimentaran las proyecciones y los diferentes escenarios que se utilizaran para esto. Estos escenarios son el optimista, el pesimista y el moderado.

De igual forma se debe digitar las posibles variables de proyección en las celdas de color gris y si se espera un crecimiento adicional en las ventas digitar este porcentaje en casillas asignada.

Las variables que se deben ingresar en el modelo son macroeconómicas y empresariales. Para las variables macroeconómicas son necesarias la inflación, el Producto Interno Bruto tan nacional como sectorial y la tasa libre de riesgo.

- **Rotación de Inventarios:** se debe ingresar el número de días en los que esta rotando el inventario, al igual que la rotación de cuentas por cobrar si la empresa no tiene definido este número de días se recomienda el promedio sectorial.
- **Rotación de Cuentas por Pagar:** se debe ingresar el número de días en los que están rotando las cuentas por pagar y al igual que los anteriores, si no se dispone de este dato se recomienda utilizar el promedio sectorial.

<i>Variables Macroeconómicas</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Inflación Local</i>	4,16%	3,80%	3,70%	3,70%	3,70%
<i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	4,78%	4,00%	4,00%	3,80%	3,80%
<i>PIB Sector Comercio</i>	8,50%	7,80%	7,10%	6,80%	6,50%
<i>Tasa de interés-DTF (E.A. fin de año)</i>	6,42%	5,30%	4,90%	4,90%	4,80%
<i>Bonos del Tesoro EEUU (10 años, fin de año)</i>	4,96%	4,86%	4,76%	4,72%	4,72%
<i>Inflación Foranea</i>	3,50%	2,50%	2,30%	2,30%	2,30%

<i>Optimista</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Tasa Real de Crecimiento</i>	15,21%	20,42%	25,36%	30,18%	35,00%

<i>Moderado</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Tasa Nominal de Crecimiento</i>	13,01%	11,90%	11,06%	10,75%	10,44%

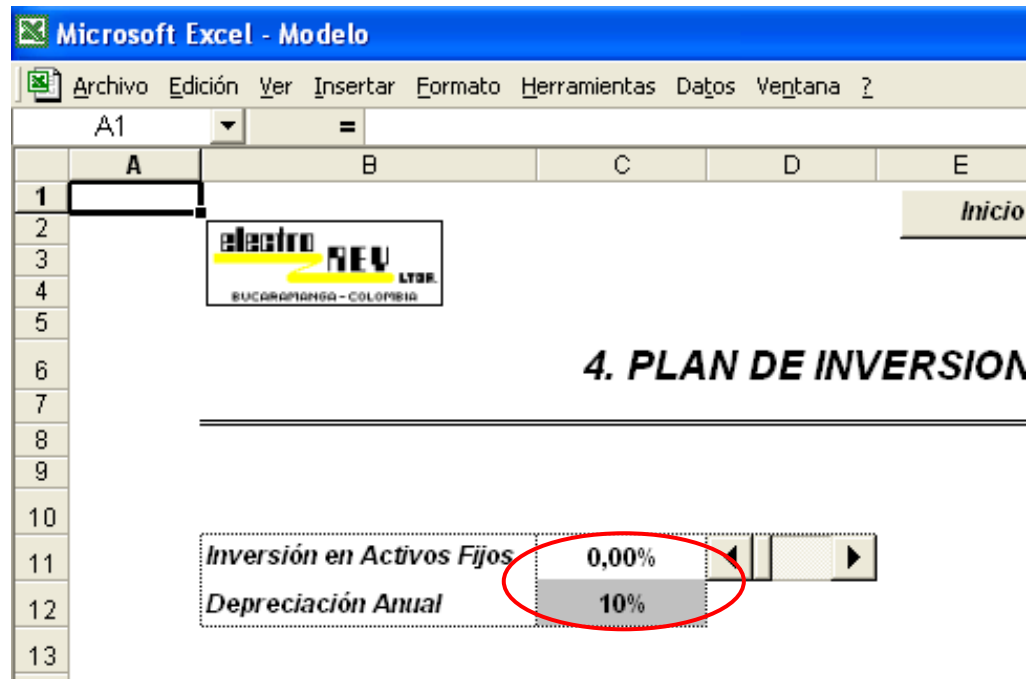
<i>Pesimista</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Tasa Nominal de Crecimiento</i>	9,14%	7,95%	7,85%	7,64%	7,64%

Después de haber ingresado las variables para alimentar las proyecciones, el modelo de planeación financiera calcula las tasas de crecimiento de los ingresos para los diferentes escenarios de la empresa como se observa en la tabla:

2.4. PLAN DE INVERSIONES

Por medio de este plan de inversiones se puede calcular la reposición de activos fijos y sus depreciaciones año a año.

El primer paso es saber en cual será el porcentaje de activos fijos para reposición, este dato se puede manipular mediante un botón de control que permite el seleccionar el porcentaje requerido para el calculo y también se debe incluir el porcentaje de su depreciación anual.



El segundo paso es ingresar el numero de años en los que por políticas de la empresa se deben depreciar los activos.

↓

Activo Fijo	Años
Construcción y Edificación	0
Maquinaria y Equipo	0
Flota de Transporte	0
Equipo de Oficina	0

De tal forma que se pueda obtener el plan de inversiones con su respectiva depreciación año por año como se puede observar en la siguiente imagen:



4. PLAN DE INVERSIONES

Inversión en Activos Fijos	0,05%	◀	▶
Depreciación Anual	10%		

Activo Fijo	Años
Construcción y Edificación	15
Maquinaria y Equipo	10
Flota de Transporte	5
Equipo de Oficina	3

Inversión en Activos Fijos	0	1	2	3	4
Ingresos Proyectados	\$ 1.236.041	\$ 1.550.291	\$ 2.098.499	\$ 3.046.669	\$ 4.722.484
Reposición de Activos	\$ 618	\$ 775	\$ 1.049	\$ 1.523	\$ 2.361
Depreciación 2005	\$ 7.205	\$ 7.205	\$ 7.205	\$ 7.205	\$ 7.205
Depreciación 2006		\$ 78	\$ 78	\$ 78	\$ 78
Depreciación 2007			\$ 105	\$ 105	\$ 105
Depreciación 2008				\$ 152	\$ 152
Depreciación 2009					\$ 236
Total Depreciaciones	\$ 7.205	\$ 7.283	\$ 7.388	\$ 7.540	\$ 7.776

2.5. CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO PROYECTADO

Aquí se encuentra el cálculo del KTNO el cual toma como base los parámetros establecidos en la hoja anterior sobre rotaciones de cuentas por pagar, inventarios y cuentas por cobrar.

Es importante aclarar que en este punto del modelo el usuario no deberá ingresar ningún tipo de información, ya que de aquí en adelante los datos que se pueden visualizar son los resultados del modelo de planeación financiera.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7		5. CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO						
8		-----						
9		-----						
10								
11		Variación KTNO Proyectado		0	1	2	3	4
12		Ingresos Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
13		Rotacion de Cuentas por Cobrar (dias)						
14		Saldo Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15		Costo de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
16		Rotacion de Inventarios (dias)						
17		Saldo Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
18		Variación KTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
19		Costo de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
20		Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
21		Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
22		Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
23		Rotacion Cuentas por Pagar (dias)						
24		Saldo Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
25		KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
26		Variación KTNO	-	-	-	-	-	-
27								
28								
29		ANO Proyectado		0	1	2	3	4
30		KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
31		Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
32		Activos Netos de Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

2.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO


En esta hoja se observa el estado de resultados en donde se resume la ganancia o perdida del ejercicio para el periodo de la proyección de acuerdo a los supuestos que se ingresaron anteriormente.

En caso de que la utilidad antes de impuestos sea negativa, el modelo tiene un condicional que le permite calcular el 6% de renta presuntiva sobre el patrimonio liquido de la empresa y de esta forma hacer la provisión del impuesto.

	A	B	C	D	E	F	G
1					Inicio	<< Anterior	Siguiente >>
2							
3							
4							
5							
6							
7		6. ESTADO DE RESULTADOS					
8		<hr/>					
9		<hr/>					
10		<hr/>					
11		Estado de Resultados Proyectado					
12			0	1	2	3	4
13		Ingresos Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
14		A Contado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15		A Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
16		Costo de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
17		UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
18		Gastos de Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
19		Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
20		EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
21		Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
22		Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
23		Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
24		UTILIDAD OPERATIVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
25		Intereses Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
26		UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
27		Impuesto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
28		UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
29							
30							
31							
32							

2.7. FLUJO DE CAJA LIBRE


En esta hoja se muestra el flujo de caja libre proyectado y el destino de la caja para los conceptos de capital de trabajo, reposición de activos fijos, atención del servicio a la deuda y el reparto de utilidades.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2					Inicio	<< Anterior	Siguiente >>
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							

7. FLUJO DE CAJA LIBRE						
<i>Flujo de Caja Libre Proyectado</i>	0	1	2	3	4	
Utilidad Operativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos Aplicados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
U.O.D.I.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.B.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E.G.O.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.L.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio a la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ahorro Tributario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F.C.A.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

2.8. ESTRUCTURA FINANCIERA PROYECTADA

En esta hoja se observa la estructura financiera proyectada la cual se basa en la composición de los datos que se ingresaron en la hoja de "Situación Actual", es decir en los datos del último balance y se calcula de forma automática.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2					Inicio	<< Anterior	Siguiente >>
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

8. ESTRUCTURA FINANCIERA						
<i>Estructura Financiera Proyectada</i>	0	1	2	3	4	
INVERSION						
KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FINANCIACION						
Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FINANCIACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

2.9. INDICADORES FINANCIEROS

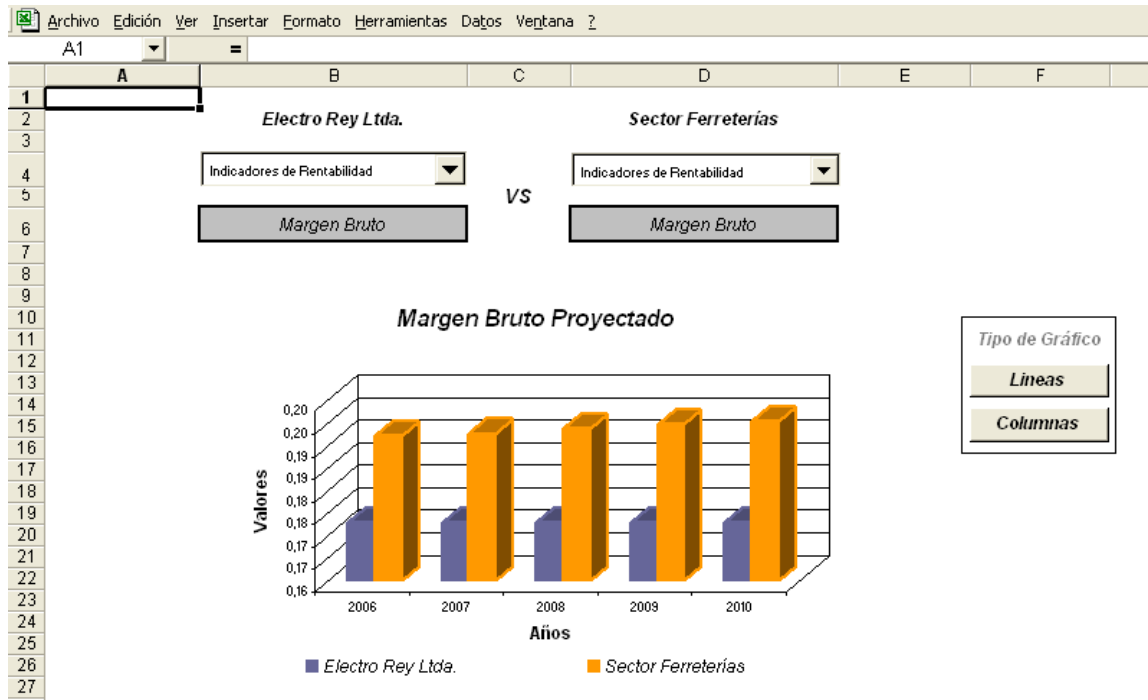
En esta hoja se ve una tabla de indicadores financieros, los cuales son calculados tomando como base las proyecciones calculadas en el modelo, en esta tabla se utilizan celdas con formato condicional que permiten visualizar fácilmente en cuales indicadores la empresa presente problemas, en cuales permanece estable y cuales tiene expectativas favorables en comparación con el sector.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															

Después de haber ingresado los datos de las proyecciones se puede apreciar un gráfico de la siguiente manera:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10		INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS															
11		Indicadores de Rentabilidad		2006	Sector	2007	Sector	2008	Sector	2009	Sector	2010	Sector	Proyección	2011	Sector	Proyección
12		Margen Bruto		17,30%	19,23%	17,30%	19,27%	17,30%	19,37%	17,30%	19,47%	17,30%	19,55%	17,30%	19,55%	17,30%	19,55%
13		Margen Operacional		0,09%	0,51%	0,06%	0,56%	1,58%	0,86%	2,81%	0,76%	3,40%	0,84%	1,70%	3,33%	0,84%	1,70%
14		Margen Neto		0,06%	3,96%	0,53%	3,44%	0,97%	3,33%	1,73%	3,31%	2,09%	3,33%	1,70%	3,33%	1,70%	3,33%
15		Rentabilidad del Patrimonio		0,22%	20,87%	2,14%	23,94%	4,08%	39,32%	7,47%	35,42%	9,32%	41,47%	4,6%	41,47%	4,6%	41,47%
16		Rentabilidad Operativa del Activo		0,22%	0,67%	2,14%	1,02%	4,09%	1,29%	7,47%	1,56%	9,32%	1,70%	4,6%	9,32%	1,70%	4,6%
17		Rentabilidad del Activo Total		0,22%	9,16%	2,14%	8,69%	4,09%	8,93%	7,47%	9,27%	9,32%	9,59%	4,6%	9,59%	4,6%	9,59%
18		Indicadores de Liquidez		2006	Sector	2007	Sector	2008	Sector	2009	Sector	2010	Sector	Proyección	2011	Sector	Proyección
19		Rotacion de Cartera (dias)		53	54	51	43	51	43	51	43	51	43	51	43	51	43
20		Rotacion de Inventarios (dias)		113	87	78	67	78	67	78	67	78	67	78	67	78	67
21		Rotacion Cuentas por Pagar (dias)		20	6	30	3	33	2	33	1	33	1	33	1	33	1
22		Rotacion de Activos (veces)		2,33	1,68	2,50	1,83	2,58	1,96	2,66	2,06	2,74	2,13	2,74	2,13	2,74	2,13
23		Crecimiento del Activo Corriente		55,08%	73,88%	55,40%	80,25%	57,28%	85,79%	59,08%	90,10%	60,83%	93,29%	57,28%	93,29%	57,28%	93,29%
24		Indicadores de Endeudamiento		2006	Sector	2007	Sector	2008	Sector	2009	Sector	2010	Sector	Proyección	2011	Sector	Proyección
25		Nivel de Endeudamiento		0,00%	50,52%	0,00%	59,95%	0,00%	67,06%	0,00%	72,24%	0,00%	75,86%	0,00%	75,86%	0,00%	75,86%
26		Endeudamiento Financiero		0,00%	30,06%	0,00%	32,74%	0,00%	34,26%	0,00%	35,14%	0,00%	36,64%	0,00%	36,64%	0,00%	36,64%
27		Impacto de la Carga Financiera		0,00%	2,00%	0,00%	2,74%	0,00%	3,02%	0,00%	3,16%	0,00%	3,26%	0,00%	3,26%	0,00%	3,26%
28		Otros Indicadores		2006	Sector	2007	Sector	2008	Sector	2009	Sector	2010	Sector	Proyección	2011	Sector	Proyección
29		Crecimiento en Ventas		9,14%	-10,04%	7,95%	62,10%	7,05%	62,05%	7,64%	62,09%	7,64%	62,09%	7,64%	62,09%	7,64%	62,09%
30		Crecimiento Utilidades		-100,90%	63,73%	886,86%	40,91%	98,95%	56,87%	80,95%	61,19%	30,29%	83,00%	201,20%	83,00%	201,20%	83,00%
31		Crecimiento Patrimonio		-24,62%	-31,18%	0,73%	23,03%	-4,36%	27,20%	4,30%	32,51%	4,51%	36,36%	-2,20%	36,36%	-2,20%	36,36%

De igual forma se pueden visualizar los indicadores por medio de gráficos de columnas o de líneas pulsando el botón “Ver Gráfico”.



2.10. MACRO INDUCTORES

Los cálculos que resultan en esta hoja son los del costo de la deuda, costo del patrimonio y el costo de capital.

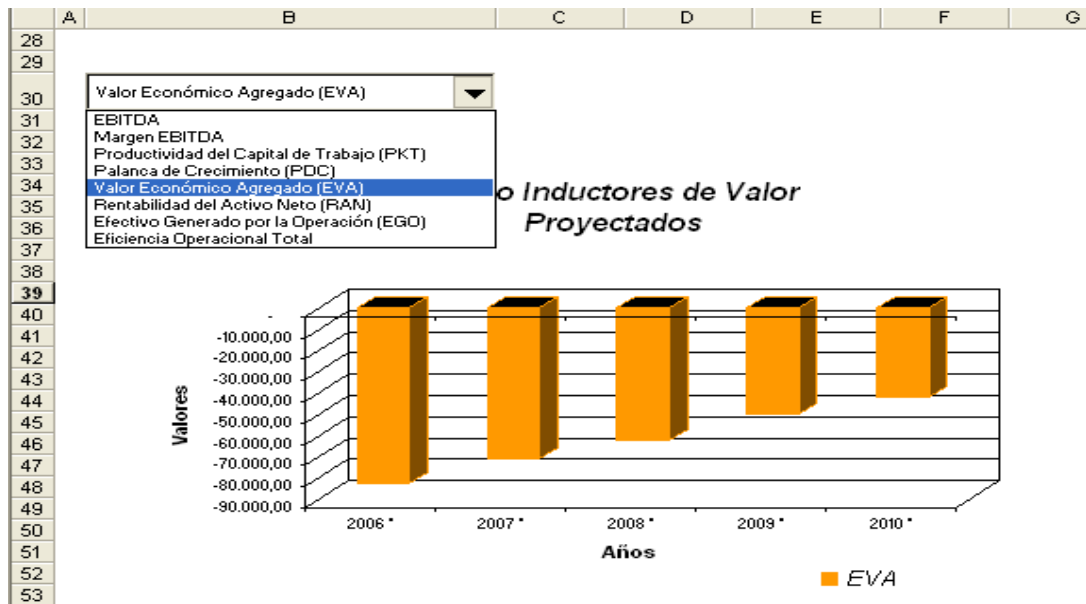
	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							

10. COSTO DE CAPITAL

COSTO DE CAPITAL		2005
Participación Deuda		42,76%
Participación Patrimonio		57,24%
Costo Deuda		20,31%
Costo Patrimonio		17,70%
Costo de Capital		18,82%

Costo de Capital Proyectado	0	1	2	3	4
Participación Deuda	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Participación Patrimonio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo Deuda	20,31%	20,31%	20,31%	20,31%	20,31%
Costo Patrimonio	17,70%	17,70%	17,70%	17,70%	17,70%
Costo de Capital	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Adicional se muestran los macro inductores de valor de la empresa y un gráfico de columnas de cada indicador, donde se visualiza el comportamiento de cada uno.



2.11. SIMULADOR DE CRÉDITOS

Como ultimo recurso del modelo de planeación financiera, se elaboro un simulador para créditos con el fin de brindar ayuda a la empresa cuando necesite saber la amortización de un posible crédito bancario.

Los datos que se deben ingresar son los que se encuentran en las celda de color gris y los que se pueden manipular por medio de los botones de control, como son el interés, el plazo del crédito y la periodicidad de pago.

Monto = 100000

11. SIMULADOR DE CREDITOS

electro REU LTDA.
BUCARAMANGA - COLOMBIA

Modalidad del Interes 9,95%

Vencida Anticipada Normal

9,95%

La modalidad del interés es asignada de acuerdo a la tasa que ofrece la entidad financiera para el crédito, por ejemplo: si la tasa es un 8% T.A. y se necesita vencida, se debe buscar el valor del interés con el botón de control de número y después seleccionar el botón de opción “Vencida” y de esa forma se obtiene la tasa.

Para el ingreso de los datos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Valor del Préstamo:** se debe ingresar el valor por el cual se va a solicitar el préstamo.
- **Plazo del Crédito:** se debe seleccionar del cuadro combinado el tiempo, en meses, solicitado para el préstamo.

- **Periodicidad de Pago:** se debe seleccionar la periodicidad en la que se va a amortizar el préstamo, en lo que se refiere a capital y a intereses.
- **Tasa Impositiva:** se ingresa la tasa de impuesto de renta por medio de la cual se obtendrá el beneficio tributario.
- **Modalidad de Pago:** en esta opción se debe ingresar el número 0 (cero) si el pago es vencido y 1 (uno) si el pago es anticipado.

6					
7					
8	Valor del Préstamo	<input type="text" value="\$100.000"/>	Tasa de Interes	<input type="text" value="9,95%"/>	
9					
10	Plazo del Crédito	<input type="text" value="60 meses"/>	Número de Pagos	<input type="text" value="10"/>	
11					
12	Periodicidad del Pago	<input type="text" value="Semestral"/>	Modalidad de Pago	<input type="text" value="0"/>	
13					
14	Tasa Impositiva	<input type="text" value="38,50%"/>	Tasa de Pago	<input type="text" value="4,86%"/>	
15					
16	Beneficio Tributario	<input type="text" value="2,99%"/>	Valor Cuota Crédito	<input type="text" value="\$12.861"/>	
17					
18					
19					

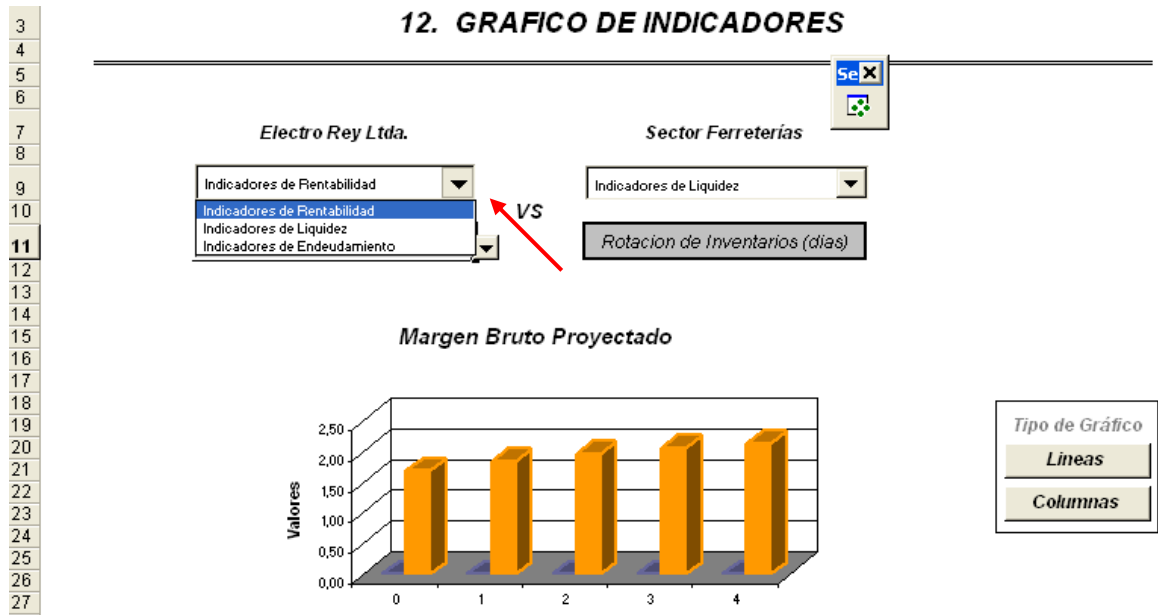
Después de haber ingresado los datos el simulador elaborara una tabla de amortización donde se especifica el valor de la cuota, el abono a capital, el pago de intereses, el ahorro tributario y el saldo.

15						
16	Beneficio Tributario	<input type="text" value="2,99%"/>	Valor Cuota Crédito	<input type="text" value="\$12.861"/>		
17						
18						
19						
20	TABLA DE AMORTIZACION					
21	Periodo	Cuota Total	Abono Capital	Intereses	Ahorro Tributario	FNE
22	0					\$100.000
23	1	\$12.861	\$8.004	\$4.857	\$145	\$91.996
24	2	\$12.861	\$8.392	\$4.468	\$133	\$83.604
25	3	\$12.861	\$8.800	\$4.061	\$121	\$74.804
26	4	\$12.861	\$9.227	\$3.633	\$109	\$65.576
27	5	\$12.861	\$9.676	\$3.185	\$95	\$55.901
28	6	\$12.861	\$10.146	\$2.715	\$81	\$45.755
29	7	\$12.861	\$10.638	\$2.222	\$66	\$35.117
30	8	\$12.861	\$11.155	\$1.706	\$51	\$23.962
31	9	\$12.861	\$11.697	\$1.164	\$35	\$12.265
32	10	\$12.861	\$12.265	\$596	\$18	\$0
33	11			\$0	\$0	
34						

2.12. GRÁFICOS DE INDICADORES

Este botón permite visualizar los gráficos de los indicadores financieros:

a) Seleccionar el tipo de análisis: liquidez, endeudamiento o rentabilidad.



b) Seleccionar el indicador.

