

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE ACCION DE LA EMPRESA “LA GRAN SEÑORA” APARTIR DEL
ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA**

MARLY YULIANA SANJUAN SANGUINO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA**

2014

**PLAN DE ACCION DE LA EMPRESA “LA GRAN SEÑORA” APARTIR DEL
ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA**

MARLY YULIANA SANJUAN SANGUINO

Trabajo de Grado

Asesor

SR. JAIRO LOZADA RODRÍGUEZ

Director Especializaciones Economía y Finanzas

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA**

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, 27 de Agosto de 2014

Dedico este trabajo primero a Dios porque ha sido mi apoyo en todos los momentos y decisiones de mi vida, por permitirme llegar a cumplir este nuevo logro tan importante y por los triunfos que he alcanzado hasta hoy.

También a mi familia porque con su apoyo y motivación no hubiera podido seguir cumpliendo mis sueños profesionales.

Lo dedico también a mi novio porque ha sido la persona que aporta a mi vida ese amor para conseguir las cosas que me propongo.

A todas y cada una de las personas que contribuyeron a que lograra esta meta que me propuse en la vida, y que me ha permitido crecer intelectualmente como persona, profesional y como ser humano.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser la persona que guía mi vida, también agradezco con sinceridad la participación de todas esas personas que de manera directa e indirecta me ayudaron para la realización de este proyecto de grado como especialista.

A los evaluadores y profesores, por tener la cordialidad de revisar nuestro trabajo en repetidas oportunidades y dar sus aportes de mejoría para éste.

Y agradezco a todas aquellas personas que me ayudaron de alguna u otra manera para la realización de este proyecto y que todo saliera bien.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3 PROPOSITO.....	17
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	18
2. OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3. MARCO TEÓRICO.....	21
3.1 ANÁLISIS FINANCIERO.....	21
3.1.1 ¿Cómo realizar un diagnóstico financiero?.....	23
3.1.1.1 Análisis vertical y horizontal.....	24
3.1.1.2 Indicadores y razones financieras.....	25
3.1.1.2.1 Indicadores de liquidez.....	26
3.1.1.2.2 Indicadores de Actividad.....	27
3.1.1.2.3 Indicadores de Endeudamiento.....	28
3.1.1.2.4 Indicadores de Rentabilidad.....	29
3.1.1.3 <i>Estados de fuentes y aplicaciones</i>	30
3.1.1.4 <i>Estado de flujo de efectivo</i>	30
3.2 ASPECTOS NO FINANCIEROS.....	30
3.2.1 Análisis administrativo.....	31
3.2.2 Análisis técnico.....	32
3.2.3 Análisis de mercado.....	32
3.2.4 ¿Qué es un Benchmarking?.....	33
4. METODOLOGÍA.....	34

5. CRONOGRAMA.....	37
6. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE GRAN SEÑORA	38
6.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	38
6.2 ANÁLISIS DE INDICADORES Y RAZONES FINANCIERAS	41
6.3 ESTADO DE FUENTES Y USOS	48
6.4 ANÁLISIS DE BENCHMARK	49
6.5 ANÁLISIS DE VARIABLES MACROECONÓMICAS	54
6.5.2 IPC.....	57
6.5.3 TASA DE USURA.....	58
6.6 ANÁLISIS GENERAL.....	59
7. ESTRATEGIAS Y ACCIONES	61
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	679

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de liquidez.....	26
Tabla 2. Indicadores de actividad.....	27
Tabla 3. Indicadores de endeudamiento	28
Tabla 4. Indicadores de rentabilidad.....	29
Tabla 5. Indicadores de liquidez 2012-2013.....	42
Tabla 6. Indicadores de actividad 2012-2013.....	43
Tabla 7. Indicadores de rentabilidad 2012-2013	45
Tabla 8. Indicadores de endeudamiento 2012-2013	46
Tabla 9. Estado de fuentes y usos gran señora 2013	48
Tabla 10. Comparativo de gran señora con empresas del sector	51
Tabla 11. Análisis de gran señora con empresas del sector	52

RESUMEN

La Gran Señora S.A.S. es una empresa Ocañera (Norte de Santander) dedicada al tratamiento y empaque de Agua potable para consumo humano, también a la fabricación de jugos y gelatinas multisabor.

Esta es una empresa con un gran trayecto de más de 15 años dándose a conocer en la ciudad y en los municipios de alrededor: La Hermita, Aguas Claras, Rio de Oro, La Playa, Abrego, entre otros.

Hace dos años Gran Señora cambió de dueño y los nuevos socios tuvieron la expectativa de generar mayores utilidades a partir de un mejor posicionamiento de la marca y productos que comercializa. Pero con el tiempo esto no fue ocurriendo de esta forma, la empresa operaba pero las ganancias no se percibían y los socios no saben que puede estar ocurriendo al interior de la planta.

Con el fin de mejorar la problemática de la empresa, el desarrollo de este proyecto tendrá la finalidad de proponer un plan de acción a partir de estrategias que ayudaran a controlar los procesos y a mejorar los ingresos de los socios. Para llevar a cabo esto, se realizara un análisis financiero que permitirá conocer la situación de la empresa, su funcionamiento y la condición en la que se encuentra. Es importante resaltar que por medio de este análisis se pueden proyectar soluciones, acciones o alternativas para enfrentar los problemas identificados en la fábrica. Se revisará la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la actividad, con base a estos definir la estructura óptima de la empresa y poder generar diferentes alternativas que mejoraran su actividad y conseguir un funcionamiento satisfactorio.

Después de esto se realizara un diagnóstico que permitirá identificar la problemática actual y finalmente poder plantear las estrategias que serán las que ayudaran a mejorar los procesos de Gran Señora.

ABSTRACT

La Gran Señora S.A.S. is an Ocañera company (Norte de Santander) dedicated to the treatment and packaging of drinking water for human consumption and also the manufacturing of juices and jellies of many flavors.

This is a company with a great journey over 15 years becoming known in the city and some municipalities nearby: La Hermita, Aguas Claras, Rio de Oro, La Playa, Abrego, among others. Two years ago La Gran Señora changed hands and the new partners had the expectation of generating greater profits from a better brand positioning and the products sold. But time passed and this was not happening, the company operated normally but the gains were not perceived and partners do not know that may be occurring inside the plant.

So in order to improve the company problems it will made a project, the aim of this project is to propose an action plan based on strategies that help control processes and improve the income of the partners. To accomplish this, they will make a financial analysis that will reveal the situation of the company, its operation and what is its current status. It is important to note that, through this analysis could give projected solutions or alternative, actions to address the problems identified in the factory. The following factors will be reviewed, liquidity, debt, profitability and activity, and based on these define the optimal structure of the company and generate alternatives that improve their business and achieve satisfactory performance.

After this, a diagnosis that will identify the current problems and finally to raise the strategies that will help improve processes La Gran Señora was made.

INTRODUCCIÓN

Las empresas son organizaciones que nos proveen todos aquellos bienes y servicios necesarios para que día a día podamos satisfacer nuestras necesidades, por ello son consideradas como el eje principal de todas las economías del mundo, porque tanto económica como socialmente dependemos de ellas.

Para satisfacer todas estas necesidades es necesario que las empresas trabajen para mejorar las condiciones y características de sus productos con el fin de hacernos las cosas en nuestra vida más fáciles. Para conseguir tal fin los empresarios constantemente deben estar evaluando a sus empresas a partir de toda su información histórica consolidada para que por medio de análisis y diagnósticos financieros se puedan tomar mejores decisiones de inversión, financiación y operación.

En este trabajo se podrá conocer la situación financiera de la empaedora de Agua “La Gran Señora” a partir de toda la información encontrada en sus Estados Financieros con el fin de realizar un diagnóstico del estado actual de esta y de esta manera poder generar alternativas de mejora que puedan ser implementadas para mejorar la situación de la Empresa. El análisis se realizara a partir de análisis vertical, análisis horizontal, cálculo de indicadores y razones financieras, además de estados de fuentes y usos y Flujo de Efectivo que permitirán conocer el estado en el que se encuentra junto con un análisis de condiciones internas de funcionalidad de la empresa y del sector.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Como se ha indicado desde el comienzo, La Gran Señora es una empresa dedicada al tratamiento y empaque de Agua y elaboración de Refrescos, Jugos y Gelatinas desde hace más de 15 años en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Cuenta con un personal capacitado para su operación tanto de producción como de administración con el fin de que día a día se llegue a más establecimientos de comercio y de esta manera dar a conocer sus productos.

Esta empresa necesita de un personal constante para cubrir con sus labores y poder dar cumplimiento a los pedidos de sus clientes, para ello consta de la siguiente estructura administrativa:

- *Tres vendedores, de los cuales 2 a su vez son conductores de sus furgones:* encargados de las ventas y la distribución de los productos.
- *Un conductor:* encargado únicamente de realizar entregas de pedidos a los clientes.
- *Una secretaria:* encargada de llevar el orden en la documentación tanto de compra como de venta de los productos en la oficina, además también de ser la encargada de tesorería.
- *Una Contadora:* encarga de la contabilidad de la empresa y del orden de las cuentas.
- *Un técnico:* persona dedicada al mantenimiento de toda la maquinaria de la fábrica y encargado de manejar toda la producción de la planta.
- *Un Ingeniero Químico:* dedicado a la elaboración de las mezclas químicas para la elaboración de los productos (excepto en el agua).

Cabe aclarar que la distribución de mercancía se realiza por medio de vehículos propios adquiridos con las utilidades de la empresa. También se debe resaltar que hay ventas que son realizadas directamente por los dueños (caso de los contratos con empresas) y otras realizadas por vendedores que no se encuentran contratados por la empresa, lo que hacen es comprar el producto en la empresa y revenderlo en tiendas y supermercados.

Es importante tener en cuenta que La Gran Señora cuenta con una planta de producción abastecida con la maquinaria necesaria para el tratamiento de agua y también para la producción de los demás productos, con la siguiente distribución:

PLANTA DE PRODUCCION:

- Dos máquinas automáticas que envasan agua y jugos en bolsa.
- Dos máquinas semiautomáticas para el envase de agua, refrescos y gelatinas.
- Una maquina semiautomática para el sellado de gelatina de vaso.
- Una maquina manual para el sellado de la bolsa de agua 5 litros.
- Una maquina manual para el envase de los botellones de agua 20 litros.
- Planta de tratamiento donde se encuentran los filtros, el bombeo del agua que se distribuye a las máquinas y la preparación en calderas o marmitas de los jugos y gelatinas, además de la preparación de refrescos en una máquina centrífuga.
- Un laboratorio donde se preparan la materia prima para jugos y gelatinas.
- Un adicionador electrónico para aplicar de cloro al agua.
- Una pasteurizadora con diseño Chiller.

BODEGAS:

- Una bodega para el plástico.
- Una bodega para productos químicos (materia prima para jugos y gelatinas).

- Una bodega para producto terminado.

OTRAS AREAS:

- Un cuarto frío donde después de empacados los jugos, refrescos y gelatinas se refrigeran.
- Área de herramientas y compresor (máquina principal que da fuerza a las máquinas de la producción).
- Área de cargue y descargue de vehículos.
- Una oficina administrativa.
- Dos baños con duchas.
- Una cafetería.
- Un vestier.

Todas estas áreas están organizadas de acuerdo a las normas que indica el Invima para empresas que producen alimentos y distribuyen alimentos de consumo humano y con su debida señalización, registros y controles de calidad de cada uno de sus productos. Con toda esta Plata de Producción, La Gran Señora produce Agua, Jugos, Refrescos y Gelatinas en diferentes presentaciones:

AGUA: Bolsa de 300 ml y Bolsa de 400 ml, Bolsa de 5 Litros y Botellón de 20 Litros.

JUGOS: Bolsa de 120 cm, 200 cm y 300 cm, con dos tipos de sabores Naranja y Tropical.

REFRESCOS: Bolsa de 120 cm, 200 cm y 300 cm, con sabores a Uva, Limón, Chicle, Cola y Naranja. Los refrescos se diferencian de los jugos ya que estos son solamente agua saborizada.

GELATINAS: Vaso de 120 grs y Bolsa de 100 grs, con sabores a Uva, Limón, Chicle, Cola y Naranja.

Adicional a los anteriores productos con los que opera la empresa, también se vende bolsa de hielo como un producto adicional que se comercializa desde la fábrica, este no se distribuye desde otro lugar.

La Gran Señora se ha dedicado a comercializar sus productos a pequeños distribuidores como también a instituciones donde se consumen sus productos de acuerdo a sus necesidades y a la de la población en cuanto a tamaño y presentación. En su lista de clientes se encuentran Tiendas de Barrios y de pueblos, Supermercados e Instituciones Educativas, Militares y Alcaldías.

También en sus últimos proyectos ha estado en vender sus productos a Distribuidores de productos lácteos del sector, lo que ha sido aún más ventajoso pues por este medio se ha podido incursionar más en el mercado.

Para cumplir con su producción diaria y con el fin de abastecerla, La Gran Señora mantiene un inventario de Plástico (utilizado para el empaque del agua y las gelatinas), saborizantes, colorantes y conservantes para la preparación de Jugos, Refrescos y Gelatinas, y papel aluminio para el sellado de la Gelatina para que sus inventarios de producto terminado cubra las necesidades de venta.

La Gran Señora continuamente trabaja para desarrollar más alternativas de negocio que hagan que crezca y de esta manera llegar a más hogares colombianos.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Gran Señora S.A.S. es una empresa dedicada al tratamiento y empaque de Agua potable para consumo humano y a la fabricación de jugos y gelatinas multisabor, ubicada en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Esta es una empresa creada hace más de 15 años que se ha dado a conocer durante este tiempo tanto

en la ciudad como en sus municipios de alrededor: La Hermita, Aguas Claras, Rio de Oro, La Playa, Abrego, entre otros, por la buena calidad de sus productos y su bajo precio en el mercado, estrategia creada con el fin de conseguir ser competitivos pero sin dejar de generar utilidades a sus socios.

Esta empresa siempre se caracterizó porque mantenía ventas estables y año a año crecían gradualmente, ya que cada vez iban llegando a mas lugares para comercializar sus productos, pero a pesar de esto no ha podido posicionarse como se ha querido ni ha aumentado sus ventas considerablemente con el fin de empezar a generar mayor rentabilidad. Gran Señora se ha preocupado únicamente por mantener sus ganancias estables para poder operar y no arriesgar para ganar más.

Debido a esto, los socios decidieron vender la empresa y desde hace dos años cambió de dueño y de administración, estos a su vez compraron a Gran Señora con la expectativa de generar mayores utilidades a partir de un mejor posicionamiento de la marca y productos que comercializa (principalmente con el Agua en sus diversas presentaciones).

Lo primero que hicieron los dueños fue conseguir: nuevos contratos con colegios y batallones (de Ocaña, sus alrededores y Bucaramanga), disminuir costos de los empaques de los productos (plástico más económico con la misma calidad), aumentar su producción (ponerla a trabajar al máximo) y terminar de cancelar una deuda financiera (el crédito del vehículo donde se realiza la distribución de los productos).

Es de aclarar que así como se consiguieron más clientes por medio de la comercialización más extensiva, también hubo pérdidas de otros clientes generados por el cambio de administración, razón de este hecho se cree que fue

por la fidelidad a la antigua administración o no afinidad con los nuevos dueños, debido a que es una empresa de gran trayectoria en el municipio.

Con el pasar de los meses a pesar de todas las estrategias de venta, distribución y mercadeo (en las ventas: se crearon productos similares pero de menor calidad y menor precio, distribución: se optimizó la entrega y en mercadeo: se hicieron campañas publicitarias radiales en los municipios aledaños) que Gran Señora adopto para obtener mayores ingresos. Después de esta estrategia que se había tomado por parte de los dueños, la empresa no obtuvo ninguna evolución, no pudo conseguir lo que deseaba, mayores utilidades, y por el contrario comenzó a decrecer sin encontrar una justificación.

A la fecha, la empresa aún no ha podido determinar las razones de su comportamiento, de por qué si aumento sus clientes, produjo y vendió más, disminuyo los costos de materias primas, aumento los precios de algunos de sus productos, no aumento sus empleados ni tampoco aumentaron sus gastos, ¿Porque los dueños no han logrado percibir dichas ganancias?

1.3 PROPOSITO

¿Por qué no se han incrementado las ganancias? ¿Cuál es la razón por la que a pesar se adoptaron nuevas estrategias no se perciben utilidades? ¿A qué se debe? ¿Mala administración de la empresa? ¿Mal manejo del dinero? ¿Qué pasa con la empresa? ¿Qué es lo que ocasiona que la operación no sea como se espera? ¿Dónde estará la “fuga” que no se ha logrado percibir?

Con esta investigación se quiere determinar cuáles son las razones o causas por las que la empresa se enfrenta en estos momentos, por la que los dueños no han podido aumentar sus utilidades y por el contrario han comenzado a disminuirlas. Se toma esta decisión con el fin de poder determinar qué es lo que ocurre en

Gran Señora y porque se están generando todas estas situaciones, dados los cambios que se han efectuado en la operación del negocio y así responder estas y muchas preguntas más.

No solamente se realizara un análisis sino que también se dará un diagnostico que permitirá determinar cuáles son los manejos o procesos que se deben optimizar para operar más eficientemente y administrar mejor el negocio.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El análisis financiero es un estudio que nos permite conocer la situación de una empresa, su funcionamiento y la condición en la que se encuentra, sea buena o mala. Es importante resaltar que por medio de este análisis se pueden proyectar soluciones, acciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, con el fin de idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos y mejorar los negativos. Para tener un mejor entendimiento de la empresa de acuerdo al análisis financiero se deben hallar varios indicadores los cuales nos permitirán conocer más a fondo como está la empresa en aspectos como: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad. Con base a estos indicadores se pueden hacer estrategias en optimización de gastos y costos, recaudo de cartera, definir la estructura optima de la empresa y de financiamiento, minimizar riesgo operacional y capital de trabajo mínimo requerido para operar eficientemente, y poder generar diferentes alternativas que mejoraran su actividad y conseguir un funcionamiento satisfactorio.

Sin un análisis financiero previo no sería posible hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, sin ello no se podría señalar o identificar problemas que impidan el crecimiento de la empresa en un futuro. La mayoría de los problemas que existen en una empresa se pueden anticipar interpretando la

información financiera pues esta permite ver cada indicio negativo o positivo que haya presentado la empresa en un periodo o lo que pueda llegar a pasar.

El diagnostico financiero es una herramienta que permite evaluar la gestión financiera de una empresa a partir de análisis de todos los indicadores necesarios para el desarrollo del tema que se va a trabajar. Estos resultados permiten conocer, optimizar, mejorar y maximizar los recursos de la empresa a fin de poder tomar las mejores decisiones y alcanzar los objetivos propuestos por ella; además permite tomar decisiones de proyectos en curso para poder definir qué es lo más viable para la empresa en un momento determinado o para el futuro.

No solamente se tendrá en cuenta un análisis de indicadores financieros, sino también se realizara una investigación en el sector y del funcionamiento interno de la fábrica, para de esta manera poder tener un punto de referencia con el mercado y que se esté acorde con la operación.

Este análisis y diagnóstico se le realiza a esta empresa con el fin de poder ayudar a dar solución a la problemática que está presentando y poder generar alternativa de solución en el manejo de sus recursos y poder cumplir con la expectativa de sus socios. Para poder realizar este estudio, es necesario recurrir al conocimiento del funcionamiento de toda la empresa y no solamente a un área ya que el problema puede que se esté generando en la parte cómo se maneja administrativamente o de personal.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular acciones y soluciones, que debe implementar la empresa “La Gran Señora” a partir del análisis y diagnóstico financiero.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un análisis de fuentes y usos de los estados financieros para determinar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Realizar un análisis vertical y horizontal de la empresa para ver su comportamiento y cuentas más significativas.
- Analizar indicadores financieros y variables macroeconómicas que permitan comprender mejor la situación de la empresa y su actividad.
- Elaborar un análisis y diagnóstico financiero con el fin de identificar la problemática de la empresa según su información.
- Formular estrategias y acciones para el mejoramiento de la estructura y funcionamiento de la empresa.
- Realizar un Benchmarking con los indicadores financieros de las empresas del subsector con el fin de comparar a Gran Señora con las demás fábricas de la región.
- Analizar aspectos administrativos, técnicos y de mercado de Gran Señora para completar y justificar los resultados de los indicadores financieros.

3. MARCO TEÓRICO

En este marco teórico se fundamentara con la conceptualización de los objetivos específicos, dando claridad a cada uno de ellos para su realización. Para ello, se definirán cada uno de los procesos que se llevaran a cabo en el análisis financiero, así como el análisis de las fuentes de información externas del subsector, competencia, comportamiento de precios y costos, entre otros.

3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Para H. Ortiz (2011): “Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio” (p.34). Esta consolidación de información financiera de la empresa permite calcular razones, indicadores y proporciones financieras que ayudan a determinar tendencias, desempeño operacional y su comportamiento a nivel general, por ello se vuelve importante contar con la información histórica financiera (definiendo de los periodos que se deseen analizar) pues teniendo toda esta información completa se podrá realizar cualquier tipo de análisis que se requiera, ya sea cuantitativo o cualitativo.

Un análisis financiero es un estudio que permite no solo realizar análisis de la empresa sino también comparaciones entre distintos negocios, empresas afines y un sector en específico, además de esto facilita la toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa tales como de inversión, financiación, estructura, control operacional, distribución de dividendos, planes de acción y de mejora entre otros.

Para poder realizar un análisis y posteriormente un diagnóstico financiero es necesario contar con los Estados Financieros (mínimo el Balance General y Estado de Resultados) de la empresa a analizar, además información adicional de políticas definidas para la operación (estructura de créditos y deudas vigentes, tipo de depreciación que manejen para los activos fijos, manejo de costos, tipo de inventarios, entre otros) e información adicional que la empresa pueda generar de interés para el análisis. Si la empresa no cuenta con la información anteriormente indicada, es posible recurrir a fuentes de información externas y del sector, es decir, toda aquella con la que cuentan las entidades gubernamentales.

Cuando ya se cuenta con toda la información mínima requerida para poder llevar a cabo el análisis, lo primero que se debe hacer es interpretar los estados financieros a partir de la construcción de indicadores y razones, análisis vertical y horizontal, flujo de cada, flujo de fondos, flujo de efectivo y del capital de trabajo. Para ello es importante conocer la razón del análisis y a partir de esta darle el enfoque según la problemática para poder generar la solución. Y a partir de esta consolidación de información, el análisis se enfoca a analizar y diagnosticar:

- **Liquidez**, que mide la capacidad y respaldo que tienen los activos sobre los pasivos, es decir, la velocidad de convertir esos activos en dinero.
- **Endeudamiento**, está constituido por todas las obligaciones de pago que tiene la empresa, con lo que permite determinar la capacidad y estructura de financiamiento.
- **Rentabilidad**, que permite conocer la rentabilidad que tiene la empresa de acuerdo a sus activos y a sus utilidades. La rentabilidad mide la productividad de los fondos invertidos en la empresa para generar ingresos, donde es fundamental que estos garanticen aumento y permanencia¹.

¹ León García, O. (1999). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones* (3° Ed.). Cali, Colombia.

- **Actividad**, todas aquellas operaciones de la empresa que permiten analizar su eficiencia.

3.1.1 ¿Cómo realizar un diagnóstico financiero?

Lo primero que se debe evaluar para realizar un análisis financiero es definir el objetivo o finalidad del estudio, los aspectos y el enfoque que se dará, ya que este se puede realizar para:

- Determinar las causas de un problema específico detectado.
- Analizar con el fin de detectar si existe algún problema que no se puede percibir a simple vista.
- Analizar la información financiera de la empresa para la toma de decisiones de inversión.

Una vez este definida la razón por la que se realizara el estudio, el siguiente paso es determinar la información, lo más confiable posible, con la que se debe contar para poder llevar a cabo el análisis, pues de esta depende una buena conclusión que no esté limitada. En caso de que la información suministrada por la empresa no sea completa, este debe ser identificado y debe quedar plasmada en el documento de análisis.

Después que se cuente con toda la consolidación de la información, resulta ser muy práctico agruparla por medio de gráficos, tablas y relaciones de datos, pues de esta manera resultara más práctico el montaje de los indicadores y razones financieras y finalmente poder definir las decisiones más viables que pueda tomar la empresa de acuerdo a sus necesidades.²

² León García, O. (1999). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones* (3° Ed.). Cali, Colombia.

Con toda la información agrupada, el siguiente paso es realizar el análisis vertical y horizontal además de a la construcción de las razones e indicadores financieros.

3.1.1.1 Análisis vertical y horizontal

El análisis vertical consiste en comparar las cifras ya sea del balance general o del estado de resultados, del mismo año analizado, es decir, analizar cada una de las subcuentas y compararlas con las cuentas más significativas del estado financiero ya sean del activo, del pasivo, del patrimonio o del estado de resultados. Por ejemplo, comparar las cuentas por cobrar con el total del activo corriente lo que me permitirá ver la participación de esta cuenta respecto al total. Este análisis se puede realizar para cada una de las cuentas que el analista considere necesarias para su estudio.

Hay que aclarar que este análisis analiza la situación de una empresa en un momento determinado, es decir, analiza el hoy de que ha ocurrido sin tener en cuenta el futuro próximo. Lo más valioso de este análisis es la interpretación de las participaciones de las subcuentas con el tipo de empresa y sus políticas.

A diferencia del análisis vertical, el horizontal compara las cuentas de un año a otro, es decir que se debe tomar no solo uno sino dos o más estados financieros con el fin de comparar que ocurre año tras año con ese mismo rubro. Además este análisis permite visualizar que le ocurre a la empresa en caso de que se cambien políticas, estructura financiera u otras decisiones que los dueños hayan tomado y no conozcan el impacto que han generado.³

³ Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (14° Ed.). Bogotá, Colombia.

3.1.1.2 Indicadores y razones financieras

Los indicadores o razones financieras son cálculos de ratios o coeficientes que se obtienen de la información que contienen los estados financieros de la empresa, analizando cifras no solamente del mismo del Balance General sino también con las del Estado de Resultados pero si del mismo periodo. La importancia de estos indicadores está en la capacidad de poder analizarlos, y este análisis se puede realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Criterio del conocimiento del analista.
- Comparaciones con los indicadores analizados en años anteriores.
- Analizar los indicadores de la empresa con los del sector, para que no solamente queden a concepto del analista sino que de esta manera se puedan definir si son correctos o si hay un problema.

Este análisis no solo permite realizar diagnósticos sino también es una herramienta que permite realizar planeación estratégica y control financiero.

Con la adecuada interpretación de estos indicadores, la gerencia y accionistas pueden medir el progreso, resultados, áreas a mejorar, conocer sus debilidades y fortalezas financieras y de operación, su rentabilidad, y con esto tomar de decisiones para inversión, para endeudarse ya sea en el corto o largo plazo, de administración y eficiencia para crecimiento de la empresa.

Los indicadores y razones financieras, de acuerdo a su naturaleza se clasifican de la siguiente manera:

3.1.1.2.1 Indicadores de liquidez

A través de estos indicadores se pueden analizar conjuntamente la relación entre los activos corrientes y pasivos corrientes para poder suplir los compromisos a corto plazo, lo que indica que mientras más alto esta razón, mayores serán las posibilidades de respaldar o cancelar las deudas a corto plazo; la liquidez es de gran utilidad para la empresa, porque da a conocer como se encuentra la empresa con base a su estructura corriente. Con estos indicadores se pueden construir estrategias de capital mínimo de trabajo y así poder invertir en propiedad, planta y equipo para una mayor capacidad producción.

Los indicadores que se utilizan para calcular la liquidez de la empresa son los siguientes:

Tabla 1. Indicadores de liquidez

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION
❖ <i>Razón Corriente</i>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Recursos que tiene la empresa en el corto plazo para cubrir sus obligaciones del corto plazo.
❖ <i>Prueba Acida</i>	(Activo Corriente- Inventarios) / Pasivo Corriente	Recursos que tiene la empresa en el corto para cubrir sus obligaciones de corto plazo sin tener en cuenta la venta de sus inventarios.
❖ <i>Razón de Efectivo</i>	(Disponible + Inversiones Temporales) / Activo	Porcentaje que genera el activo respecto al disponible.
❖ <i>Capital de Trabajo</i>	Activo Corriente – Pasivo Corriente	Recursos con los que cuenta la empresa para poder operar.

Fuente: Propia

3.1.1.2.2 Indicadores de Actividad

Son los encargados de medir la eficiencia de una empresa, de cómo y de qué forma utilizar sus activos, de determinar periodos de recuperación y rotación de inventarios, cartera y proveedores, estos indicadores son complementarios a las razones de liquidez. Una de las estrategias que se obtiene con este indicador es la rotación de inventarios y de recaudo de cartera para poder definir los plazos para los pagos a proveedores.

Los indicadores que se utilizan para calcular la liquidez de la empresa son los siguientes:

Tabla 2. Indicadores de actividad

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION
❖ Rotación de Cartera	$\text{Ventas Anuales a Crédito} / \text{Promedio de Cuentas por Cobrar}$	Número de veces que rotan las cuentas por cobrar.
❖ Rotación de Inventarios	$\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio del Inventario}$	Número de veces que es convertido los inventarios en efectivo.
❖ Rotación de Inventarios de Materias Primas	$\text{Costo de Materia Prima Utilizada} / \text{Inventario Promedio de Materias Primas}$	Número de veces en que el inventario promedio de materia prima se transforma en producto terminado.
❖ Rotación de Producto en Proceso	$\text{Costo de Producción} / \text{Inventario Promedio de Producto en Proceso}$	Número de veces en que la totalidad de producto en proceso se transforma en producto terminado.
❖ Rotación de Inventario de Producto Terminado	$\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio}$	Número de veces en que se vendió en su totalidad el inventario de producto terminado.
❖ Ciclo de Efectivo	$(\text{Rotación de Cartera} + \text{Rotación de Inventarios}) / \text{Rotación de Inventarios}$	Tiempo que se demora en convertir en efectivo lo que invierto en el producto.
❖ Rotación de Activos	$\text{Ventas} / \text{Total de Activos}$	Determina el ingreso que generan los activos.
❖ Rotación de Cuentas por Pagar	$\text{Compras a Crédito} / \text{Promedio de Cuentas por Pagar}$	Número de veces en que rotan los proveedores de materias primas.

Fuente: Propia

3.1.1.2.3 Indicadores de Endeudamiento

Por medio de estos indicadores se puede medir en qué grado y de qué manera o en qué proporción participan los terceros que dan el recurso financiero en la empresa. También define el riesgo que asume la empresa en la toma de obligaciones financieras, su efecto en la rentabilidad de los socios y por último la capacidad de endeudamiento. Al ver la capacidad de pago y de endeudamiento se pueden definir qué es mejor para la empresa tomar obligaciones financieras a corto o largo plazo, como minimizar el riesgo y cual costo del inversionista.

Los indicadores que se utilizan para calcular el endeudamiento de la empresa son los siguientes:

Tabla 3. *Indicadores de endeudamiento*

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION
❖ <i>Razón de Deuda</i>	Pasivo Total / Activo Total	Participación de los pasivos de la empresa respecto al total de los activos.
❖ <i>Cobertura de Intereses</i>	Utilidad de Operación / Gastos Financieros	Número de veces que la empresa genera en utilidades para cubrir los intereses.
❖ <i>Apalancamiento</i>	Pasivo Total / Patrimonio	Compara el endeudamiento con los recursos de los accionistas.

Fuente: Propia

3.1.1.2.4 Indicadores de Rentabilidad

Estos indicadores muestran la eficiencia de la empresa en cuestión de administración de costos y gastos, también cómo las ventas son transformadas en utilidades y cómo los activos generan dicha utilidad. A través de estos indicadores se le permite al inversionista analizar la manera como se generan y la utilidad que se obtiene por el capital invertido en la empresa. Conociendo y analizando estos indicadores se pueden hacer estrategias para mejorar la empresa minimizando gastos y costos para una mayor utilidad y aumentar su valor y satisfacción de los socios.

Los indicadores que se utilizan para calcular la rentabilidad de la empresa son los siguientes:

Tabla 4. Indicadores de rentabilidad

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION
❖ <i>Margen de Utilidad Neta</i>	Utilidad Neta / Ventas Netas	De acuerdo a las ventas realizadas cuanto está generando en ganancia.
❖ <i>Rendimiento del Activo</i>	Utilidad Neta / Activo Total	Determina la eficiencia para generar utilidades respecto al capital.
❖ <i>Rendimiento del Patrimonio</i>	Utilidad Neta / Patrimonio	Mide la rentabilidad de los socios respecto al patrimonio.
❖ <i>EBITDA</i>	Utilidad Operacional + Depreciaciones + Amortizaciones	Es el beneficio bruto de la empresa antes de los gastos financieros y de impuestos.
❖ <i>Margen de Utilidad Operacional</i>	Utilidad Operacional / Ventas Netas	Porcentaje de utilidad que se gana con cada venta.

Fuente: Propia

Adicional a los anteriores indicadores, también se pueden construir un Estado de Fuentes y Aplicaciones y un Estado de Flujo de Efectivo que permitirán:

3.1.1.3 *Estados de fuentes y aplicaciones*

Permite conocer la manera en que se financia la empresa y como es su estructura. Teniendo en cuenta el principio de conformidad financiera donde se indica que las fuentes de corto plazo deben ser usadas en las obligaciones del corto plazo y las obligaciones del largo plazo deberán ser financiadas por el largo plazo.

3.1.1.4 *Estado de flujo de efectivo*

Permite conocer la capacidad de la empresa para generar efectivo. Este análisis se puede desarrollar por método directo (analiza las entradas y salidas brutas de efectivo de manera más general y no tan detallada como si lo es el método indirecto) o por método indirecto (teniendo en cuenta que pasa con el efectivo en la operación, en la financiación y en la inversión).

3.2 ASPECTOS NO FINANCIEROS

Adicional a la información que la empresa contiene en sus estados financieros, es necesario tener en cuenta información no financiera e información externa que permitirá realizar un mejor análisis más objetivo hacia lo que puede ser la problemática de Gran Señora. Por ello se vuelve muy valioso estudiar las condiciones de la región, su población, entre otros.

Ocaña es un municipio del Departamento de Norte de Santander, ubicada estratégicamente con cercanía terrestre a Bucaramanga, Cúcuta, Sur del Cesar y la Costa Atlántica. Cuenta con una población de más de 135.000 habitantes incluyendo la zona rural aledaña, llegando a ser la segunda ciudad más grande del departamento. Cuenta con tres fuentes hídricas que suministran el agua a la región: Río Catatumbo, Río Tejo y por varias quebradas.

Su economía está concentrada hacia la agricultura, la ganadería, el comercio, industria y minería, contando también con un gran turismo que la enriquecen.

Por lo anterior, Ocaña es un municipio rico en recursos lo que le permite tener una economía estable y en crecimiento comercial e industrial; Gran señora es una empresa que hace parte de este crecimiento continuo de la región la cual está dedicada al tratamiento y embotellamiento de agua, a la producción de refrescos, jugos y gelatinas, por lo que vuelve muy valioso no dejar acabar una empresa con una gran trayectoria en el mercado de la región que le aporta desarrollo a la ciudad.

Con el fin de hacer un análisis financiero y de condiciones de la empresa más óptima, es necesario tener en cuenta y realizar:

3.2.1 Análisis administrativo

Dentro de este análisis es importante realizar el organigrama de la empresa con el fin de determinar los cargos de cada uno de los empleados junto con sus funciones asignadas para de esta manera poder determinar responsabilidades, lo que permitirá identificar si el personal se encuentra llevando a cabo las funciones acordes al cargo. Se debe revisar el tipo de contratación que se tiene y los costos que esta conlleva, ya que puede estarse presentando un costo adicional en la carga prestacional o también se puede estar pasando que el tipo de contratación no es el más apropiado por el tipo de negocio. También sería muy valioso realizar la implementación, en caso de que no exista, manuales de procesos y de procedimientos que describan el manejo que se debe dar en la planta.

3.2.2 Análisis técnico

Con este estudio se podrá evaluar la capacidad de la planta para poder determinar si la maquinaria con la que se cuenta es capaz de abastecer la demanda de producto de cada uno de los productos que se producen en Gran Señora. También se podrá analizar si la empresa cuenta con las maquinas necesarias para la producción de las diferentes líneas de producto con la que se cuentan y si el inventario de materia prima para cada una de ellas abastece la producción diaria de la fábrica que también dependerá de la demanda de sus cliente. Por ello también se evaluara el aprovisionamiento de materias primas para la producción mensual y poder evaluar si el manejo del inventario es el óptimo para la empresa.

3.2.3 Análisis de mercado

El agua es un producto de primera necesidad del ser humano y debe consumirla diariamente para la funcionalidad de su cuerpo, por lo que con esta premisa se parte de que esta empresa es un negocio productivo y se deben evaluadas algunos factores de mercado que posiblemente mejoren los ingresos de esta empresa.

Con este análisis lo que se busca es comparar a Gran Señora con el sector con el fin de conocer mejor a sus competidores, sus consumidores, proveedores, desde los puntos de vista de precios, costos, y poder segmentar el mercado objetivo, ya que el no tener claridad en esto se pueden estar dejar perder clientes potenciales. También es muy importante analizar el IPC (índice de precios del consumidor) y el IPP (índice de precios de productor) para comparar el interior de la empresa con los indicadores económicos.

3.2.4 ¿Qué es un Benchmarking?

Es una herramienta que permite comparar empresas del sector a nivel de desempeño, variable, indicadores y coeficientes. Es como “darle un vistazo” a cómo están los demás y como podría mejorar mi competitividad frente a ellos. Este análisis se utiliza para obtener ventaja en el mercado para ser más fuertes.

4. METODOLOGÍA

Como se ha indicado en todo el documento, la metodología que se va a desarrollar es un diagnóstico financiero a partir de un análisis de la información suministrada por la empresa, con lo que se cuenta con los Estados Financieros desde Mayo de 2011 hasta Marzo de 2013 con una periodicidad mensual, y de información del comportamiento del sector, a través de un análisis vertical y horizontal (cálculo de proporciones), análisis de fuentes y aplicaciones (definición de cuales cuentas son fuentes y cuales aplicaciones), flujos de efectivo (construcción) y cálculo de las razones e indicadores financieros, y para el análisis de variables macroeconómicas y del sector se realizará análisis de precios y costos de empresas similares en la región, comportamientos de consumo, oferta, demanda, competencia y segmentación de mercado con el fin de identificar qué tipos de problemas o circunstancias atraviesa la empresa que no permite que genere crecimiento en las utilidades y ganancias de los dueños.

La empresa va a suministrar toda la información de Balances Generales y Estados de Resultados, además de facturas de compra de materias primas para la producción de la planta. Además de esta fuente de información secundaria, se cuenta con fuentes de información primarias dadas por medio de entrevistas a los dueños de “La Gran Señora”, pues a partir de esta fuente es posible conocer la perspectiva de la empresa, sus expectativas de crecimiento y sus políticas de su funcionamiento y administración. También se deberá investigar información de mercado que permitirá obtener un análisis más óptimo junto con el de los indicadores financieros.

Los pasos que se tendrán en cuenta para el desarrollo de la metodología son los siguientes:

- Consolidar toda la información que la empresa ha suministrado para poder llevar a cabo el análisis.
- Como esta información se encuentra en documentos físicos, se transcribirán a Excel con el fin de definir un orden lógico y ordenado a los datos.
- Con la información diligenciada en Excel, lo primero que se realiza es definir las fuentes y aplicaciones de cada una de las cuentas.
- Se procede a estructurar el Estado de Fuentes y Aplicaciones (se usará para revisar la estructura de financiación).
- Una vez esté construido el estado de fuentes y aplicaciones, a continuación se construye el Flujo de Efectivo por el Método Indirecto (se usará en caso de que sea necesario analizar más a fondo los usos de los recursos).
- Se realiza el Análisis Vertical y Horizontal, y adicional a esto se construyen los indicadores de Rentabilidad, Liquidez, Endeudamiento y Actividad.
- Se analizará la información de las variables macroeconómicas, financieras y aplicables para el sector como lo son: precios, costos, ubicación de la planta, consumo, oferta y demanda tanto de la región como del país, competencia y segmentación de mercado.
- Con los resultados de los análisis, se validará la información descrita en la descripción del problema.
- Con todos los cálculos realizados y con el análisis de información de los anteriores numerales, se realizará un Diagnóstico Financiero de la empresa La Gran Señora con el fin de determinar las causas de los problemas que

presentan. Adicionalmente se compararan con las variables macroeconómicas, lo que permitirá realizar conclusiones de todo el contexto.

- Y finalmente para concluir la razón de estudio, se plantearán escenarios de posibles soluciones para que los dueños tomen sus decisiones.

El presupuesto que te tendrá en cuenta para el desarrollo de este proyecto será:

DESCRIPCION	VALOR
Papelería	\$100.000
Compra de Libros	\$150.000
Asesoría Contable	\$250.000
Viajes a la Fabrica	\$400.000
Transporte	\$50.000
TOTAL	\$950.000

5. CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDAD	MES																											
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Consolidación de los Estados financieros de la Empresa La Gran Señora																												
2	Digitación de la Información suministrada a Excel																												
3	Construcción del Estado de Fuentes y Aplicaciones																												
4	Construcción del Flujo de Efectivo																												
5	Realización del Analisis Vertical y Horizontal																												
6	Construcción de Indicadores Financieros: *Indicadores de Actividad *Indicadores de Liquidez *Indicadores de Endeudamiento *Indicadores de Rentabilidad																												
7	Diagnostico financiero de la Empresa La Gran Señora																												
8	Formulación de Estrategias y Acciones para mejoramiento de la Empresa.																												

6. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE GRAN SEÑORA

6.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Con el fin de poder identificar la problemática por la que la empresa Agua, Jugos y Refrescos Gran Señora y poder tomar las medidas necesarias para lograr un mejor funcionamiento de esta, se realiza un análisis al comportamiento de la empresa desde el 1 de Enero de 2012 hasta el cierre de 31 de Diciembre de 2013, ya que los datos suministrados por la empresa únicamente fueron anuales a partir del año 2012, debido a que la empresa fue comprada por los nuevos propietarios a mediados de 2011 y la anterior dueña no entrego dicha información. Para ello que se toman las cuentas más significativas (no se tuvo en cuenta los activos fijos debido a que no presentaron variaciones en los años analizados. También hay que tener en cuenta que no se realizan depreciaciones pues al momento de tener la necesidad de dar de baja una maquina lo que se hace es reemplazarla por una nueva, esto es posible porque Gran Señora es una empresa de Régimen Simplificado y no es vigilada, adicional como es una empresa que tiene contrato no es conveniente que tenga estas variaciones en los activos fijos) en sus estados a considerar en los diversos análisis, concluyendo que estas podrían ser:

a) En el Activo:

- El disponible (Bancos y caja)
- Los clientes a corto plazo
- Cuenta de socios
- Inventarios

b) En el Pasivo:

- Pasivo a corto plazo

c) En el Patrimonio:

- Utilidades del ejercicio
- Capital de Socios

d) En el Estado de Pérdidas y Ganancias:

- Ventas
- Costo de venta
- Gastos

Por lo que después revisar todo el comportamiento de la información y el análisis horizontal y verticalmente los estados financieros se puede detectar que en muchas de las estas cuentas se presentaron ciertas anomalías preocupantes y de alto riesgo para la empresa y sus socios. Se infiere que de un año a otro se tomaron decisiones que no fueron las más acertadas para mejora de la misma, una de estas decisiones o estrategias fueron aumentar su disponible en un 99% pues para el 2012 fue de \$7.521.006 y para el 2013 de \$14.969.782, este excedente pudo ser utilizado para “aprovechar” descuentos por pronto pago o también pudo haberse mantenido en constante movimiento en acciones que le generaran rentabilidad como por ejemplo inversiones temporales, que permitirían realizar solicitudes de préstamos a terceros para que no mantener la estructura que lleva donde más del 90% de la empresa se mantiene con capital social, y de esta misma manera poder minimizar el riesgo de los socios.

Las estrategias anteriores no se perciben en el comportamiento de la empresa pues ninguna de ellas fueron utilizadas, y por el contrario las cosas no se fueron por el mejor camino, pues los costos de ventas tuvieron un aumento de 2,22% respecto al año anterior lo que es normal, pero sus ventas presentaron una disminución en una proporción mucho mayor representadas en un -18,67%, lo que indica que no se utilizó un esquema de costos óptimo acorde a la actividad de la

empresa. Para el año 2012 la proporción de los costos era de un 33% de las ventas mientras que en el 2013 fue de una 42%.

Por otra parte las obligaciones financieras y las cuentas por pagar disminuyeron respecto al otro año, estando en el 2012 en \$23.114.814 y en 2013 \$5.245.638, por lo que no se endeudaron como se tenía previsto sino que los socios tuvieron la necesidad de invertir más capital social, pues el capital paso de ser en el 2012 de \$289.886.030 a \$375.624.745 lo que no tiene una explicación ya que la empresa no lo necesitaba. Se debe considerar que la fuente de financiación más barata son los préstamos financieros, ya que el costo de capital que esperan los socios es muy elevado de acuerdo a la inversión realizada.

Todos estos problemas afectaron y se vieron reflejados en las utilidades que presentaron una alta disminución (más de un 11% respecto al año anterior), en los clientes (que disminuyeron al 2013 en un 30% respecto al año anterior) y en las cuentas de los socios se percibió un aumento de más de un 100% al año anterior, lo que es un problema ya que este dinero no genera utilidad para la empresa y si la afecta porque la podría utilizar para pagar deuda o para invertir. También se aprecia una inversión realizada (entrada o ingreso) de \$ 86.874.890 en el capital social que no era necesario ni se necesitaba pero si aumento el costo del inversionista por dicha inversión.

Es importante tener en cuenta que no todo fue malo para la empresa, pues hubo una optimización de los Gastos de producción y también se mejoró la calidad del producto (aunque este no se vio reflejado en el precio del producto). Este punto es muy valioso para el valor y crecimiento de la empresa, pero no fue contrarrestado por las ventas que no tuvieron un resultado importante, pues presentaron un decrecimiento de \$72.852.300, que pudo haber sido el resultado de la falta de gestión y de estrategias para vender más y de esta manera suplir los costos y gastos adicionales.

Se considera que la empresa debe tomar ciertas medidas y decisiones administrativas, adicional a organizar algunos factores determinantes en: el área de ventas, de mercadeo, adquirir deuda a corto y largo plazo para minimizar el riesgo, aumentar las utilidades y crecer las ventas en mayor proporción a la de los costos.

6.2 ANÁLISIS DE INDICADORES Y RAZONES FINANCIERAS

Después de analizar más a fondo la información suministrada por la empresa Gran Señora, se realiza la construcción de indicadores y razones financieras que permitieron percibir de mejor forma la situación real de la empresa y de esta manera poder entenderla. Este análisis conjunto de variables permitirá encontrar deficiencias y dificultades de la empresa, con el fin de proponer soluciones que permitan afrontar estos inconvenientes y crear estrategias de mejora para cumplir con los objetivos planteados por los socios.

Los indicadores que permitieron realizar este análisis son:

- Liquidez
- Actividad
- Rentabilidad
- Endeudamiento

Obteniendo como resultados el siguiente análisis: para el año 2013 con respecto al 2012 hubo un comportamiento positivo respecto a la liquidez, ya que la empresa Gran Señora mejoró notablemente sus indicadores con respecto al año anterior, lo que muestra que la empresa goza de una gran liquidez. Con el comportamiento de estos indicadores de liquidez se determina que la empresa tiene una gran capacidad para cubrir sus pasivos de corto plazo y que la estructura corriente de la empresa está muy bien fortalecida.

Tabla 5. Indicadores de liquidez 2012-2013

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
INDICADOR	AÑO	
	2012	2013
Razon Corriente	3,75	26,90
Prueba Acida	2,86	21,93
Capital de Trabajo	\$ 70.729.099	\$ 143.845.106
Razon de Efectivo	0,02	0,04

Fuente: Propia

De acuerdo a lo anterior la empresa podría pensar en que gracias a esa liquidez podría pagar sus obligaciones a corto plazo o también podría obtener descuentos por pronto pago de proveedores. Otra opción que la empresa tendría es realizar inversiones alternas de corto plazo que le podrían estar generando una utilidad o también realizar inversiones en propiedad, planta y equipo en caso de que la empresa comience a tener una alta demanda de producto y que por limitaciones de la planta no se pueda atender.

Con el resultado de estos indicadores se concluye que este alto volumen de liquidez no está siendo administrado de la mejor manera para aumentar los ingresos de la empresa, ya que esta no se endeuda y tampoco busca opciones de inversiones para mejorarla; lo que a su vez la mala administración de este exceso de liquidez genera un riesgo para los socios, porque no está siendo utilizado o invertido, por defecto no está generando ganancias y si incertidumbre. Además en vez de tener un capital mínimo de trabajo para poder operar de una manera más eficiente, este tiene un valor muy elevado respecto al 2012, donde hubo mejores ingresos por ventas y una mayor utilidad. Lo que indica que ese exceso de liquidez está siendo ocioso y puede ser utilizado para otro fin más productivo.

Tabla 6. Indicadores de actividad 2012-2013

INDICADORES DE ACTIVIDAD		
INDICADOR	AÑO	
	2012	2013
Rotacion de Cartera (Dias)	62	123
Rotacion de Inventarios (Veces)	5,74	4,89
Rotacion de Inventarios (Dias)	64	75
Ciclo de Efectivo (Dias)	82	91
Rotacion de Activos (Veces)	1,18	0,83
Rotacion de Cuentas por Pagar (Dias)	1,35	0,32
Rotacion de Clientes (Dias)	19,49	16,71

Fuente: Propia

Comparando los indicadores de Actividad respecto al año anterior, se observa una mejoría en algunos y en otros deterioro. En los que presentaron un comportamiento positivo está la rotación de clientes y de proveedores (representadas en número de veces), lo que muestra una mejor gestión en el recaudo de cartera y en el pago a proveedores. A pesar de la buena tendencia no es favorable completamente, ya que la rotación de inventarios disminuyo de 5,74 a 4,89 lo que no es beneficioso para este tipo de negocio que tiene producto de alta rotación, al igual que la rotación de deudores que también aumento debido a la cuenta "Cuentas por Cobrar a Socios". Respecto a la baja rotación de inventarios, ya que en el 2013 aumento 11 días con respecto al 2012, se puede concluir que esta se debió a la disminución de ventas para el año 2013, y la producción de

producto no se manejó acorde a esto, desmejorando la eficiencia para este mismo año.

Al observar el aumento en el ciclo de Efectivo que pasa de un 82 a 91 días, se percibe que el inventario se está demorando más días en convertirse en Efectivo y consecuente a esto también se están pagando proveedores de contado que pueden ser pagados con un plazo mayor ya que no están beneficiando a la empresa en ningún sentido y si se podría llegar a pensar plazos de pago, porque ninguno de los proveedores maneja descuentos por pronto pago, pero si crédito. Esto a su vez conlleva a que la rotación de activos no haya tenido un comportamiento favorable y haya disminuido.

En cuanto a los proveedores lo más beneficioso para la empresa consiste en que el recaudo de Cartera sea acorde a la actividad del negocio y lo primordial para una mayor eficiencia es pagarlos con los dineros recaudados por los deudores, lo que la empresa no muestra, reflejándose así mismo en el ciclo de efectivo y la rotación de los activos totales que también fueron inferiores al año anterior.

Tabla 7. Indicadores de rentabilidad 2012-2013

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
INDICADOR	AÑO	
	2012	2013
Margen de Utilidad Neta	20,43%	9,09%
Rendimiento del Activo	24,06%	7,51%
Rendimiento del Patrimonio	26,08%	7,62%
EBITDA	\$ 94.815.068	\$ 31.254.340
Margen EBITDA	24,29%	9,85%
Margen de Utilidad Bruto	66,12%	57,42%
Margen de Utilidad Operacional	24,29%	9,85%

Fuente: Propia

Respecto a la rentabilidad, se percibe una disminución en cada uno de los indicadores analizados, tales como el Margen Operacional que paso de un 24% a un 10% y en el Margen Neto que tuvo una variación de 20% a 9% presentando un decrecimiento significativo de un año a otro que genera bastante preocupación. Esto refleja que el negocio está teniendo un deterioro en la operación por lo que se convierte en un determinante para las próximas decisiones a tomar.

Es importante tener en cuenta que las ventas presentaron un decrecimiento del -18,67% para el año 2013 y un aumento en el costo de ventas para este mismo año del 2,22%, lo que esta podría ser la razón del comportamiento de este indicador último periodo. Por lo que fueron afectadas la utilidad, cada uno de los márgenes, el rendimiento del patrimonio y del activo, mostrando una empresa

menos rentable a ojos de otros inversionistas y menos atractiva, ocasionando aumento en el riesgo para los socios.

Respecto al EBITDA, Gran Señora ha presentado rentabilidad en los dos años analizados, pues en el 2012 el margen fue de 24,29% y en el 2013 no tuvo el mismo comportamiento pues fue de 9,85%. Esto no indica que la empresa haya dejado de generar ganancias, pero si presento un mejor comportamiento en el año 2012.

Esta afirmación se respalda en cada uno de los márgenes calculado ya que la empresa en el año 2013 bajó su desempeño operacional al convertir los ingresos de las ventas en ganancias.

Tabla 8. Indicadores de endeudamiento 2012-2013

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
INDICADOR	AÑO	
	2012	2013
Cobertura de Intereses	10,15	23,09
Apalancamiento	0,08	0,01
Nivel de Endeudamiento	7,75%	1,44%
Endeudamiento Financiero	5,92%	1,65%

Fuente: Propia

Finalmente en los indicadores de endeudamiento, se observa que:

- Gran Señora ha bajado su nivel de deuda en el año 2013, ya que en el 2012 sus gastos financieros eran de \$ 15.071.905 mientras que en el siguiente año fue de \$3.662.949 presentando una disminución del -75,70%.

- Muestra una mínima participación de terceros en la empresa, para el año 2012 la participación de los terceros fue de 7,75% del total de los activos, mientras que para el año 2013 se disminuyó más en un 1,44%.
- La capacidad financiera que posee si quiere adquirir deuda.
- Se arriesga muy poco para asumir obligaciones financieras.

Con esto se podría decir que la empresa puede aprovechar factores como reducción impuestos, minimizar riesgo y costo del inversionista, obteniendo préstamos y con este poder utilizarlo para fines más productivos y así aprovechar los factores enunciados. Respecto al costo de los inversionistas, es muy importante tenerlo en cuenta, porque determina el retorno que esperan los socios y el riesgo que adquieren por la inversión realizada.

Las expectativas de los socios son muy altas y el riesgo al que se someten es demasiado por la proporción de pasivo/patrimonio, pues para el año 2013 este indicador fue de 1,44% para el pasivo y de 98,56% para el patrimonio. Por lo que un mecanismo para minimizar este riesgo y aumentar el retorno de los socios podría ser adquiriendo préstamos a corto plazo o buscar nuevas alternativas de inversión para aumentar sus ingresos y sus ganancias, con una muy buena estructura de administración de recursos.

6.3 ESTADO DE FUENTES Y USOS

Tabla 9. Estado de fuentes y usos gran señora 2013

AGUA, JUGOS Y REFRESCOS GRAN SEÑORA		
BALANCE GENERAL COMPARADO		
A: DICIEMBRE 31 DE 2013		
Fuentes que disminuyen el capital de trabajo		
Disminucion de Clientes	\$ 6.302.545	
		6.302.545
Usos que aumentan el capital de trabajo		
Aumento del Disponible	\$ 7.448.776	
Aumento de las Cuentas por Cobrar	\$ 43.000.500	
Aumento del Anticipo a Proveedores	\$ 754.956	
Aumento de Cuentas por Cobrar Trabaj	\$ 135.700	
Aumento Anticipo Impuestos	\$ 3.325.608	
Aumento de Inventarios	\$ 4.606.306	
Disminucion de Obligaciones Financieras	\$ 17.869.176	
Disminucion de Obligaciones a Particulares	\$ 570.500	
Disminucion de Proveedores	\$ 1.172.962	
Disminucion de Cuentas por Pagar	\$ 200.000	
Disminucion de Retenciones y Aportes	\$ 334.068	
Variacion de capital de trabajo	\$ 79.418.552	\$ 73.116.007,27
Fuentes que no afectan el capital de trabajo		
Aumento del Capital	\$ 86.874.890	
Total Fuentes	86.874.890	93.177.435
Usos que no afectan el capital de trabajo		
Disminucion de Utilidades	\$ 13.758.883	
Total Usos	13.758.883	93.177.435

Fuente: Propia

Analizando el Estado de Fuentes y Usos, la fuente que disminuyo el capital de trabajo fue fueron los Cuentas por Cobrar Clientes, lo que indica un óptimo resultado en la gestión de cobranza. Respecto a los usos, la cuenta que más apporto al aumento del capital de trabajo fueron las Cuentas por Cobrar a Socios

con un incremento de \$ 43.000.500, pudiéndose generar por la ausencia de políticas sobre el recaudo de esta cuenta.

Adicionalmente, el aumento del capital de trabajo también fue dado por la disminución de las obligaciones financieras (Crédito Gmac y Leasing), pagos a Proveedores y otras cuentas por pagar en el año 2013.

Lo anterior sustenta los demás análisis realizados anteriormente, permitiendo conocer más a fondo la problemática y fortalezas de la empresa.

6.4 ANÁLISIS DE BENCHMARK

El Benchmarking es una herramienta que permite realizar comparaciones de una empresa con otras del sector, con el fin de poder determinar cómo se encuentra respecto al comportamiento del mercado. Este proceso le permitirá a Gran Señora poderse comparar con empresas que tienen su mismo objeto social y ver el comportamiento de sus indicadores y razones financieras, con el fin de reconocer e identificar buenas practicas que le permitirán mejorar sus procesos.

Para la construcción de este Benchmark se tomaron 5 empresas a nivel nacional ubicadas en diferentes partes del país, para contar con una perspectiva más amplia, y son:

a) AMERICAN WATER LTDA, Empresa dedicada a la Captación, Depuración y Distribución de Agua, ubicada en El Espinal, Tolima.

b) ICEE COLOMBIA S.A.S., Empresa dedicada a Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas, ubicada en la Capital Nacional Bogotá D.C.

c) **MAGRILLANO S.A.S.**, Dedicada a la Elaboración y Distribución de bebidas no alcohólicas; Producción de aguas minerales, ubicada en Villavicencio, Meta.

d) **NATURAL DRINK LTDA**, Empresa dedicada a la Elaboración de bebidas no alcohólicas; Producción de aguas minerales, ubicada en Bogotá D.C.

e) **NORTICO LTDA**, Dedicada a la Elaboración de bebidas no alcohólicas; Producción de aguas minerales, Elaboración de bebidas no alcohólicas; Producción de aguas minerales, ubicada en Cartagena, Bolívar.

Para realizar la selección más acertada de las empresas para este comparativo, se escogieron las que tenían la misma razón social o similar y semejante nivel de ventas.

Con el análisis de estas empresas, Gran Señora podrá identificar cuál es su estado actual y tomar medidas de mejoramiento en sus procesos productivos, ya que se analizarán los indicadores y razones de rentabilidad, endeudamiento, eficiencia, liquidez.

A continuación se relacionan los indicadores de estas empresas junto con los de Gran Señora:

Tabla 10. Comparativo de gran señora con empresas del sector

Millones (COP)	AGUA, JUGOS Y REFRESCOS GRAN SEÑORA	AMERICAN WALTER LTDA	ICEE COLOMBIA SAS	MAGRILLANO SAS	NATURAL DRINK LTDA	NORTICO LTDA
CIUDAD	Ocaña, Norte de Santander	El Espinal, Tolima	Bogota D.C.	Villavicencio, Meta	Bogota D.C.	Cartagena, Bolívar
Indicadores	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Ventas	317	722	1.130	708	309	1.369
Activos	384	406	2.878	2.468	351	1.206
Utilidad	28	15	(193)	492	3	(143)
Patrimonio	379	315	1.433	2.384	192	315
Dinamica						
Crecimiento en Ventas	-18,67%	2,76%	41,63%	-2,96%	-25,37%	-34,72%
Crecimiento en Activos	15,98%	12,50%	63,77%	35,73%	-17,31%	25,46%
Crecimiento en Utilidades	-63,80%	-80,97%	0,36%	481,34%	-66,88%	-1185,53%
Crecimiento del Patrimonio	23,92%	-1,20%		37,24%	1,81%	-28,54%
Rentabilidad						
EBITDA	31		81	199	(28)	56
Rentabilidad sobre Ventas	57,42%	2,14%	-17,10%	69,51%	1,11%	-10,43%
Rentabilidad sobre Activos	7,51%	3,79%	-6,71%	19,94%	0,98%	-11,84%
Rentabilidad sobre Patrimonio	7,62%	4,89%	-13,49%	20,64%	1,79%	-45,30%
Rentabilidad operativa	9,85%	3,65%	-8,67%	16,33%	-28,04%	-4,20%
Endeudamiento						
Endeudamiento	1,44%	22,33%	50,23%	3,38%	45,27%	73,86%
Apalancamiento	0,0147	0,2875	1,009	0,035	0,8272	2,8259
Pasivo Total / Ventas	1,75%	12,57%	127,92%	11,79%	51,42%	65,07%
Pasivo Corriente/Pasivo Total		100,00%	27,03%	100,00%	100,00%	28,66%
Eficiencia						
Rotación de Cartera	123	10	106	9	0	42
Rotación de Inventarios (Veces)	5	8	404		97	8
Rotación de Proveedores	0	68	0	0	77	43
Ciclo Operativo		18	510	9	97	49
Liquidez						
Razón Corriente	26,90	2,09	2,84	7,61	0,39	0,9
Prueba Acida	21,93	2,09	1,53	7,61	0,39	0,9
Capital de Trabajo	144	99	720	552	-97	-25

Fuente: Construcción propia, con información tomada de la Biblioteca Virtual de la Universidad de la Sabana.

A partir de estos indicadores, se realiza un análisis comparativo con el fin de evaluar el estado actual de la empresa Gran Señora respecto a cinco empresas a nivel nacional con el mismo objeto social, lo que permitirá revisar los procesos en los casos donde sea necesario.

Tabla 11. Análisis de gran señora con empresas del sector

INDICADOR	COMPORTAMIENTO EMPRESAS	GRAN SEÑORA	ANALISIS
Ventas	El promedio de ventas anuales de las empresas analizadas o comparadas son de más 800 millones de pesos en el año 2013.	Para el año 2013 la empresa cerró con unas ventas de 317 millones aproximadamente.	Al comparar estas empresas se infiere que Gran señora está por debajo en ventas que la mayoría de empresas comparadas, presentando un comportamiento muy similar al de Natural Drink LTDA pero con mejor indicador.
Utilidad	No se están generando utilidades en algunas y en otras poco, solo Magrillano SAS está generando una utilidad bastante significativa.	La utilidad que generó la empresa en el 2013 fue de \$ 28.398.741.	Cuando se compara la utilidad de Gran Señora contra las demás, esta tiene una mejor utilidad que la mayoría de empresas, pues con menores ventas y menos activos está generando más utilidad.
Patrimonio	Al revisar las empresas la mayoría del capital está concentrado en el patrimonio. Ya que de las seis empresas, cuatro presentan apalancamiento menor a 1 y solo dos por encima de este mismo, Nortico y ICEE Colombia.	Para el caso de Gran Señora el 90% del capital está en el patrimonio.	Gran Señora y la mayoría de empresas tienen gran cantidad de su capital en el patrimonio y con un nivel muy parecido, a diferencia de MAGRILLANO S.A.S. y ICEE COLOMBIA S.A.S. que presentan un patrimonio de mayor cantidad.
Crecimiento en Ventas	Se presentó decrecimiento de ventas en todas las empresas respecto al año anterior a excepción de ICEE COLOMBIA S.A.S. Y AMERICAN WALTER LTDA.	Las ventas decrecieron en más de un 18% en el año 2013.	El decrecimiento de ventas que se presentó en la gran mayoría de las empresas en el 2013 se dio debido a la situación económica del país, y esta a su vez también afectó a Gran Señora.
Crecimiento en Utilidades	Las utilidades en general tuvieron un comportamiento decreciente en más de un 50% en la mayoría de las empresas analizadas, a excepción de MAGRILLANO S.A.S. presentó un muy buen crecimiento en sus utilidades.	El decrecimiento en las utilidades para la empresa fue de un 63%, más de la mitad respecto al año anterior.	Gran Señora se encuentra dentro del promedio del decrecimiento de las ventas en el 2013.
Rentabilidad	Las empresas analizadas respecto a la rentabilidad, hay algunas diferencias entre ellas, algunas buenas y otras malas, presentando el peor comportamiento NORTICO LTDA quien no está generando rentabilidad sobre sus ventas, ni sobre sus activos, ni patrimonio ni operación.	La rentabilidad de la empresa es positiva y no fue negativa en ninguno de sus indicadores, por lo que se concluye que es rentable. En particular la rentabilidad sobre ventas que presenta un muy buen indicador.	A diferencia de algunas empresas, Gran señora se encuentra con una rentabilidad aceptable, pero puede mejorar.

<i>Endeudamiento</i>	Las empresas tienen diferentes porcentajes de deuda, pero la mayoría de empresas tienen la concentración en el corto plazo.	Gran señora no tiene deuda significativa, sus indicadores muestran una mínima participación de deuda con terceros.	La empresa Gran señora al no tener deuda obtiene un beneficio en ganancias ya que no debe realizar pagos de interés. Pero si se compara con las demás, Gran Señora asume un riesgo diferente porque no está endeudada con terceros sino con sus socios.
<i>Eficiencia</i>	Todas las empresas tienen diversas rotaciones, siendo unas más eficientes que las otras. Teniendo un comportamiento desfavorable ICEE COLOMBIA.	Gran Señora no presenta un buen comportamiento en la rotación de la cartera respecto a las demás, pero el indicador con un buen manejo podría llegar a tener un mejor resultado.	Respecto a la eficiencia, la rotación de proveedores es más baja comparada con las demás empresas, pero respecto a la rotación de cartera es muy deficiente y podría ser mejorada con la definición de una política de cobro y recaudo.
<i>Liquidez</i>	Todas las empresas tienen presentan liquidez, siendo Gran Señora la del mejor indicador. Respecto al capital de trabajo NATURAL DRINK LTDA y NORTICO LTDA el indicador es negativo debido a un alto nivel de deuda.	Gran Señora tiene los mejores indicadores de liquidez de todas las empresas comparadas.	En general todas las empresas tienen un buen comportamiento, que puede ser utilizado para obtener más rentabilidad.

Fuente: Propia

De lo anterior se concluye que, al comparar las ventas de Gran Señora con las empresas afines, algunos aspectos determinantes e importantes que se deben resaltar, a pesar del volumen bajo en las ventas, su rentabilidad en los activos es superior a la mayoría. Adicional, la utilidad que se presenta en el año 2013 es superior a casi todas las empresas analizadas, lo que indica que Gran Señora está siendo más eficiente, pero a su vez no está utilizando al máximo toda su capacidad productiva, pues hay empresas en mejores condiciones en varios aspectos y con comportamientos muy similares.

Un ejemplo de lo anterior es American Walter LTDA, que con sus 406 millones de activos genera una ventas de 722 millones, en cambio Gran señora con unos Activos de 384 millos solo genera 317 millones en ventas, por lo que Gran Señora puede llegar a producir más y a vender más.

Respecto a la utilidad, todas las empresas tienen un buen comportamiento, como anteriormente se menciona, esto indica que la mejor capacidad la tiene Gran Señora para convertir sus ingresos en ganancias, y el indicador de rentabilidad sobre venta confirma dicha afirmación. Gran Señora en el año 2013 decreció en las ventas y las utilidades, a pesar del aumento en sus activos para buscar mejores oportunidades, concluyéndose que la empresa está mejor que el promedio nacional de empresas con el mismo objeto. Esto no quiere decir que la empresa no tiene fallas o deficiencias, pues al ver la empresa MAGRILLANOS S.A.S, con un esquema de Deuda/patrimonio como Gran Señora genera muchas más utilidades y más beneficio para sus socios, dándoles más seguridad por su alta inversión, además su baja deuda debe generar mejores utilidades para satisfacer a sus inversionistas.

En cuestiones generales la empresa Gran Señora en comparación a las demás se encuentra en muy buenas condiciones, porque en varios indicadores está por encima de la media de las empresas analizadas, pero debe tener mucho cuidado con ciertos factores, optimizar el manejo de sus activos y contar con un plan de mercadeo, que permitirán un aumento en su producción y ventas y por consiguiente un aumento en sus ganancias.

6.5 ANÁLISIS DE VARIABLES MACROECONÓMICAS

Gran Señora es una pequeña empresa dedicada al comercio al por menor de bebidas no alcohólicas en Ocaña y sus alrededores. Compitiendo con las principales empresas posicionadas en el mercado, entre ellas Agua Oasis, Agua Brisa, Agua Manantial, Jugos Hit, Jugos Tampico, entre otras marcas reconocidas por diversos factores.

Por ello para entender un poco más el contexto en el que se encuentra esta empresa, se revisaran las principales variables macroeconómicas que permitirán comparar y comprender más el sector del cual hace parte y poder tomar decisiones estratégicas de crecimiento y expansión.

Se revisara el comportamiento del PIB (Producto Interno Bruto), IPC (Índice de Precios del Consumidor) y TASAS DE INTERES (Usura Trimestral), con el fin de comparar el comportamiento de Gran Señora con la economía nacional.

6.5.1 PIB

SECTOR REAL **PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB (PRECIOS CONSTANTES)**

Período	PIB		Consumo final	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
Información anual				
2010	424.599	4,0	349.303	5,1
2011	452.578	6,6	368.399	5,5
2012	470.903	4,0	385.641	4,7
2013	492.932	4,7	402.437	4,4
Información trimestral*				
2010-I	104.481	3,6	85.568	3,9
2010-II	105.391	3,5	86.586	4,5
2010-III	105.940	3,4	88.033	5,9
2010-IV	108.787	5,3	89.116	6,2
2011-I	110.386	5,7	89.855	5,0
2011-II	112.050	6,3	92.005	6,3
2011-III	114.374	8,0	92.827	5,4
2011-IV	115.768	6,4	93.712	5,2
2012-I	116.992	6,0	94.769	5,5
2012-II	117.753	5,1	95.711	4,0
2012-III	117.277	2,5	96.867	4,4
2012-IV	118.881	2,7	98.294	4,9
2013-I	120.443	2,9	98.374	3,8
2013-II	123.130	4,6	99.989	4,5
2013-III	124.120	5,8	101.319	4,6
2013-IV	125.239	5,3	102.755	4,5
2014-I	128.165	6,4	103.842	5,6

Fuente: cuentas nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

Cuando analizamos el comportamiento del PIB en los últimos años, notamos una tendencia creciente con diferentes variaciones año tras año, en el 2013 vemos un aumento al comparar con el 2012, lo que nos indica que el año 2013 fue un año con mejor oferta y demanda de productos de consumo, para la empresa Gran Señora fue totalmente diferente en el año mencionado, ya que disminuyó la producción y las ventas, lo que nos indica que se presentaron dos posibilidades la primera que la demanda de los productos disminuyó o la oferta de los productos similares de gran señora fueron más atractivos por la competencia. Para concluir los problemas que se presentaron en el 2013, no fueron problemas del entorno, sociales, sector o ambientales, sino problemas internos de manejo y organización.

6.5.2 IPC

Colombia, variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) según ciudades 2013

Variaciones mensuales 2013													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año corrido
Total IPC	0,30	0,44	0,21	0,25	0,28	0,23	0,04	0,08	0,29	-0,26	-0,22	0,26	1,94
Medellín	0,19	0,30	0,23	0,09	0,23	0,22	-0,25	0,10	0,06	0,03	-0,06	0,22	1,78
Barranquilla	0,30	0,63	0,13	0,29	-0,01	0,07	-0,02	0,08	0,18	-0,19	-0,05	0,12	1,54
Bogotá D.C.	0,32	0,65	0,26	0,27	0,28	0,46	0,09	-0,01	0,39	-0,28	-0,29	0,29	2,43
Cartagena	0,18	0,58	0,27	0,16	0,04	0,09	0,09	0,22	0,14	-0,24	-0,16	0,20	1,57
Tunja	0,15	0,49	0,35	0,08	0,40	0,22	0,02	-0,10	0,08	-0,23	-0,25	0,11	1,53
Mantales	0,69	0,34	0,07	0,16	0,05	0,06	0,19	0,02	0,21	-0,05	-0,19	0,17	1,72
Florencia	0,25	0,19	0,46	-0,06	0,16	-0,22	0,28	0,41	0,37	-0,51	-0,17	0,07	1,21
Popayán	0,05	0,19	0,35	-0,13	0,10	0,02	-0,09	0,30	0,22	-0,30	-0,08	0,19	0,85
Valledupar	0,15	0,34	0,31	-0,43	-0,02	0,02	-0,06	0,13	0,07	-0,28	-0,17	0,02	0,97
Montería	0,34	0,40	0,33	0,28	0,07	0,06	0,10	0,22	-0,05	-0,50	-0,12	0,17	1,30
Quibdó	0,11	0,26	0,14	0,01	0,59	-0,02	-0,01	0,08	-0,01	-0,06	-0,15	-0,32	0,73
Nariño	0,11	0,58	0,37	-0,06	0,38	0,08	0,38	-0,12	0,18	-0,48	0,12	0,04	1,57
Risobámba	0,23	0,41	0,24	1,19	0,71	0,70	0,28	-0,32	0,83	-0,59	-0,19	0,19	3,70
Santa Marta	0,45	0,24	0,29	0,14	0,52	-0,16	0,01	0,08	0,13	-0,22	-0,10	0,13	1,61
Villavicencio	0,30	0,47	0,40	0,51	0,16	0,05	-0,03	0,27	0,11	-0,48	-0,09	0,39	2,08
Pasto	0,00	0,10	0,17	-0,27	0,36	-0,03	0,31	0,53	-0,57	-0,35	0,09	0,18	1,02
Ciudad	0,15	-0,03	0,10	0,56	0,14	-0,02	-0,20	-0,16	0,10	-0,08	-0,48	-0,07	0,03
Armenia	0,22	0,19	0,31	-0,01	0,22	0,07	0,07	0,16	0,02	-0,12	-0,10	0,15	1,18
Feltria	0,27	0,30	0,35	0,14	0,00	0,06	0,02	-0,11	0,22	-0,10	-0,02	0,06	1,19
Bucaramanga	0,34	0,81	0,14	0,41	0,34	0,13	0,07	0,07	0,11	-0,19	-0,21	0,04	2,08
Socolejo	0,15	0,20	0,48	0,33	0,18	0,22	0,14	-0,12	-0,28	-0,31	-0,17	0,34	1,14
Itagüe	0,31	0,43	0,32	0,18	0,20	0,02	0,17	0,05	-0,21	-0,25	-0,10	0,20	1,34
Cali	0,60	-0,14	-0,16	0,48	0,77	-0,15	-0,48	0,38	0,80	-0,70	-0,38	0,68	1,74
San Andrés	0,28	0,48	0,24	0,15	0,09	0,28	0,19	0,40	0,53	0,18	0,09	0,01	2,92

Fuente: DANE

Al analizar IPC de las principales capitales del país, notamos las diferentes variaciones que existen mes a mes en el 2013, conociendo más a fondo la

situación de cada región del país en sus precios, productos y consumo. Tomando como referencia Cúcuta (Capital de Norte de Santander) podríamos asumir que su comportamiento es similar a Ocaña y toda la zona cercana, ciudad donde radica y opera Gran Señora, este comportamiento fue muy estable en el transcurso de los meses, lo que nos indica la poca actividad comercial que existió en el año 2013 en dicha región, cabe resaltar que esto no quiere decir que es malo sino que se mantuvo estable todo el año lo cual pudo ser bueno o malo dependiendo el punto de vista, si es venta del producto o costo de venta.

6.5.3 TASA DE USURA

TASA DE USURA PARA EL AÑO 2013 (Expresadas en términos anuales)

Interes Bancario Corriente por Modalidad	Enero 01- Marzo 31 2013	Abril 01- Junio 30 2013	Julio 01 - Septbre 30 2013	Ocbre 01 - Dcbre 31 2013
	Res. 2200	Res. 0605	Res. 1192	Res. 1779
Consumo y Ordinario	20,75%	20,83%	20,34%	19,85%
Usura Consumo y Ordinario (1.5*BC)	31,13%	31,25%	30,51%	29,78%
Microcrédito	35,63%	35,63%	35,63%	34,12%
Usura Microcrédito (1.5*BC)	53,45%	53,45%	53,45%	51,18%

Fuente: Superfinanciera de Colombia

Gran señora es una empresa que actualmente no cuenta con un alto endeudamiento financiero, lo que para ella no ha sido significativo el comportamiento de las tasas de interés. Para un futuro si deberá ser una variable más para tener en cuenta al momento de la toma de decisiones, ya que una de las estrategias que se plantearan será que la empresa busque endeudamiento financiero con el fin de tener más crecimiento en producción y por consiguiente más inventario para vender y aumentar los clientes.

6.6 ANÁLISIS GENERAL

Al realizar los diferentes análisis: Vertical, Horizontal, Flujo de Efectivo, Estado de Fuentes y Usos, Indicadores, Razones Financieras, Benchmarking y Análisis de Variables Macroeconómicas de la información suministrada por Gran Señora, se pudo conocer la situación actual de la empresa, su estructura, su problemática, manejo interno y su organización.

Se puede concluir que la empresa comparada con el sector y con otras empresas afines, está en un nivel aceptable por lo siguiente:

En el año 2013, Gran Señora consiguió mejores indicadores que la mayoría de empresas comparadas en el Benchmarking, pues estos indicadores permitieron conocer que la empresa posee una gran liquidez, genera utilidad que se convierte en rentabilidad, por su bajo nivel de endeudamiento puede tomar deuda a corto y a largo plazo sin inconvenientes porque sus activos tienen la capacidad para cubrir esta necesidad, cada uno de sus márgenes se mostraron positivos a diferencia de empresas mejor posicionadas y con mayores ventas, lo que confirma que la empresa se encuentra en un momento estable para comenzar a crecer.

Esto no indica que la empresa está en un buen momento, por esa misma razón se utilizó el término “Aceptable” y no “Bueno” pues la empresa tiene varios problemas estructurales, organizacionales, de mercadeo, de ventas, de contratación, de costos y gastos.

Cuando se afirmó que las utilidades eran positivas en comparación con las otras empresas fue relativo porque generó muy poco en comparación a la inversión realizada por los socios. El exceso de liquidez que se tiene por la gran inversión está siendo ocioso pues después de invertir en el año 2013 y mejorar la calidad

del producto, no se reflejó ningún aumento en las ventas pero si se reflejó el aumento en el costo y gasto de venta del producto.

En todos los aspectos, el año 2012 fue relativamente superior con menos inversión respecto al año 2013, apreciándose la falta de planeación en el manejo de todos los recursos con los que se opera afectando áreas como mercadeo, ventas y producción, la inexistencia de políticas empresariales hace que la empresa se encuentre muy desorganizada afectando factores determinantes para generar ganancias. De acuerdo a lo anterior, se considera que se pueden implementar ciertas estrategias en cada una de las áreas afectadas, con el fin de llevar a cabo todas las tareas dando cumplimiento a las normas y reglas establecidas para su buen funcionamiento y llevando así a la empresa a una mejor posición en el mercado donde le permitiría abrir nuevas oportunidades ya sea en inversiones que le generen otros ingresos o enfoque a nuevos clientes para el crecimiento en ventas. Una cuenta importante por retomar es la de Cuentas por Cobrar a Socios, pues tiene un saldo muy elevado lo que hace que la empresa se descapitalice, adicionalmente a este problema se le añade la falta de gestión de cobranza sobre esta cuenta y que también no está generando un beneficio para la empresa ya que no están generando intereses ni ganancias.

7. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Luego de hacer los análisis a los Estados Financieros, a los Indicadores y Razones Financieras, a las Variables Macroeconómicas y a revisar cómo eran los indicadores de Gran Señora respecto a empresas del Sector, necesarios para conocer más a fondo la problemática de la empresa, sus fortalezas y su estructura, se plantean y se proponen algunas recomendaciones y estrategias que permitan aprovechar los recursos y el personal de una mejor manera, estrategias que buscan minimizar costos, riesgos y aumentar utilidades, para una mejor satisfacción de los socios, se concluye que:

a) Cuando se analizaron las ventas se apreció un decrecimiento de un año al otro pero también se mejoró la calidad del producto, lo que indica que hubo una falla en el área de mercadeo porque el producto no se impulsó como debía ser y no fueron enmarcados sus nuevos atributos. Para mejorar este aspecto se debe hacer una política de comercialización y de ventas, mostrando el producto, la calidad del mismo y sus características, esta estrategia de mercadeo mejorará significativamente con una pequeña inversión las ventas y permitirá abrir mercado a nuevos clientes. Además hay que tener en cuenta que con la mejora en la calidad de los productos la empresa comenzara a ser más competitiva y esto se verá reflejado en el incremento de las ventas aunque aumenten los gastos. Teniendo en cuenta que se debe realizar un buen análisis de mercado y cliente objetivo con el fin de ser efectivos y acordes con las necesidades de este.

b) Un 50% de las ventas de la empresa se están realizando por medio de intermediarios, es decir, con vendedores externos (sin ningún vínculo laboral) que compran el producto en la fábrica y lo revenden a sus clientes, los cuales aumentan el precio para obtener una ganancia. La mejor estrategia para mejorar las ventas de la empresa y posteriormente obtener mayores ganancias son las de

vender directamente el producto al cliente ofreciéndole un descuento del 10% al 20% según las unidades compradas, para así poder brindar un mejor precio si es de contado, anulando cualquier alza del producto por revenderlo. A los grandes contratos se debe evaluar la posibilidad de brindar crédito con plazos prudentes de 30 o 60 días dependiendo del monto de la compra y antigüedad del cliente (donde los socios serían quienes definirían estas condiciones). Todo esto con el fin de aumentar las ventas y atraer mayor número de clientes, a través de vendedores contratados directamente con la empresa, que tengan un salario fijo y comisiones por las ventas realizadas. Otra forma para la contratación de estos vendedores sería por medio de Agentes Comerciales con los que se pacta un contrato y se les paga un 3% (según la decisión de los socios) de las ventas realizadas.

c) La Cuenta por Cobrar a Socios ha crecido en más del 100% del año 2012 al 2013 y no se podría predecir que pasara con esta cuenta, por lo que se podría cobrar a los socios unos intereses por esta deuda, pues de esta manera los socios se comprometerán a tenerla al día o por el contrario a saldarla completamente. También se podría definir un acuerdo de pago con los socios.

d) Gran señora para el año 2013 posee un exceso de liquidez que está siendo ocioso ya que no ha aumentado sus ventas ni utilidades en este año, como se dijo anteriormente, puede ser un problema interno (causado por comercialización y mercadeo) o problemas del sector. La estrategia a la que se puede recurrir para solucionar dicho problema, podría ser usar este exceso de liquidez realizar inversiones temporales para obtener mejores utilidades a partir de otros ingresos que afectaran positivamente la empresa.

e) Un problema que se puede observar es la falta de organización y control que existe con el personal, estructura y manejo de ciertos factores (gastos, ventas, producción e inventarios). Para solucionar este problema se crearían políticas de manejo de Inventarios, políticas para pagos de dividendos, ya que actualmente la

empresa no tiene definidas unas condiciones para este manejo ni para estos pagos, para ello sería importante validar los inventarios diarios en la empresa (cuantas unidades se producen, cuantas se venden y cuantas quedan en bodega, diaria, semanal y mensualmente) para poder definirlo y para el pago de dividendos se podría definir un porcentaje de acuerdo a las utilidades generadas. Adicional se podría dar capacitación al personal de acuerdo a su área, pues al haber poco personal de planta la empresa correría un riesgo en caso de que un empleado renuncie por tener el conocimiento en una sola persona y también sería importante la implementación de ciertas reglas y normas para mejorar el ambiente laboral y que todos trabajen en equipo.

f) Continuando con la problemática del punto anterior, otra estrategia sería contratar a dos personas para la parte administrativa que sean de planta y tiempo completo que se encarguen de dos aspectos donde se notaron varias fallas, la primera sería en la parte de la contabilidad logrando un orden en los costos, gastos y manejo interno y del personal de la empresa, la segunda sería en el área de mercadeo y ventas, esta persona se encargaría de aumentar las ventas y conseguir nuevos clientes para mejorar utilidades y nuevas alianzas e inversiones.

g) Como la empresa no se está beneficiando con descuentos para el pago de proveedores de contado, lo que se buscaría sería usar estratégicamente el plazo del recaudo de deudores para pagar a los proveedores después del dicho recaudo, es decir, que sean congruentes la rotación de cartera con la rotación de proveedores, de esta forma la empresa sería más eficiente en el pago y en su funcionamiento, adquiriendo nuevas oportunidades de inversión con fines más lucrativos.

h) Para el tema de la liquidez de la empresa, este dinero podría invertirse en necesidades propias de la planta, ya sea para remodelación, ampliación, mejoramiento en la maquinaria, implementación de nueva maquinaria, entre otras

necesidades propias. Para ello sería necesario evaluar las condiciones de la maquinaria actual y en qué estado se encuentra con el fin de definir si es necesario o no cambiarla. También sería importante evaluar la capacidad de producción de la planta vs las ventas esperadas para tomar decisiones en mejoramiento de máquinas.

No es posible definir en este aspecto que es lo que le conviene a la empresa, ya que los socios no se han fijado metas de crecimiento.

i) Con el fin de que la empresa se organice en el manejo de sus ventas, sería importante que Gran Señora presupueste las ventas cada año con el fin de planificar los ingresos esperados y poder generar estrategias con los nuevos vendedores que se contrataran. Esto le permitirá tener más control de sus costos y gastos y por lo tanto estimar sus ingresos.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Gran Señora es una empresa dedicada al tratamiento y empaque de Agua y elaboración de Refrescos, Jugos y Gelatinas, con una gran trayectoria en la región lo que le permitirá crecer y conseguir un mayor número de clientes al momento de que sus socios se lo propongan. Gracias a que la empresa comenzó a presentar comportamientos y resultados no deseables para los socios esto permitió que ellos comenzaran a buscar las razones de lo que ocurría y por esa razón se llevó a cabo el desarrollo de este análisis y diagnóstico para Gran Señora.
- En el análisis de los diferentes indicadores y razones financieras, a parte del análisis de los diferentes estados como lo fue el de fuentes y usos, permitió conocer la situación actual de la empresa e identificar qué estaba ocurriendo con la rentabilidad de la empresa, el manejo de los costos y gastos y la administración de la liquidez, permitiendo de esta manera poder plantear estrategias y acciones que harán que la empresa tenga un mejor manejo de todos sus procesos.
- Las estrategias planteadas se enfocan a cada una de las variables o áreas en donde se detectaron deficiencias, con el fin de que los socios puedan identificar la problemática y llevar a cabo la solución para el buen manejo.
- Contar con un recurso propio en la empresa que administre todos los movimientos (información) que se llevan a cabo en la fábrica y que estos a su vez sean proporcionados actualizados y regularmente a la contadora para su consolidación, pues al momento de realizar este análisis se logró identificar que la información de los estados financieros se consolida mucho tiempo

después de generada, esta es la razón por la que el análisis de su información se realizó hasta el año 2013.

- Realizar periódicamente análisis de toda la información empleada para el desarrollo de este proceso, es importante ya que permitirá a los socios tener una mejor visión de lo que ocurre con la empresa y de esta manera poder todas decisiones estrategias para su crecimiento.
- Implementar las estrategias planteadas en este trabajo para que se apliquen a los procesos de la empresa, pues de esta manera se podrá ir mejorando cada uno de los procesos en donde se evidenciaron fallas y poder administrarlos de una forma más acorde al objeto del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Almirón, E. *El agua como elemento vital en el desarrollo del hombre*. Recuperado el 30 de Agosto de 2013, de http://www.observatoriomercosur.org.uy/libro/el_agua_como_elemento_vital_en_el_desarrollo_del_hombre_17.php

Banco de la Republica. *Índice de Precios del Consumidor (IPC)*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014, de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

Banco de la Republica. *Índice de Precios del Productor (IPP)*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014, de <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>

DANE (2014). *IPC por Ciudades*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, <https://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

DANE (2014). *Producto Interno Bruto Sector Real*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, https://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=85

El Tiempo (2012). *Invierno y Desastres*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11691482>

La F.m. (2013). *Alcaldes de provincia de Ocaña claman ayuda urgente para atender crisis*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de <http://www.lafm.com.co/noticias/alcaldes-de-provincia-de-ocana-140241>

León García, O. (1999). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones* (3° Ed.). Cali, Colombia.

Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (14° Ed.). Bogotá, Colombia.

Serrano, J., Villareal, J. (1993). *Fundamentos de Finanzas* (2° Ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Superintendencia Financiera de Colombia (2013). *Tasa de Usura Trimestral*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2013, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

¿Qué es el Agua Potable? Recuperado e 1 de septiembre de 2013, de <http://radio.rpp.com.pe/cuidaelagua/%C2%BFque-es-el-agua-potable/>

Vargas, S. (2012, Octubre). Ríos Contaminados en Colombia. *Ríos Contaminados*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de <http://rioscontaminado.blogspot.com/2012/10/rios-contaminados-en-colombia.html>

Wikipedia (2014). *Ocaña (Norte de Santander)*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Oca%C3%B1a_\(Norte_de_Santander\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Oca%C3%B1a_(Norte_de_Santander))

Wikipedia (2014). *Benchmarking*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

ANEXO A. Balance General Año 2012 – 2013

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DE 2012			AV	BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DE 2013			AH	AV
ACTIVO CORRIENTE				ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE	\$ 7.521.006	2,27%		DISPONIBLE	\$ 14.969.782	99%	3,89%	
CAJA	\$ 1.301.545	0,39%		CAJA	\$ 6.317.358		1,64%	
Caja General	\$ 1.301.545			Caja General	\$ 6.317.358			
BANCOS	\$ 6.219.461	1,88%		BANCOS	\$ 8.652.424		2,25%	
Davivienda	\$ 6.219.461			Davivienda	\$ 8.652.424			
DEUDORES	\$ 65.884.121	19,88%		DEUDORES	\$ 106.798.340	62%	27,78%	
CLIENTES	\$ 20.837.665	6,29%		CLIENTES	\$ 14.535.120	30%	3,78%	
Agencia Logistica	\$ 14.280.270			Agencia Logistica	\$ 8.280.000			
Daniel Patiño	\$ 541.920			Daniel Patiño	\$ 541.920			
Discolacteos	\$ 2.224.000			Discolacteos	\$ 4.760.000			
Ruben Uribe	\$ 1.011.200			Ruben Uribe	\$ 508.700			
Fabian Vega	\$ 330.000			Fabian Vega	\$ 392.000			
Fernando Sanjuan	\$ 42.000			Fernando Sanjuan	\$ -			
Inder	\$ 1.980.300			Inder	\$ -			
Jose Garcia	\$ -			Jose Garcia	\$ -			
Lugdy Gallardo	\$ 356.575			Lugdy Gallardo	\$ -			
Noel Dario Lopez	\$ 38.400			Noel Dario Lopez	\$ 52.500			
Robinson Anteliz	\$ -			Robinson Anteliz	\$ -			
Albert Lazaro	\$ 33.000			Albert Lazaro	\$ -			
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	\$ 40.227.000	12,14%		CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	\$ 83.227.500	107%	21,65%	
Anticipo a Socios	\$ 40.227.000			Anticipo a Socios	\$ 83.227.500			
ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ -			ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 754.956		0,20%	
Hoca Plast	\$ -			Hoca Plast	\$ -			
Bages	\$ -			Bages	\$ 754.956			
Empaques Transparentes S.A	\$ -			Empaques Transparentes S.A	\$ -			
Lactoplack	\$ -			Lactoplack	\$ -			
Galco S.A	\$ -			Galco S.A	\$ -			
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 135.000	0,04%		CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 270.700		0,07%	
Jenifer Pino	\$ 120.000			Lina Cabrales	\$ 270.700			
Alfredo Claro	\$ 15.000							
ANTICIPO DE IMPUESTO	\$ 4.684.456	1,41%		ANTICIPO DE IMPUESTO	\$ 8.010.064	71%	2,08%	
Retencion en la Fuente	\$ 4.684.456			Retencion en la Fuente	\$ 8.010.064			
INVENTARIOS	\$ 23.024.204	6,95%		INVENTARIOS	\$ 27.630.510	28%	7,19%	
Propiedad Planta y Equipo	\$ 235.000.000	70,91%		Propiedad Planta y Equipo	\$ 235.000.000		61,13%	
Vehiculos	\$ 85.000.000			Vehiculos	\$ 85.000.000			
Maquinaria y Equipo	\$ 150.000.000			Maquinaria y Equipo	\$ 150.000.000			
TOTAL ACTIVO	\$ 331.429.331	100,00%		TOTAL ACTIVO	\$ 384.398.632	16%	100%	
PASIVO				PASIVO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 23.114.814	6,97%		OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 5.245.638	-77%	1,36%	
Gmac	\$ 4.042.060			Gmac	\$ 1.678.981			
Leasing Bancolombia	\$ 19.072.754			Leasing Bancolombia	\$ 3.566.657			
A PARTICULARES	\$ 570.500	0,17%		A PARTICULARES	\$ -		0,00%	
Robinson Anteliz	\$ -			Robinson Anteliz	\$ -			
Fernando Sanjuan	\$ 570.500			Fernando Sanjuan	\$ -			
PROVEEDORES	\$ 1.447.662	0,44%		PROVEEDORES	\$ 274.700	-81%	0,07%	
Hoca Plast	\$ 165.870			Hoca Plast	\$ -			
Provinas	\$ 319.232			Cimpa	\$ 75.000			
Botellas Pet	\$ -			Botellas Pet	\$ -			
Empaques Transparentes S.A	\$ 482.560			Empaques Transparentes S.A	\$ -			
Bages	\$ -			Bages	\$ 199.700			
Resistencia Canalada	\$ -			Resistencia Canalada	\$ -			
Dagon Vilamizar	\$ 480.000			Multipac	\$ -			
Hielox	\$ -			Hielox	\$ -			
CUENTAS POR PAGAR	\$ 200.000	0,06%		CUENTAS POR PAGAR	\$ -		0,00%	
Costos y Gatos por Pagar	\$ -			Costos y Gatos por Pagar	\$ -			
Honorarios (Contador)	\$ 200.000			Honorarios (Contador)	\$ -			
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 367.256	0,11%		RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 33.188	-91%	0,01%	
Aportes EPS	\$ 116.228			Aportes EPS	\$ -			
Aportes Pension	\$ 251.028			Aportes Pension	\$ 33.188			
TOTAL PASIVO	\$ 25.700.232	7,75%		TOTAL PASIVO	\$ 5.553.526	-78%	1,44%	
PATRIMONIO				PATRIMONIO				
Capital Personas Naturales	\$ 289.886.030	87,47%		Capital Personas Naturales	\$ 375.524.745		97,72%	
Resultado Presente Ejercicio	\$ 15.943.069	4,78%		Resultado Presente Ejercicio	\$ 3.220.361		0,84%	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 305.729.099	92,25%		TOTAL PATRIMONIO	\$ 378.845.106	24%	98,56%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 331.429.331	100%		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 384.398.632	16%	100%	

Fuente: LA GRAN SEÑORA

ANEXO B. Estado de Resultados Año 2012 - 2013

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE DE 2012				ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE DE 2013			
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 390.264.936	100%		INGRESOS OPERACIONALES	\$ 317.432.636	18,67%	100%
Comercio al por mayor y menor	\$ 389.687.177			Comercio al por mayor y menor	\$ 317.432.636		
Aproachamientos	\$ 50.000			Devolucion en ventas	\$ -		
Incapacidad	\$ 137.920			COSTOS DE VENTAS	\$ 135.164.787	2,22%	42,58%
Descuentos en compras	\$ 369.839			Inventario inicial de mercancías	\$ 23.024.000		
COSTOS DE VENTAS	\$ 132.231.962	33,88%		COMPRAS NETAS	\$ 139.771.297		
Inventario inicial de mercancías	\$ 22.842.723			Compras Brutas	\$ 139.771.297		
COMPRAS NETAS	\$ 132.413.383			Devolucion en Compras	\$ -		
Compras Brutas	\$ 132.413.383			MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 162.795.297		
Devolucion en Compras	\$ -			Inventario Final	\$ 27.630.510		
MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 155.256.106			UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 182.267.849	-29,37%	57,42%
Inventario Final	\$ 23.024.204			GASTOS OPERACIONALES	\$ 95.319.371	6,00%	30,03%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 258.053.033	66,12%		GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 24.315.850	-31,74%	7,66%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 89.927.878	23,04%		Sueldo Secretaria	\$ 2.952.000		
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 35.620.444	9,13%		Auxilio de Transporte	\$ 397.267		
Sueldo Secretaria	\$ 7.342.938			Arrendamientos	\$ 13.255.038		
Auxilio de Transporte	\$ 859.534			Taxis y Buses	\$ 35.000		
Arrendamientos	\$ 12.000.000			Telefonia Celular	\$ 1.740.250		
Taxis y Buses	\$ 71.532			Asesoría Contable	\$ 1.000.000		
Telefonia Celular	\$ 2.906.292			Gastos Legales	\$ 739.050		
Asesoría Contable	\$ 2.200.000			Bonificaciones	\$ 4.000		
Gastos Legales	\$ 304.400			Viaticos	\$ 48.750		
Bonificaciones	\$ 5.059.194			Elementos de Aseo	\$ 172.250		
Seguridad Social	\$ 3.536.053			Insima	\$ 3.065.400		
Elementos de Aseo	\$ 1.263.700			Castigo de Cartera	\$ 449.775		
Impuestos	\$ 76.800			Útiles y papelería	\$ 457.050		
GASTOS DE VENTAS	\$ 54.307.434	13,91%		GASTOS DE VENTAS	\$ 71.003.521	30,74%	22,37%
Sueldos	\$ 7.027.088			Sueldos	\$ 13.197.225		
Viaticos	\$ 2.894.260			Viaticos	\$ 2.944.150		
Comisiones	\$ 60.000			Comisiones	\$ 3.402.000		
Auxilio de Transporte	\$ 842.564			Auxilio de Transporte	\$ 1.428.150		
Prima de Servicios	\$ 834.500			Prima de Servicios	\$ 1.294.000		
Intereses de Cesantías	\$ 48.942			ARP	\$ 431.400		
Bonificaciones	\$ 155.000			Bonificaciones	\$ 1.119.479		
Detencion	\$ 21.000			Aporte a Salud	\$ 1.332.117		
Vacaciones	\$ 388.575			Vacaciones	\$ 578.037		
Cesantías	\$ 302.885			Pension	\$ 1.768.500		
Caja de Compensacion Familiar	\$ -			Caja de Compensacion Familiar	\$ 424.800		
ICBF	\$ -			ICBF	\$ 534.900		
Seguro de Vida	\$ 3.708.077			Seguro de Vida	\$ 670.226		
Seguro Flota y Equipo de Transporte	\$ 4.912.126			Seguro Flota y Equipo de Transporte	\$ 1.186.871		
Poliza de cumplimiento	\$ 31.350			SENA	\$ 295.000		
Telefono	\$ 330.900			Telefono	\$ 1.489.720		
Carro, Portes y Telegrams	\$ 967.700			Carro, Portes y Telegrams	\$ 88.300		
Flota y equipo	\$ 260.000			Perdidas o Robo	\$ 438.000		
Mantenimiento Vehiculos	\$ 17.383.541			Mantenimiento Vehiculos	\$ 22.105.200		
Domicios	\$ 597.310			Mantenimiento Instalaciones Electricas	\$ 1.384.400		
Elementos de Aseo y cafeteria	\$ 1.178.231			Elementos de Aseo y cafeteria	\$ 141.300		
Combustibles y Lubricantes	\$ 9.982.936			Combustibles y Lubricantes	\$ 11.975.000		
Taxis y Buses	\$ 11.532			Taxis y Buses	\$ 687.000		
Perdida por robo	\$ 113.700			Incentivos	\$ 1.007.700		
Parqueadero	\$ 232.662			Parqueadero	\$ 62.000		
Cumpleaños y Detalles	\$ 1.243.465			Cumpleaños y Detalles	\$ 76.000		
Pajaje	\$ 1.178.231			Pajaje	\$ 1.050.300		
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -			INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.278.350	0,40%	
Descuentos en Compras	\$ -			Descuentos en Compras	\$ 482.600		
Aproachamientos	\$ -			Aproachamientos	\$ 795.750		
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 15.071.965	3,86%		GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 3.662.949	75,70%	1,15%
Intereses	\$ 383.835			Financieros	\$ 3.662.949	67,04%	
Financieros	\$ 14.678.070	24,29%		UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 84.563.879	\$ 31.254.340	9,85%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 153.053.250	\$ 34.815.666		GASTOS DE PRODUCCION	\$ 55.694.138	-24,03%	17,55%
GASTOS DE PRODUCCION	\$ 73.310.087	18,78%		Mano de Obra Directa	\$ 33.903.724		
Mano de Obra Directa	\$ 49.163.056			Mano de Obra	\$ 21.445.557		
Mano de Obra	\$ 21.817.412			Auxilio de Transporte	\$ 207.675		
Auxilio de Transporte	\$ 2.314.080			Bonificaciones	\$ 3.899.285		
Bonificaciones	\$ 4.621.950			ARP	\$ 288.000		
ARP	\$ 4.645.500			Cesantías	\$ 1.467.937		
Cesantías	\$ 2.026.492			Intereses Sobre Cesantías	\$ 17.869		
Intereses Sobre Cesantías	\$ 225.332			Prima de Servicios	\$ 1.853.500		
Prima de Servicios	\$ 2.057.060			Vacaciones	\$ 827.756		
Vacaciones	\$ 1.252.374			Aporte a Salud	\$ 1.100.063		
Aporte a Salud	\$ 106.000			Aporte a Pension	\$ 1.556.280		
Aporte a Pension	\$ 817.978			Caja de Compensacion Familiar	\$ 519.200		
Caja de Compensacion Familiar	\$ 3.051.212			ICBF	\$ 389.400		
ICBF	\$ 3.921.594			SENA	\$ 283.200		
SENA	\$ 1.055.986			Intereses de Mora Aportes Sociales	\$ 40.002		
Intereses de Mora Aportes Sociales	\$ 1.243.086			Gastos Indirectos	\$ 21.790.414	6,86%	
Gastos Indirectos	\$ 24.145.033	6,19%		Transporte, Fletes y Acarreo	\$ 3.096.150		
Transporte, Fletes y Acarreo	\$ 3.492.000			Mantenimiento Maquina	\$ 636.400		
Mantenimiento Maquina	\$ 10.330.000			Guantes, tapabocas y medias	\$ 205.800		
Guantes, tapabocas y medias	\$ 3.723.442			Almuerzos Comida, Empleados	\$ 885.700		
Almuerzos Comida, Empleados	\$ 2.250.039			Elementos de Aseo, Tiner y Boxer	\$ 285.500		
Elementos de Aseo, Tiner y Boxer	\$ 483.000			Mantenimiento planta	\$ 3.552.059		
Mantenimiento planta	\$ 1.300.000			Telfones, Ferroniquel, Cinta	\$ 1.498.050		
Telfones, Ferroniquel, Cinta	\$ 23.000			Pago salud, ARP, Empleados	\$ 400.000		
Pago salud, ARP, Empleados	\$ 346.300			Vanos	\$ 26.650		
Vanos	\$ 612.300			Acueducto y Alcantarillado	\$ 2.875.505		
Acueducto y Alcantarillado	\$ 148.500			Energia	\$ 7.225.390		
Energia	\$ 143.650			ACPM Caldera	\$ 1.095.400		
ACPM Caldera	\$ 1.292.800			UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 28.869.741,80	-61,80%	9,09%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 78.743.162,83	20,43%					

Fuente: LA GRAN SEÑORA

ANEXO C. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

<i>AGUA, JUGOS Y REFRESCOS GRAN SEÑORA</i>	
<i>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</i>	
<i>A DICIEMBRE 31 DE 2014</i>	
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Utilidad Neta	28.869.741
Clientes	6.302.545
Cuentas por Cobrar a Socios	-43.000.500
Anticipo Proveedores	-754.956
Cuentas por Cobrar Trabajadores	-135.700
Anticipo Impuestos	-3.325.608
Inventarios	-4.606.306
TOTAL	-16.650.784
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Compra de Activos Fijos	0
Compra de Activos Intangibles	0
TOTAL	0
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
Obligaciones Financieras	-17.869.176
A Particulares	-570.500
Proveedores	-1.172.962
Cuentas por Pagar	-200.000
Retenciones y Aportes de Nomina	-334.068
Capital	86.874.890
TOTAL	66.728.184
Variación del Periodo	50.077.400
Saldo Inicial del Periodo	7.521.006
<i>Saldo Final</i>	<i>57.598.406</i>

Fuente: PROPIA