

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA COOHILADOS DEL FONCE  
LTDA A TRAVÉS DE UNA HERRAMIENTA EN EXCEL QUE PERMITA EL  
APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES**

**SERGIO ANDRÉS SALAZAR VIVIESCAS  
JORGE LUIS LEÓN CENTENO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
PROGRAMA DE INGENIERIA FINANCIERA  
SANGIL  
2014**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA COOHILADOS DEL FONCE  
LTDA A TRAVÉS DE UNA HERRAMIENTA EN EXCEL QUE PERMITA EL  
APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES**

**SERGIO ANDRÉS SALAZAR VIVIESCAS  
JORGE LUIS LEÓN CENTENO**

**Proyecto de Grado presentado como requisito  
Para optar al título de Ingeniero Financiero**

**Director  
SERGIO ANDRÉS PARRA HORMIGA  
Ingeniero Financiero**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
PROGRAMA DE INGENIERIA FINANCIERA  
SANGIL  
2014**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

---

---

San Gil, Mayo 2014

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN DEL PROYECTO	8
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	11
2.1. OBJETIVO GENERAL	11
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1. RESEÑA HISTÓRICA	13
4.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
4.2.1. Misión institucional	17
4.2.2. Visión Institucional	17
4.2.3. Política de Calidad	18
5. DESARROLLO DEL PROYECTO	19
5.1 CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO Nº 1	19
5.2 CUMPLIMIENTO OBJETIVO Nº 2	42
5.3 CUMPLIMIENTO OBJETIVO NO. 3	52
5.4 CUMPLIMIENTO OBJETIVO NO. 4	69
5.5. CUMPLIMIENTO OBJETIVO NO. 5	71
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFIA	75
INFOGRAFIA	76
ANEXOS	77

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1 Gráfica 1. Comparación Activo Empresa 2010 – 2011 .....	20
Grafica 2 Gráfica 2. Comparación Pasivo Empresa 2010 – 2011 .....	22
Grafica 3 Gráfica 3. Comparación Patrimonio Empresa 2010 – 2011 .....	23
Grafica 4. Comparación Ingresos Empresa 2010 – 2011 .....	24
Grafica 5. Comparación Excedentes Empresa 2010 – 2011 .....	25
Grafica 6 Comparación Activo Empresa 2011 – 2012 .....	27
Grafica 7 Comparación Pasivo Empresa 2011 – 2012 .....	29
Grafica 8 Gráfica 8. Comparación Patrimonio Empresa 2011 – 2012 .....	30
Grafica 9 Comparación Ingresos Empresa 2011 – 2012 .....	31
Grafica 10 Comparación Excedente Empresa 2011 – 2012 .....	32
Grafica 11 Comparación Activo Empresa 2012 – 2013 .....	35
Grafica 12 Comparación Pasivo Empresa 2012 – 2013 .....	36
Grafica 13 Comparación Patrimonio Empresa 2012 – 2013 .....	37
Grafica 14 Comparación Ingresos Empresa 2012 – 2013 .....	38
Grafica 15 Comparación Excedentes Empresa 2012 – 2013 .....	39
Grafica 16 Comparativo Mantenimiento Maquinaria .....	41
Grafica 17 Comparativo Ventas Sector - Empresa .....	43
Grafica 18 Crecimiento en Ventas Del Sector.....	44
Grafica 19 Activos Comparación sector - empresa.....	46
Grafica 20 Tasa de Crecimiento PIB Tejedura Textiles y PIB Total.....	47
Grafica 21 Utilidad Comparativa Sector - Empresa .....	48
Grafica 22 Patrimonio Comparativo Sector - Empresa .....	48
Grafica 23 Venta Comparativa Competencia - Empresa .....	50
Grafica 24 Utilidad Comparativa Competencia - Empresa.....	51
Grafica 25 Razón Corriente .....	52
Grafica 26 Prueba Acida.....	53
Grafica 27 Capital de Trabajo .....	54
Grafica 28 Capital Neto Operativo .....	55

Grafica 29 Rotación de Cuentas por Cobrar .....	56
Grafica 30 Rotación de Inventarios.....	57
Grafica 31 Rotación de Cuentas Por Pagar .....	58
Grafica 32 Ciclo Operativo .....	59
Grafica 33 Rentabilidad del Activo .....	60
Grafica 34 Rentabilidad del activo con utilidades anticipadas .....	61
Grafica 35 Rentabilidad del Patrimonio.....	622
Grafica 36 Rentabilidad del Patrimonio con utilidades anticipadas.....	63
Grafica 37 Margen Bruto.....	633
Grafica 38 Margen Operativo.....	644
Grafica 39 Margen Neto.....	655
Grafica 40 Nivel de Endeudamiento .....	666
Grafica 41 Endeudamiento Financiero.....	677
Grafica 42 Nivel de Apalancamiento.....	688

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE COOHILADOS DEL FONCE LTDA.....	77
Anexo 2 ENTREVISTA AL AREA DE CONTABILIDAD Y TESORERIA DE COOHILADOS DEL FONCE LTDA. ....	79
Anexo 3 HERRAMIENTA PARA EL DIAGNOSTICO FINANCIERO DE.....	81
Anexo 4 ESCENARIO MODERADO.....	82
Anexo 5 ESCENARIO PESIMISTA.....	83
Anexo 6 ANALISIS EMPRESA – SECTOR 2011 – 2012 .....	84
Anexo 7 ANALISIS EMPRESA – COMPETENCIA 2011-2012.....	85
Anexo 8 INDICADORES FINANCIEROS .....	86
Anexo 9 HISTORICO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	87
Anexo 10 HISTORICO DEL BALANCE GENERAL .....	88
Anexo 11 HISTORICO DEL ESTADO DE RESULTADOS .....	89

## RESUMEN DEL PROYECTO

Este proyecto propone identificar la importancia que tiene la toma de decisiones administrativas y financieras de los directivos en las empresas para que estas tengan un resultado positivo que beneficie a todos los propietarios y asociados.

Dentro del proceso de investigación se aplica un diagnóstico sobre el comportamiento en los últimos 3 años de los estados financieros de la empresa COOHILADOS DEL FONCE LTDA. Donde se realiza un análisis vertical y horizontal y se establecen los indicadores financieros comparados contra el sector industrial textil para determinar y elaborar las proyecciones que permitirán tomar las mejores decisiones que favorezcan a la empresa y a sus asociados.

El trabajo de grado en síntesis con el análisis que realizo a los datos históricos y al sector industrial textil deja como resultado el establecimiento de estrategias financieras que la empresa puede utilizar para que los administrativos tomen las mejores decisiones que la mantengan en el mercado y generen utilidades altas para poder realizar inversiones e inyección de dinero a la empresa para que pueda responder con tiempo a sus clientes, ya que la demanda de producto está creciendo cada vez más y no hay la capacidad instalada para poder cumplir y tener satisfecho al cliente.

Por este motivo se propone una herramienta en el Excel buscando ser un apoyo fundamental en la planeación de estrategias financieras que aporten al crecimiento económico y que se puedan interpretar los indicadores financieros de la empresa, donde se analiza si está en la capacidad para mantener el desarrollo económico estable o si tiene la capacidad para hacerle frente a las obligaciones, ya que estos objetivos determinan el equilibrio a corto y largo plazo de una unidad económica; donde dicha herramienta según las políticas establecidas por la empresa determinen las estrategias moderadas, pesimistas y optimistas para que los

administradores tomen las decisiones más favorables que mantengan e incrementen las utilidades del negocio.

## 1. FORMULACION DEL PROBLEMA

COOHILADOS DEL FONCE LTDA., es una empresa que elabora empaques, telas, cordeles, sogas y geotextiles en fibra natural de fique 100% biodegradable, actualmente está posicionada como la segunda empresa a nivel nacional en elaboración de fibras textiles, por tal razón, debe presentar un crecimiento continuo y de esta manera generar mayor valor a sus asociados. Sin lugar a dudas, el diagnostico financiero, como herramienta nos permitirá en primer lugar, evaluar cómo se encuentra la empresa en sus diferentes áreas y comparada frente al sector industrial-textil y en segundo lugar, promover estrategias financieras que apoyen la toma de decisiones. Actualmente, la empresa realiza un análisis financiero limitado, ya que hace entrega de informes de su ejercicio contable sin ningún diagnostico financiero que soporte las decisiones a implementar.

En el último año, la empresa ha pasado por su mejor momento, en la generación de rendimientos y utilidades para sus asociados ya que las ventas de los últimos años han ido incrementándose considerablemente en un 63.55% reflejado en los ingresos del año 2010 que fueron de \$ 9.564.648.761 contra los del año 2013 que fueron por un valor de \$ 15.048.906.167, lo que nos lleva a plantear este proyecto de investigación, que pretende realizar a través de una herramienta en Excel un diagnostico financiero que facilite la toma de decisiones en la empresa COOHILADOS DEL FONCE LTDA.

Por esta razón, en el marco del anteproyecto del Programa de Ingeniería Financiera, los autores, nos hemos preguntado ¿Cómo se encuentra financieramente COOHILADOS DEL FONCE LTDA y de qué forma se toman las decisiones empresariales?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1.OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar financieramente la empresa COOHILADOS DEL FONCE LTDA a través de una herramienta en Excel que permita el apoyo en la toma de decisiones.

### **2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la información de los estados financieros de los últimos tres (3) años de la empresa.
- Establecer un diagnóstico de la situación de la empresa, comparado frente al sector industrial-textil y la Competencia.
- Medir los indicadores de operación, inversión y financiación de los últimos tres (3) años de la empresa.
- Establecer estrategias financieras que apoyen la toma de decisiones de la empresa.
- Elaborar una herramienta en Excel que permita observar los efectos financieros de la empresa, con su respectivo Manual de Usuario.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Las memorias de los estados financieros año a año en COOHILADOS DEL FONCE LTDA., se restringen a mostrar solo un análisis contable, donde se establecen los indicadores de Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento básicos, al igual que la información contenida en el Balance General y el Estado de Resultados con sus respectivas notas contables. En tal sentido, no se permite analizar profundamente los factores que inciden en los resultados obtenidos de la empresa y a su vez una explicación clara de las situaciones que se presentan en cuanto a la utilidad de esta.

Esta investigación, pretende aportar la información necesaria para que la empresa evalúe las diferentes estrategias financieras, con el fin de tomar mejores decisiones que generen crecimiento continuo en la empresa.

La información financiera se constituye en una base fundamental para proponer las diferentes estrategias que apoyen la toma de decisiones financieras en la empresa COOHILADOS DEL FONCE LTDA., situación que viabiliza la ejecución del presente proyecto de investigación.

Se pretende constituir una herramienta en Excel que apoye a la toma de decisiones financieras, contribuyendo a la generación de valor, a través de estrategias financieras adecuadas que permitan el crecimiento económico de la empresa para brindar seguridad y protección al capital de los asociados.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Finalizando el año de 1947, comienza en San Gil la gran inquietud por industrializar la fibra del fique debido al auge en la oferta del producto. Comienza entonces una pequeña industria con apoyo mecánico bastante rudimentario. El Instituto del Fomento Industrial (IFI) intervino en el proyecto naciente organizando esta empresa que denominó CONSORCIO INDUSTRIAL DE SANTANDER.

El 26 de agosto de 1958, un grupo de inversionistas santandereanos adquieren la Empresa denominándola HILANDERÍAS DEL FONCE S.A. con sede en San Gil. En ese entonces la capacidad de producción era de un millón de sacos por año, con motivo de diferentes programas de expansión la empresa diversificó el proceso creando una planta en la ciudad de Bucaramanga para la elaboración de cordeles de fique con una producción anual de 900.000 kilos de cordel y 1.200.000 kilos de sogá.

En 1985 los directivos de la empresa decidieron unificar el proceso del fique en una sola planta, para evitar la dualidad en los inventarios de materia prima, repuestos, controles contables y administración en general; fue así como la planta de Bucaramanga cambió su razón social a TEJIDOS SINTÉTICOS DE COLOMBIA S.A. independizándose totalmente de HILANDERÍAS DEL FONCE SA. La materia prima para el proceso de fabricación de empaques, cordeles y sogas se adquiría hasta hace pocos años de los cultivos Santandereanos y Boyacenses exclusivamente, pero debido a programas gubernamentales del DRI los campesinos diversificaron los cultivos desmejorando el cultivo del fique por su poca rentabilidad, es por esto que los mayores proveedores actualmente

son los departamentos del Cauca y Nariño, de donde llega la mayor parte de las 3.000 toneladas de fique anuales que procesa actualmente la empresa. La producción de cordeles y sogas tiene gran demanda en labores de ganadería, agricultura, minería, etc.

El 22 de diciembre de 1985, se inauguró el ensanche de la planta de fique en San Gil. Este ensanche significó gran esfuerzo para la compañía y una gran inversión económica. En los primeros meses de 1986 se efectuó el traslado de la sección de cordeles, quedando así toda la producción de fique en la planta de HILANDERÍAS DEL FONCE.

En los últimos años debido a la crisis del fique y por la carga prestacional HILANDERÍAS DEL FONCE S.A., cerró operaciones en San Gil, situación ante la cual los empleados y operarios decidieron unirse y con una inyección de capital se dio vida a la Cooperativa, la cual es una Empresa Asociativa con un número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, sin ánimo de lucro, de actividad Multiactiva, integrada por sus fundadores y por quienes posteriormente se asocien a ella en las condiciones establecidas en los estatutos, en la cual los trabajadores asociados son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa. La cooperativa como entidad de derecho privado se denomina “COOPERATIVA MULTIACTIVA DE HILADOS DEL FONCE LTDA.” y para todos los Efectos, adopta como sigla: “COOHILADOS DEL FONCE LTDA”; por tal razón el día 9 de enero de 1998 se instalaron en asamblea de constitución y acordaron declarar constituida en la fecha, la empresa asociativa “COOHILADOS DEL FONCE LTDA.” con domicilio principal en el municipio de San Gil, Departamento de Santander donde por derecho propio funciona la Gerencia General y radio de acción todo el territorio de la República de Colombia, dentro del cual puede establecer sucursales y agencias.

Se logró a través de la dirección de HILANDERÍAS DEL FONCE que las instalaciones fueran dadas en arriendo a la cooperativa y posteriormente en venta y es así como se pudo continuar sin ningún contratiempo laborando en la misma planta. El objetivo principal de la cooperativa es contribuir a mejorar el nivel económico, social y cultural de sus asociados, el de su grupo familiar y el de la comunidad en general, mediante la producción y/o distribución de bienes y/o servicios en forma directa a sus asociados, público en general y a otras empresas. Para el cabal Cumplimiento y logro de sus objetivos, COOHILADOS DE EL FONCE LTDA., ofrece y puede desarrollar las siguientes actividades:

- Producción industrial.
- Fomento y producción agrícola.
- Fomento y desarrollo de la microempresa.
- Comercialización y mercadeo nacional y/o internacional de bienes y/o servicios y/o capital y/o tecnología.
- Educación y capacitación en aspectos cooperativos y Técnicos.
- Recreación, deporte y cultura.
- Aportes y crédito.
- Construcción de vivienda y demás que se requieran en desarrollo de su objeto social.<sup>1</sup>

Hoy por hoy la empresa se identifica y promociona sus productos y servicios como COOHILADOS DEL FONCE LTDA. y su descripción general se presenta en el cuadro 1.

---

<sup>1</sup>COOHILADOS DE FONCE LTDA. Reseña histórica. En: Manual de Calidad. 2 ed. Colombia: COOHILADOS DEL FONCE LTDA., 2012. p.5 –8

**Cuadro 1: Descripción General COOHILADOS DEL FONCE LTDA**

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Tipo de empresa</b>	Cooperativa Multiactiva
<b>Razón Social</b>	COOHILADOS DEL FONCE LTDA
<b>Tamaño</b>	En razón a su capital y al número de trabajadores está catalogada como una empresa mediana
<b>Empleados</b>	El personal que hace parte de la Empresa posee la experiencia e idoneidad necesarias para la Planeación, Organización, Dirección y Control de los distintos oficios que conforman el desarrollo de su Producción, Administración y Ventas
<b>Mercado</b>	Por ser un producto utilizado para empacar producción agrícola, el mercado de la Empresa a nivel nacional se desarrolla en cinco regionales: Oriente, Cundinamarca, Pacífica, Antioquia y Atlántico y su participación en el mercado Nacional alcanza el 25%
<b>Referencia A Otras Certificaciones</b>	En julio 13/2000, es el año en que se obtiene la certificación de la norma IJO Standard 98/01 dada por la Internacional Jute Organization; por parte del laboratorio del Dr. Wiertz – Dipl. Eggert – Dr. Jörissen GMBH en Hamburgo – Alemania. Esta certificación nos permite garantizar que nuestros productos se encuentran libres de hidrocarburos e insaponificables para su respectiva exportación
<b>Productos</b>	La Cooperativa Copilados del Fonje para satisfacer las necesidades de sus clientes desarrolla principalmente los siguientes productos:
<b>Empaques</b>	CAFÉ 10, CAFÉ 8, CAFÉ 7.5, CAFÉ 7, CAFÉ 6.5, CAFÉ 6, PERGAMINEROS, ARROCEROS, GEOTEXTILES,

	MAICEROS, PAPEROS, HORTALICEROS
<b>Cordeles</b>	CORDEL N° 1, CORDEL N° 2, CORDEL N° 3, CORDEL N° 4
<b>Sogas</b>	1/2", 1/4", 3/8", 5/8", 5/16" Los Geo textiles son telas o sacos especiales que contribuyen a disminuir la erosión de la tierra y se constituyen en una ayuda para la Ingeniería en el control de los taludes

Fuente: Adaptado del Manual de calidad COOHILADOS DEL FONCE LTDA

## 4.2.PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

COOHILADOS DEL FONCE LTDA., asume su planeación estratégica a través de la constitución de objetivos de calidad válidos y acordes a la Norma ISO 9001 integrando los principios fundamentales de mejora que evidencian los pasos hacia el cumplimiento de su visión y crecimiento de la organización, que resultan del ejercicio estratégico de sus procesos para asegurar la continuidad, viabilidad y competitividad de la empresa.

**4.2.1.Misión institucional.**“COOHILADOS DEL FONCE LTDA., es una Cooperativa Multiactiva productora de empaques, telas, cordeles y sogas de fique, fibra natural 100% biodegradable, que permite obtener un producto con la calidad nacional e internacional que nuestros clientes requieren para empaclar productos agroindustriales y de geotecnia. Propiciamos nuevos horizontes de progreso en la región, fortaleciendo los procesos productivos y la vida social, base esencial para la supervivencia y proyección de la cooperativa”.<sup>2</sup>

**4.2.2.Visión Institucional.** “COOHILADOS DEL FONCE LTDA., será la empresa líder en Colombia en la elaboración de productos de fique que requiera la

---

<sup>2</sup>Ibid., p.8-9

agroindustria y la geotecnia, para suplir las necesidades del mercado nacional e internacional, disponiendo para ello de un equipo humano eficiente y comprometido, contando con la tecnología apropiada y una infraestructura óptima, que además de generar su propio desarrollo, lo propicie para la región y el país”.<sup>3</sup>

**4.2.3. Política de Calidad.** “La Política de calidad de COOHILADOS DEL FONCE LTDA., es producir y vender empaques, telas, cordeles, sogas y Gea textiles en fique con un suficiente abastecimiento de materia prima, garantizando un producto de calidad a todos los clientes, logrando un mantenimiento en el mercado, mediante precios competitivos, entregas oportunas con personal competente fundamentado en el mejoramiento continuo”.<sup>4</sup>

“COOHILADOS DEL FONCE LTDA., regula sus actividades de conformidad con los siguientes principios cooperativos:

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de Cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>Ibid., p.15-18

<sup>4</sup>Ibid., p.19-23

<sup>5</sup> Ibid., p. 13

## **5. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **5.1 CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO N° 1**

Analizar la información de los estados financieros de los últimos tres (3) años de la empresa.

El análisis de la información financiera de una empresa es fundamental para establecer en qué situación se encuentra la empresa así poder proyectar las soluciones sub alternativas que de acuerdo al diagnostico financiero se determine para que la empresa continúe siendo rentable para sus asociados.

A continuación se describe el análisis realizados a los últimos tres (3) años de COHILADOS DEL FONCE LTDA

#### **Análisis Año 2011**

##### **Activos**

En el 2.011, COOHILADOS DEL FONCE LTDA creció en sus activos llegando a \$11.688.599.197 que representa el 6.25% respecto al 2010 por un valor de \$687.204.300 de incremento; esto se debe a que en el año 2011 los activos corrientes fueron superiores ya que las ventas tuvieron un 28.87%, a pesar del difícil momento en el sector cafetero, pero vendieron empaques a la federación de cafeteros a muy buenos precios y se recobraron clientes que se habían perdido en años anteriores; se incrementó la venta de unidades de empaque cafetero en un 16,2 %; en empaque tupidos como arroceros y cacaoteros se incrementó en 21,2%, en el sector de los empaques ralos se logró impulsar un nuevo producto con muy buenos resultados, incrementando en un 45,8% la comercialización de empaques ralos para productos agrícolas.

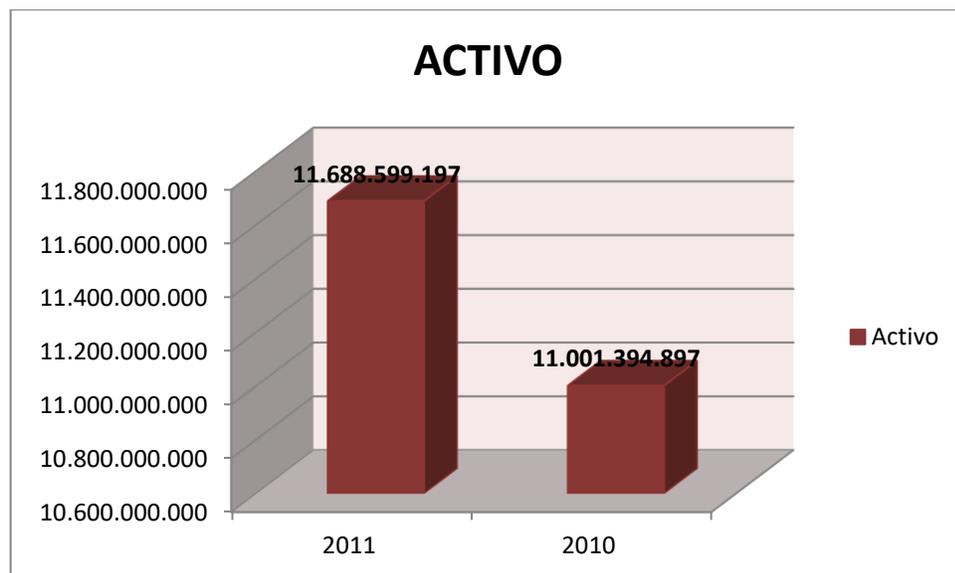
En los activos se refleja un aumento en las cuentas por cobrar de un 32.49% y los inventarios en un 28.10% siendo estas las cuentas más representativas de los

activos corrientes. A pesar de que en el año 2010 la empresa decidió realizar una inversión de un CDT en la entidad de Coopcentral por el valor de \$ 75.000.000 y con un interés de 2,66% EA no logro superar los activos corrientes del año 2011.

El disponible en el año 2011 fue inferior por realizar compras de materia prima que son los proveedores que más mueven el efectivo de la empresa ya que a algunos se les tiene que cancelar el viaje de 10 toneladas de fique después de que se entregue la materia prima.

Por otra parte la cuenta de valorizaciones y propiedad planta y equipo aumentaron en un 0.96% y 0.41% con respecto al año anterior, lo que es normal ya que los terrenos y edificaciones se incrementa todos los años el valor de acuerdo a la determinación que del avaluó catastral, lo que ayudo a que los activos en general dieran este resultado superior.

**Grafica 1 Gráfica 1. Comparación Activo Empresa 2010 – 2011**



*Fuente: Elaboración propia*

## **Pasivo**

El pasivo de COOHILADOS DEL FONCE LTDA. en el año 2.011 corresponde a la cifra de \$1.978.879.401, incremento frente al 2.010 en un 37.73% que representa la suma de \$542.133.265, esto se debe a que los pasivos corrientes en sus cuentas más representativas como lo son las cuentas por pagar, fueron superiores con un 46.77% lo que dio como resultado la diferencia de \$ 355.831.126 de un año frente al otro, debido al aumento en las compras de materia prima, suministros e insumos que representan un 76.1% de las cuentas por pagar del 2011 frente al 2010, generado por las ventas y la alta producción que se desarrolló en este año. Igualmente en la cuentas por pagar se encuentra la cuenta de diversos que comprende la deuda a los asociados que se retiran por jubilación y piden sus aportes sociales y que representan un 94.9% en un año contra el otro.

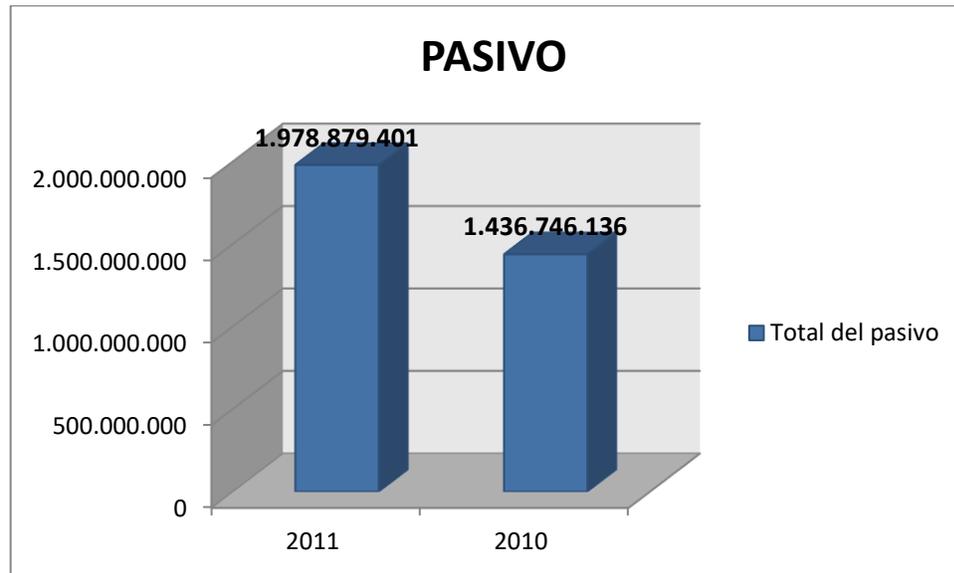
En la cuenta del pasivo corriente de obligaciones financieras a corto plazo se disminuyó en un 56.21% ya que en el año 2010 se debían a Coopcentral y financiera Comultrasan la suma de \$ 104.672.409 que para el año 2011 se cancelaron en su totalidad y se adquirió un crédito en Bancolombia de \$ 45.833.333, bajando el pasivo notablemente.

En la cuenta de otros pasivos se reflejó un aumento significativo debido a la venta de exportación que se realizó a Impropa C.A. y Agropecuaria Café y Café S.A. del país vecino de Venezuela donde se generó un inconveniente con la divisa venezolana y el intermediario dio como garantía el valor de la venta en pesos Colombianos mientras se legalizaba el intercambio de moneda por esta razón estos dineros que se le adeudaban al intermediario se registraron en los pasivos corrientes.

En el pasivo no corriente se refleja una cuenta representativa que disminuye los pasivos en general, que fueron las obligaciones financieras a largo plazo ya que

para el año 2010 se debían \$ 30.713.823 a Coopcentral y Financiera Comultrasan y en el año 2011 fueron canceladas.

**Grafica 2 Gráfica 2. Comparación Pasivo Empresa 2010 – 2011**



*Fuente: Elaboración propia*

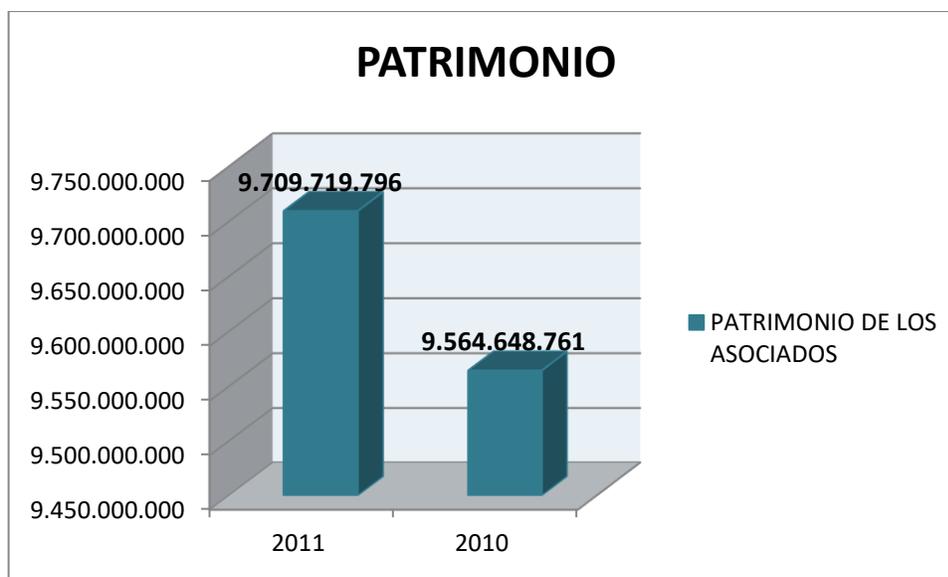
### **Patrimonio**

Comparado con el año 2010 aumento en un 1.52% para un total a diciembre de 2.011 de \$9.709.719.796. Y está compuesto principalmente por los aportes sociales que suman \$3.024.894.709; reservas obligatorias por valor de \$46.612.429; por valorizaciones \$6.348.015.896; fondos de destinación específica \$37.727.738 y excedentes del ejercicio \$252.469.025.

El patrimonio en el año 2011 disminuyó ya que el capital social fue inferior al del año anterior por la descapitalización que se generó por el retiro de asociados de la cooperativa ya que en este año se tuvo que pagar la deuda que se tenía con cada uno de los socios que se retiraron y que solicitaron sus aportes.

A pesar de que se restableció la cuenta de reservas de protección de aportes nuevamente en el año 2011 y se ingresaron \$ 46.612.429 por decisión de la asamblea general de realizar la aplicación de excedentes generados en el año 2010 a la reserva el patrimonio fue inferior y la variación no fue tan representativa obteniendo un -0.15% con el año anterior.

**Grafica 3 Gráfica 3. Comparación Patrimonio Empresa 2010 – 2011**



*Fuente: Elaboración propia*

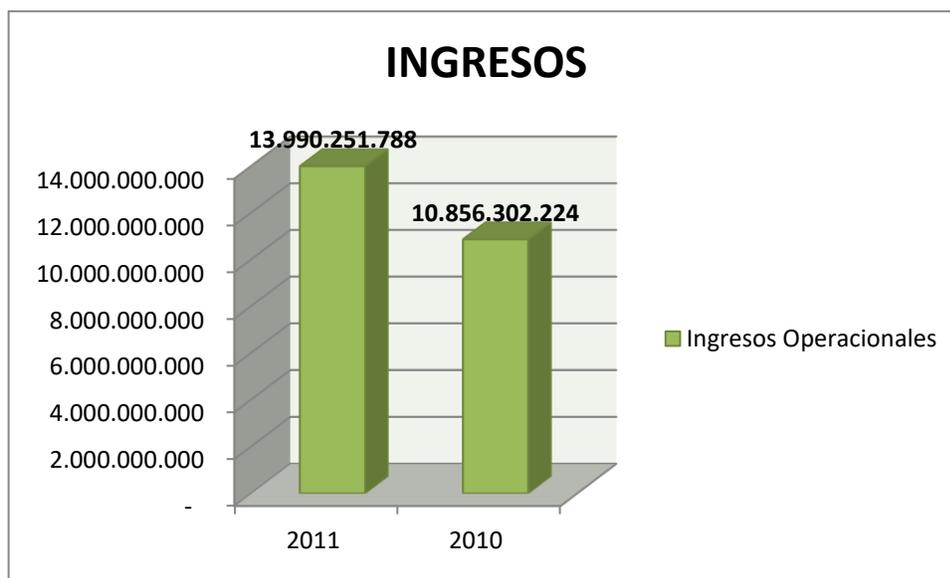
### **Ingresos**

Se puede afirmar que fue un año muy bueno ya que la Cooperativa recibió ingresos netos en el año 2011 por ventas por valor de \$13.990.251.788, cifra que al compararla con el año 2010 incremento en un 28.87% equivalente en pesos el valor de \$3.133.949.564.

A pesar que la producción cafetera cayó a 7.800.000 sacos (Mas de un millón de sacos menos que en el 2010) y fue la peor producción cafetera en los últimos 30

años las ventas de empaques cafeteros se incrementaron al igual que las ventas de los otros productos ofrecidos en el portafolio de la empresa como los empaques ralos, los empaques tupidos, las telas, los geotextiles y los cordeles y sogas con respecto al año anterior, todo esto pese a la afectación de las cosechas por el invierno.

**Grafica 4. Comparación Ingresos Empresa 2010 – 2011**



*Fuente: Elaboración propia*

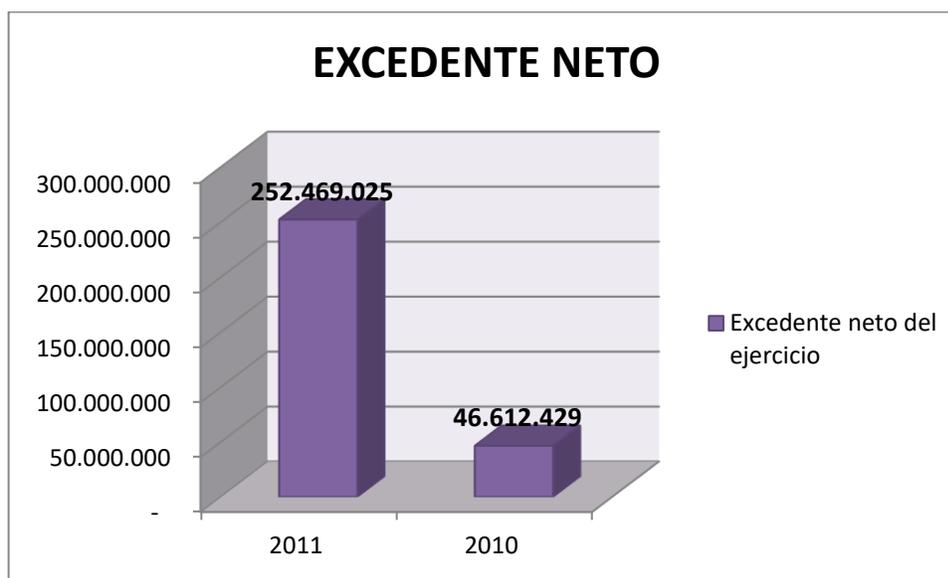
### **Excedente del ejercicio**

Económicamente el ejercicio del año 2.011 presenta un excedente mayor frente al año 2.010 en \$205.856.597, para un total de excedente neto por \$252.469.025, ya que las ventas fueron superiores a las del año anterior y este incremento se debe al cambio de Director Comercial que al llegar al cargo logro mantener la planta a tres (3) turnos lo que es más rentable y genera mayor utilidad, porque se cuenta con un inventario amplio que junto con producción tienen la capacidad para ofrecer a los diferentes clientes los productos elaborados por la empresa ya que

se genera una rotación de inventario de productos terminados y la satisfacción del cliente al cumplir con los pedidos en el menor tiempo posible, lo que expresa confianza y liderazgo en el mercado.

Igualmente la venta de los productos más rentables para la empresa como los geotextiles, los cordeles, sogas y los empaques cafeteros en mayor proporción dieron a la empresa la oportunidad de generar unos excedentes muy altos lo que representa un incremento del 441.63% comparado con el año anterior.

**Grafica 5. Comparación Excedentes Empresa 2010 – 2011**



*Fuente: Elaboración propia*

En conclusión el año 2011 la empresa fue enfocada a la implementación de estrategias encaminadas al logro de la eficiencia, establecidas en un trabajo de reducción de costos a través de un cambio de calibre del hilo de producción, entre otros; se optimizaron los recursos, en el mejoramiento de los procesos y productos, que permitió un eficaz servicio en la entrega oportuna a los clientes

generando una ampliación del mercado para la geotecnia y todos los demás productos elaborados en la empresa.

En el trabajo desarrollado durante el periodo 2011, se considera que la cooperativa bajo la nueva dinámica establecida y las nuevas estrategias de mercado obtuvo unos resultados económicos muy favorables según se refleja en los estados financieros del año comparados con el año anterior donde se demuestra el manejo cuidadoso, transparente y honesto de la empresa en cada uno de los movimientos de dinero, créditos, cuentas, controles e informes en la actividad del periodo.

El análisis realizado a los años anteriores comparado con este se da a notar la recuperación de la estabilidad económica, administrativa y de comercial de Coohilados del Fonce Ltda. Esto se debe a los cambios administrativos y de personal que se realizaron en beneficio de la empresa y a la aplicación de estrategias de ventas para que diera un resultado favorable y se aumentaran los ingresos y con ellos las utilidades para los asociados.

## **Análisis Del Año 2012**

### **Activos**

A 31 de diciembre de 2.012 el activo total de Coohilados del Fonce Ltda. es de \$12.249.270.714, con relación al año 2.011 incremento en un 6.33% equivalente a \$ 739.743 millones. Estos resultados se dieron por qué primordialmente la ventas aumentaron en un 7.65% comparado con el año 2011 debido en gran parte al buen comportamiento del mercado.

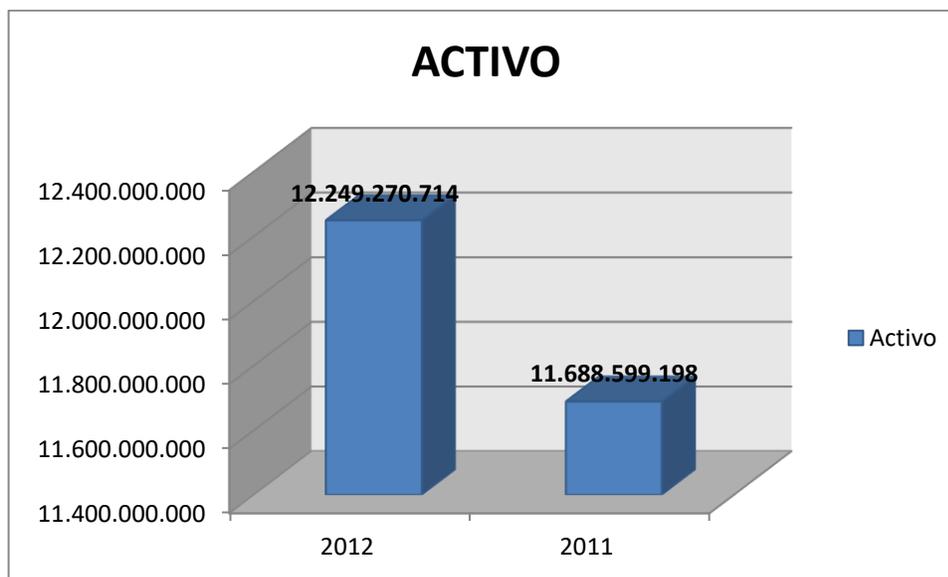
En los activos corrientes la cuenta que fue más representativas y que aumentaron el activo fueron los inventarios ya que tienen una participación alta debido a que esta es una empresa industrial textil y su proceso es transformar la materia prima en un producto por ende se necesita mantener inventarios representativos para

poder cubrir las solicitudes de los clientes; de tal forma que los inventarios del año 2012 aumentaron en un 11.27% frente al año anterior.

En las cuentas por cobrar que es la cuenta de clientes que corresponde a la venta de mercancía a crédito se refleja una variación alta en la provisión a clientes de 72.03% frente al año 2011 ya que es el resultado de la provisión que se realizó durante el año 2012 por valor de \$ 331.751.735, menos el castigo de cartera de \$ 3.192.560 para un resultado de \$328.559.175, debido a este se disminuyeron las cuentas por cobrar con respecto de un año contra el otro.

En el activo no corriente la cuenta de valorizaciones sobre propiedad planta y equipo tuvo un incremento de 13.92% teniendo una participación alta en los activos ya que se ajustaron a 31 de diciembre de 2012 de acuerdo al avalúo técnico y valor en libros, para dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto 2649/93 en su artículo 64, modificado por el decreto reglamentario 1536/2007 artículo 2, donde se tenía en el 2011 un valor de \$ 6.348.015.097 y paso a ser en el 2012 de \$ 7.231.686.878, teniendo un incremento considerable para los activos de la empresa.

**Grafica 6 Comparación Activo Empresa 2011 – 2012**



*Fuente: Elaboración propia*

**Pasivo**

El pasivo total cambio de \$1.978.879.402 en diciembre de 2.011 a \$1.752.202.758 con corte de diciembre 31 de 2.012, reflejando una disminución del 11.45% con un valor de \$226.676.644.

En los pasivos corrientes del año 2012 las obligaciones financieras en el corto plazo se disminuyeron en un 100% ya que se canceló el crédito que venía del año 2011 con Bancolombia.

Una de las cuentas más representativas para el pasivo corriente fueron las cuentas por pagar ya que constituyeron un 24.60% de diferencia de un año contra el otro, siendo la cuenta de proveedores al igual que la cuenta de diversas (aportes sociales) unas de las más importantes debido a que se disminuyó las compras de materia prima, e insumos o materiales en un 23.50% y la cancelación de aportes sociales se disminuyó en un 77.49% de un año frente al otro. La cuenta de proveedores tuvo una variación de \$ 143.492.101 en sus compras debido a que el consumo de materia prima en la planta de producción bajo al igual que la extracción de fibra natural de fique por parte de los proveedores del Cauca y Nariño.

La cuenta de diversas bajo \$ 115.171.583 con respecto del año anterior ya que en el año 2012 los asociados que se pensionaron fueron menos y la cancelación de los aportes sociales solo fue de \$ 33.449.629.

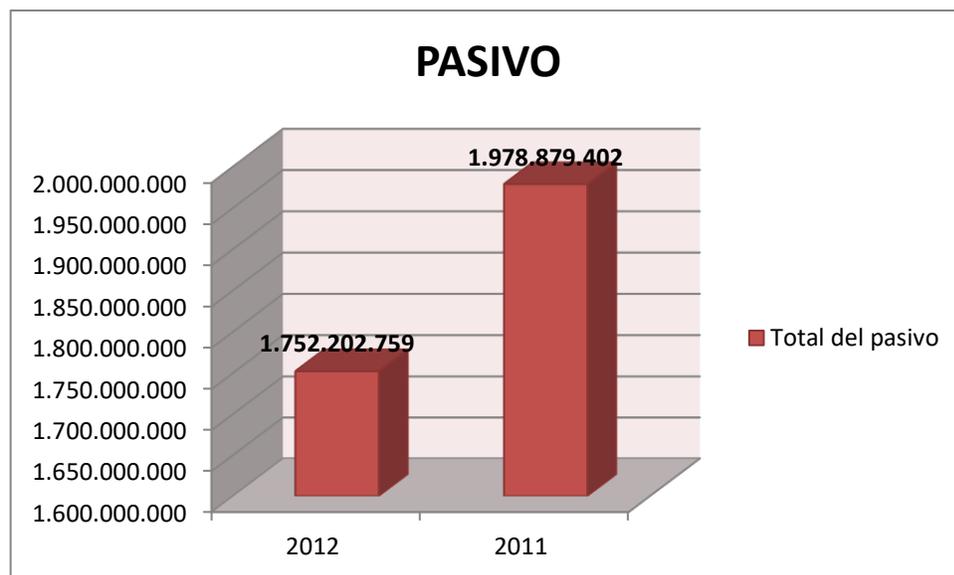
La cuenta de obligaciones laborales que comprende los valores debidamente consolidados que la empresa le adeuda a cada uno de sus empleados por concepto de prestaciones sociales, salarios y bonificaciones extralegales se incrementó en un 28.77% siendo las bonificaciones una de las cuentas más representativas ya que se repartieron entre los asociados la suma de \$

100.400.000 por concepto de auxilio de vacaciones y auxilio extralegal de productividad.

No existían y el aumento de empleados fue de un 28.77% con respecto al año anterior, la cuenta más representativa fue la de cuentas por pagar con un incremento del 46.77% con respecto al año anterior debido al incremento en las ventas, pues si estas aumentas las compras lo hacen a su vez.

En el pasivo no corriente la cuenta de obligaciones financieras a largo plazo continuo en ceros lo que deja entendido que la empresa es lo suficientemente liquida para no incurrir en un crédito con alguna entidad bancaria.

**Grafica 7 Comparación Pasivo Empresa 2011 – 2012**



*Fuente: Elaboración propia*

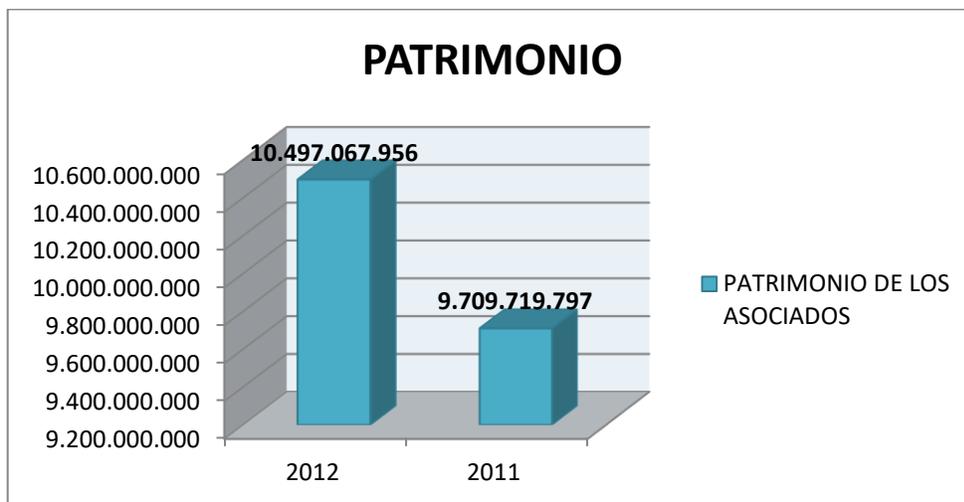
### **Patrimonio**

El patrimonio de la Cooperativa que representa los bienes y derechos de la entidad para el año 2012 fue de \$ 10.497.067.956, comparado con el año 2.011

aumento un 9.79% incremento equivalente en pesos a la suma de \$787.348.159. la cuenta del patrimonio que tuvo mayor representación fue la de reservas ya durante el año 2010 por orden de asamblea general se tomó la reserva para cubrir pérdidas por valor de \$ 366.122.014, de ejercicios anteriores, por lo cual los excedentes del año 2010 y 2011 por valor de \$299.081.454 se aplicaron para restablecer la reserva al nivel que se tenía antes de su utilización para establecer la protección de aportes de los asociados; es por este motivo que las reservas en el año 2012 incrementaron en un 541,63% frente al año anterior, lo constituye los aportes sociales por valor de \$3.043 millones un aumento del 0.62% con respecto al año anterior.

Otra cuenta representativa fue la de Superávit por valorizaciones por valor de \$7.231.686.878 con un aumento del 13.92% debido al mayor valor de la propiedad, planta y equipo que se generó por la diferencia entre el valor en libros y el valor del avalúo realizado según el decreto 2649/93.El resultado del ejercicio que registra la pérdida del ejercicio económico del año 2012 presento una diferencia de 145.57% frente al año 2011.

**Grafica 8 Gráfica 8. Comparación Patrimonio Empresa 2011 – 2012**



*Fuente: Elaboración propia*

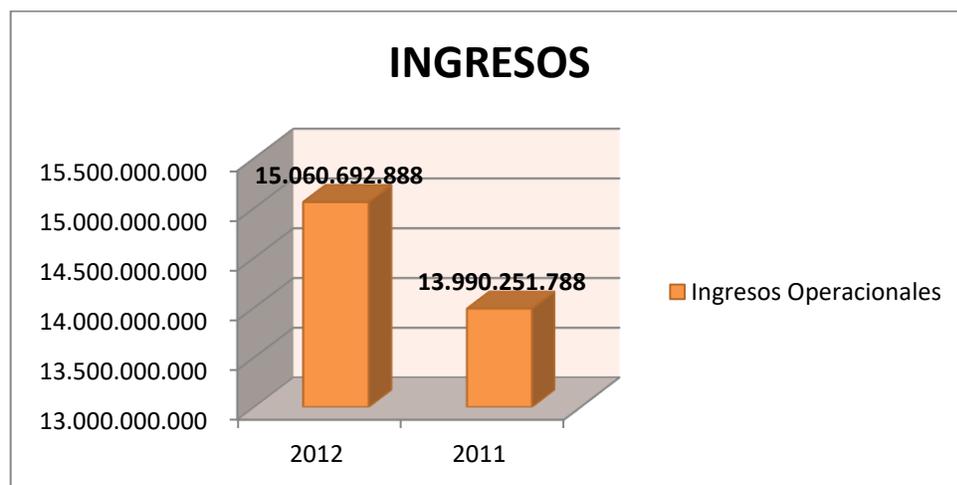
## Ingresos Operacionales

En el año 2012 COOHILADOS DEL FONCE LTDA. tuvo ingresos netos por ventas de \$15.060.692.888 con un aumento de \$1.070.441.100, equivalente a un 7.65% con respecto al año 2011.

Los ingresos operacionales se aumentaron en un 7.65% debido a que se enfocó en la venta de los productos con mayor rentabilidad, promocionando directamente los potenciales consumidores de productos en fide; empaques como los Geotextiles que dejan rentabilidad un 15%, las cuales en dicho año la empresa vendió este producto a petroleras para que lo utilizaran en sus obras civiles.

El incremento en las ventas se reflejó con mayor proporción en la venta de empaques y subproductos ya que los empaques aumentaron en un 9.67% frente al año anterior. Por otra parte dichas ventas se incrementaron por el trabajo en apoyo con otros gremios como lo son Fedepapa, Fedegan, y la industria del Tabaco en la implementación de los productos de COOHILADOS DEL FONCE LTDA en sus procesos de siembra, cultivo y comercialización de sus productos.

**Grafica 9 Comparación Ingresos Empresa 2011 – 2012**

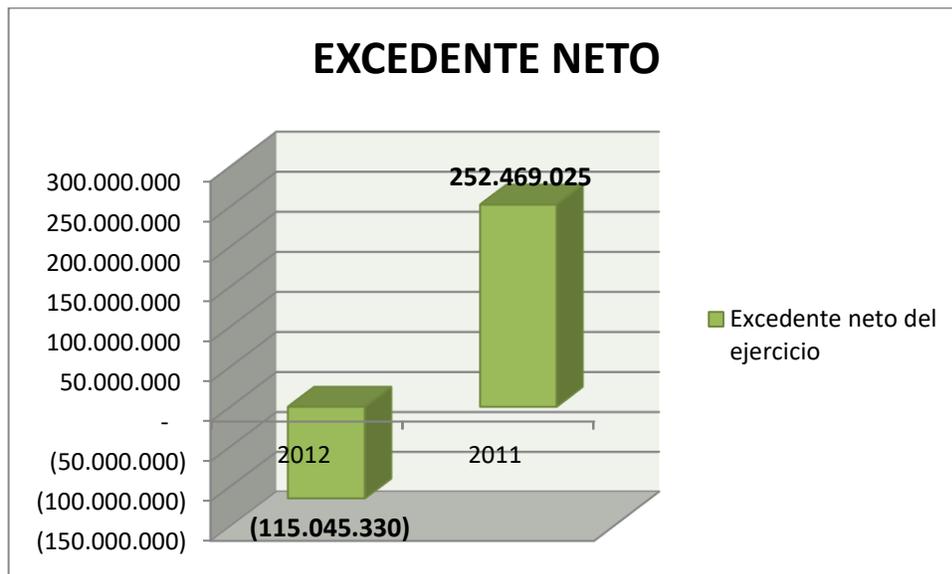


*Fuente: Elaboración propia*

## Excedente Del Ejercicio

El excedente del ejercicio del año 2.012 fue de \$ - 115.045.630, registrando una variación de -145.57% respecto al año 2.011; debido a que el resultado del ejercicio se genera en la diferencia entre los ingresos, costos y gastos de la entidad, los cuales se aplican de acuerdo a disposiciones legales y estatutarias; en dicho año se realizaron provisiones de cartera de ejercicios anteriores por valor \$ 335.279.803 por lo cual los excedentes netos dieron un resultado negativo, ya que se tuvo que provisionar la cartera que ya estaba vencida

**Grafica 10 Comparación Excedente Empresa 2011 – 2012**



*Fuente: Elaboración propia*

En el 2.012 se continuo con la dinámica que se traía del año anterior de orientar las proyecciones hacia garantizar la sostenibilidad de la Cooperativa y a desarrollar y consolidar las diferentes líneas de negocio; buscando siempre el objetivo de generar opciones innovadoras que permitan a los asociados optimizar su ingreso y como empresa lograr resultados financieros sostenibles, a partir de mercados existentes y potenciales para los productos de la industria del fique.

En el ámbito económico el 2.012 fue un año positivo para COOHILADOS ya que creció en ventas en un 7.45% frente al año anterior, debido en gran parte al buen comportamiento del mercado, a nuestras iniciativas de producción, comerciales y la oferta de un nuevo producto. COOHILADOS DEL FONCE LTDA. creció en buen nivel a pesar de las adversidades de la crisis económica mundial y de los resultados que muestran en Colombia que el crecimiento promedio de la industria no pasó del 2%.

Así mismo en el ámbito social contribuyo al desarrollo de los asociados y sus familiares y comunidad, cumpliendo con el objetivo de la Cooperativa; destacando la generación de empleo, pues se mantuvo la producción a tres turnos durante los doce (12) meses del año con un promedio mensual de 150 trabajadores directos y 140 trabajadores temporales, para un total de 290 trabajadores. La producción mejoro en el año 2.012 en 3.332.147 kilos con respecto a los kilos producidos en el 2011 de 3.240.540 kilos.

Durante los últimos tres años se han tenido objetivos empresariales muy claros que han permitido que la Empresa viva un buen presente y se proyecte al futuro, los logros no son al azar, son la consecuencia de un trabajo en equipo, de una planificación y de un mayor conocimiento del negocio por parte de la administración, apoyado por el trabajo eficiente y constante de la planta de producción.

### **Análisis Del Año 2013**

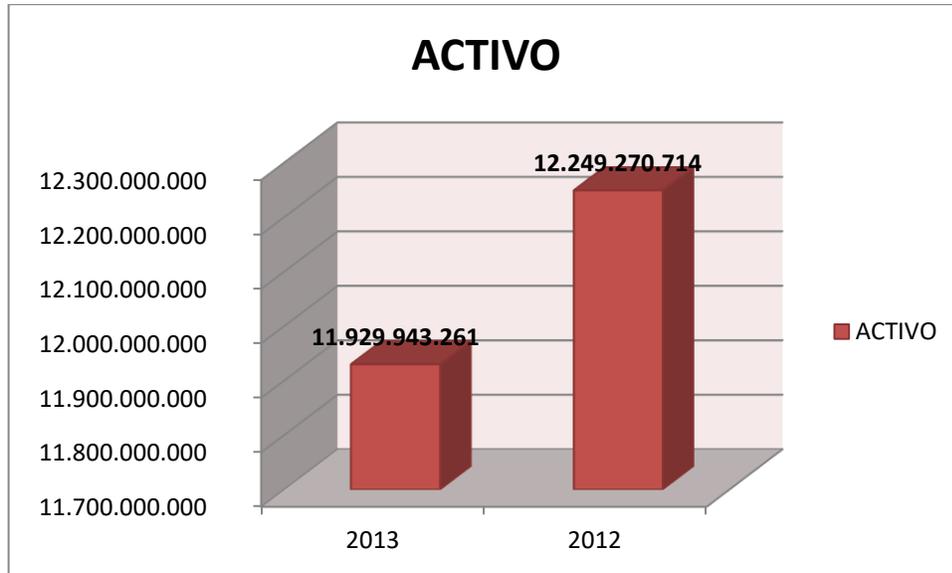
#### **Activo**

El activo total del año 2013 corresponde a la cifra de \$11.929 millones con una disminución del 2,61% dando como resultado una variación de \$ -319.327.453 con relación al año anterior.

Las cuentas que más influyeron para que los resultados de un año contra otro fuera de esta forma, fue los inventarios de materias primas ya que en el año 2012 se tenían \$ 559.453.860 en fique embodegado y para el año 2013 la compra de materia prima disminuyo notablemente debido al incremento de la cosecha de café en la región de Cauca y Nariño donde se cultiva el mayor porcentaje de fique que consumen las tres (3) empresas en Colombia que fabrican empaques en Fibra Natural; en este año las compras de fique se redujeron en un 71.50% con el año anterior pero no fue por que la empresa no tuviera la capacidad económica de compra ya que en el disponible se ve reflejado un incremento del 232.04% con respecto al año anterior y esto se debe a que las bodegas de materia prima estaban con muy poco fique. Igualmente los inventarios de producto terminado disminuyeron en un 63.18% con el año 2012 ya que los productos que se estaban elaborando se enviaban al cliente inmediato y por la falta de fique, la empresa no estaba en la capacidad de elaborar productos para almacenar en la bodega si no que tenía que hacer los que se necesitaban para despachar.

Otra de las cuentas que es representativa y tuvo mucho que ver en los resultados del activo en el año 2013 fueron las cuentas por cobrar que se disminuyeron en un 33.75% con una variación de \$ 537.635.841 que corresponden a la venta de mercancías a crédito, donde se encuentra la cartera de exportación a Venezuela, que hasta Septiembre de 2014 estaba por un valor de \$ 473.719.026 de los cuales se cruzó la garantía dada por el intermediario de la negociación por un valor de \$ 454.954.000 quedando un saldo pendiente de \$ 20.448.136 ajustado por diferencia en el cambio. En las cuentas por cobrar también esta las provisiones de clientes que se disminuyeron en un 13.75% ya que esta es el resultado de la provisión que se realiza durante el año 2013 por el valor de 45.553.814 menos la reversión de cartera de exportación por el valor de \$ 151.156.150 y otras dos carteras que fueron canceladas lo que da un resultado de \$107.916.631 ayudando a que el resultado de las cuentas por cobrar disminuyera para el año 2013.

**Grafica 11 Comparación Activo Empresa 2012 – 2013**



*Fuente: Elaboración propia*

### **Pasivo**

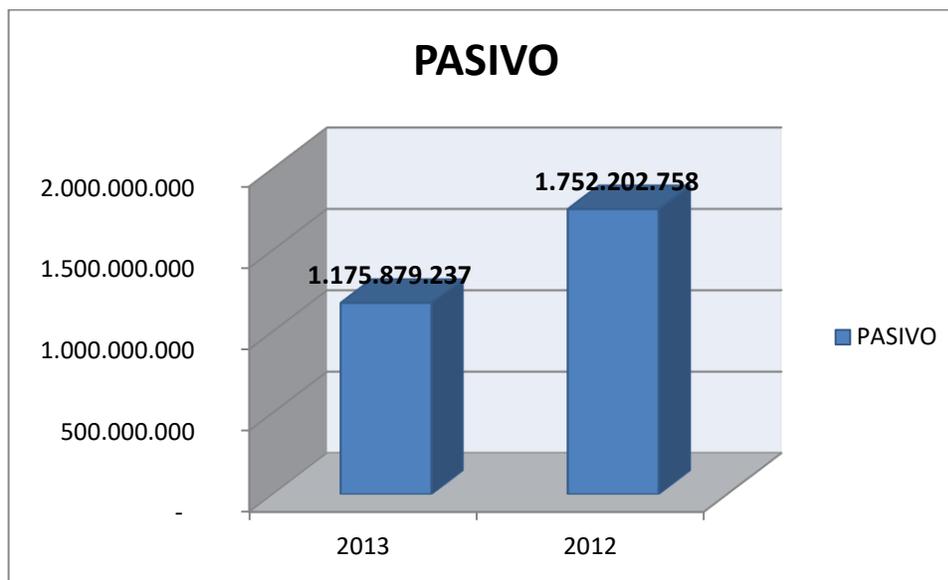
En el 2013, el pasivo de COOHILADOS DEL FONCE LTDA. se representó en la suma de \$1.175 millones, donde se disminuye en un 32,89% comparado con el año anterior, principalmente por disminución de la cuenta por pagar a proveedores Nacionales ya que en esta se encuentran los proveedores de fique los cuales se disminuyó significativamente la compra en 204 millones y también están los proveedores de insumos, materiales y repuestos dando como resultado un 50.10%.

Otra de las cuentas representativas es otros pasivos que contiene los ingresos anticipados a ventas que se disminuyó en un 66.93% frente al año anterior ya que se canceló el anticipo o garantía de la cartera de exportación que la cooperativa había recibido y que en este año desaparece de los pasivos para hacer parte de los activos.

Las obligaciones laborales comprenden los valores debidamente consolidados que la empresa le adeuda a cada uno de sus empleados por concepto de prestaciones

sociales, salarios, auxilio de vacaciones y auxilios extralegales de vacaciones que corresponden a un 9.99% que disminuyo frente al año 2012 ya que se tenía más personal laborando en el 2012 y los salarios eran mayores.

**Grafica 12 Comparación Pasivo Empresa 2012 – 2013**



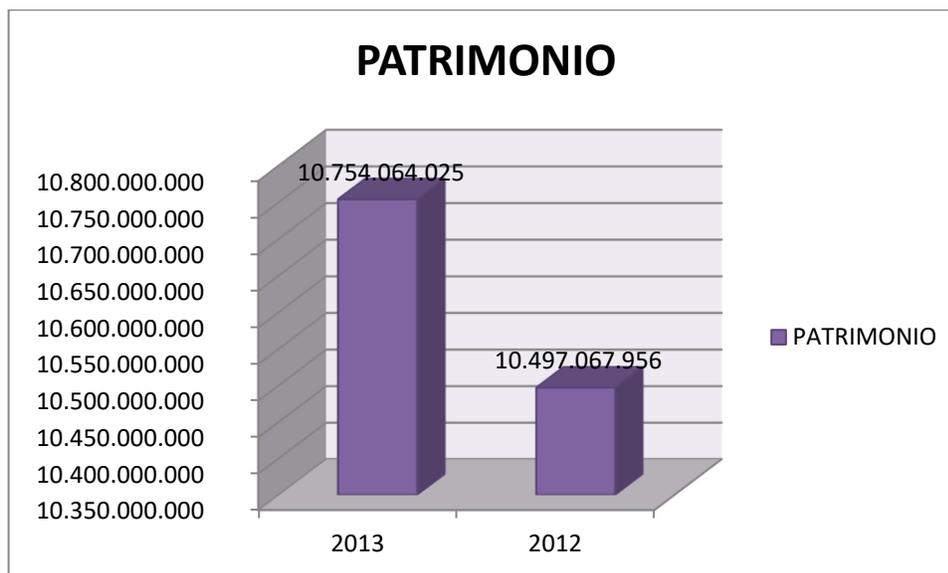
*Fuente: Elaboración propia*

### **Patrimonio**

El Patrimonio de la Cooperativa COOHILADOS DEL FONCE LTDA. en el 2013, registró la cifra de \$10.754 millones, presentando un incremento del 2,45% comparado con el año anterior; aumento en el que incidió específicamente el ajuste de las valorizaciones de la propiedad, planta y equipo que se aumentó en un 2.28% ya que el 31 de diciembre de 2013 se ajustaron los avalúos de los bienes inmuebles al IPC de 1.94% y cada año aumenta más todo esto debido a que el terreno que posee la empresa es muy amplio y está ubicado en la zona industrial del municipio lo que lo hace representativo, al igual que por la diferencia del resultado del ejercicio del año 2012 y el resultado del 2013.

La cuenta de reservas que en el año 2012 tenía un valor de \$ 299.081.454, en Marzo del año 2013 se cubrió la perdida de año 2012 por valor de \$ 115.045.330 quedando un saldo para el año 2013 de \$ 184.036.124 lo que generó una variación de un año contra otro de 38.47% dando como resultado la disminución del patrimonio, pero aun así con esta disminución, el resultado del ejercicio el cual se genera en la diferencia entre los ingresos, costos y gastos de la empresa fue positivo con un valor de \$ 46.989.963 es el que hace que el patrimonio de los asociados de Coohilados del Fonce Ltda. De un resultado mayor en el año 2013.

**Grafica 13 Comparación Patrimonio Empresa 2012 – 2013**



*Fuente: Elaboración propia*

### **Ingresos Operacionales**

En el año 2013 la empresa tuvo unos ingresos por ventas de \$ 15.048.906.167 con una disminución de \$11.786.721, equivalente al 0.08% frente al año anterior. Las ventas de los productos bajaron en un 1.71% que equivalen a \$ 259.225.200 con respecto al año anterior ya que la venta de empaques geotextiles disminuyo por que las obras civiles de las petroleras y gasoductos se pararon por cuestiones

políticas en el país, en los últimos meses ya que había cambio del poder legislativo y las concesiones se estancaron y los contratistas dejaron de pedir el producto.

**Grafica 14 Comparación Ingresos Empresa 2012 – 2013**



*Fuente: Elaboración propia*

### **Excedente del ejercicio**

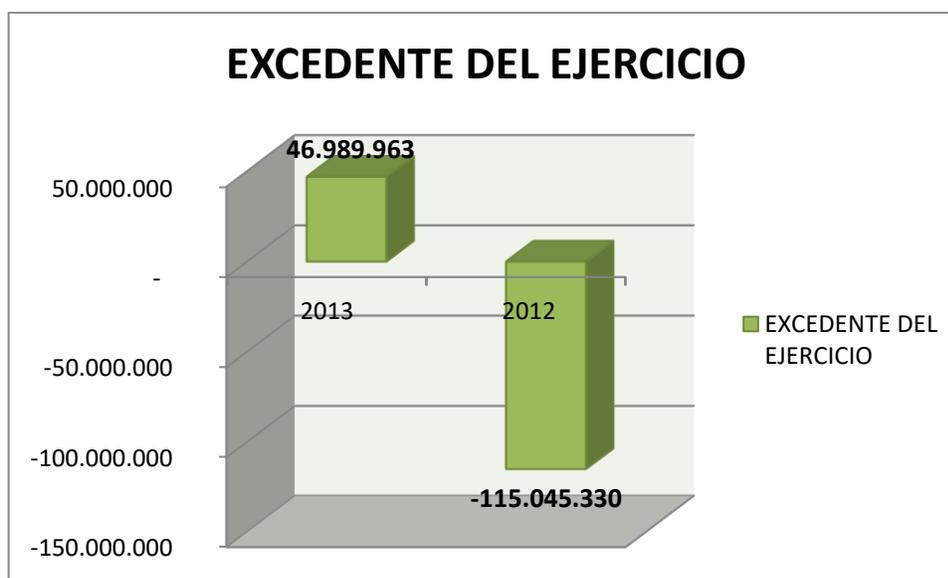
El excedente del ejercicio del año 2.013 fue de \$ 46.989.963, registrando una variación de 140.84% respecto al año 2.012, ya que en dicho año se generaron unos excedentes negativos de \$ 115.045.330 que se cubrieron con la reserva que por decisión de la asamblea general en marzo del 2013 la pérdida quedo en ceros.

En el análisis detallado realizado al estado de resultados se pudo encontrar que los excedentes netos antes de afectaciones son de \$ 226.853.889 ya que a los \$ 46.989.963 se le tiene que sumar los egresos que afectaron el resultado como la prima extra legal, los incentivos por producción, los auxilios de vacaciones, loas bonificaciones a los asociados trabajadores, los bonos navideños que dieron como

resultado un valor de \$ 289.588.933 y se le tiene que restar los ingresos que afectaron el resultado, como lo fue el reintegro de la provisión de cartera de Venezuela con un valor de \$ 109.725.007.

Durante el 2013 se da a notar que hubo un incremento en el valor de venta de los productos en un promedio del 5% (por encima del IPC), aprovechando la nueva imagen que los productos en fique se ha dado a conocer en todo el país y se logró con esto aumentar el porcentaje de utilidad de cada producto; el cual se había visto desmejorado durante varios años por la incredulidad de los cultivadores y de las personas en general hacia el fique.

**Grafica 15 Comparación Excedentes Empresa 2012 – 2013**



*Fuente: Elaboración propia*

En el transcurso del año 2013, la administración de COOHILADOS DEL FONCE LTDA llevo a cabo actividades para mantener el nivel de resultados y productividad en la operación, dentro de las se destacan:

Mejoras realizadas en la línea de producción de hilo para obtener un producto más liviano o de menor peso y más competitivo en el mercado, mejora que nos representó unas ventas de la referencia extra especial por la suma de \$1.543.168.320.

Aplicación de innovaciones a los productos implementando nuevas referencias, como:

1. Tela tabacalera y tapas para tabaco para ser utilizadas en el proceso agrícola del tabaco.
2. Geomantos (Sacos suelo cemento y Rollos de telas) para estabilizar los taludes en las obras civiles y de infraestructura en Colombia; productos que se han generado desde su desarrollo hasta abrir un mercado nuevo con muy buenos resultados; donde COOHILADOS DEL FONCE LTDA se ha posicionado como la primera empresa del país en estos productos que son amigables con el medio ambiente.
3. las bolsas ecológicas para mercados, mini bolsas; pasacalles, pancartas y pendones estampados según requerimientos del cliente con el valor agregado que además de ser elaborados en fique son amigables con el medio ambiente.

Durante el 2013 se incrementó el valor de venta de los productos en un promedio del 5% (por encima del IPC), aprovechando la nueva imagen que tienen los productos en fibra natural de fique a nivel nacional, al igual que se logró aumentar el porcentaje de utilidad de cada producto; el cual se había visto desmejorado durante varios años por la incredulidad hacia los productos en fique.

En maquinaria y equipos se invirtió en los últimos 2 años en la actualización y reposición de los repuestos deteriorados que por años, no se habían cambiado, la inversión en este rubro durante el 2013 fue de \$ 382.787.539. Entre los cuales se

refiere a la construcción y reconstrucción de diferentes repuestos en la maquinaria de cada sección de la planta lo que mejoró notablemente la producción.

**Grafica 16 Comparativo Mantenimiento Maquinaria**



*Fuente: Elaboración propia*

Otro aspecto por resaltar del 2013 es que se mantuvo la producción a tope con un cumplimiento importante en la contratación de personal en un promedio de 260 personas mes, lo que le dio prestigio a COOHILADOS DEL FONCE LTDA. Ya que se posiciono en San Gil como la empresa que genero más empleo y oportunidades a la comunidad, contribuyendo con la responsabilidad social empresarial.

En el análisis realizado a COOHILADOS DEL FONCE LTDA. En sus últimos tres (3) años se puede identificar que es una empresa que ha conseguido mantener el nivel de resultados y productividad en la operación, trasmitiendo una completa y transparente información financiera y económica comprendida en el balance

general, el estado de resultados, los principales indicadores financieros, el flujo de efectivo, el estado de cambios en el patrimonio de la Cooperativa, las variaciones en la situación financiera y la información estadística, para de esa forma el negocio tenga los resultados que le pueden transmitir seguridad a los asociados.

## **5.2 CUMPLIMIENTO OBJETIVO N° 2**

Establecer un diagnóstico de la situación de la empresa, comparado frente al sector industrial-textil y la competencia.

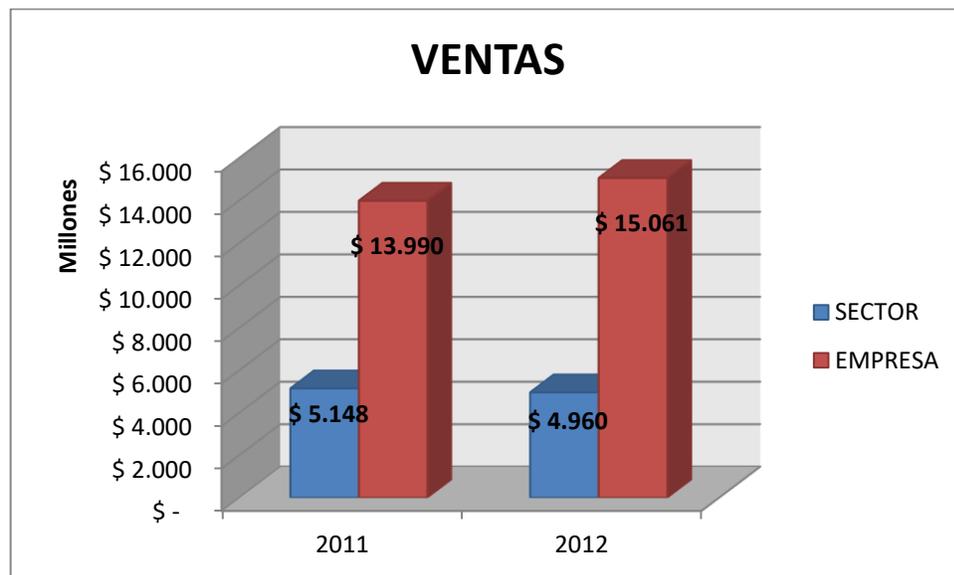
### **Análisis Sector Industrial Textil - Empresa**

De acuerdo a la clasificación CIIU rev3 para Colombia, el sector de textiles hace parte de la división 17. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES que comprende los subsectores: 1710 Preparación e hilatura de fibras textiles, 1720 Tejedura de productos textiles, 1730 Acabado de productos textiles no producidos en la misma unidad de producción y 1740 Fabricación de otros productos textiles. Siendo el 1710 Preparación e Hilatura de Fibras Textiles la actividad económica de COOHILADOS DEL FONCE LTDA.

En el diagnóstico realizado a la empresa en los últimos tres (3) se observa que entre sus políticas administrativas se establecen proyecciones para garantizar la sostenibilidad y se desarrollan estrategias para consolidar las diferentes líneas de negocio; de tal forma que se busca generar opciones innovadoras de negocio que permitan optimizar los ingresos y lograr resultados económicos sostenibles, a partir de mercados existentes y potenciales para los productos de la industria del fique, pero no tiene un enfoque financiero o no analizan los datos de tal manera que se tenga la percepción del comportamiento de la empresa históricamente, ni de cuáles son las cuentas más representativas de los estados financieros; dicha información al compararla con el sector industrial-textil encontramos una diferencia notoria debido a que el sector encierra a más de 500 empresas y los resultados

dependen de ciertas de ellas, ya que el comportamiento y evolución en cuanto a producción y ventas está altamente concentrada en un mínimo de empresas, de hecho está muy relacionado con el estudio de lo que le suceda a una o dos empresas en particular, ya que ellas condicionan en la práctica al sector por ser tan representativas.

**Grafica 17 Comparativo Ventas Sector - Empresa**



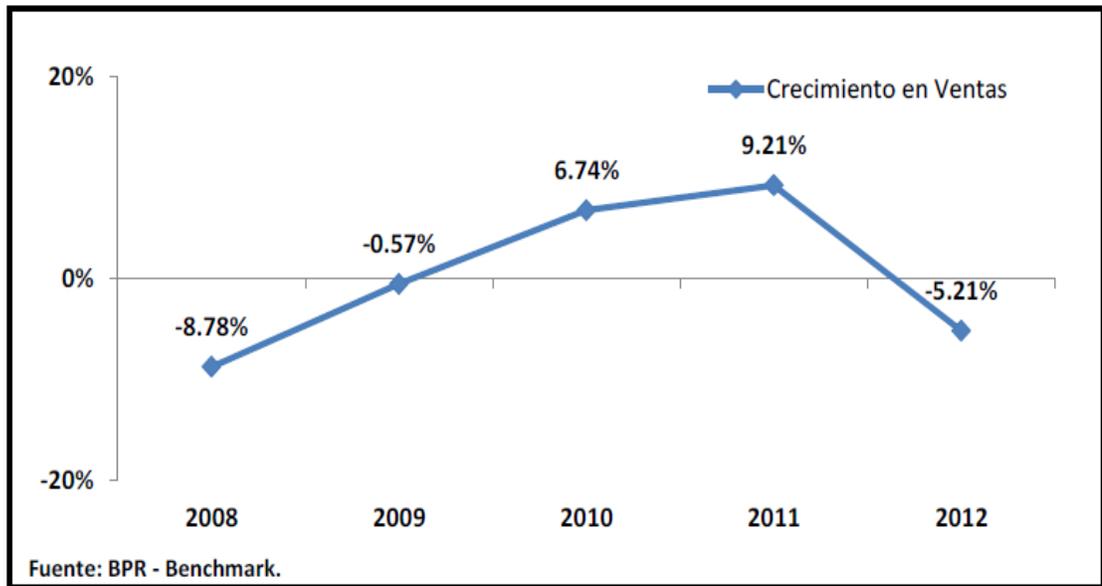
*Fuente: Elaboración propia*

Las empresas que hacen que el sector tenga este comportamiento son:

Textiles Fabricato Tejicondor S.A. Le sigue en importancia Studio F International Fashion Corporation S.A. y en tercer lugar se encuentra COLTEJER S.A. Todo depende de las proyecciones y las opciones innovadoras que tengan estas empresas en el año, así el sector lograra mostrar unos resultados económicos representativos. Igualmente el desempeño del sector está asociado con el deterioro de los mercados de los compradores ya que la fuerte competencia de productos extranjeros legalmente importados y de contrabando disminuyen las oportunidades que posee el sector para no tener caídas en el comportamiento de

su producción. Es por esto que las empresas colombianas de textiles pasan por difíciles situaciones financieras ya que se incrementan sus costos y la competencia trae productos de menor precio.

**Grafica 18 Crecimiento en Ventas Del Sector**



*Fuente: BPR - Benchmark*

Es un problema que le compete e impacta de igual manera a COOHILADOS DEL FONCE LTDA. y a los productos que elabora pueden ser sustituidos por productos que se elaboran en el exterior y que llegan a un muy bajo precio, aparte de eso los dos empresas que tiene como competencias fuertes en Colombia generan incertidumbre ya que la guerra de precios y las ganas de abarcar todo el mercado empiezan a generar competencia desleal a nivel nacional. Pero según se refleja en sus estados financieros y en las políticas establecidas por los administradores de la empresa, COOHILADOS DEL FONCE LTDA está creciendo en buen nivel a pesar de las adversidades de la crisis económica mundial y de los resultados que muestran en Colombia que el crecimiento promedio de la industria no pasó del 2% y todo esto se debe en gran parte al buen comportamiento del mercado para los

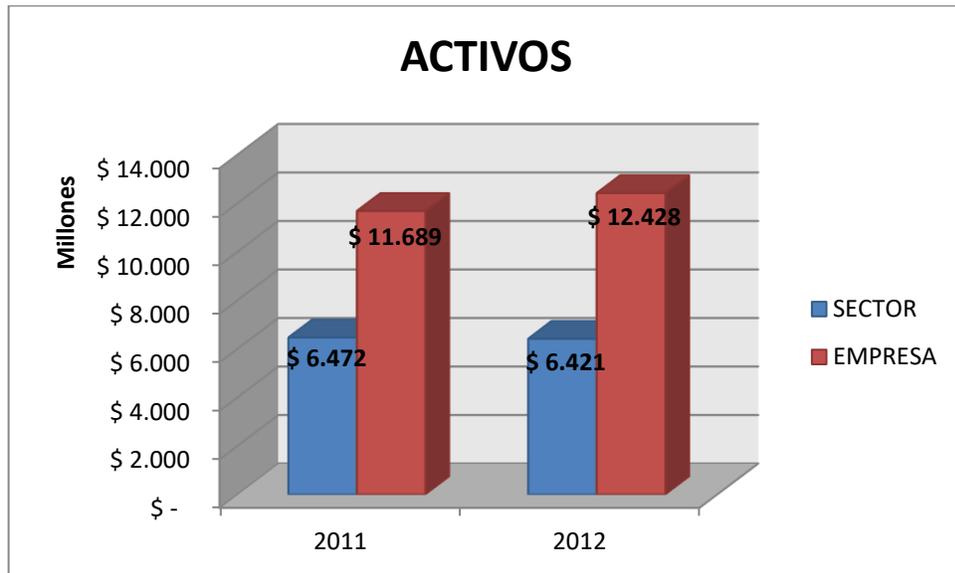
productos comercializados para esta, a las iniciativas de producción, comerciales y la oferta de nuevos productos lo que compensa las caídas en algunas de las ventas que ya se tenían establecidas.

Durante los últimos tres años se han tenido objetivos empresariales muy claros que han permitido que la Empresa viva un buen presente y se proyecte al futuro y para que esto se lleve a cabo se están ejecutando diversas acciones orientadas a mejorar el desempeño en el mercado y los resultados financieros de la Cooperativa.

Se ha tenido en cuenta el enfoque al crecimiento en volumen de ventas:

- Fortaleciendo el crecimiento de productos con más rentabilidad: A través del apoyo promocional directo en potenciales consumidores de productos en fique, reflejándose un incremento de ventas en unidades de empaques del 5% y en telas incremento del 236% comparado con respecto a años anteriores.
- Participando con exhibiciones de productos en ferias agro-industriales, con el fin de aumentar los usos como al ambiental de los productos elaborados por la Empresa y a su vez la visibilidad de los mismos.
- Realizando actividades de promoción del consumo de los productos industriales del fique biodegradables (bolsas ecológicas) y como valor agregado para impulsar campaña de toma de conciencia y descontaminación ambiental.
- Trabajando en apoyo con otros gremios como Fedepapa, Fedegan, y la industria del Tabaco en la implementación de los productos de Coohilados en sus procesos de siembra, cultivo y comercialización de sus productos.

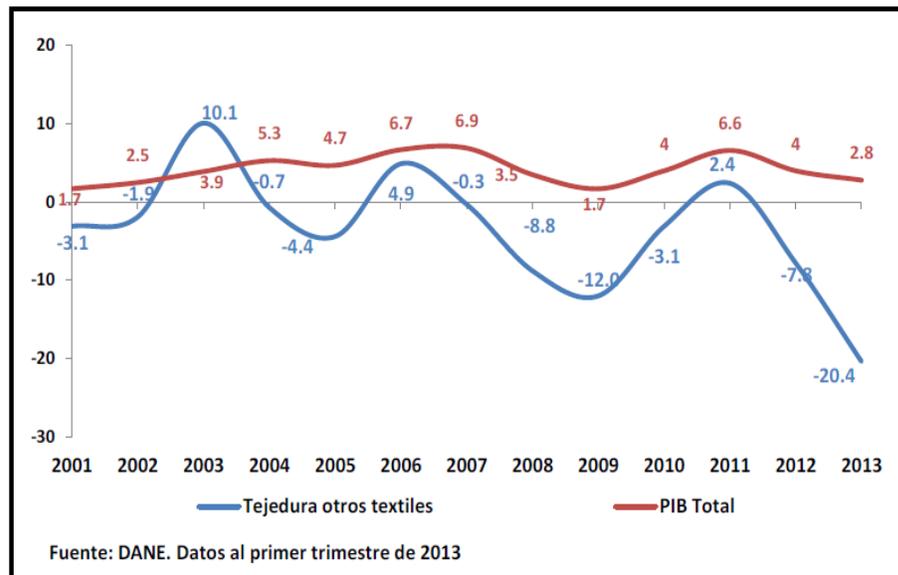
**Grafica 19 Activos Comparación sector - empresa**



*Fuente: Elaboración propia*

Con estas decisiones que la empresa y sus administradores están tomando se pretende mantener por mucho tiempo el crecimiento económico y así cumplir con la visión establecida de ser la empresa líder en Colombia en la elaboración de empaques, telas, cordeles, sogas y Geotextiles en fique, aunque al sector no se le vea el crecimiento que debería tener ya que en 2012 la producción del sector textil representó el 0,27% del PIB nacional y el 2.22% del PIB industrial, registrando una fuerte caída en este último año y dejando ver una tendencia negativa en el comportamiento de su producción.

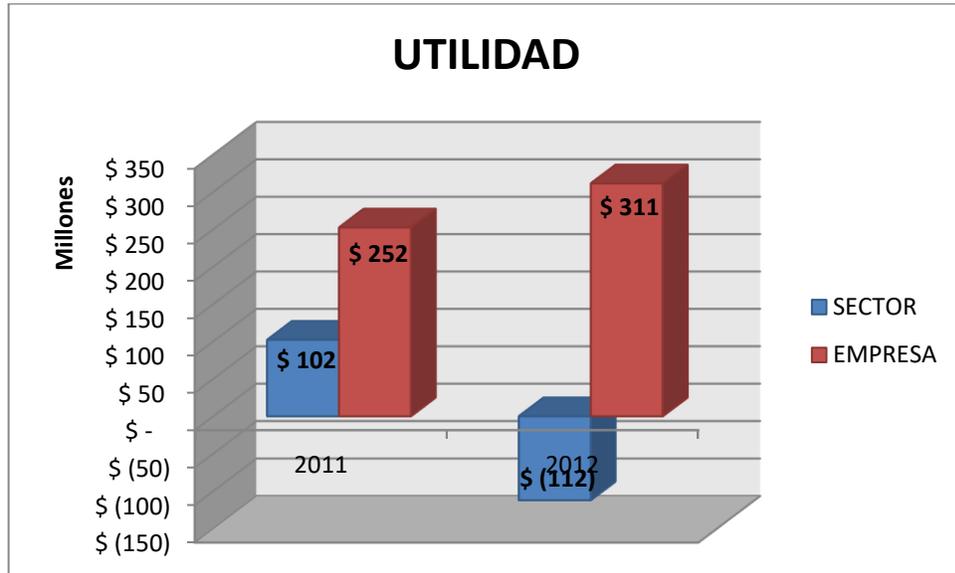
**Grafica 20 Tasa de Crecimiento PIB Tejadura Textiles y PIB Total**



*Fuente: BPR - Benchmark*

El comportamiento y desempeño del sector depende de situaciones internas y externas que lo atañan ya que está asociado al deterioro de los mercados compradores, la fuerte competencia de los productos importados legalmente y de contrabando, el incremento de los costos en sus materias primas, y a la difícil situación financiera por la cual están pasando las principales productoras colombianas de textiles; es por esta razón que los resultados del sector frente a la empresa tienen una diferencia significativa en sus indicadores de tamaño como lo son las ventas, los activos, las utilidades y el patrimonio.

**Grafica 21 Utilidad Comparativa Sector - Empresa**



*Fuente: Elaboración propia*

**Grafica 22 Patrimonio Comparativo Sector - Empresa**



*Fuente: Elaboración propia*

Se realizó análisis horizontal y vertical a los estados financieros de la empresa donde se comparó año contra año y se identificaron las cuentas que son más representativas y tienen más impacto en los resultados financieros de la empresa, como los inventarios, las cuentas por cobrar, el disponible, las cuentas por pagar, las valorizaciones, los ingresos anticipados a ventas, las provisiones, las utilidades etc. Estas cuentas fueron las que dieron los resultados que frente al sector tienen diferentes porcentajes y datos ya que la empresa está pasando por un muy buen momento que el sector no lo refleja debido a la tendencia negativa que el producto interno del sector ha registrado en los últimos años.

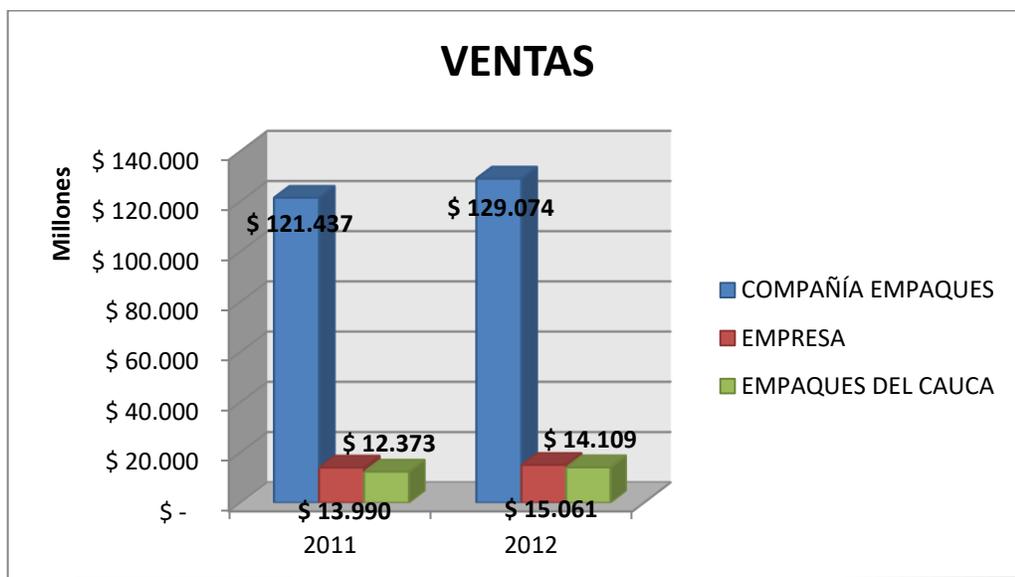
### **Análisis Empresa - Competencia**

La competencia fuerte de COOHILADOS DEL FONCE LTDA hasta el momento están ubicadas en el Cauca y en Medellín, que son: la compañía EMPAQUES DEL CAUCA S.A. con el objeto social de Fabricación, Distribución, Venta de Empaques, Tela y Demás Productos Obtenidos del Fique y del Polipropileno y la COMPAÑIA DE EMPAQUES S.A. con el objeto social de ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de empaques para diferentes productos.

Las tres (3) empresas establecen los precios de los empaques que se venden a la Federación Nacional de Cafeteros en común acuerdo, y el 100% de los sacos que se elaboran en el año es de 2.475.000 unidades repartidos en 1.500.000 unidades de cafetero No. 7, 750.000 unidades de Cafetero No. 6 y 225.000 unidades de cafetero No. 10 y se dividen de acuerdo a la capacidad de producción de cada empresa, es por esto que la Compañía de Empaques S.A. adquiere el 50% de la producción de sacos cafeteros ya que es un empresa con mayor capacidad instalada y las otras dos (2) empresas se reparten el otro 50% en partes iguales, es decir de a 25% para cada una ya que son empresas muy similares.

En el análisis realizado a la comparación de los indicadores financieros entre las tres (3) empresas se establece la superioridad de la Compañía de Empaques S.A. en los indicadores de tamaño ya que esta tiene la capacidad de producir mayor cantidad de empaques y de productos en fique, porque su infraestructura como la propiedad, planta y maquinaria superan en 2 veces a las otras empresas.

**Grafica 23 Venta Comparativa Competencia – Empresa**



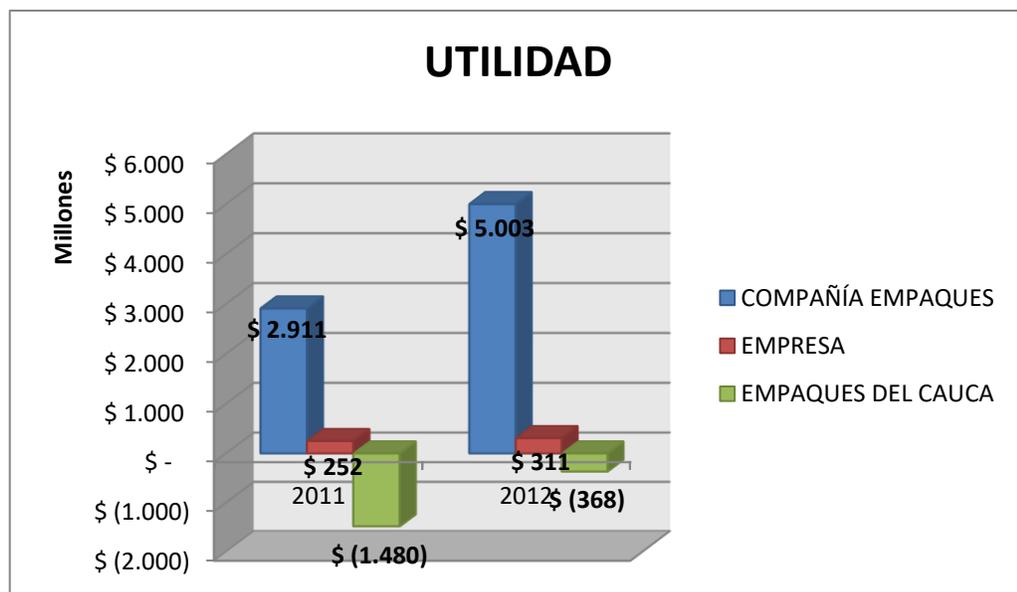
*Fuente: Elaboración propia*

Además de que la Compañía de Empaques S.A. vende productos en fibra natural de fique ella también elabora productos en polipropileno lo que genera que las ventas, los activos, las utilidades y su patrimonio sean superiores a los resultados obtenidos por Empaques del Cauca y a COOHILADOS DEL FONCE LTDA.

Por esta razón la comparación más representativa se establece con la Compañía de Empaques del Cauca ya que sus estados financieros son más similares a COOHILADOS DEL FONCE LTDA.

En el análisis realizado las dos empresas en el año 2011 y 2012 se puede evidenciar que COOHILADOS DEL FONCE LTDA. Es una empresa que cada año va mejorando y según las políticas económicas que establezcan los administrativos se posicionara en Santander como una de las empresas industriales generadoras de empleo y beneficios para sus asociados, ya que a pesar de que las ventas de cada empresa en los dos últimos años han sido muy parecidas, las utilidades si han sido diferentes debido a que en Empaques del Cauca los gastos administrativos y de ventas son superiores a la utilidad bruta lo que genera que la utilidad neta sea negativa a diferencia de Coohilados.

**Grafica 24 Utilidad Comparativa Competencia – Empresa**



*Fuente: Elaboración propia*

En conclusión COOHILADOS DEL FONCE LTDA. Es una empresa que cada año va mejorando y según las políticas económicas que establezcan los administrativos se posicionara en Santander como una de las empresas

industriales generadoras de empleo y beneficios para sus asociados a diferencia de la Compañía de Empaques del Cauca que según el análisis financiero realizado tiene que empezar a identificar los puntos a los cuales le debe hacer más énfasis ya que hasta el año 2012 los resultados no han sido los más favorables para la empresa, ni para sus asociados.

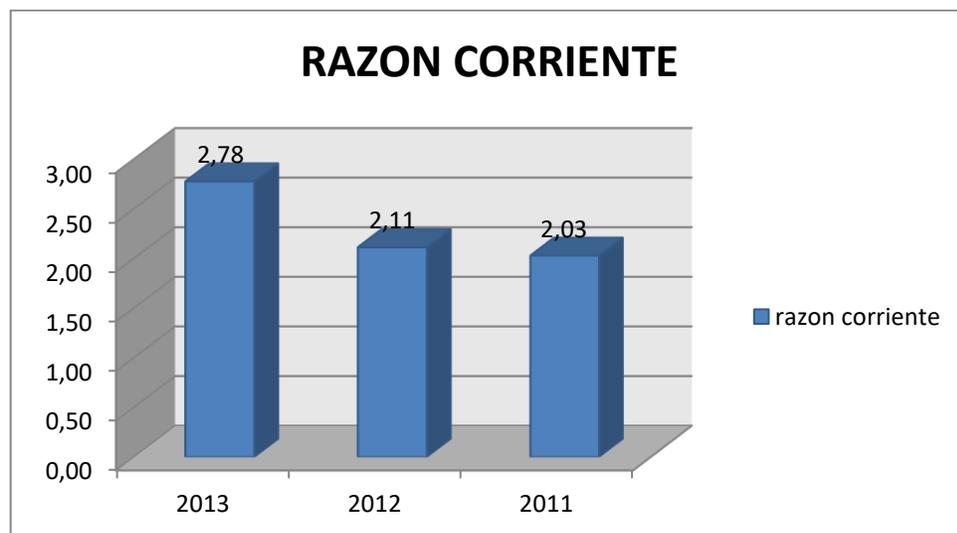
### 5.3 CUMPLIMIENTO OBJETIVO NO. 3

Medir los indicadores de operación, inversión y financiación de los últimos tres (3) años de la empresa.

A continuación se presenta los indicadores financieros de la empresa COOHILADOS DEL FONCE LTDA donde se puede ilustrar mejor el comportamiento de los últimos años y podemos establecer las estrategias más importantes que los administrativos de la empresa deben tomar para que se continúe con el crecimiento económico y la generación de beneficios e utilidades para los asociados.

#### INDICADORES DE OPERACION

Grafica 25 Razón Corriente

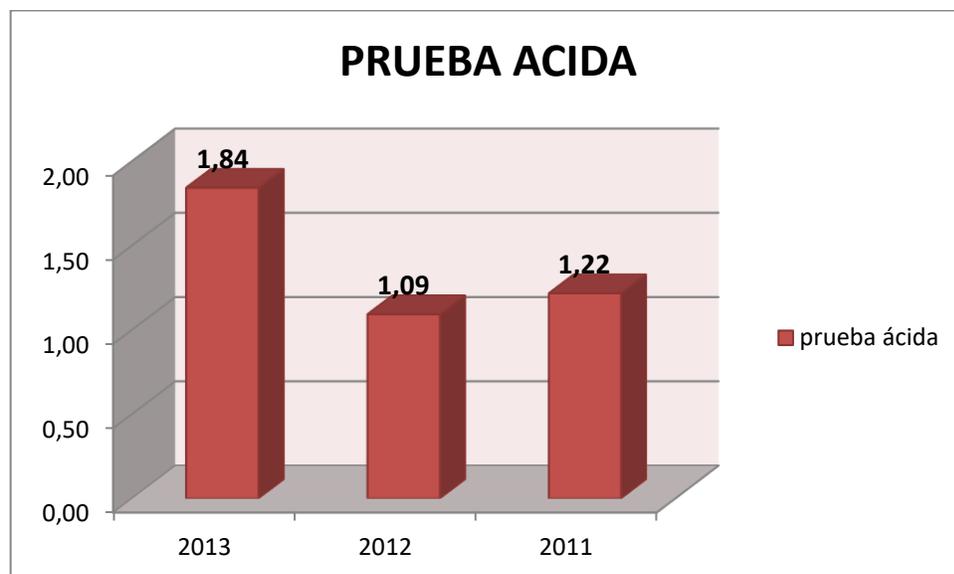


*Fuente: Elaboración propia*

La empresa en el corto plazo se encuentra respaldando su deuda satisfactoriamente, esto es, por cada peso que adeuda posee 2,78 en el 2013 para cubrir estas obligaciones. Esta cifra es debida al aumento significativo que tienen el disponible de un 229.42% con un valor de diferencia con el año anterior de \$ 776.011.034, ya que se disminuyeron las compras de materia prima, al igual que las valorizaciones que se incrementaron en un 2.28% con un valor de \$ 164.800.484, relacionado con el avalúo de la propiedad, planta y equipo.

Estos resultados de un año contra otro en la razón corriente de la empresa también se debe a que los pasivos han ido disminuyendo y se refleja en el año 2013, ya que bajaron en un 32.89% con un valor de \$ 576.323.521 debido a que las cuentas por pagar a proveedores, tanto de materia prima como de Materiales e insumos disminuyeron considerablemente, al igual que la cuenta de diversas que encierra a la deuda de aportes sociales que se tiene con los asociados que se retiran.

**Grafica 26 Prueba Acida**



*Fuente: Elaboración propia*

Se observa que la empresa no necesita recurrir a sus inventarios para cubrir sus obligaciones pues el activo corriente es de \$ 3.265.506.328 y es dos veces superior al pasivo corriente que tiene un valor de \$ 1.175.879.237, en el 2013 lo que es muy parecido al año 2012 pero con la diferencia de que los inventarios en el año 2013 disminuyeron en un 38.60% con un valor de \$ 690.248.311 lo que hace que la prueba acida tenga el resultado de 1.84 dejando a la empresa con una liquidez representativa ya que no es necesario rotar los inventarios de producto terminado para que cubra sus pasivos.

**Grafica 27 Capital de Trabajo**

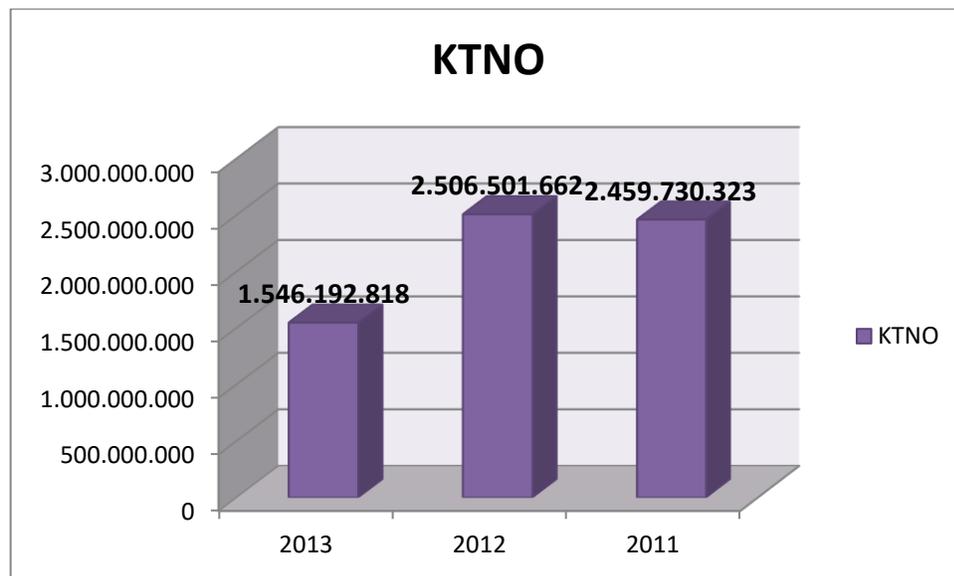


*Fuente: Elaboración propia*

Para el 2013 se da un aumento significativo en los activos corrientes de la empresa dejando una liquidez alta debido al incremento del disponible de un 229.42% y una disminución en el pasivo corriente en las cuentas por pagar a sus proveedores.

En relación de un año contra el otro el capital de trabajo se aumentó en un 1.07% con un valor de \$ 139.080.670 lo que deja a la empresa y a sus asociados con resultados favorables por el incremento en su capital.

**Grafica 28 Capital Neto Operativo**

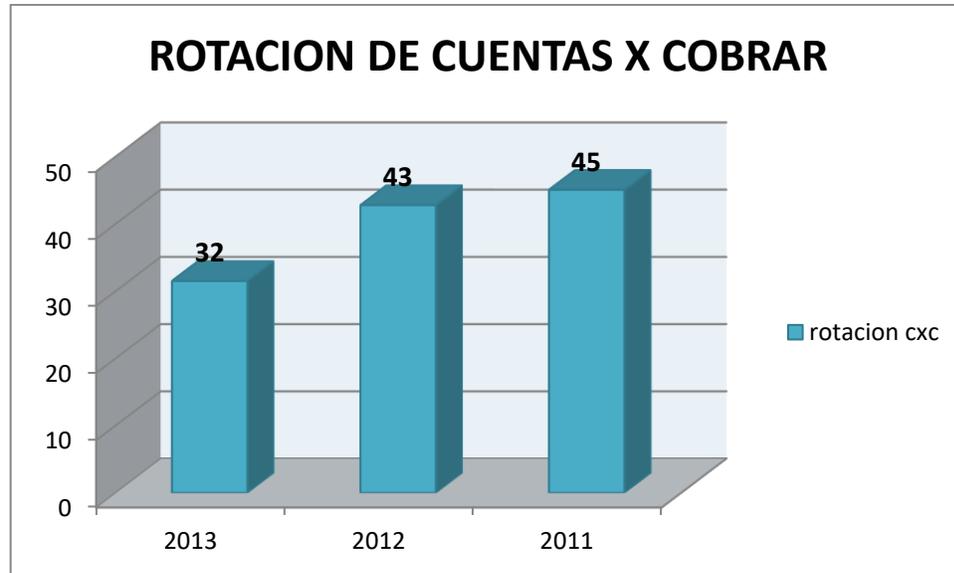


*Fuente: Elaboración propia*

La empresa en el año 2013 los inventarios y las cuentas por cobrar disminuyeron al igual que los cuentas por pagar lo que hace que el capital neto operativo también disminuya comparado con el año anterior con un valor de \$ 960.308.844 pero de todas maneras sigue dando un resultado considerable para la empresa ya que solo recuperando la cartera cuenta con el suficiente capital para no tocar inventarios y cubrir sus proveedores.

## INDICADORES DE ACTIVIDAD

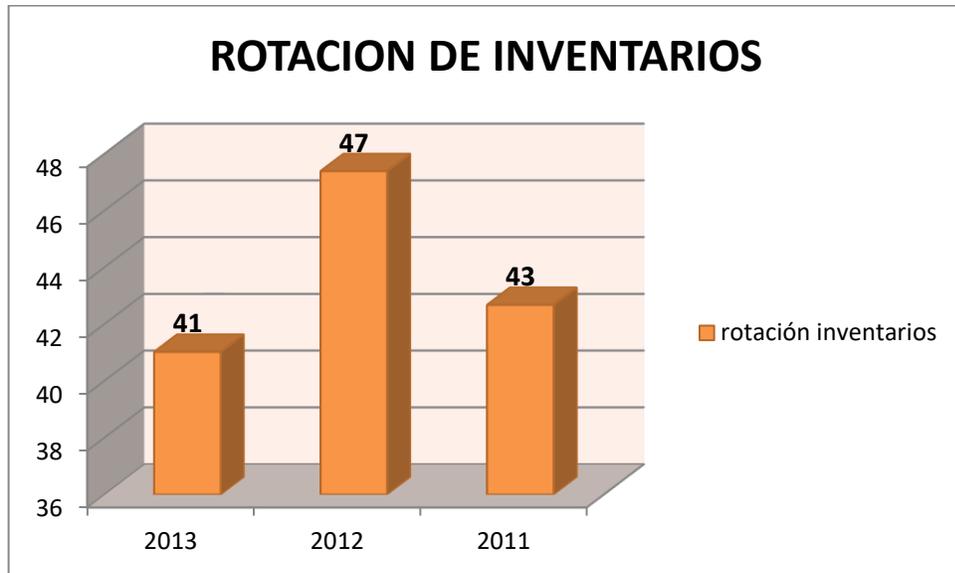
**Grafica 29 Rotación de Cuentas por Cobrar**



*Fuente: Elaboración propia*

Se evidencia una optimización de la recuperación de cartera mejorando en 11 días este indicador ya que la empresa en el año 2013 estableció el comité de crédito en el cual se determinaron políticas de cobro que mejoraron notablemente la rotación de cuentas por cobrar y esto se reflejó en el disponible con el que cuenta para cubrir sus pasivos, a pesar de que las ventas fueron altas, la cartera disminuyó dejando a la empresa en una posición favorable y líquida.

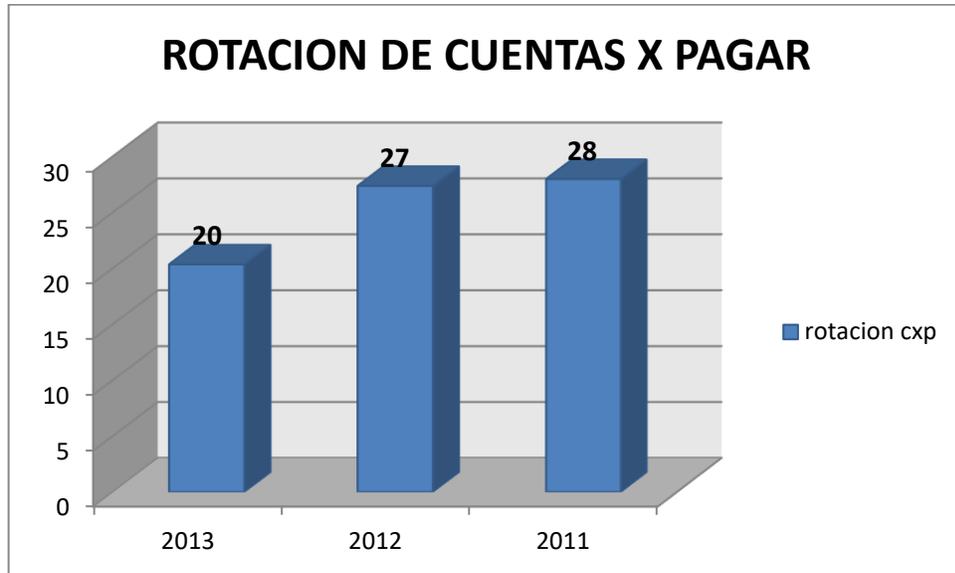
**Grafica 30 Rotación de Inventarios**



*Fuente: Elaboración propia*

En el 2013 la rotación de inventarios bajo a 41 días, esto se debe a que la demanda de productos en fique en el país se incrementó y la competencia por falta de materia prima dejo de producir empaques paperos los que genero una rotación de 6 días menor que el año anterior en la empresa, así la empresa convirtió más rápido sus inventarios en efectivo y esto se refleja en el disponible de la empresa.

**Grafica 31 Rotación de Cuentas Por Pagar**

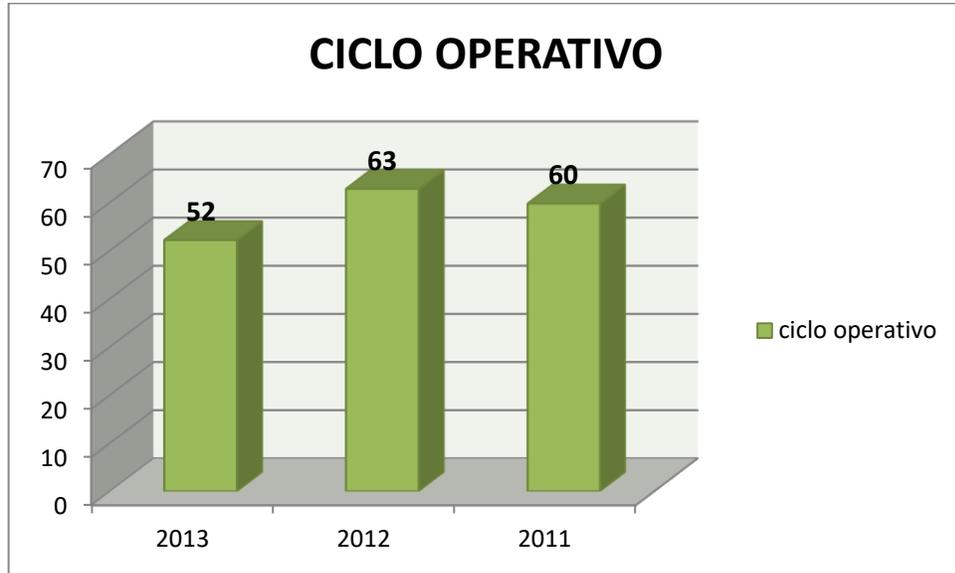


*Fuente: Elaboración propia*

Durante el año 2013 la empresa pago las cuentas a sus proveedores lo que genero beneficios económicos ya que al contar con el disponible necesario pudo cubrir las cuentas por pagar y rotaron en 20 días permitiendo que los proveedores dieran descuentos por pronto pago.

La diferencia de un año contra otro es de 7 días ya que las cuentas por pagar en el año 2013 se disminuyeron en un 32.56% con respecto del año anterior y el costo de ventas se bajó en un 1.79% dando un resultado favorable para la empresa ya que pudo quedar bien ante sus proveedores antiguos y ante los futuros proveedores.

**Grafica 32 Ciclo Operativo**

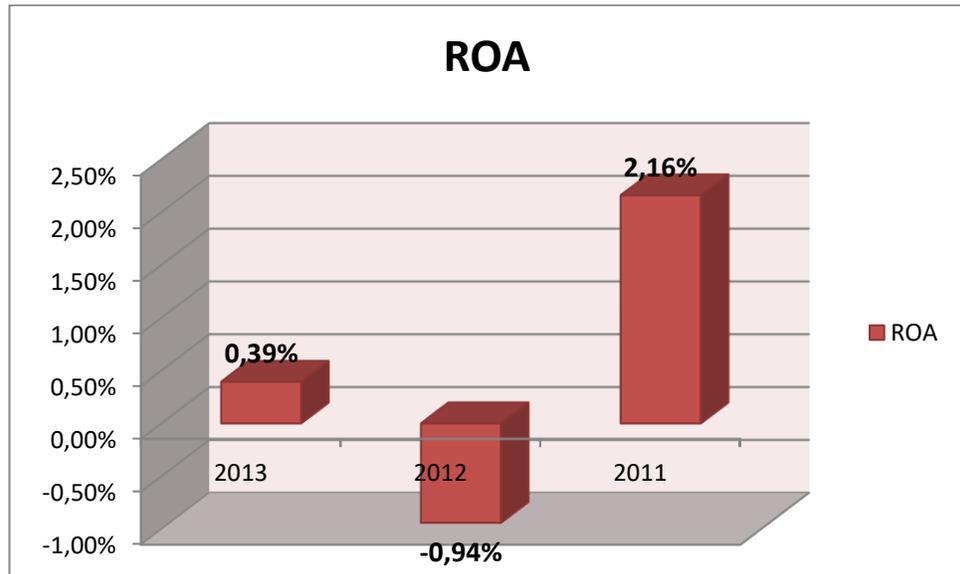


*Fuente: Elaboración propia*

En el año 2013 en la empresa se disminuyó el ciclo operativo en 11 días con relación al año anterior ya que los recursos económicos que se utilizaron en el proceso productivo se volvieron efectivos o se recuperó este dinero debido a que la rotación de inventarios disminuyó y los productos que iban saliendo en muchas ocasiones no alcanzaban a entrar a la bodega de producto terminado y muchos de los clientes cancelaban anticipadamente los productos para que no se desabastecieran debido al aumento en la demanda y a la baja de ventas por parte de las otras empresas.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

**Grafica 33 Rentabilidad del Activo**

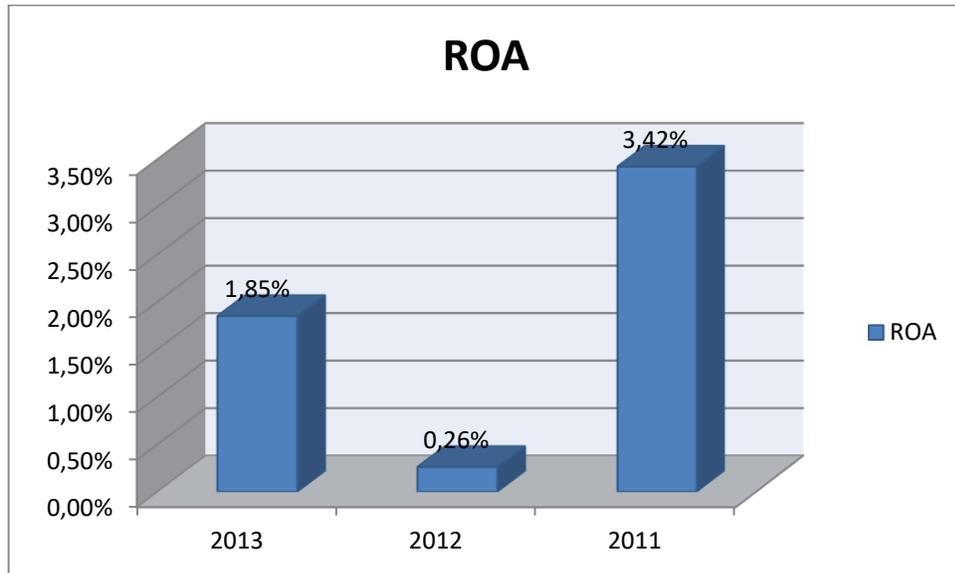


*Fuente: Elaboración propia*

En el año 2013 la empresa por cada peso invertido en el activo total, generó un 0.39% de utilidad neta con un valor de \$ 46.989.963, diferente para el 2012 el ROA ya que fue inferior debido a que el excedente del ejercicio arrojó un valor negativo debido a que se tuvieron que hacer provisiones de cartera de facturas vencidas de ejercicios anteriores y de difícil recuperación, aunque en dicho año no hubieron pérdidas y la utilidad del ejercicio fue positiva, la provisión de cartera de que se realizó por un valor de \$ 335.279.803, hizo que el mejor año en ventas arrojara un resultado en el estado de pérdidas y ganancias negativo.

En el 2011 el ROA cerró en un 2,16% con una diferencia de 1,74% esto debido a que del 2010 al 2011 hubo una variación del 441,83% en el excedente del ejercicio.

**Grafica 34 Rentabilidad del Activo con utilidades anticipadas**

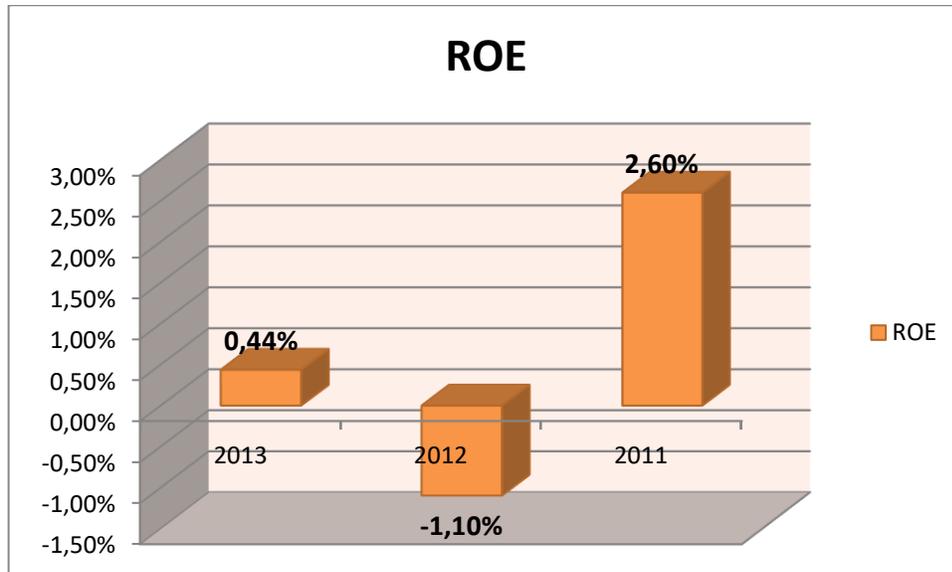


*Fuente: Elaboración propia*

Si se le agregaran a la utilidad neta el valor correspondiente a los bonos empresariales que entrega la empresa a sus asociados como repartición de excedentes anticipados, el indicador de rentabilidad cambiaría notablemente, mostrando un mejor panorama de la empresa, para que sea atractiva para nuevos inversionistas ya que esta sí sería la rentabilidad real para los asociados.

En el año 2011 se entregaron \$147.666.953 pesos de bonos empresariales como utilidades anticipadas a los asociados, en el año 2012 se entregaron \$ 147.060.000 pesos y para el año 2013 se entregaron \$ 173.609.318 pesos, dichos valores si no se repartieran arrojaría un resultado más atractivo y real.

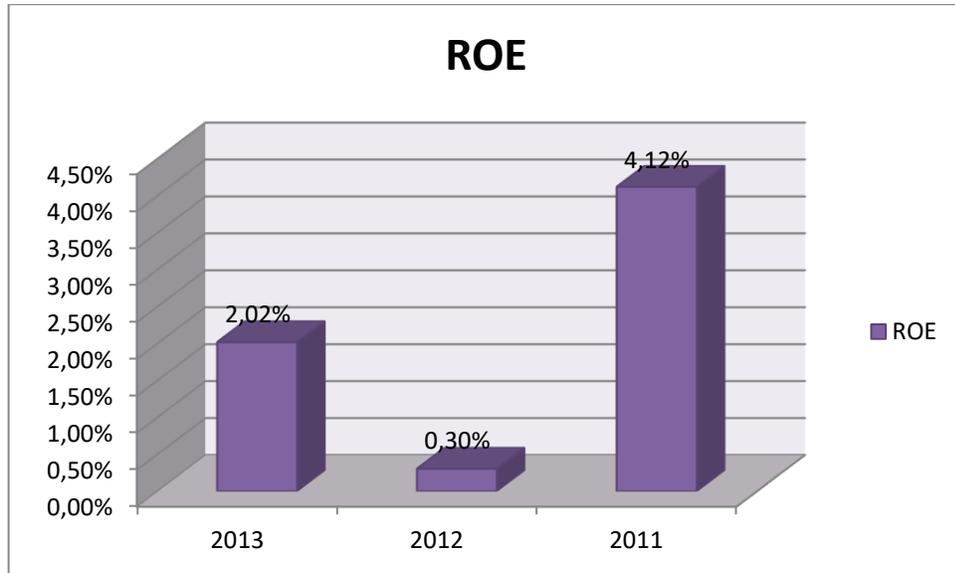
**Grafica 35 Rentabilidad del Patrimonio**



*Fuente: Elaboración propia*

Los socios o dueños de la empresa obtienen un rendimiento sobre su inversión en 0.44% en el año 2013 debido a la utilidad neta del ejercicio por valor de \$ 46.989.963, diferente para el 2012 el ROE fue inferior debido a que el excedente del ejercicio arrojó un valor negativo ya que se tuvieron que hacer provisiones de cartera de facturas vencidas de ejercicios anteriores y de difícil recuperación, aunque para el 2012 hubo mayor aporte en el patrimonio de los asociados ya que la cuenta de reservas se volvió a constituir la cuenta más representativa las mantiene el excedente del ejercicio que es la que hace que el ROE sea negativo en un -1.10%.

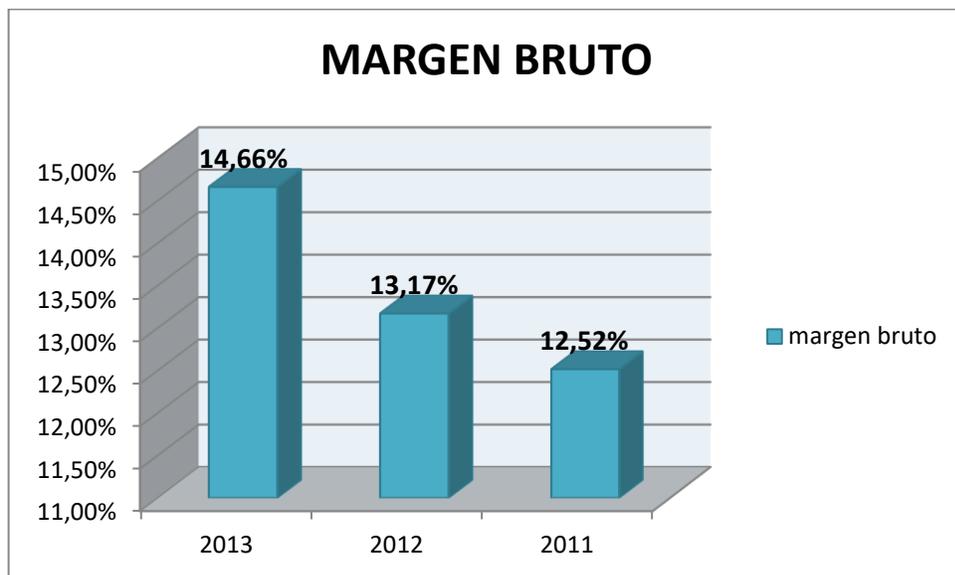
**Grafica 36 Rentabilidad del Patrimonio con utilidades anticipadas**



*Fuente: Elaboración propia*

El ROE tendría un resultado diferente si a la utilidad neta se le sumaran los bonos empresariales que se entregan a los asociados mensualmente y que afectan considerablemente la rentabilidad en cada año, los porcentajes cambiarían y se evidenciaría la rentabilidad real del ejercicio.

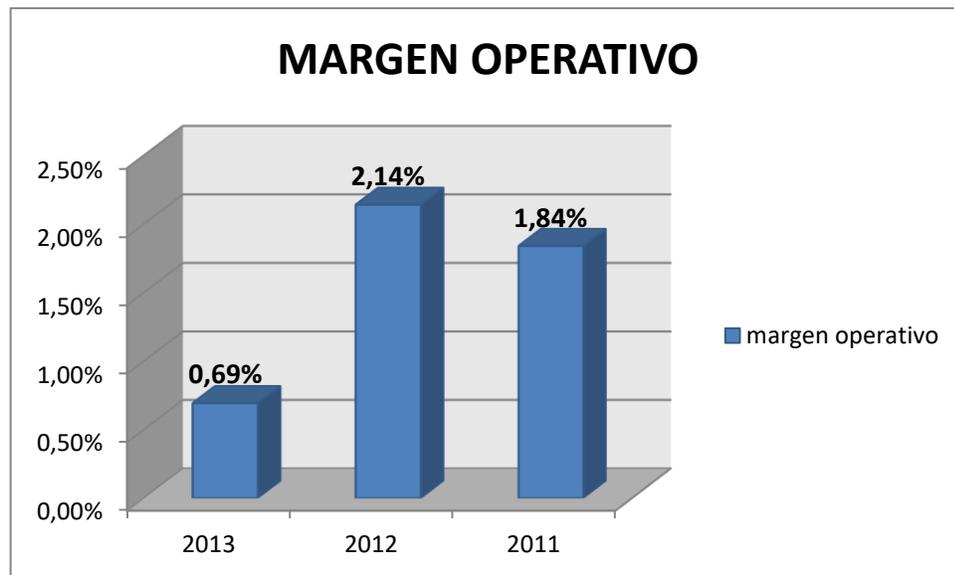
**Grafica 37 Margen Bruto**



*Fuente: Elaboración propia*

Debido a que se vende más a un menor costo ya que las ventas en el año 2013 tuvieron un valor de \$ 15.048.906.106 y el costo de ventas fue de \$ 12.842.447.175 con una diferencia con el año 2012 de 1.79%, los resultados en la utilidad bruta son de un 14.66% que la empresa tiene por cada peso vendido. Desde el 2011 la empresa ha venido aumentando sus ventas pero con mayor representación en el 2012 pues la variación en el 2010 – 2011 fue de 28,87% y en el margen de contribución fue de 27,50% en cambio para el año 2011 – 2012 la variación fue de 7,65% pero 13,29% en el margen de contribución lo que hace obtener una mayor tasa en el margen bruto del 2012, e igualmente para el año 2013.

**Grafica 38 Margen Operativo**

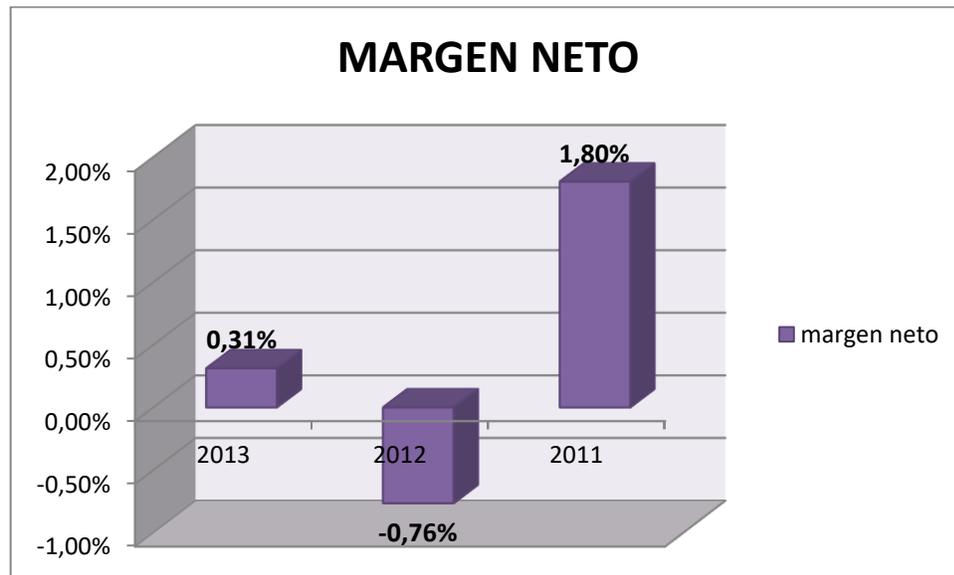


*Fuente: Elaboración propia*

Debido a que hay un aumento significativo en los gastos operacionales de administración de 52.54% ya que los gastos de personal se incrementaron en un 57.92% con un valor de \$ 226.452.731 de diferencia con el año 2012, esto debido

a que en esta cuenta se registraron las primas de navidad, auxilios de vacaciones, bonificaciones de productividad que se repartieron como utilidades anticipadas a los asociados, en el año 2013 el resultado del margen operativo fue de un 0.69%, teniendo una diferencia considerable con el año anterior, ya que fueron decisiones del consejo de administración repartir utilidades.

**Grafica 39 Margen Neto**

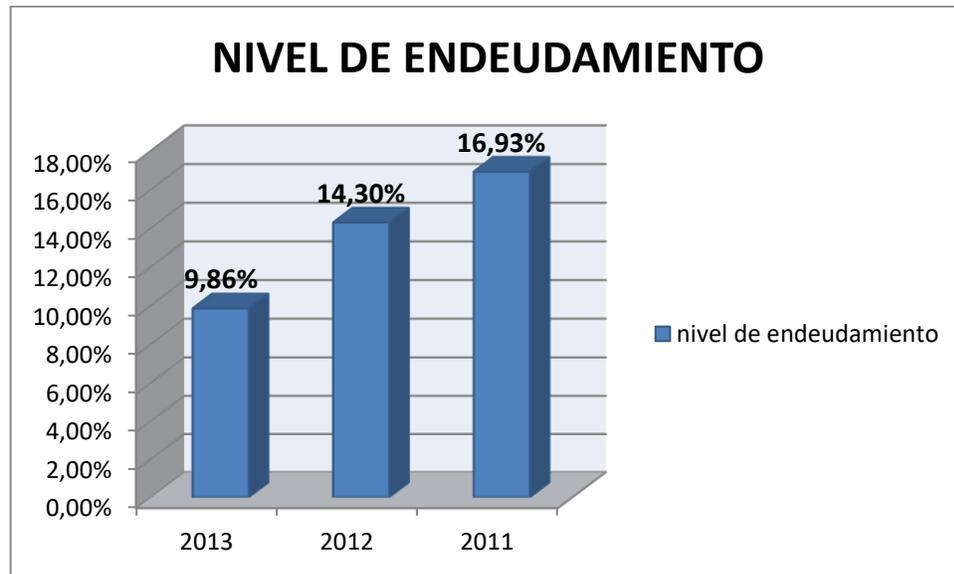


*Fuente: Elaboración propia*

En el año 2013 la empresa por cada peso vendido, genero un 0.31% de utilidad neta ya que en este año los excedentes del ejercicio fueron positivos con un valor de \$ 46.989.963 y a pesar de la entrega de utilidad anticipada a los asociados por valor de \$ 256.528.933 en bonificaciones el resultado del margen neto en el 2013 fue positivo a diferencia del año 2012 ya que muestra un valor negativo de -0.76% por provisiones en gastos de ejercicios anteriores; en la empresa el Margen Neto podía haber sido positivo si no se hubiera tenido que cumplir con disposiciones fiscales.

## INDICES DE ENDEUDAMIENTO

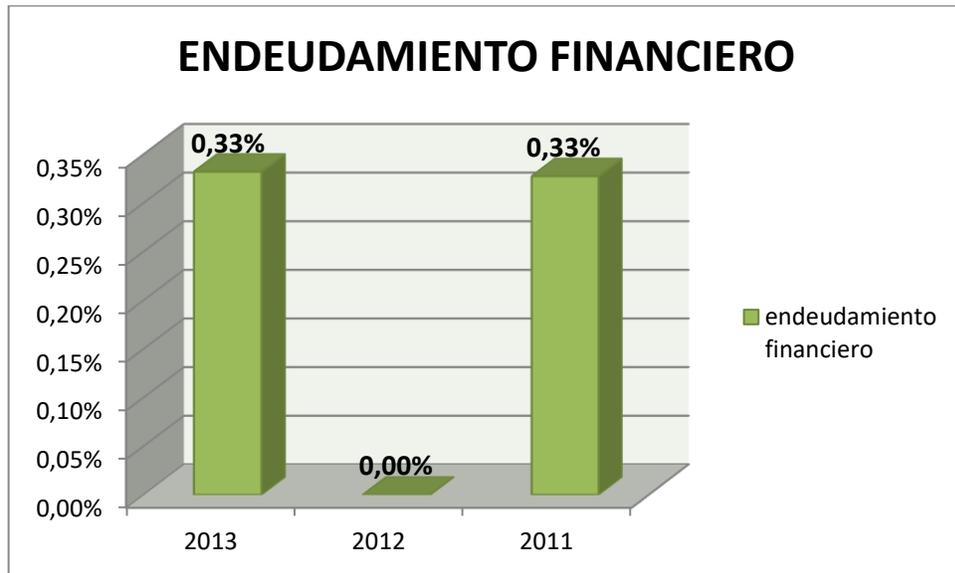
**Grafica 40 Nivel de Endeudamiento**



*Fuente: Elaboración propia*

En el año 2103 por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, tiene un nivel de endeudamiento de 9.86% relacionado con los proveedores, las obligaciones financieras y obligaciones laborales, donde la cuenta que hace que el nivel de endeudamiento haya disminuido con respecto del año anterior son las cuentas por pagar que también se disminuyeron en un 32.56% ya que la compra de materia prima bajo en el año 2013, es por esto que los resultados son representativos para la empresa porque cada vez se demuestra que no necesita de obtener obligaciones financieras para cubrir sus gastos.

**Grafica 41 Endeudamiento Financiero**

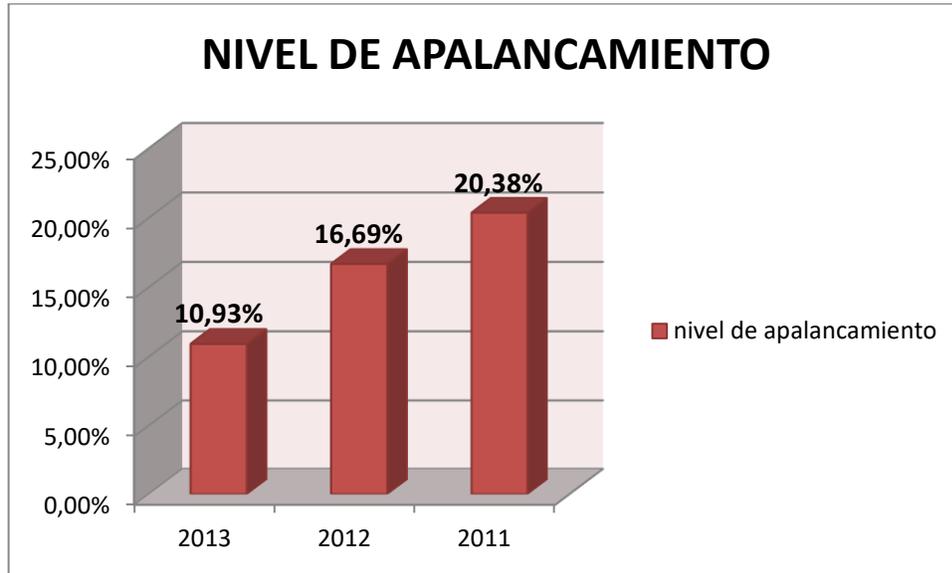


*Fuente: Elaboración propia*

Las obligaciones financieras para el año 2013 aumentaron en 0.33% ya que se adquirió un crédito en el banco agrario por valor de \$ 50.000.208 a una tasa de interés nominal de 7.58% MV, con motivo de que en los primeros meses del año la empresa no tenía disponible para cancelar nomina, verifico cuál de los bancos le ofrecía una mejor tasa y se llegó a la conclusión de que era en el Banco Agrario.

En el año 2012 la empresa no adquirió ningún crédito con Bancos ya que contaba con el disponible necesario para cubrir sus gastos, es por esto que el endeudamiento financiero está en 0.0%.

**Grafica 42 Nivel de Apalancamiento**



*Fuente: Elaboración propia*

En el año 2013 se disminuyó el nivel de apalancamiento dando como resultado un 10.93% debido a que los pasivo también disminuyeron y se refleja en las cuentas por pagar a proveedores.

Para el año 2012 el nivel de apalancamiento fue mayor ya que las cuentas por pagar tuvo un aumento del 32.56% con el año 2013; esto resalta que cada vez el dinero de los dueños de la empresa se compromete menos, lo que brinda seguridad a los inversionistas.

Algunos de los resultados que arrojan los estados financieros de la empresa son negativos pero no tienen que ver con el ejercicio del año sino que por malas decisiones tomadas en años anteriores y que perjudican de cierta manera a los buenos resultados de los últimos tres años; todo esto se debe a las carteras perdidas de ejercicios anteriores y que en la actualidad se tienen que provisionar al 100% por petición de la revisoría fiscal de la empresa pero en síntesis es una empresa emprendedora que da buenos resultados a sus asociados y que aparte

de que entregan utilidades anticipadas al final del año arroja resultados positivos que posicionan a la empresa en el municipio como una de las generadoras de empleo esenciales para la población sangileña.

#### **5.4 CUMPLIMIENTO OBJETIVO N° 4**

Establecer estrategias financieras que apoyen la toma de decisiones de la empresa.

La presente investigación, muestra como uno de los resultados el establecimiento de estrategias financieras que la empresa podría implementar para que la administración tome mejores decisiones en pro del desarrollo y competitividad en el mercado, generando mayores utilidades y con ello realizar inversiones e inyección de capital con el fin de ofrecer una mayor satisfacción al cliente.

Las estrategias que a continuación se proponen a la empresa, después de haber realizado un importante análisis, son:

#### **Estrategias Financieras**

1. Actualmente la empresa cuenta con una figura denominada Bonos Empresariales que no constituyen prestación social a los funcionarios, siendo un auxilio por desempeño que a su vez es una repartición de excedentes anticipada. Lo anterior genera un egreso dentro de la Utilidad No Operacional que disminuye significativamente la Utilidad del Ejercicio de la empresa. La propuesta es que la Administración tenga en cuenta la manera objetiva de disminuir este pago paulatinamente sin afectar el desempeño por parte de sus asociados.



Como podemos observar en la gráfica este rubro es importante para la disminución en la utilidad, en promedio para el año 2013 se descuenta un valor de \$14 millones aproximadamente, que sin lugar a dudas es un capital que se podría reinvertir en la operatividad del negocio.

2. Dentro del contexto de Activos Fijos la empresa cuenta con Maquinaria totalmente depreciada, sin embargo, aun continua generando un buen servicio y siendo útil en los procesos industriales. La estrategia que se propone es que a través del capital liberado por el concepto explicado en el punto anterior, se logre realizar una automatización industrial en el uso de esta maquinaria con el fin de generar mayor capacidad instalada que a su vez, permita reducir los costos indirectos de fabricación, como lo son el consumo de energía en la planta y el costo del mantenimiento.
  
3. Conociendo que los proveedores de materia prima (fique) en la región Guantánamo llegan al 30% del valor total de insumos para los procesos productivos de la empresa con un costo de \$1.770 por Kg y que el restante es obtenido de la región del Cauca y Nariño a un costo de \$2.100 por Kg, y

asumiendo que para el año 2013 hubo una compra de fique cercana a los \$4.560 millones, se propone un incentivo económico de \$200 adicionales en el pago del Kg, además de acompañamiento técnico para que los campesinos de nuestra región siembren cada vez más hectáreas de plántulas de fique.

## **5.5. CUMPLIMIENTO OBJETIVO NO. 5**

Elaborar una herramienta en Excel que permita observar los efectos financieros de la empresa, con su respectivo Manual de Usuario.

La herramienta para el diagnóstico financiero de COOHILADOS DEL FONCE LTDA. contiene una pantalla de inicio la cual brinda al usuario diferentes opciones: “HISTÓRICO INGRESOS COSTOS GASTOS, HISTÓRICO BALANCE GENERAL, HISTÓRICO ESTADO DE RESULTADOS, INDICADORES FINANCIEROS, GRÁFICAS INDICADORES FINANCIEROS, ANÁLISIS EMPRESA – SECTOR, SIMULACIÓN DE ESCENARIOS, ESCENARIOS Y MANUAL DE USUARIO”. Estas opciones servirán para ingresar datos históricos o visualizar resultados o gráficas.

Las opciones de históricos tienen la función de alimentar la herramienta con el objetivo de analizar los resultados obtenidos para luego de estos datos elaborar los indicadores financieros los cuales brindan un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en cuanto a la liquidez, actividad, rentabilidad, utilidad, endeudamiento y apalancamiento con el fin de poder realizar un diagnóstico de la situación financiera.

La herramienta también apoya al diagnóstico que se realiza a través de los indicadores financieros ya que nos refleja de forma gráfica la situación actual de la

empresa la cual es más agradable y brinda una mejor visión sobre el estado financiero.

Se realiza un análisis de cómo se encuentra la empresa respecto a su sector y la competencia con el fin de analizar su posición al diagnosticar su grado de competitividad en cuanto a tamaño, dinámica, rentabilidad, endeudamiento eficiencia y liquidez.

Se realiza una simulación de escenarios donde se toma los datos obtenidos del primer periodo proyectado con el fin de comparar si los datos se ajustan a la realidad de lo contrario se realizaran las modificaciones correspondientes en las proyecciones para lograr un ajuste ideal sin tener desviaciones altas en las cifras proyectadas.

Se presentan las diferentes opciones para modelar la proyección en tres escenarios; Optimista, moderado y pesimista, los cuales brindan un diagnóstico hacia lo que pueda pasar respecto a incrementos y variables económicas. Y se entrega el manual de usuario para que cualquier persona pueda ingresar los datos correspondientes y el modelo empiece a arrojar resultados.

## CONCLUSIONES

Después de realizar el respectivo análisis a COOHILADOS DEL FONCE LTDA. en sus últimos tres (3) años, podemos evidenciar que es una empresa que ha conseguido mantenerse en el mercado vendiendo los productos en fibra natural de fique con alta participación en el mercado, contemplando la fuerte competencia de otras empresas el ámbito nacional. Dentro del análisis financiero se concluye que estamos al frente de una empresa que maneja su Liquidez y Endeudamiento de una forma eficiente, ya que cuenta con un capital de trabajo cercano a los \$23.800 millones, cifra no despreciable para continuar con la operatividad del negocio, además de una política clara de disminuir el costo de financiamiento con terceros y generando año a año un mayor rendimiento a sus asociados, dado por el crecimiento en ventas que para el año 2013 registra un aumento del 38%.

Conociendo que el consumo de materia prima viene aumentando considerablemente dada la fuerte demanda de productos derivados del fique, este empezó a escasear para finales del año 2013, lo que hace que el Activo Corriente en inventarios del mismo escasee y por ende no se alcance a atender la demanda proporcionada por el mercado, generando disponible ocioso. Es evidente que se debe motivar la estrategia propuesta en el incentivo al cultivador de fique en nuestra región.

Una vez realizado el comparativo de COOHILADOS DEL FONCE LTDA, frente al sector podemos evidenciar que es una de las pocas empresas que sobrepasan en gran medida los indicadores del mismo; cifra importante que se debe a un sector industrial-textil golpeado por empresas que disminuyen su generación de resultados como Fabricato, Coltejer y Studio-F, además de la importación de productos a bajo costo para ser comercializados en el país. No se debe desestimar que la Compañía de Empaques de Medellín es una competencia fuerte para la empresa, debido a su estructura patrimonial y participación en el mercado.

Sin embargo, COOHILADOS DEL FONCE LTDA, ha venido mostrando crecimiento generando competencia a sus rivales, dentro de la consecución de nuevos clientes, mejorando la calidad de atención a los mismos.

## BIBLIOGRAFIA

BERK, Jonathan, DEMARZO Peter, HARDFORD Jarrad. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Editorial Pearson.

ESTUPIÑAN GAITAN. Rodrigo, ESTUPIÑAN GAITAN. Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. ECOE Ediciones.

GARCIA SERNA. Oscar León. Administración Financiera. Bogotá: Prensa Moderna Impresores S.A.

MANUAL DE CALIDAD COOHILADOS DEL FONCE LTDA.

ORTIZ ANAYA. Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

ORTIZ ANAYA. Héctor. Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá. Universidad Externado de Colombia.

RAMIREZ PADILLA. David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial Mc Graw-Hill.

## INFOGRAFIA

AMADOR, Posadas. Fátima Jackeline. Estrategia y dirección estratégica [online], 2002. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja.htm>  
[citado 1 Mayo de 2013].

Benchmark: [www.bpr.com.co](http://www.bpr.com.co)

Copyright. Guía de la calidad [online]. 2013. Disponible en:  
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>  
[citado 1 Mayo 2013]

FLEITAS, Fernando. Finanzas corporativas [online], 2012. Disponible en:  
<http://fernando-fleitas.blogspot.com/2012/05/finanzas-corporativas.html>  
[citado 1 Mayo 2013]

SoyEntrepreneur. Como hacer el análisis Financiero de tu Empresa. [online]. 2011. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/como-hacer-el-analisis-financiero-de-tu-empresa.html>.  
[citado 1 Mayo 2013]

## ANEXOS

### **Anexo 1 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE COOHILADOS DEL FONCE LTDA.**

FECHA:

NOMBRE:

1. ¿Se emplea la planificación y estrategia financiera para la determinación de los objetivos de la empresa?
2. ¿Cómo es el manejo de la información que genera mensualmente el área de contabilidad?
3. ¿Qué análisis se realiza a la información contable?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen entre la gerencia y el departamento de contabilidad?
5. ¿Cuál es el grupo de trabajo que analiza la información contable y cada cuanto se reúnen a tomar las decisiones?
6. ¿Le parece que la forma en que se está realizando el análisis administrativo y financiero de la empresa es el adecuado? SI o NO y ¿por qué?
7. ¿Qué tan competente es el personal que genera los estados financieros y de qué manera potencia el desarrollo profesional de acuerdo a las necesidades de la empresa?
8. ¿Cómo ve a la empresa frente al sector?

9. ¿Se emplea la planificación y estrategia financiera para la determinación de los objetivos de la empresa?
  
10. ¿Qué tan beneficioso ve el desarrollo de un plan estratégico para la toma de decisiones administrativas y financieras?
  
11. ¿Qué tan viable cree usted que puede ser la implementación de un proyecto que pueda mejorar las utilidades de la empresa?

## **Anexo 2 ENTREVISTA AL AREA DE CONTABILIDAD Y TESORERIA DE COOHILADOS DEL FONCE LTDA.**

FECHA:

NOMBRE:

CARGO:

1. ¿Qué tipo de información elabora en el departamento de contabilidad y tesorería?
2. ¿Qué análisis se realiza a la información contable?
3. ¿Calcula razones financieras con los datos obtenidos mes a mes en la empresa?
4. ¿Posee datos históricos de los estados financieros de la empresa?
5. ¿El departamento contable tiene que ver con las decisiones administrativas y financieras que toma la empresa para su mejoramiento continuo?
6. ¿Realizan planificación y proyecciones estratégicas en la empresa de acuerdo a los datos obtenidos de los estados financieros de la empresa?
7. ¿Cree que el personal con el que trabaja es competente y eficaz para la realización de los estados financieros de la empresa?
8. ¿Cómo ve a la empresa frente al sector?
9. ¿Qué tan beneficioso ve el desarrollo de un plan estratégico para la toma de decisiones administrativas y financieras?

10. ¿Qué tan viable cree usted que puede ser la implementación de un proyecto que pueda mejorar las utilidades de la empresa?

## Anexo 3 HERRAMIENTA PARA EL DIAGNOSTICO FINANCIERO DE

		PROYECCIÓN SOBRE INGRESOS COSTOS Y GASTOS ESCENARIO OPTIMISTA						
		2013 P SEPTIEMBRE	2013 P OCTUBRE	2013 P NOVIEMBRE	2013 P DICIEMBRE	2014 P ENERO	2014 P FEBRERO	2014 P MARZO
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>								
<b>INGRESOS</b>								
EMPAQUES		\$ 1.082.629.392	\$ 1.058.201.048	\$ 1.282.335.984	\$ 1.223.599.759	\$ 1.305.267.452	\$ 1.121.987.119	\$ 1.091.469.422
TELAS		\$ 89.829.985	\$ 54.004.410	\$ 43.893.647	\$ 73.799.590	\$ 23.195.438	\$ 37.744.367	\$ 43.063.272
CORDELES Y SOGAS		\$ 119.163.295	\$ 89.613.792	\$ 116.052.077	\$ 108.041.344	\$ 153.156.605	\$ 161.151.056	\$ 161.644.805
CABUYAS MILIMÉTRICAS		\$ 183.150	\$ 886.050	\$ 607.255	\$ 2.901.780	\$ 1.749.938	\$ 1.085.788	\$ 2.102.063
SUBPRODUCTOS Y OTROS		\$ 4.426.133	\$ 3.108.798	\$ 3.236.404	\$ 1.928.752	\$ 3.182.213	\$ 595.688	\$ 1.294.088
DESCUENTOS EN VENTAS		(\$ 1.127.675)	(\$ 1.066.712)	(\$ 1.910.226)	(\$ 2.448.460)	(\$ 2.985.444)	(\$ 2.560.184)	(\$ 2.096.303)
DEVOLUCIONES EN VENTAS		(\$ 539.000)	(\$ 977.679)	(\$ 13.298.560)	(\$ 25.952.730)	(\$ 71.310)	(\$ 7.459.950)	(\$ 23.841.949)
<b>ING. OPERACIONALES NETOS</b>		<b>\$ 1.294.565.280</b>	<b>\$ 1.194.767.707</b>	<b>\$ 1.430.916.580</b>	<b>\$ 1.381.870.036</b>	<b>\$ 1.483.514.890</b>	<b>\$ 1.312.543.884</b>	<b>\$ 1.273.635.398</b>
FINANCIEROS / DIFERENCIA EN CAMBIO		\$ 20.789.873	\$ 150.488	\$ 9.886.450	\$ 1.592.163	\$ 165.310	\$ 3.226.883	\$ 2.561.860
ARRENDAMIENTOS		\$ 1.571.110	\$ 1.609.360	\$ 1.617.010	\$ 2.008.646	\$ 607.229	\$ 593.908	\$ 2.894.862
SERVICIOS -		\$ 554.625	\$ 4.434.195	\$ 218.597	\$ 1.823.909	\$ 1.209.407	\$ 1.041.577	\$ 685.799
VISITAS TÉCNICAS		\$ 0	\$ 329.776	\$ 487.188	\$ 0	\$ 7.208	\$ 0	\$ 99.105
RECUPERACIONES / INCENTIVOS		\$ 0	\$ 1.365.780	\$ 0	\$ 1.262.408	\$ 0	\$ 288.128	\$ 1.611.623
DIVERSOS		\$ 1.348.645	\$ 2.830.377	\$ 2.882.501	\$ 3.994.258	\$ 3.163.975	\$ 4.312.199	\$ 4.334.131
OTRAS VENTAS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 484.664	\$ 87.083	\$ 120.115
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>		<b>\$ 24.264.253</b>	<b>\$ 10.719.977</b>	<b>\$ 15.091.746</b>	<b>\$ 10.621.385</b>	<b>\$ 5.637.793</b>	<b>\$ 9.549.779</b>	<b>\$ 12.307.495</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 1.318.829.533</b>	<b>\$ 1.205.487.684</b>	<b>\$ 1.446.008.326</b>	<b>\$ 1.392.491.421</b>	<b>\$ 1.489.152.683</b>	<b>\$ 1.322.093.662</b>	<b>\$ 1.285.942.892</b>



## Anexo 4 ESCENARIO MODERADO

	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">                     PROYECCIÓN SOBRE INGRESOS COSTOS Y GASTOS ESCENARIO PESIMISTA                 </div>											
	2013 P SEPTIEMBRE	2013 P OCTUBRE	2013 P NOVIEMBRE	2013 P DICIEMBRE	2014 P ENERO	2014 P FEBRERO	2014 P MARZO					
	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>											
<b>INGRESOS</b>												
EMPAQUES	\$ 984.208.538	\$ 962.000.953	\$ 1.165.759.985	\$ 1.092.499.785	\$ 1.189.743.678	\$ 1.022.254.930	\$ 994.449.918					
TELAS	\$ 81.663.623	\$ 49.094.919	\$ 39.903.316	\$ 65.892.492	\$ 21.133.621	\$ 34.389.312	\$ 39.235.426					
CORDELES Y SOGAS	\$ 108.330.269	\$ 81.467.084	\$ 105.501.888	\$ 96.465.486	\$ 139.542.684	\$ 146.826.518	\$ 147.276.378					
CABUYAS MILIMÉTRICAS	\$ 166.500	\$ 805.500	\$ 552.050	\$ 2.590.875	\$ 1.594.388	\$ 989.274	\$ 1.915.213					
SUBPRODUCTOS Y OTROS	\$ 4.023.757	\$ 2.826.180	\$ 2.942.185	\$ 1.722.100	\$ 2.899.349	\$ 542.738	\$ 1.179.058					
DESCUENTOS EN VENTAS	(\$ 1.025.159)	(\$ 971.556)	(\$ 1.736.569)	(\$ 2.186.125)	(\$ 2.701.849)	(\$ 2.332.612)	(\$ 1.909.965)					
DEVOLUCIONES EN VENTAS	(\$ 490.000)	(\$ 9.070.618)	(\$ 12.089.600)	(\$ 23.172.080)	(\$ 64.971)	(\$ 6.796.843)	(\$ 21.722.664)					
<b>ING. OPERACIONALES NETOS</b>	<b>\$ 1.176.877.528</b>	<b>\$ 1.086.152.461</b>	<b>\$ 1.300.833.255</b>	<b>\$ 1.233.812.532</b>	<b>\$ 1.351.646.900</b>	<b>\$ 1.195.873.316</b>	<b>\$ 1.160.423.362</b>					
FINANCIEROS / DIFERENCIA EN CAMBIO	\$ 20.382.229	\$ 147.537	\$ 9.692.598	\$ 1.560.944	\$ 162.147	\$ 3.165.124	\$ 2.512.829					
ARRENDAMIENTOS	\$ 1.540.304	\$ 1.577.804	\$ 1.585.304	\$ 1.969.261	\$ 595.607	\$ 582.542	\$ 2.839.458					
SERVICIOS -	\$ 543.750	\$ 4.347.250	\$ 214.311	\$ 1.788.147	\$ 1.186.261	\$ 1.021.642	\$ 672.673					
VISITAS TÉCNICAS	\$ 0	\$ 323.310	\$ 477.636	\$ 0	\$ 7.070	\$ 0	\$ 97.208					
RECUPERACIONES / INCENTIVOS	\$ 0	\$ 1.339.000	\$ 0	\$ 1.237.655	\$ 0	\$ 282.614	\$ 1.580.779					
DIVERSOS	\$ 1.322.201	\$ 2.774.880	\$ 2.825.982	\$ 3.857.116	\$ 3.103.421	\$ 4.229.669	\$ 4.251.181					
OTRAS VENTAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 475.388	\$ 85.417	\$ 117.816					
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 23.788.483</b>	<b>\$ 10.509.781</b>	<b>\$ 14.795.829</b>	<b>\$ 10.413.123</b>	<b>\$ 5.529.893</b>	<b>\$ 9.367.008</b>	<b>\$ 12.071.945</b>					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.200.666.011</b>	<b>\$ 1.096.662.242</b>	<b>\$ 1.315.629.084</b>	<b>\$ 1.244.225.655</b>	<b>\$ 1.357.176.792</b>	<b>\$ 1.205.240.324</b>	<b>\$ 1.172.495.307</b>					

Anexo 5 ESCENARIO PESIMISTA

	REGRESAR		PRUEBA DE BACKTESTING			VARIACION ABSOLUTA		
	DATOS REALES	ESCENARIOS			VARIACION ABSOLUTA			
		OPTIMISTA	MODERADO	PESIMISTA	OPTIMISTA	MODERADO	PESIMISTA	
<b>INGRESOS</b>								
EMPAQUES	\$ 984.208.538	\$ 1.033.418.965	\$ 984.208.538	\$ 98.420.854	\$ 49.210.427			
TELAS	\$ 81.663.623	\$ 85.746.804	\$ 81.663.623	\$ 8.166.362	\$ 4.083.181			
CORDELES Y SOGAS	\$ 108.330.269	\$ 113.746.782	\$ 108.330.269	\$ 10.833.027	\$ 5.416.513			
CABUYAS MILIMETRICAS	\$ 166.500	\$ 174.825	\$ 166.500	\$ 16.650	\$ 8.325			
SUBPRODUCTOS Y OTROS	\$ 4.023.757	\$ 4.224.945	\$ 4.023.757	\$ 402.376	\$ 201.188			
DESCUENTOS EN VENTAS	(\$ 1.025.159)	(\$ 1.076.417)	(\$ 1.025.159)	(\$ 102.516)	(\$ 51.258)			
DEVOLUCIONES EN VENTAS	(\$ 490.000)	(\$ 514.500)	(\$ 490.000)	(\$ 49.000)	(\$ 24.500)			
<b>ING. OPERACIONALES NETOS</b>	<b>\$ 1.176.877.528</b>	<b>\$ 1.235.721.404</b>	<b>\$ 1.176.877.528</b>	<b>\$ 117.687.753</b>	<b>\$ 58.843.876</b>			
FINANCIEROS / DIFERENCIA EN CAMBIO	\$ 20.382.229	\$ 20.586.051	\$ 20.382.229	\$ 407.645	\$ 203.822			
ARRENDAMIENTOS	\$ 1.540.304	\$ 1.555.707	\$ 1.540.304	\$ 30.806	\$ 15.403			
SERVICIOS -	\$ 543.750	\$ 549.188	\$ 543.750	\$ 10.875	\$ 5.438			
VISITAS TECNICAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
RECUPERACIONES / INCENTIVOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
DIVERSOS	\$ 1.322.201	\$ 1.335.423	\$ 1.322.201	\$ 26.444	\$ 13.222			
OTRAS VENTAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 23.788.483</b>	<b>\$ 24.026.368</b>	<b>\$ 23.788.483</b>	<b>\$ 475.770</b>	<b>\$ 237.885</b>			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.200.666.011</b>	<b>\$ 1.259.747.772</b>	<b>\$ 1.200.666.011</b>	<b>\$ 118.163.522</b>	<b>\$ 59.081.761</b>			
<b>COSTOS</b>								
EMPAQUES	\$ 879.084.264	\$ 914.247.634	\$ 879.084.264	\$ 70.326.741	\$ 35.163.371			
TELAS	\$ 34.018.555	\$ 35.379.298	\$ 34.018.555	\$ 2.721.484	\$ 1.360.742			

Anexo 6 ANALISIS EMPRESA – SECTOR 2011 – 2012



REGRESAR

ANÁLISIS EMPRESA - SECTOR 2011 - 2012

VER GRÁFICAS

Indicadores	SECTOR		EMPRESA	
	2011	2012	2011	2012
<b>Tamaño</b>				
Ventas	\$ 5.147.829.000	\$ 4.960.331.000	\$ 13.990.251.788	\$ 15.060.692.888
Activos	\$ 6.472.451.000	\$ 6.420.679.000	\$ 11.688.599.197	\$ 12.428.342.928
Utilidad	\$ 102.183.000	\$ (112.054.000)	\$ 252.469.026	\$ 311.372.064
Patrimonio	\$ 3.577.757.000	\$ 3.631.933.000	\$ 9.457.250.771	\$ 10.612.113.286
<b>Dinámica</b>				
Crecimiento en Ventas	9,21%	-3,64%	28,87%	7,65%
Crecimiento en Activos	9,37%	-0,80%	6,25%	6,33%
Crecimiento en Utilidades	-18,51%	-209,66%	441,63%	23,33%
Crecimiento del Patrimonio	9,97%	1,51%	-2,74%	12,21%
<b>Rentabilidad</b>				
Rentabilidad sobre Ventas	1,99%	-2,26%	1,80%	2,07%
Rentabilidad sobre Activos	1,58%	-1,75%	2,16%	2,51%
Rentabilidad sobre Patrimonio	2,86%	-3,09%	2,67%	2,93%
Rentabilidad operativa	4,42%	2,29%	2,90%	3,75%
<b>Endeudamiento</b>				
Endeudamiento	44,72%	43,43%	16,93%	13,73%
Apalancamiento	80,91%	76,78%	20,92%	16,07%
Pasivo Total / Ventas	56,23%	56,22%	14,14%	11,33%

## Anexo 7 ANALISIS EMPRESA – COMPETENCIA 2011-2012

Indicadores	COMPañIA EMPAQUES		EMPAQUES DEL CAUCA		EMPRESA	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
<b>Tamano</b>						
Ventas	\$ 121,437,000,000	\$ 129,074,000,000	\$ 12,373,000,000	\$ 14,109,000,000	\$ 13,990,251,788	\$ 15,060,692,888
Activos	\$ 203,253,000,000	\$ 214,413,000,000	\$ 23,874,000,000	\$ 23,982,000,000	\$ 11,688,598,197	\$ 12,428,342,928
Utilidad	\$ 2,911,000,000	\$ 5,003,000,000	\$ (1,480,000,000)	\$ (368,000,000)	\$ 252,469,026	\$ 311,372,064
Patrimonio	\$ 145,279,000,000	\$ 158,585,000,000	\$ 21,287,000,000	\$ 20,787,000,000	\$ 9,457,250,771	\$ 10,612,113,286
<b>Dinamica</b>						
Crecimiento en Ventas	22.92%	6.29%	-4.11%	14.03%	28.87%	7.65%
Crecimiento en Activos	9.96%	5.49%	15.85%	0.45%	6.25%	6.33%
Crecimiento en Utilidades	-14.40%	71.89%	-175.05%	75.12%	441.63%	23.33%
Crecimiento del Patrimonio	3.52%	9.16%	15.93%	-2.35%	-2.74%	12.21%
<b>Rentabilidad</b>						
Rentabilidad sobre Ventas	2.40%	3.88%	-11.97%	-2.61%	1.80%	2.07%
Rentabilidad sobre Activos	1.43%	2.33%	-6.20%	-1.54%	2.16%	2.51%
Rentabilidad sobre Patrimonio	2.00%	3.15%	-6.95%	-1.77%	2.67%	2.93%
Rentabilidad operativa	4.05%	6.90%	-11.84%	-3.34%	2.90%	3.75%

REGRESAR

ANALISIS EMPRESA - COMPETENCIA 2011 - 2012

VER  
GRAFICAS

## Anexo 8 INDICADORES FINANCIEROS

		INDICADORES FINANCIEROS DATOS HISTORICOS ENERO 2011 - AGOSTO 2013						
		2011 ENERO	2011 FEBRERO	2011 MARZO	2011 ABRIL	2011 MAYO	2011 JUNIO	2011 JULIO
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>								
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 1,988,286,054	\$ 2,041,178,908	\$ 2,043,368,763	\$ 2,087,932,963	\$ 2,114,241,816	\$ 2,141,230,662	\$ 2,142,385,2
RAZON CORRIENTE		\$ 2.29	\$ 2.44	\$ 2.60	\$ 2.54	\$ 2.74	\$ 2.94	\$ 2.83
PRUEBA ACIDA		\$ 1.59	\$ 1.74	\$ 1.75	\$ 1.70	\$ 1.90	\$ 1.94	\$ 1.70
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>								
ROTACION DE CARTERA (DÍAS)		58,46	54,24	57,64	52,01	56,94	62,90	44,77
ROTACION DE INVENTARIOS (DÍAS)		32,84	30,91	34,94	30,51	7,44	7,26	9,71
ROTACION DE PROVEEDORES (DÍAS)		9,83	8,61	9,16	83,42	75,08	84,26	97,96
CICLO OPERACIONAL O DE EFECTIVO (DÍAS)		81,47	76,54	83,42	75,08	84,26	84,26	97,96
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>								
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)		0.83%	0.48%	0.25%	0.13%	0.29%	0.16%	0.01%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)		0.98%	0.56%	0.29%	0.15%	0.33%	0.18%	0.01%

## Anexo 9 HISTORICO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

		HISTÓRICO DE INGRESOS COSTOS Y GASTOS ENERO 2011 - AGOSTO 2013											
		2011 ENERO	2011 FEBRERO	2011 MARZO	2011 ABRIL	2011 MAYO	2011 JUNIO	2011 JULIO	2011 AGOSTO	2011 SEPTIEMBRE			
<b>REGRESAR</b>													
<b>CUENTAS</b>													
<b>INGRESOS</b>													
EMPAQUES	\$ 1.257.823.290	\$ 885.290.190	\$ 1.014.192.600	\$ 926.615.670	\$ 1.012.523.785	\$ 931.028.140	\$ 808.915.260	\$ 1.067.856.000	\$ 1.016.000				
TELAS	\$ 6.128.087	\$ 46.125.127	\$ 6.008.068	\$ 32.311.345	\$ 80.063.183	\$ 108.363.086	\$ 24.195.032	\$ 18.962.582	\$ 72.700				
CORDELES Y SOGAS	\$ 98.842.857	\$ 191.633.814	\$ 186.475.501	\$ 160.344.377	\$ 141.832.125	\$ 62.485.888	\$ 86.844.592	\$ 76.348.886	\$ 96.600				
CABUYAS MILIMÉTRICAS	\$ 2.056.500												
SUBPRODUCTOS Y OTROS	\$ 5.255.700	\$ 281.200	\$ 3.182.000	\$ 6.202.700	\$ 4.077.100	\$ 499.500	\$ 3.636.800	\$ 2.471.300	\$ 5.400				
DESCUENTOS EN VENTAS	(\$ 3.599.707)	(\$ 3.656.331)	(\$ 2.575.931)	(\$ 4.011.609)	(\$ 3.948.880)	(\$ 6.528.546)	(\$ 3.013.441)	(\$ 3.118.784)	(\$ 2.000)				
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 0	(\$ 391.500)	(\$ 23.358.300)	(\$ 1.909.200)	(\$ 10.803.800)	(\$ 40.313.013)	(\$ 339.558)	(\$ 1.513.799)					
<b>ING. OPERACIONALES NETOS</b>	<b>\$ 1.366.506.727</b>	<b>\$ 1.119.282.500</b>	<b>\$ 1.183.923.938</b>	<b>\$ 1.119.553.283</b>	<b>\$ 1.223.743.513</b>	<b>\$ 1.055.535.055</b>	<b>\$ 920.238.685</b>	<b>\$ 1.161.006.185</b>	<b>\$ 1.188.800</b>				
FINANCIEROS / DIFERENCIA EN CAMBIO	\$ 308.742	\$ 9.146.820	\$ 169.718	\$ 107.062	\$ 7.830.783	\$ 143.164	\$ 1.621.791	\$ 786.424	\$ 40.700				
ARRENDAMIENTOS	\$ 0	\$ 0	\$ 692.908	\$ 692.908	\$ 692.908	\$ 692.908	\$ 692.908	\$ 692.908	\$ 692.908				
SERVICIOS -	\$ 1.700.000	\$ 20.000	\$ 0	\$ 20.000	\$ 35.000	\$ 5.000	\$ 17.241	\$ 30.000	\$ 0				
VISITAS TÉCNICAS	\$ 0							\$ 0	\$ 0				
RECUPERACIONES / INCENTIVOS		\$ 465.469	\$ 3.837.170	\$ 190.229	\$ 1.124.482	\$ 4.584.351	\$ 1.857.745	\$ 575.900	\$ 0				
DIVERSOS	\$ 3.119.941	\$ 3.618.080	\$ 4.815.864	\$ 2.208.032	\$ 1.291.019	\$ 4.592.643	\$ 7.563.488	\$ 3.319.943	\$ 2.600				
OTRAS VENTAS													
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 5.128.683</b>	<b>\$ 13.250.370</b>	<b>\$ 9.515.660</b>	<b>\$ 3.218.231</b>	<b>\$ 10.974.192</b>	<b>\$ 10.018.066</b>	<b>\$ 11.753.173</b>	<b>\$ 6.005.175</b>	<b>\$ 44.000</b>				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.371.635.410</b>	<b>\$ 1.132.532.870</b>	<b>\$ 1.193.439.598</b>	<b>\$ 1.122.771.514</b>	<b>\$ 1.234.717.705</b>	<b>\$ 1.065.553.121</b>	<b>\$ 931.991.858</b>	<b>\$ 1.167.011.360</b>	<b>\$ 1.232.900</b>				

## Anexo 10 HISTORICO DEL BALANCE GENERAL

		HISTORICO DE BALANCE GENERAL ENERO 2011 - AGOSTO 2013							
<b>CUENTAS</b>		2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	JULIO
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		\$ 3,532,019.917	\$ 3,458,320,066	\$ 3,318,588,414	\$ 3,447,290,208	\$ 3,332,240,646	\$ 3,242,470,792	\$ 3,310,133,642	
CAJA		\$ 7,562,465	\$ 6,957,007	\$ 6,949,416	\$ 7,732,677	\$ 8,118,365	\$ 7,374,877	\$ 7,901,723	
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES		\$ 581,322,362	\$ 604,723,391	\$ 572,056,878	\$ 487,076,720	\$ 644,449,512	\$ 454,039,788	\$ 433,685,627	
INVERSIONES		\$ 125,000,000	\$ 50,000,000	\$ 0	\$ 0	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	
MATERIAS PRIMAS		\$ 172,542,299	\$ 157,776,398	\$ 190,449,202	\$ 106,295,132	\$ 98,964,802	\$ 194,736,667	\$ 197,803,263	
PRODUCTOS EN PROCESO		\$ 240,468,577	\$ 248,450,301	\$ 284,087,057	\$ 289,151,080	\$ 244,098,655	\$ 217,755,307	\$ 233,550,403	
PRODUCTOS TERMINADOS		\$ 294,188,747	\$ 241,655,593	\$ 270,958,872	\$ 353,008,469	\$ 334,829,448	\$ 368,878,929	\$ 561,894,988	
MATERIALES Y SUMINISTROS		\$ 364,581,398	\$ 350,388,320	\$ 344,837,198	\$ 381,276,673	\$ 337,917,336	\$ 328,601,335	\$ 332,927,446	
CARTERA POR VTA DE BIENES		\$ 2,150,189,008	\$ 2,212,314,700	\$ 2,068,728,082	\$ 2,233,219,150	\$ 2,010,175,516	\$ 1,996,466,678	\$ 1,862,551,129	
PROVISION CARTERA		(\$ 434,169,101)	(\$ 436,169,101)	(\$ 438,169,101)	(\$ 440,169,101)	(\$ 442,169,101)	(\$ 444,169,101)	(\$ 446,169,101)	
ANTICIPO A CONTRATOS - PROVEED.		\$ 5,895,500	\$ 3,451,045	\$ 1,424,896	\$ 17,028,336	\$ 17,768,632	\$ 37,746,273	\$ 45,634,616	
ADELANTOS AL PERSONAL		\$ 800,000	\$ 2,300,000	\$ 624,401	\$ 1,735,701	\$ 1,000,000	\$ 1,800,000	\$ 800,000	
INGRESOS POR COBRAR		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
ANTICIPO DE IMPUESTOS		\$ 107,368	\$ 109,629	\$ 110,545	\$ 117,441	\$ 126,393	\$ 133,524	\$ 142,539	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		\$ 23,531,295	\$ 16,362,782	\$ 16,530,967	\$ 10,817,930	\$ 16,961,128	\$ 19,106,517	\$ 19,411,009	
PROVISION OTRAS CTAS POR COBRAR		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 7,627,610,082	\$ 7,630,656,046	\$ 7,625,335,774	\$ 7,618,987,688	\$ 7,616,852,988	\$ 7,641,612,436	\$ 7,644,644,086	
TERRENOS		\$ 522,257,257	\$ 522,257,257	\$ 522,257,257	\$ 522,257,257	\$ 522,257,257	\$ 522,257,257	\$ 522,257,257	
EDIFICACIONES		\$ 1,249,264,593	\$ 1,249,264,593	\$ 1,249,264,593	\$ 1,249,264,593	\$ 1,249,264,593	\$ 1,249,264,593	\$ 1,249,264,593	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA		\$ 32,290,881	\$ 35,890,881	\$ 35,890,881	\$ 35,890,881	\$ 35,890,881	\$ 35,890,881	\$ 35,136,897	
EQUIPO DE COMP Y COMUNICACIÓN		\$ 129,377,270	\$ 131,027,270	\$ 131,027,270	\$ 131,027,270	\$ 132,377,270	\$ 132,377,270	\$ 132,377,270	
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 1,135,600,438	\$ 1,135,600,438	\$ 1,135,600,438	\$ 1,141,870,438	\$ 1,144,306,438	\$ 1,144,306,438	\$ 1,150,624,227	
DEPRECIACION ACUMULADA		(\$ 1,777,284,283)	(\$ 1,783,305,789)	(\$ 1,789,373,131)	(\$ 1,795,346,317)	(\$ 1,801,383,303)	(\$ 1,807,446,776)	(\$ 1,809,376,326)	

## Anexo 11 HISTORICO DEL ESTADO DE RESULTADOS

		HISTORICO ESTADO DE RESULTADOS ENERO 2011 - AGOSTO 2013					
HISTORICO ESTADO DE RESULTADOS		2011		2011		2011	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>INGRESOS NETOS OPERACIONALES</b>		\$ 1.366.506.727	\$ 1.119.282.500	\$ 1.183.923.938	\$ 1.119.553.283	\$ 1.223.743.513	\$ 1.055.535.055
Ventas Brutas		\$ 1.370.106.494	\$ 1.123.330.331	\$ 1.209.858.169	\$ 1.125.474.092	\$ 1.238.496.193	\$ 1.102.376.614
menos Descuentos en ventas		(\$ 3.599.707)	(\$ 3.656.331)	(\$ 2.575.931)	(\$ 4.011.609)	(\$ 3.948.880)	(\$ 6.528.546)
menos Devoluciones en ventas		\$ 0	(\$ 391.500)	(\$ 23.358.300)	(\$ 1.909.200)	(\$ 10.803.800)	(\$ 40.313.013)
<b>COSTO DE VENTAS</b>		\$ 1.142.041.993	\$ 945.617.603	\$ 1.013.589.709	\$ 952.987.582	\$ 1.054.980.379	\$ 922.064.858
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 224.464.734	\$ 173.664.897	\$ 170.334.229	\$ 166.565.701	\$ 168.763.134	\$ 133.470.197
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		\$ 108.709.084	\$ 110.629.948	\$ 123.218.749	\$ 111.222.778	\$ 126.447.354	\$ 98.533.332
Gastos de Administración		\$ 48.399.000	\$ 52.471.427	\$ 58.380.359	\$ 45.496.025	\$ 53.201.308	\$ 34.811.209
Gastos de Ventas		\$ 60.310.083	\$ 58.158.521	\$ 64.838.391	\$ 65.726.753	\$ 73.246.046	\$ 63.722.123
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		\$ 115.755.651	\$ 63.034.948	\$ 47.115.480	\$ 55.342.923	\$ 42.315.780	\$ 34.936.865
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		\$ 5.128.683	\$ 13.250.370	\$ 9.515.660	\$ 3.218.231	\$ 10.974.192	\$ 10.018.066
FINANCIEROS		\$ 308.742	\$ 9.146.820	\$ 169.718	\$ 107.062	\$ 7.830.783	\$ 143.164
ARRENDAMIENTOS		\$ 0	\$ 0	\$ 692.908	\$ 692.908	\$ 692.908	\$ 692.908
SERVICIOS		\$ 1.700.000	\$ 20.000	\$ 0	\$ 20.000	\$ 35.000	\$ 5.000
VENTAS MATERIA PRIMA		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RECUPERACIONES		\$ 0	\$ 465.469	\$ 3.837.170	\$ 190.229	\$ 1.124.482	\$ 4.584.351
DIVERSOS		\$ 3.119.941	\$ 3.618.080	\$ 4.815.864	\$ 2.208.032	\$ 1.291.019	\$ 4.592.643
INGRESOS RECIBIDOS EN PERIODOS ANTERIORES		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0