

**DIAGNÓSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CON ÉNFASIS  
FINANCIERO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PAPELERÍA**

**ANA MAYTHE BARAJAS FUQUEN**

**ANGELA PATRICIA FUTINICO LÓPEZ**

**JEISSON ARMANDO BUITRAGO**

**JUAN SEBASTIAN ROMERO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**BOGOTÁ D.C.**

**NOVIEMBRE 2019**

**Título:** Diagnóstico para Fortalecimiento Empresarial con Énfasis Financiero de una Empresa Distribuidora de Papelería

**Title:** Diagnosis for Business Strengthening with Financial Emphasis of a Company Stationery Distributor

**ANA MAYTHE BARAJAS FUQUEN Cod. 341828**

**ANGELA PATRICIA FUTINICO LÓPEZ Cod. 341879**

**JEISSON ARMANDO BUITRAGO Cod. 341884**

**JUAN SEBASTIAN ROMERO Cod. 341816**

**Trabajo de síntesis para obtener el Título de Especialistas en  
Administración Financiera**

**DIRECTOR DE TRABAJO: ANDRÉS PAZ ORTEGA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**BOGOTÁ D.C.**



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas



### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra)



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

### **Agradecimientos**

A lo largo de los años y la constante formación académica, los vínculos de amistad, admiración y apoyo se van fortaleciendo, las relaciones adquiridas determinan nuestro día a día y el desarrollo que tenemos como profesionales íntegros y en constante crecimiento. Es por esto, que brindamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Católica de Colombia, especialmente a la facultad de ciencias económicas y administrativas por transmitir su sabiduría hacia los estudiantes por medio de majestuosos docentes y directivos, permitiéndonos crecer en conocimiento y formar relaciones que de seguro permanecerán toda la vida.

A nuestras familias reiteramos el amor y agradecimiento por permitir este trabajo, brindándonos su apoyo, tiempo y colaboración para edificar este gran proyecto.

A la gerente de la Distribuidora P.Bless por depositar su confianza en el grupo de trabajo y permitirnos plasmar nuestros conocimientos en este texto, confiando en el criterio, análisis y recomendaciones que seguramente serán de vital importancia para su compañía.

*Tabla de Contenido*

Lista de tablas.....	8
Lista de figuras .....	9
Resumen .....	10
Palabras claves .....	10
Abstract.....	11
Keywords.....	11
Introducción.....	12
Hipótesis.....	13
Justificación.....	14
Objetivos.....	15
Objetivos generales.....	15
Objetivos específicos.....	15
CAPITULO 1.....	16
1. Contextualización de la empresa distribuidora de papelería.....	16
1.1. Descripción general.....	16
1.2.Estructura organizacional.....	17
1.3.Análisis del entorno y mercado.....	18

CAPITULO 2 .....	21
2. Análisis económico y financiero .....	21
2.1.Herramientas Financieras .....	22
2.1.1. Indicador de liquidez.....	22
2.1.2. Indicador de endeudamiento.....	23
2.1.3. Indicador de rentabilidad.....	25
2.1.4. Indicador de actividad.....	26
CAPITULO 3.....	28
3. Diagnostico Financiero Distribuidora de Papelería.....	28
3.1. Análisis vertical y horizontal.....	28
Activo.....	28
Pasivo.....	30
Patrimonio.....	31
Estado de Resultados.....	32
3.2. Indicadores Financieros.....	33
3.3. Modelo Altman Z-Score.....	34
3.4. Matriz de Riesgo .....	35
3.4.1. Riesgo financiero.....	35
3.4.2. Clasificación del riesgo .....	35
3.4.3. Tabla de riesgo.....	36
3.4.4. Matriz de riesgo.....	36
3.4.5. Matriz de perfil competitivo CPC.....	37
4. FODA .....	38
5. Impacto financiero y tributario del cambio de razón social .....	40
5.1. Diferencia en la responsabilidad patrimonial.....	40
5.2. Diferencia responsabilidad tributaria.....	41

6. Política financiera.....	44
7. Estados financieros proyectados a 2023.....	46
CAPITULO 4 .....	47
Conclusiones .....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía .....	51
Anexos .....	53
Anexo 1 Estados Financieros Consolidados.....	53
Anexo 2 Tabla de Amortización .....	54
Anexo 3 Análisis de sensibilidad Costo de Ventas.....	56

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Activos de distribuidora de papelería .....	28
Tabla 2 Pasivos de distribuidora de papelería .....	30
Tabla 3 Patrimonio de distribuidora de papelería .....	31
Tabla 4 Estado de Resultados .....	32
Tabla 5 Indicadores Financieros.....	33
Tabla 6 Riesgo de la distribuidora de papelería .....	36
Tabla 7 Matriz de riesgo de la distribuidora de papelería .....	36
Tabla 8 Matriz de perfil competitivo de la distribuidora de papelería .....	37
Tabla 9 DOFA de la distribuidora de papelería .....	39
Tabla 10 Inversión.....	45
Tabla 11 Programación de pagos de la distribuidora de papelería .....	45
Tabla 12 PYG Proyectado 2019 – 2023.....	47
Tabla 13 Balance Proyectado 2019 – 2023.....	48

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1 Bogotá: San Victorino</i> .....	17
<i>Figura 2 Organigrama</i> .....	18
<i>Figura 3 Variación y contribución anual de las ventas reales por líneas de mercancía junio (2019/2018)</i> .....	20
<i>Figura 4 Variación y contribución doce meses de las ventas reales por líneas de mercancía julio 2018- junio 2019</i> .....	20
<i>Figura 4 Encuesta Comercial</i> .....	43

### **Resumen**

Se efectúa el análisis financiero de la compañía Distribuidora P.Bless con el fin de establecer la situación actual de la empresa y su posicionamiento en el mercado durante los dos últimos años. Se ejecuta el estudio de los diferentes indicadores financieros como lo son (liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad) para de esta manera determinar la composición financiera de la compañía, sus principales oportunidades y amenazas, además de establecer mecanismos que le permitan una adecuada ejecución de sus operaciones durante los próximos 5 años a través de la generación de políticas financieras y procesos que permitan lograr la maximización de los recursos y construcción de valor.

**Palabras clave:** Análisis financiero, proyección financiera, estrategias de recuperación, matriz de riesgo, herramientas financieras.

### **Abstract**

The financial analysis of the P.Bless Distributor company is carried out in order to establish the current situation of the company and its position in the market during the last two years. The study of the different financial indicators such as (liquidity, indebtedness, profitability and activity) is executed, in order to determine the company's financial composition, its main opportunities and threats, in addition to establishing mechanisms that allow an adequate execution of its operations during the next 5 years through the generation of financial policies and processes that allow the maximization of resources and value construction.

**Keywords:** Financial analysis, financial projection, recovery strategies, risk matrix, financial tools.

## **Introducción**

Actualmente en el país se han venido confrontando una serie de cambios tanto económicos, como tributarios, cambios tecnológicos, organizacionales y sociales que obligan a las compañías a ir al ritmo de dichas transformaciones. Por lo tanto, los cambios drásticos se hacen necesarios para la supervivencia en un mercado acelerado como el actual.

La globalización y los mercados mundiales se hacen cada vez más competitivos y voraces, es por ello, que las economías emergentes deben estar en constante reestructuración he ir a la vanguardia de nuevos productos, políticas y en nuestro caso, reorganizaciones estructurales y financieras que permitan la competitividad y rentabilidad en el mediano plazo, pero por supuesto, la sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

La Distribuidora de Papelería es un establecimiento ubicado en el corazón comercial de la ciudad de Bogotá D.C, el cual funciona desde el 01 de julio de 1998 y su enfoque está orientado a la venta y distribución de productos de piñatería, escolares e insumos para oficina, sin embargo, los últimos dos años se ha visto afectado por la industrialización, crecimiento de grandes empresas de papelería, oligopolios como Panamericana y Offi- Esco, y por supuesto el ingreso de productos chinos de baja calidad al mercado, es por lo anterior que se ha tomado la decisión de reestructurar por completo la marca, rompiendo las reglas antes estipuladas y abriendo el paso a nuevas reglas, estrategias financieras y comerciales que estén acorde con el mercado globalizado donde se permita la interrelación constante con los actores propios de su nicho de mercado y permitiendo que el beneficio sea exponencial, sostenible y constante.

Dicho lo anterior, se busca la atracción de nuevos clientes, la optimización del capital disponible con estrategias financieras, la diversificación del riesgo económico, implementación tecnológica y el posicionamiento de la naciente empresa en el mercado local.

**Hipótesis:**

El estatuto tributario y empresarial en Colombia permite la movilidad de los comerciantes entre diversas figuras jurídicas las cuales podrían significar una apertura de mercado, sostenibilidad financiera y crecimiento de sus beneficios económicos. El cambio de persona natural con establecimiento de comercio a persona jurídica, además de una adecuada reorganización financiera y comercial aseguraría la recuperación de la Distribuidora de Papelería y recobraría la confianza de sus inversionistas.

### **Justificación**

El presente análisis aplicado se realiza con base en la información suministrada por la compañía, en dichos documentos se evidencia un riesgo inminente de insolvencia y posible cierre definitivo del negocio en el corto plazo. Se considera de vital importancia y suma urgencia realizar el diagnostico financiero de los últimos 2 años de dicho establecimiento, puesto que las pérdidas económicas han venido en aumento. A través de un equipo multidisciplinado de estudiantes se establecerán los posibles factores que conllevaron a dicha situación financiera y comercial tan apremiante, para que a partir de los resultados obtenidos se generen estrategias concretas y solidas que permitan el resurgimiento de la marca y consigo el nacimiento de una nueva empresa rentable y sostenible a lo largo del tiempo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la situación financiera del negocio con el fin de establecer estrategias que permitan el crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado, así como su sostenibilidad en el tiempo.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un análisis financiero de la compañía, contextualizando su historia, estructura organizacional e información financiera.

Analizar posibles estrategias financieras y estatutarias que puedan generar una recuperación y sostenibilidad en el largo plazo.

Simular la estructura financiera y política idónea que permita el desarrollo adecuado del negocio.

## CAPITULO 1

### 1. Contextualización de la Empresa Distribuidora de Papelería

#### 1.1 Descripción General

Según información del certificado de existencia y representación legal, la compañía inició actividades el 01 de julio de 1998, es decir, ya cuenta con 21 años de presencia y trayectoria en el mercado. En un comienzo su actividad se especializó en la venta y distribución de productos para fiestas infantiles como piñatas, decoración y demás accesorios propios al evento. Para ello se contaba con un punto de venta en el Centro de Bogotá, sector de San Victorino.

Con el pasar de los años y el aumento de la competencia se presentó una fuerte disminución en la venta de sus productos para fiestas infantiles, por lo que se toma la decisión de incorporar nuevas líneas de ventas, con el objeto de proveer a sus clientes un portafolio más amplio, integral y eficiente que permitiera la ampliación del nicho de mercado.

Fue así como en el año 2015 desarrollaron un plan estratégico que le permitiera no solo suplir las necesidades de los clientes que llegaran a su punto de venta (Menudeo), si no poder brindar un portafolio eficiente y competitivo al sector empresarial, para así proyectarse como proveedores de diferentes compañías en distintos sectores de la economía.

Una de estas empresas y quien sería su pilar comercial más importante es Compensar, con quien se sostuvo una estrecha relación durante el 2017. Sin embargo, el movimiento del mercado, la incursión de nuevos competidores y el crecimiento de grandes marcas como Panamericana, Carvajal, etc. Ajustaron el mercado empresarial y consigo inicio un periodo de decrecimiento comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior a principios del 2019 tomaron la decisión de subarrendar el local ubicado en San Victorio y así continuar únicamente con el negocio de papelería desde su bodega principal.

## Ubicación punto de venta

Figura 1 **Bogotá: San Victorino**



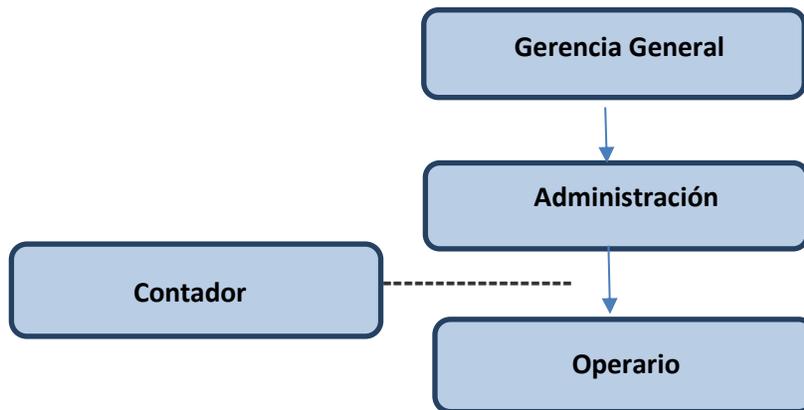
*Fuente: Elaboración por Carlos Bernate, Revista Semana*

### 1.2 Estructura Organizacional

La distribuidora de papelería es de descendencia, origen y administración familiar. Actualmente continua en el proceso de alineación con las condiciones dadas por el gobierno para ser considerada como una microempresa.

Está liderada por la gerencia general, bajo su línea de mando se encuentra la administración, la cual está encargada de realizar diferentes gestiones requeridas como lo son: Negociaciones y acuerdos con proveedores, relación y distribución a los clientes (empresas), apertura de mercado y estrategias de venta. El operador que se encarga de apoyar el control de inventarios y distribución, adicional por prestación de servicios se cuenta con un Contador Público, quien es responsable del manejo y presentación de documentos legales, contables y tributarios.

En la siguiente figura se presenta el organigrama de la Distribuidora de Papelería (ver figura 2).

Figura 2 **Organigrama**

*Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por la empresa*

### 1.3 Análisis del Entorno y Mercado

Realizando la respectiva revisión y documentación del entorno comercial y económico que abarca nuestra compañía fuente de análisis, se logra evidenciar cambios importantes en la forma de consumo, negociación y responsabilidad social de nuestra comunidad colombiana. Actualmente el consumo se está modificando impulsado por corrientes ambientalistas las cuales han sido acogidas fuertemente en la última década, es por ello que las políticas de consumo han acogido y ponderado fuertemente el cuidado del planeta, así como el ahorro y optimización de los recursos naturales.

La liberación económica de los últimos 40 años producto de la implementación de tratados de libre comercio y acuerdos arancelarios entre países trajo consigo un importante aumento en el consumo mundial y por ende un impacto importante en los recursos naturales renovables y no renovables, allí nace la necesidad mundial de preservar lo que aún nos queda. Desde el año 2000 las políticas proteccionistas del medio ambiente cobran un papel importante “El tomar los temas ambientales seriamente, debe ser entendido por quienes abogan por el libre comercio como una necesidad de política. Descartar los temas ambientales, incrementa la oposición de la comunidad ambientalista y genera una innecesaria

resistencia al libre comercio.”<sup>1</sup>, es como la era digital recobra importancia y la revolución informática juega un papel determinante en el ahorro de papelería y digitalización de documentos. Las mega-computadoras y servidores han reemplazado los enormes archivos físicos de las compañías facilitando su administración y reduciendo costos en el corto plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos relacionar como el consumo ha modificado su naturaleza y actualmente prioriza el cuidado ambiental, la empresas han optado por el mercadeo y archivo digital, disminución de sus presupuestos en papelería, los colegios utilizan cada vez menos materiales en sus listas de útiles anuales y optan por las plataformas tecnológicas de aprendizaje y la educación virtual, los hogares consumen menos, incluso el boom de los E-Book´s también marcan una tendencia, y es allí como se alinean los resultados presentados por el DANE para el mes de junio de 2019 donde el comercio minorista de libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares decreció 2.1% para dicho mes comparado al mismo mes de 2018, así mismo se presenta un acumulado en 12 meses, entre junio de 2018 a junio de 2019, un decrecimiento del 5.6% en el consumo de dichos productos, es decir, el consumo de papelería y útiles escolares registra una disminución constante, por lo tanto los mercados deben ajustarse a la nueva era digital y estructurar su estrategia de mercadeo acorde a esta tendencia. Dicha disminución se evidencia en las siguientes figuras:

---

<sup>1</sup> Traducción del artículo: “*Bridging the Trade-Environment Divide*” Journal of Economic Perspectives, volumen 15, número 3 verano 2001, pág. 118.

Figura 3 **Variación y contribución anual de las ventas reales por líneas de mercancía junio (2019/2018)**

Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	7,1	0,2
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco	7,4	0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	9,3	0,1
Productos farmacéuticos y medicinales	2,4	0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-2,1	0,0
Combustibles para vehículos automotores	-0,3	0,0
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-1,3	-0,1

Fuente: DANE – EMCM, Junio 2019

Figura 4 **Variación y contribución doce meses de las ventas reales por líneas de mercancía julio 2018- junio 2019**

Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	5,6	0,2
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	7,6	0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	8,1	0,1
Productos farmacéuticos y medicinales	0,2	0,0
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-5,6	0,0
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-1,5	-0,1

Fuente: DANE – EMCM, Junio 2019

## CAPITULO 2

### 2. Análisis económico y financiero

Un adecuado y bien estructurado análisis financiero nos permite tomar decisiones para la maximización de los recursos monetarios en la empresa, pero cada decisión va de la mano con un nivel de riesgo, el cual puede generar sucesos devastadores para la compañía o por el contrario puede hacerla crecer en gran proporción. “El análisis financiero permite la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa.” (Coral y Gudiño, 2001, p. 214).

Un administrador financiero debe tener la capacidad de validar los diferentes factores que pueden impactar a la compañía y tomar una decisión con base en los Estados Financieros suministrados por el respectivo Contador. “La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero permite a la gerencia medir el progreso al comparar los resultados alcanzados” (Coral y Gudiño, 2001, p. 215). No hay que olvidar que los riesgos no solo dependen de las decisiones tomadas por el administrador, igualmente de factores externos que causan cambios inesperados y de gran impacto a las empresas, como lo son los cambios políticos, de mercado y las relaciones extrajeras que pueda tener el país donde radica la compañía. Todos estos sucesos deben ser analizados al igual que se analiza la situación financiera de la empresa para llegar a tomar una decisión adecuada y la cual genere el menor impacto posible a la compañía.

Cuando realizamos un análisis financiero podemos evaluar la rentabilidad, la capacidad de endeudamiento, el nivel de apalancamiento, la liquidez y demás aspectos de una empresa que determinan la situación actual y el rumbo de una compañía si continua con el mismo manejo. Es por ello que la planeación financiera se debe realizar con total responsabilidad y conocimiento de las cifras reales de la empresa, la planeación financiera “Expone la responsabilidad que tiene el área financiera de las empresas y por lo tanto la importancia de contar con herramientas como los modelos financieros que facilitan la cuantificación y el análisis de las decisiones.” (Carmona, 2015, p. 14).

## 2.1. Herramientas financieras

Para el desarrollo del presente trabajo y con el fin de realizar un Análisis financiero bien estructurado y sustentado, se utiliza como base las herramientas financieras que nos permiten hacer uso de indicadores tales como: Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad y Actividad entre otros, que nos proporcionan una visión del estado financiero actual de la compañía, para de esta manera poder brindar un dictamen que permita a la gerencia tomar las decisiones más adecuadas. El gerente debe contar con información real y de calidad para así determinar su horizonte de endeudamiento, inversión y operación, “La toma de cada una de estas decisiones debe relacionarse con los objetivos de la empresa y la combinación optima de las tres maximizara el valor de la empresa para los propietarios.” (Carmona, 2015, p. 18).

Con el fin de tener un mayor entendimiento de los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores, a continuación, se realiza una contextualización de cada uno de ellos.

### 2.1.1. Indicadores de liquidez

“Estos Indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo”. (Prieto, 2010, p. 62)

Los indicadores de liquidez nos permiten determinar si la empresa cuenta con los recursos suficientes para cancelar las deudas que ha adquirido el ente a corto plazo, midiendo la liquidez podemos identificar la capacidad que tiene la empresa para recaudar dinero en el menor tiempo posible, igualmente es una manera de comprender cuál sería la capacidad de endeudamiento con la que cuenta la compañía ya que estos determinan la salud financiera de la misma. Dentro de este tipo de indicadores encontramos:

1. **Razón Corriente:** Nos indica con cuanto cuenta la compañía en activos corrientes, por cada peso de deuda a corto plazo que posee, es decir entre más alto sea el resultado con mayor nivel de liquidez cuenta.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2. **Prueba Ácida:** Este indicador al igual que la razón corriente nos permite establecer la capacidad con la que cuenta la compañía para cancelar sus obligaciones a corto plazo, pero sin tener en cuenta sus inventarios, es decir se determina el activo líquido del ente.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

3. **Capital de Trabajo Neto:** Con este indicador podemos establecer con cuánto dinero dispone la empresa luego de haber cancelados sus obligaciones a corto plazo, de esta manera la compañía podría tomar decisiones del uso de este dinero, como podría ser realizar inversiones, temas que deben ser evaluados por la gerencia del ente.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

### 2.1.2. Indicadores de endeudamiento

“Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa”. (Prieto, 2010, p. 62)

Los indicadores de endeudamiento nos permiten establecer el porcentaje en el cual participan terceros en el financiamiento del ente económico, de igual manera se identifica el riesgo de los socios en la inversión realizada en la compañía como también el riesgo de los acreedores en los créditos otorgados al ente y las políticas establecidas en los mismos.

Dentro de los principales indicadores de Endeudamiento se encuentran:

1. **Endeudamiento Total:** Este indicador nos determinar el grado en el cual se encuentra comprometido el patrimonio del ente, frente al total de las deudas que posee, es decir podemos calcular que tanta participación tienen los acreedores sobre el total de los activos

de la compañía, entre más alto sea el resultado indica que la empresa cuenta con un mayor nivel de apalancamiento.

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Total Pasivo} * 100}{\text{Total Activo}}$$

2. **Composición del Endeudamiento:** Mediante este indicador se puede establecer el porcentaje de participación de las obligaciones con las cuales cuenta el ente a corto plazo, sobre el total del endeudamiento que posee.

$$\text{Composición del Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Corriente} * 100}{\text{Total Pasivo}}$$

3. **Deuda a Patrimonio:** Con este indicador se busca identificar en que porcentaje se encuentra comprometido el patrimonio de los socios, en relación al total de las deudas que posee la compañía, entre más bajo sea el resultado menor es el compromiso del patrimonio.

$$\text{Deuda a Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Patrimonio}}$$

4. **Endeudamiento Financiero:** Este indicador nos permite determinar el porcentaje que representan las obligaciones financieras tanto de corto plazo como de largo plazo, sobre las ventas de un periodo determinado, es decir nos indica que porcentaje de las ventas realizadas por el ente en dicho periodo corresponden a obligaciones que se poseen con entidades financieras.

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras} * 100}{\text{Ventas Netas}}$$

### 2.1.3. Indicador de Rentabilidad

Estos indicadores “sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa en cuanto al control de costos y gastos” (Ortiz, 2018, p. 255).

El rol de administrador cumple una función muy importante, ya que debe maximizar los ingresos de la compañía y a su vez potencializar las utilidades para que los inversionistas a través de los indicadores de rentabilidad puedan analizar el retorno de los valores invertidos.

Entre los indicadores de rentabilidad encontramos los siguientes:

1. **Ebitda:** Así como su nombre significa (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización). Este indicador nos permite conocer en un inicio si un proyecto es rentable o no, ya que muestra la capacidad que tiene la empresa para generar valor frente a su actividad principal.

$$\text{Ebitda} = \text{Ingresos de actividades ordinarias} - \text{costo de ventas} - \text{gastos de administración y ventas} + \text{depreciación} + \text{amortización}$$

2. **Rentabilidad Operacional del patrimonio:** Este indicador determina la rentabilidad que ofrece a los socios el capital invertido en la empresa, sin incluir los gastos tributarios ni financieros.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

3. **Rentabilidad del activo:** Permite medir la capacidad que tiene el activo de generar utilidades, frente a la inversión generada por los inversionistas, las demás fuentes de financiación y todos los activos que tenga la empresa. Con este se puede validar si los activos están siendo manejados o utilizados de una manera eficiente.

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$$

4. **Rentabilidad Neta:** Este indicador nos permite identificar la productividad obtenida sobre las ventas de un periodo.

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$$

#### 2.1.4. Indicadores de Actividad

Estos indicadores “buscan medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos, en especial los activos operacionales” (Ortiz, 2018, p. 223).

Un factor que impacta el resultado de los indicadores de actividad son las estrategias utilizadas por parte del administrador, quienes deben garantizar una óptima rotación y recuperación de los recursos, ya sea implementando una política financiera adecuada que permita oxigenar a la empresa en cada uno de sus ciclos.

Entre los indicadores de actividad encontramos los siguientes:

1. **Rotación de Cartera:** Nos indica el número de veces que las cuentas por cobrar a clientes retornan a la empresa en efectivo durante un periodo de tiempo. Este indicador permite medir, controlar y mejorar la eficiencia en el proceso de cartera y determinar el plazo de crédito con el cual estamos apalancando a nuestros clientes. El seguimiento en la rotación de cartera es importante para un flujo de recursos adecuado.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas Comerciales por cobrar promedio} \times 360}{\text{Ventas a Crédito}}$$

2. **Rotación de Inventario:** Este indicador permite conocer el número de veces en que el inventario sale de la empresa, se convierte en efectivo o cuentas por cobrar y es reemplazado nuevamente durante un determinado tiempo.

Es importante administrar bien la rotación del inventario, ya que un exceso de inventario genera gastos adicionales que no fueron presupuestados inicialmente, como el espacio ocupado en bodega o los daños que puedan tener y disminuyan el precio del producto. Para que esto no ocurra es fundamental determinar el punto de equilibrio para asegurar el suministro continuo de la mercancía en la empresa, esto se logra con una administración adecuada.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Inventarios Totales Promedio} \times 360}{\text{Costos de Ventas}}$$

3. **Rotación de Proveedores:** Este indicador mide el tiempo que tarda la empresa en pagar las obligaciones adquiridas con terceros a través de cuentas por pagar.

Estratégicamente las empresas deben hacer uso de una rotación adecuada para obtener un apalancamiento de sus proveedores, el cual les permita tener recursos líquidos en la compañía, los cuales pueden ser invertidos de forma eficaz, buscando así la mayor rentabilidad posible a la empresa.

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Saldo de Cuentas Por Pagar} \times 360}{\text{Ventas}}$$

## CAPITULO 3

## 3. Diagnostico Financiero Distribuidora de Papelería

## 3.1. Análisis vertical o estático y Análisis horizontal

“Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, al comparar cifras en forma vertical” (Coral, 2001, p. 214).

“Consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro” (Coral, 2001, p. 224)

## a. Activo

“Representan el dinero en efectivo y todos los bienes de propiedad de negocio o empresa, que se puedan apreciar en dinero” (Bolaño y Álvarez, 1995, p. 20).

Tabla 1 Activos de distribuidora de papelería

A 31 de Diciembre (Expresado en pesos colombianos)	Periodos Contables		VARIACION ABSOLUTA	Analisis Horizontal	ANALISIS VERTICAL POR CONCEPTO	
	2,017	2,018	2017/2018	2017/2018	2,017	2,018
<b>CONCEPTO</b>						
<b>Activo</b>						
Disponible	87,212,688	15,865,253	(71,347,435)	-81.81%	42%	12%
Deudores Clientes	16,994,477	15,265,443	(1,729,034)	-10.17%	8%	12%
Inventarios	92,818,928	91,029,374	(1,789,554)	-1.93%	45%	69%
Anticipos y Avances	79,000		(79,000)	-100.00%	0%	0%
Gastos pagados por anticipado (Impuestos)	10,985,962	9,895,843				
<b>Total activo corriente</b>	<b>208,091,055</b>	<b>132,055,913</b>	<b>(76,035,142)</b>	<b>-36.54%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Propiedad Planta y Equipo	276,000	276,000	0	0.00%	0%	0%
Equipo de oficina y computo	10,386,476	10,386,476	0	0.00%	5%	8%
Depreciación acumulada	10,662,476	10,662,476	0	0.00%	5%	8%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>208,091,055</b>	<b>132,055,913</b>	<b>(76,035,142)</b>	<b>-36.54%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados Financieros suministrados por la Distribuidora de papelería

La empresa presenta los respectivos estados financieros a 31 de diciembre de 2017 y 2018 donde se realiza el análisis vertical y horizontal hallando lo siguiente:

El Activo total para el año 2017 presentaba un saldo por valor de \$208.091.055 el cual estaba soportado 100% en su activo corriente, lo anterior debido a que el activo fijo de la compañía ya se encuentra totalmente depreciado en dicho periodo, el hecho de contar con un activo fijo totalmente depreciado supone que la capacidad productiva de dicho activo es obsoleta, lo cual limita la oportunidad de crecimiento y automatización de la compañía puesto que los equipos utilizados cuentan con más de 10 años donde la tecnología ha marcado una pauta diferencial en el manejo de cualquier establecimiento de comercio.

El Activo corriente en 2017 estaba soportado 41.9% en el disponible lo que indica un posible exceso en la liquidez del establecimiento, 44.6% en Inventarios y 8.2% en cuentas por cobrar a clientes. Lo anterior nos muestra como el establecimiento soporta su estructura financiera en tan solo 3 cuentas, si bien es entendido que la simpleza del activo optimiza su uso, podemos decir que la dependencia del inventario es alta y el dinero reposó sin un uso productivo en la caja de la empresa.

Para el año 2018 el activo total sufrió una fuerte caída puesto que su saldo total vio una disminución del 36.54%, es decir, -\$76.035.142. Esta disminución la vimos principalmente en el disponible puesto que esta cuenta en particular disminuyó su saldo en -\$71.347.435 es decir el 81.81% en comparación al año anterior, lo cual es una cifra porcentual muy alta donde no se compensa con la disminución del pasivo y se supone una destrucción de valor importante. Para el 2018 la empresa continua con un saldo de Activo fijo nulo y la estructura financiera entra a soportarse en el Inventario ya que no cuenta con un disponible importante, el inventario pesa en el 2018 el 68.9% del activo total aun cuando conserva el mismo valor nominal del año anterior. Para este periodo el activo total presenta un valor de \$132.055.913.

Más adelante del presente documento veremos cómo esta fuerte disminución del activo impacta negativamente los indicadores financieros e influiría con el deterioro de la actividad comercial de la empresa.

Cabe resaltar que se identifica una falta de control estricto del inventario y de la salida de efectivo, por lo tanto, el deterioro del patrimonio está soportado en gran medida en la falta de control y contabilidad sobre el activo del establecimiento.

**b. Pasivo**

“Están conformados por las obligaciones o deudas que la empresa o negocio tiene contraídas con otras personas y que por lo tanto tendrá que cancelar” (Bolaño y Alvarez, 1995, p. 20).

Tabla 2 **Pasivos de distribuidora de papelería**

<u>A 31 de Diciembre (Expresado en pesos colombianos)</u>	<i>Periodos Contables</i>		<i>VARIACION ABSOLUTA</i>	<i>Analisis Horizontal</i>	<i>ANALISIS VERTICAL POR CONCEPTO</i>	
<i>Pasivo</i>						
Proveedores	63,326,430	1,569,291	(61,757,139)	-97.52%	85%	4%
Cuentas por Pagar	8,836,113	38,804,579	29,968,466	339.16%	12%	90%
Obligaciones Laborales	1,631,472	1,980,228	348,756	21.38%	2%	5%
Retenciones y Aportes a Nomina	387,661	410,445	22,784	5.88%	1%	1%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	40,000	97,000	57,000	142.50%	0%	0%
Otros pasivos	118,034	124,999	6,965	5.90%	0%	0%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>74,339,710</b>	<b>42,986,542</b>	<b>(31,353,168)</b>	<b>-42.18%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>74,339,710</b>	<b>42,986,542</b>	<b>(31,353,168)</b>	<b>-42.18%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Estados Financieros suministrados por la Distribuidora de papelería*

En el pasivo de la compañía evidenciamos una estructura dependiente del corto plazo en su totalidad al igual que sucede con el activo. La estructura muestra una carencia absoluta de obligaciones a largo plazo, por consiguiente, está obligada con sus acreedores en un periodo de tiempo inferior a 1 año.

Evidenciamos como para 2017 el 85% del pasivo está representado en deudas con Proveedores, un 12% en cuentas por pagar a terceros y algunas obligaciones laborales del 2%. En la globalidad de los periodos presentados se evidencia una tendencia decreciente del pasivo total, el cual disminuye su saldo en -\$31.353.168 es decir el 42.18% entre 2017 y 2018.

Dicha disminución se refleja en la importante disminución de la deuda con proveedores puesto que esta fue reducida en 97.5% conservando un saldo en 2018 por \$1.569.291, es decir el 4% del valor total del pasivo en 2018. Esta disminución de proveedores compensa en 32% la reducción que también presentó el Activo disponible de la empresa. Sin embargo, vemos como las cuentas por Pagar aumentaron 339.1%, es decir \$29.968.466 convirtiéndose así en la cuenta más representativa del pasivo con un peso del 90%.

Tanto el activo como el pasivo de la compañía se cuenta con una tendencia decreciente en los saldos totales, la empresa cuenta con un pasivo de muy bajo costo ya que al corto plazo tan solo se liquidarán los intereses sobre cesantías puesto que bajo una estricta política de pagos tanto los proveedores como las cuentas con terceros tienen un costo de 0%.

### c. Patrimonio

“Representa el capital líquido o neto que tiene el negocio; en otras palabras, podemos decir que es la diferencia que resulta al restar los pasivos de los activos” (Bolaño y Alvarez, 1995, p. 20).

Tabla 3 **Patrimonio de distribuidora de papelería**

<u>A 31 de Diciembre (Expresado en pesos colombianos)</u>	<i>Periodos Contables</i>		<i>VARIACION ABSOLUTA</i>	<i>Analisis Horizontal</i>	<i>ANALISIS VERTICAL POR CONCEPTO</i>	
<b>Patrimonio</b>						
Capital Suscrito y pagado	1,200,000	1,200,000	0	0.00%	1%	1%
Utilidad del Ejercicio	9,256,476	(44,681,973)	(53,938,449)	-582.71%	7%	-50%
Resultados de ejercicios anteriores	123,294,869	132,551,344	9,256,475	7.51%	92%	149%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>133,751,345</b>	<b>89,069,371</b>	<b>(44,681,974)</b>	<b>-33.41%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>208,091,055</b>	<b>132,055,913</b>	<b>(76,035,142)</b>	<b>-36.54%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Activo - Pasivo y Patrimonio</b>	0	0				

Fuente: Estados Financieros suministrados por la Distribuidora de papelería

El Patrimonio es el último grupo de cuentas presentado en el Balance general, sin embargo, para el caso de Distribuidora P. Bless los saldos son poco alentadores.

Como se evidencia en la tabla el saldo total del patrimonio presenta una reducción del -33.41% entre los periodos 2017 y 2018, dicha disminución esta presionada por el resultado negativo del ejercicio comercial en 2018 puesto que se registraron pérdidas para dicho año por valor de -\$44.681.973 las cuales tienen un peso importante dentro de la estructura financiera. El capital se considera bajo teniendo en cuenta los 21 años que la empresa lleva en el mercado, esto nos indica que no ha existido una capitalización importante de los beneficios económicos que el ejercicio comercial ha presentado durante dichos años, el \$1.200.000 se ha mantenido constante los últimos 12 años lo cual no es adecuado en un mercado globalizado y en desarrollo como el colombiano. Por consiguiente, el movimiento adverso de mercado que la empresa recibió en 2018 impacto de manera muy negativa su estructura financiera y no tuvo opción de respuesta puesto que no se generó un patrimonio robusto en años anteriores con el fin de prever dicho movimiento de mercado.

#### d. Estado de resultados

Tabla 4 Estado de resultados de distribuidora de papelería

ANALISIS CUENTAS DE RESULTADO						
A 31 de Diciembre (Expresado en pesos colombianos)	VALORES AJUSTADOS		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL POR CONCEPTO	
INGRESOS	2,017	2,018	2017/2018	2017/2018	2,017	2,018
<b>VENTAS</b>						
Ingresos Operacionales	304,162,306	98,621,795				
Devoluciones y Dtos comerciales						
<b>Ventas Netas</b>	<b>304,162,306</b>	<b>98,621,795</b>	<b>-205,540,511</b>	<b>-68%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Costo de Ventas	216,577,497	61,518,005	-155,059,492	-72%	71%	62%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>87,584,809</b>	<b>37,103,790</b>	<b>-50,481,019</b>	<b>-58%</b>	<b>29%</b>	<b>38%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Administración	43,181,632	34,285,294	-8,896,338	-21%	14%	35%
Ventas	31,551,418	46,214,926	14,663,508	46%	10%	47%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>74,733,050</b>	<b>80,500,220</b>	<b>5,767,170</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>82%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>12,851,759</b>	<b>-43,396,430</b>	<b>-56,248,189</b>	<b>-438%</b>	<b>4%</b>	<b>-44%</b>
<b>OTROS INGRESOS EGRESOS</b>						
Ingresos NO Operacionales	2,310,120	64,000	-2,246,120	-97%	1%	0%
Gastos NO Operacionales	3,986,851	79,333	-3,907,518	-98%	1%	0%
Gastos Financieros	1,918,552	1,270,210	-648,342	-34%	1%	1%
Total Otros Ingresos no operacionales	1,676,731	15,333				0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>9,256,476</b>	<b>-44,681,973</b>	<b>-53,938,449</b>	<b>-583%</b>	<b>3%</b>	<b>-45%</b>
Provisión impuesto sobre la renta			0	#¡DIV/0!	0%	0%
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>9,256,476</b>	<b>-44,681,973</b>	<b>-53,938,449</b>	<b>-583%</b>	<b>3%</b>	<b>-45%</b>

Fuente: Estados Financieros suministrados por la Distribuidora de papelería

El resultado comercial de la empresa no es favorable para el año 2018, evidenciamos como aun para este último periodo logran una disminución en los gastos administrativos, los gastos de ventas aumentaron 46%, y los más evidente dentro de dichos estado financiero, es la disminución del 68% de las ventas netas, lo cual colapso el ejercicio operativo y por consiguiente genero perdidas por (\$44.681.973), tal es la situación, que la perdida asciende al 45% del total de ventas, es decir, la compañía no logro su punto de equilibrio y con cifras negativas tan representativas generan un riesgo inminente de quiebra.

Si bien los indicadores son sostenibles, tal como se puede evidenciar en el anexo 2 al final del presente escrito, la actividad comercial no está en equilibrio y por consiguiente la destrucción de valor es acelerada.

### 3.2. Indicadores Financieros

Tabla 5 Indicadores financieros de distribuidora de papelería

INDICADORES FINANCIEROS	2,017	2,018
Razón Corriente(solvenca) AC / PC	2.80	3.07
Prueba Acida AC-Invent / PC	1.55	0.95
Capital de Trabajo AC - PC	133,751,345	89,069,371
Nivel de Endeudamiento Total (PT / AT)	36%	33%
Nivel de Endeudamiento a Corto Plazo (PC /AC)	36%	33%
Solidez (AT / PT)	2.80	3.07
Rotación de Inventarios		
Costo de venta / (Inv Inicial + Inv Final) / 2	2.33	0.68
Rotación de Inventarios		
[En días] 360 días / Rotación de inventario	154.29	532.70
[En meses] 12 meses / Rotación de inventario	5.14	17.76
PROMEDIO DE VENTAS	25,346,859	8,218,483
RETORNO DEL MARGEN BRUTO SOBRE INVENTARIOS		
Utilidad bruta / (Inv Inicial + Inv Final) / 2	94%	41%
ROTACION PAGO A PROVEEDORES		
(Deuda con proveedores/Costo de venta)*360	105.26	9.18
MARGEN OPERACIONAL (Utilidad operacional/Ventas netas)	4%	-44%
MARGEN NETO DE UTILIDAD (Utilidad neta/Ventas netas)	3%	-45%
ROTACION DE CARTERA (Ventas Netas/Deuda clientes)	17.90	6.46
[En días] 360 días / Rotación de cartera	20.11	55.72
[En meses] 12 meses / Rotación de cartera	0.67	1.86

Fuente: Estados Financieros suministrados por la Distribuidora de papelería

En los indicadores financieros de la compañía evidenciamos como algunos mejoran y otros presentan una situación real crítica.

Realizando un análisis global de todos los indicadores vemos como la razón corriente mejora a tal nivel de 3.07, es decir, la empresa cuenta con 3.07 pesos para cancelar sus obligaciones a corto plazo por cada peso adeudado. Registrando un superávit importante en la liquidez, sin embargo vemos como este indicador depende en gran medida del inventario, puesto que la prueba acida nos arroja un valor de 0.95 lo cual determina una alta dependencia del inventario tal como lo mencionamos en el análisis vertical, para 2018 tan solo contaba con 0.95 pesos para cancelar obligaciones sin acudir al inventario por cada peso adeudado, esta dependencia del inventario sumada al decrecimiento importante del capital de trabajo en -33% nos permite ver la desaceleración financiera de la empresa y la incapacidad de reacción ante una nueva situación adversa de mercado.

La rotación excesivamente lenta de los Inventarios y la disminución exponencial de la deuda con proveedores no configura una señal alentadora, por el contrario, son indicadores de alerta que requieren de atención inmediata. A lo anterior vemos como los márgenes de operación y margen neto son negativos para el 2018, así como el promedio de ventas mensual disminuye 68%. Es decir todos los indicadores analizados en conjunto muestran una fuerte caída de la actividad comercial con una desaceleración financiera de cuidado inmediato.

### **3.3. Modelo Altman Z-Score**

Este modelo fue desarrollado en 1960 por el profesor Edward Altman el cual contiene variables simples los cuales nos muestra la probabilidad de quiebra que tiene una empresa, si bien el modelo es algo antiguo, aun es utilizado en las economías latinoamericanas y cuenta con muy buenas referencias a nivel mundial.

El modelo se representa así:

$$Z = (1,2 * X_1) + (1,4 * X_2) + (3,3 * X_3) + (0,6 * X_4) + (1,0 * X_5)$$

Donde

$X_1$  = Capital de trabajo/Activo Total

$X_2$  = Utilidad Acumulada/Activo Total

$X_3 = \text{EBITDA} / \text{Total Activos}$

$X_4 = \text{Patrimonio total} / \text{Pasivo Total}$

$X_5 = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$

Para el caso de la Distribuidora P. Bless el modelo arroja un Score de 5.9, lo cual dentro de la tabla de distribución normal que utiliza el modelo la empresa es segura y no presenta posibilidad de quiebra. En este caso evidenciamos como contablemente un negocio puede ser rentable, sin embargo dado el análisis real de comportamiento y de existencias físicas el panorama difiere. El modelo presenta un resultado positivo ya que el endeudamiento es bajo y el patrimonio esta apalancado en un saldo de utilidades retenidas las cuales no existen realmente, tan solo contablemente, puesto que el manejo de caja y utilidades no se realiza de forma idónea.

### **3.4. Matriz de Riesgo**

#### **3.4.1. Riesgo Financiero**

**Objetivo proceso Financiero:** La ejecución y adecuado uso de los recursos del ente económico.

**Identificación del Riesgo:** La empresa cuenta con un alto riesgo financiero teniendo en cuenta que su principal fuente económica está basada en sus clientes. Además de no contar con políticas establecidas para cada uno de los procesos desarrollados en el ente económico.

#### **3.4.2. Clasificación del riesgo**

##### **Nivel de Riesgo Alto**

- No existe una política financiera
- Falta de control en el inventario
- No cuentan con política de cartera

##### **Nivel de Riesgo Medio**

- No están en la vanguardia con los cambios tecnológicos presentados en el mercado.
- Su nicho de mercado es muy cerrado y únicamente cuentan con un cliente potencial.

3.4.3. Tabla de Riesgo

Tabla 6 Riesgo de la distribución de papelería

RIESGO	CONCEPTO	TABLA DE CONTROLES			
		Fuerte	Moderado	Debil	Incontrolable
FALTA DE POLITICA EN LOS PROCESOS	Falta de politica en inventarios, cartera, proveedores, dividendos Y de clientes	X			
DE MERCADO	No existe ampliacion de nicho de mercado		X		
TECNOLOGICO	Falla u obsolescencia de la tecnología		X		
FINANCIERO	Falta de liquidez para el desarrollo de la actividad	X			
GESTIÓN DE ACTIVOS	Perdida, daño, destrucción, instalación, equipos e inventarios	X			
CUMPLIMIENTO NORMATIVIDAD	Cumplimiento obligaciones legales, internas o externas		X		

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Matriz de Riesgo

Tabla 7 Matriz de riesgo de la distribuidora de papelería

MATRIZ DE ANALISIS DE RIESGO		PROBABILIDAD DE AMENAZA					
ELEMENTOS DE INFORMACIÓN	MAGNITUD	NIVEL ALTO			NIVEL MEDIO		
		POLITICAS	GERENCIA	MARKETING	CONTROL	CAPACITACIÓN	SISTEMAS
		4	3	3	3	2	2
<b>DATOS E INFORMACIÓN</b>							
PROCESOS	4	16	12	12	12	8	8
MERCADEO	3	12	9	9	9	6	6
TECNOLOGIA	3	12	9	9	9	6	6
FINANCIERO	4	16	12	12	12	8	8
ACTIVOS	4	16	12	12	12	8	8
NORMATIVIDAD	3	12	9	9	9	6	6

- 1 = Insignificante
- 2 = Baja
- 3 = Media
- 4 = Alta

Magnitud de Daño	4	8	12	16
	3	6	9	12
	2	4	6	8
	1	2	3	4
Probabilidad de Amenaza				

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.5. Matriz de Perfil Competitivo (PC)

La matriz de perfil competitivo se utiliza como herramienta para realizar una comparación entre dos o más empresas, identificando sus debilidades y fortalezas relativas.

Tabla 8 **Matriz de perfil competitivo de la distribuidora de papelería**

FACTORES CLAVES	PESO	Distribuidora P.Bless		La Gran 12		K&CO SAS	
		Calificac	Peso	Calificac	Peso	Calificac	Peso
Recordación de marca	0.14	2	0.28	4	0.56	2	0.28
Posicionamiento en el mercado de Bogotá	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75
Marketing digital	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
Publicidad	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
Capacidad de suministro	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Variedad línea de producto	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Musculo financiero	0.30	2	0.60	3	0.90	3	0.90
Fidelidad de sus clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Resultado del diagnostico	<b>1.00</b>		<b>2.10</b>		<b>3.28</b>		<b>2.75</b>

Ponderación	
0	La tendencia a cero es nada importante
1	La tendencia a uno es muy importante
	Valor
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Fuente: Elaboración propia

1. Su fortaleza mayor es la variedad en línea de producto, teniendo en cuenta que también comercializa elementos de piñata.
2. Su fortaleza menor es la fidelidad de sus clientes; aunque por circunstancias que se han presentado frente a la competencia, continúa generando ingresos, aunque por menores cantidades con su cliente más representativo.
3. La debilidad menor es el posicionamiento en el mercado en Bogotá, recordación de marca, capacidad de suministro y musculo financiero; lo anterior debido a las pocas estrategias utilizadas para generar sostenibilidad del negocio, enfocando su mayor esfuerzo en su cliente principal y que en el momento que se generó disminución de venta a este género un decaimiento significativo.

4. La debilidad mayor se evidencia en la publicidad utilizada y marketing digital, esto teniendo en cuenta la ubicación de su punto de venta que, aunque se encuentra en un excelente sector para la comercialización de estos productos, esta oculta a la vista del cliente en un segundo piso, no tiene aviso, ni publicidad física ni digital.

#### 4. FODA

“Es una herramienta para determinar estrategias en organizaciones, proyectos, personas o grupos a partir de valoración de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas)” (Ingenioempresa.com, Pagina web, abril 2018).

Con este instrumento se pueden detectar los procesos o actividades que desarrolla de forma incorrecta la empresa, sin un previo estudio del mercado o el entorno en el cual desarrolla la actividad, lo cual no genera factores positivos para el crecimiento de la compañía. Estas situaciones muchas veces no son vistas desde el interior de la compañía y es necesario utilizar otros mecanismos como el análisis DOFA para llegar a establecer las diferentes alternativas que deben emplear los administradores de la empresa y mitigar los riesgos identificados, haciendo uso de las ventajas que presentan tanto interno como externo.

**Debilidad:** Identifica las áreas deficientes de una compañía que no permiten el crecimiento de esta.

**Oportunidad:** Son factores positivos del entorno que marcan un factor diferenciador ante la competencia, siempre y cuando se empleen buenas estrategias.

**Fortaleza:** Son las cualidades propias y favorables de la empresa que le permiten alcanzar los objetivos trazados.

**Amenaza:** Hace referencia a factores negativos procedentes del exterior que deben enfrentar las empresas.

Tabla 9 FODA de la distribuidora de papelería

Matriz FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<b>INTERNAS</b>	1) Experiencia en mercado adquirido durante los 21 años de gestión.  2) Credibilidad con sus proveedores.  3) Cuenta con personal comprometido en su crecimiento.	1) No cuenta con la ubicación y publicidad adecuada que le permita ser reconocida en el mercado.  2) Activos fijos obsoletos, lo cual limita la oportunidad de crecimiento y automatización de la compañía puesto que los equipos utilizados cuentan con más de 10 años.  3) No hay control continuo en el manejo del inventario físico, ya que falta de capacitación del personal en el aplicativo de control de inventarios.  4) No cuenta con una política financiera.
<b>EXTERNAS</b>		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1) Mejorar la ubicación del establecimiento y lograr acercamiento con sus clientes por otros medios.  2) Renovación continua de las necesidades a suplir en sus clientes actuales y los futuros potenciales (renovación de mercancía y equipos).  3) Adquirir productos tecnologicos que permitan llevar de forma controlada el inventario y a bajo costo.  4) Implementar política financiera.	1) En base a la experiencia re ubicar el punto de venta para captar más clientes.  2) Buscar aliados estrategicos en los proveedores que permitan tener más opciones y oferta de productos.  3) Al tener personal comprometido, deben buscar alternativas para aprender a controlar las diferentes gestiones requeridas para su crecimiento.	1) Crear su propia página Web y la opción de domicilio, lo cual permitiría captar más cliente.  2) Renovación de los elementos tecnológicos, el cual permitiría un mejor desempeño en los diferentes procesos de la compañía.  3) Buscar la metodología más adecuada para el control en los inventarios y capacitar al personal en el mismo.  4) Desarrollar una política financiera que permita a la empresa tener una liquidez y equilibrio.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1) Presenta un alto nivel de competencia tando directa como indirecta a menos de 50 metros.  2) Poco reconocimiento en el mercado, lo cual no permite competir con las grandes plataformas.  3) Falta de seguridad para sus clientes, por estar ubicado en una zona de alto riesgo. (Delincuencia y vandalismo)  4) Los mercados extranjeros con bajos costos o de contrabando.	1) Dar aprovechamiento a la experiencia adquirida en el mercado para generar estrategias competitivas frente a la competencia.  2) Aprovechar la confiabilidad con su proveedores para generar algunas ofertas a sus clientes y con ello captar nuevos compradores.  3) Desarrollar medidas de seguridad que generen confianza en clientes y trabajadores.  4) Fidelización de su clientela por medio de la calidad en su portafolio de productos.	1) Generar campañas de publicidad en el sector, redes sociales y página web.  2) Generando actualización tecnológica la cual permitiría agilizar los procesor de servicio.  3) Extender medidas de seguridad para la mercancía ubicada en las bodegas y llevar un constante control de la existecia.  4) Generando políticas financieras a la distribuidora permitira tener un mejor control en los costos y a su vez facilitara reacciones oportunas frente a las diferentes competencias.

Fuente: Elaboración propia

## **5. Impacto Financiero y Tributario de Cambio de Razón Social**

Actualmente Distribuidora de papelería está constituida bajo la figura de persona natural comerciante del régimen común inscrita en el registro mercantil. En el presente trabajo analizaremos cual sería el impacto del negocio contemplando la opción de constituir una Sociedad por Acciones Simplificada SAS.

Para tener un contexto más claro en el desarrollo del tema, empezaremos hablando de La sociedad por Acciones simplificada SAS, la cual denominaremos en el desarrollo del trabajo con las siglas SAS. Estas se encuentran reglamentadas bajo la Ley 1258 de 2008, este tipo de sociedad fue creada con el fin de promover y facilitar la generación de empresas, lo que contribuye a suplir la demanda internacional generada por la firma de tratados de libre comercio con otros países. Cabe destacar que este tipo de sociedad actualmente es una de las más utilizadas gracias a su reducción de costos y facilidades en los trámites al momento de la creación.

### **5.1. Diferencia en la responsabilidad patrimonial Persona Natural Comerciante y SAS.**

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, se define persona natural como:

“Es todo individuo de la especie humana, cualquiera que sea su raza, sexo, estirpe o condición. Ahora bien, en términos empresariales, la persona natural es aquel individuo que al actuar en su propio nombre se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles. En tal caso, la totalidad de su patrimonio, que incluye el personal y el familiar, sirve como prenda de garantía por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica.” (Cámara de Comercio de Bogotá- Tramistes registrales, página web)

De esta manera según lo indicado por la Cámara de comercio de Bogotá, podemos decir que actualmente la responsabilidad de Distribuidora P. Blees, en caso de liquidación del establecimiento por problemas económicos y financieros, tiene la obligación de responder a las entidades Financieras, y acreedores con la totalidad de su patrimonio tal como lo indica la ley.

Por otra parte la responsabilidad patrimonial de las SAS va hasta el monto de los aportes de sus accionistas y estos no serán responsables por las obligaciones laborales o tributarias en que incurra la sociedad, además de no contar con obligaciones de tipo comercial, administrativo y disciplinario. Cabe aclarar en caso en que la sociedad incurra en algún tipo de fraude, los socios deberán responder solidariamente por las obligaciones contraídas como lo estipula el artículo 42 de la ley 1258.

“Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.” (Ley 1258, Capítulo VI, Art. 42)

## **5.2. Diferencia Responsabilidad Tributaria Persona Natural Comerciante y SAS.**

Las personas naturales comerciantes del régimen común al igual que las SAS cuentan con unas obligaciones tributarias, en las cuales se establece el pago de los siguientes impuestos:

1. Impuesto sobre la renta
2. Impuesto sobre las ventas
3. Impuesto al consumo
4. Impuesto de Industria y comercio
5. Gravamen a los movimientos financieros.

Como es de notar para ambos casos se deben cumplir con las mismas obligaciones tributarias, cabe aclarar que para el caso de las S.A.S como lo hemos mencionado anteriormente los accionistas solo son responsables de dichas obligaciones hasta el monto de sus aportes, mientras que las personas Naturales comerciantes del régimen común deben responder con todo el patrimonio que se encuentre a su nombre.

Por otra parte, para el caso en específico de Distribuidora P. Bless no aplica el pago del impuesto al consumo, ya que este es exclusivo de los bienes y servicios establecidos en el estatuto tributario en el artículo 512-1.

A manera de conclusión podemos establecer que si Distribuidora P. Bless decide realizar el cambio de su personería jurídica obtendrá el siguiente impacto:

1. Su responsabilidad patrimonial sería hasta el monto de los aportes establecidos en el momento de la creación de la sociedad y contará con un plazo de dos años para realizar el pago de dicho monto, por otra parte, de esta manera la Sra. Fabiola Torres estará protegiendo su patrimonio y el de su familia
2. Debido a que las S.A.S son sociedades constituidas por acciones, en el momento de la creación en sus estatutos puede establecer un paquete accionario lo que le permitirá realizar venta de acciones ordinarias y de tal manera logrará generar capitalización sin perder el control económico de su empresa. Cabe aclarar que sus acciones no podrán ser cotizadas en bolsa.
3. Podrá acogerse a la ley 1780 de 2016, la cual tiene como objetivo la generación de empleo para jóvenes de 18 a 28 años, y con la cual podrá obtener los siguientes beneficios:
  - Exención del pago de la matrícula mercantil y su renovación.
  - No aporte a cajas de compensación familiar por trabajadores vinculados con edades entre 18 y 28 años.
4. Podrá recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla para su fase de emprendimiento.
5. No están obligadas a tener junta directiva ni revisoría fiscal.
6. Logrará una mayor facilidad en la vinculación comercial con otras empresas lo que le permitirá un crecimiento económico.

Teniendo en cuenta lo anterior, procedimos en investigar los requisitos de su principal cliente Compensar.

## Requisitos como proveedor de compensar

A continuación, encontrará el listado de requisitos que debe cumplir al vincularse como proponente de servicios o productos ante Compensar.

Figura 5 Documentación para ser proponentes y proveedores de CCF Compensar

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA SER PROPONENTES Y PROVEEDORES	Habilitadores Administrativos		
	Persona Natural	Persona Jurídica	Extranjero
<b>FOR-PNA-023</b> <a href="#">Formato de inscripción de proponentes y/o proveedores y actualización de datos de proveedores.</a>	X	X	X
<b>FOR-PRC-029</b> <a href="#">Formato Conocimiento de clientes o terceros.</a>	X	X	X
Certificado de Existencia y Representación Legal (Cámara de Comercio no mayor a 1 mes).		X	
RUT con la actualización de la última actividad económica (vigencia: año en curso).	X	X	
Fotocopia de la cédula de ciudadanía de representante legal ampliada al 150%.	X	X	
Certificado de paz y salvo de ARL.	X		
Certificado de afiliación a ARL.	X		
Certificado de actitud ocupacional (aplica para prestación de servicios).	x		
Certificado de avance de implementación del SGSST emitido por la ARL (aplica para persona natural cuando contrata personal para la prestación del servicio).	X	X	
Radicado de comunicación ante el ente Ambiental del cumplimiento de normatividad legal o comunicado del representante legal.		X	
Visa que le permita desarrollar la actividad, ocupación u oficio autorizado en la misma.			X

Cédula de extranjería (cuando aplique) (vigencia superior a tres (3) meses).			X
Certificación Bancaria ORIGINAL (Vigencia no mayor a 30 días).	X	X	
Tres Certificaciones comerciales.		X	
<b>FOR-PRC-019</b> <a href="#">Acuerdo de Confidencialidad</a> .	X	X	X

Fuente: [www.compensar.com](http://www.compensar.com) , Junio 2019

## 6. Política Financiera

En toda empresa es indispensable diseñar una política financiera y estatutaria que permita identificar y controlar los factores que puedan perjudicar y favorecer a la compañía si no son tratados de manera adecuada. En el caso de la empresa Distribuidora P.Bless durante el análisis financiero y global de su mercado se evaluó la necesidad ejecutar cambios y establecer políticas, ya que actualmente no se cuentan con ellas; como ocurrió en el año 2017 contando con un disponible del 41% sobre el valor total del activo, el cual no mostro un manejo adecuado de inversión o uso y este dinero perdió valor en el tiempo.

Antes de iniciar con la construcción de la política financiera, se debe conocer los proyectos planteados por la empresa de corto y largo alcance, para trabajar siempre en pro del cumplimiento de estos y no generar estancamientos en el desarrollo de proyectos por una mala planeación. Para la empresa objeto de análisis, se sabe que el propósito de corto plazo es incrementar el nivel de ventas para continuar desarrollando su actividad comercial en el mercado donde se encuentra posicionado, y el propósito a largo plazo es tener un crecimiento constante, el cual permita abrir otros puntos de atención alrededor de los municipios de Bogotá, los cuales presentan un interesante nicho de mercado al cual llegar.

Ante esta situación se sugieren los siguientes cambios:

- a. Cambio de Razón social de persona natural a persona jurídica.
- b. Tomar crédito por valor de \$10.000.000 para la inversión. (Ver tabla de Amortización en Anexo 3).

Tabla 10 **Inversión**

INVERSION	
Software Contable (Licencia por 1 Año)	720,000
Equipo Computo	1,800,000
Publicidad (Avisos- Volantes)	500,000
Pagina WEB	630,000
Adecuaciones Locativas	2,000,000
Equipo de oficina	3,000,000
Caja	1,350,000

Fuente: Elaboración propia

- c. Contratación de 1 ejecutivo de ventas móvil el cual debe cumplir la meta asignada de ventas mensual, será contrato por obra o labor con una remuneración mensual de 1 SMMLV + comisión del 1% sobre ventas. Contrato formal el cual se cancelarán todas las obligaciones de ley.
- d. La nómina de Gerente, operario, administrador y vendedor debe ser causada dentro de los gastos de la compañía.
- e. Realizar seguimiento semanal del flujo de caja, para identificar los recursos.
- f. Establecer un presupuesto mensual el cual se deben cumplir y ejecutar según lo planeado, para evitar una inflación en los gastos y costos.
- g. Se debe ejecutar una programación de pagos a proveedores, así mismo incrementar el apalancamiento con proveedores en 60%, puesto que es una obligación costo 0%, mejora el flujo de caja y permite la movilidad del capital. Sin embargo, el endeudamiento no debe superar el 100% del patrimonio.

Tabla 11 **Programación de pago de la distribuidora de papelería**

CONCEPTO A PAGAR	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	FECHA DE PROGRAMACIÓN DE PAGO
Pagos de Proveedores a 30 Días	Las obligaciones adquiridas entre el 1 y 12 de cada mes	Se cancela el segundo lunes de cada mes
Pagos de Proveedores a 45 Días	Las obligaciones adquiridas entre el 13 al 31 de cada mes	Se cancela el tercer lunes de cada mes
Pago Nomina	Un unico pago mensual	El 5 de cada mes, si cae un fin de semana se cancela el día anterior.

Fuente: Elaboración propia

- h. Definir tarifas de los precios ofrecidos por cada artículo, según el costo de adquisición de la mercancía y el precio promedio de los mismos ante la competencia. Manteniendo un margen de utilidad entre el 38% y 42%. Si el costo de ventas se mantiene entre el 58% y 62% del precio de ventas, el proceso de recuperación es adecuado según el análisis de sensibilidad (Ver Anexo 4).
- i. Control de inventario mensual y arqueo de caja semanal.
- j. Establecer política de venta a crédito 30 días, se debe realizar previo análisis del cliente. Se debe exceptuar las ventas a compensar puesto que la distribuidora se debe acoger a los tiempos de pago de esta compañía, sin embargo, se estará atento a la ley de pago a proveedores la cual está en estudio en el congreso con la cual el pago se debería recibir a 30 días.
- k. Mantener siempre el saldo de caja mínimo del 20% del activo corriente.
- l. Para los próximos dos años se recomienda no realizar distribución de utilidades retenidas mientras se impulsa la recuperación de la distribuidora, a partir del año 2 se recomienda distribución del 60% de las utilidades retenidas.

## 7. Estados Financieros Proyectados a 2023

**Supuestos:** Se realiza la proyección de los estados financieros teniendo en cuenta principios básicos contables en los cuales se utilizará el indicador macroeconómico proyectado del PIB a 2013 según información de la entidad financiera Bancolombia.

Puesto que la compañía registra pérdidas considerables a 2018, se establece que los gastos administrativos y de ventas deben permanecer constantes teniendo un aumento obligatorio indexado al PIB proyectado (Información Bancolombia), calculado lo anterior se incrementaron los gastos propios de la política financiera antes mencionada donde a partir del año 2020 se toma un crédito por \$10.000.000 y se contrata un asesor móvil con contrato formal y sueldo variable según ventas. La tasa impositiva se mantiene y se estructura de tal manera que la compañía genere utilidad partir del 2021 siguiendo un lineamiento de recuperación prudente de 2 años. Para el año 2019 se estima una pérdida del 17% sobre ventas brutas.

El salario para el nuevo ejecutivo de ventas se tomará con base al SMMLV de 2019+ 4% incremento anual. A partir del 2021 el incremento en ventas anual debe ser del 20%.

### Resultados:

Cumpliendo la política financiera estipulada y según las recomendaciones entregadas, se establece que la compañía puede empezar a generar utilidades a partir del año 2021, llevando con sigo un crecimiento lineal en los próximos años, mejorando su estructura financiera, flujo de efectivo, posicionamiento en el mercado y confianza para sus inversores.

### PYG proyectado

Tabla 12 PYG Proyectado 2019 - 2023

INGRESOS	VALORES PROYECTADOS					
	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
<b>VENTAS</b>						
Ingresos Operacionales	98,621,795	145,358,758	266,511,766	319,814,119	383,776,943	460,532,332
Devoluciones y Dtos comerciales						
<b>Ventas Netas</b>	<b>98,621,795</b>	<b>145,358,758</b>	<b>266,511,766</b>	<b>319,814,119</b>	<b>383,776,943</b>	<b>460,532,332</b>
Costo de Ventas	61,518,005	87,215,255	159,907,060	191,888,472	230,266,166	276,319,399
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>37,103,790</b>	<b>58,143,503</b>	<b>106,604,706</b>	<b>127,925,648</b>	<b>153,510,777</b>	<b>184,212,933</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Administración	34,285,294	35,348,138	52,087,654	54,014,898	56,013,449	58,085,947
Ventas	46,214,926	47,647,589	51,980,372	57,101,787	63,052,322	70,053,634
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>80,500,220</b>	<b>82,995,727</b>	<b>104,068,026</b>	<b>111,116,685</b>	<b>119,065,771</b>	<b>128,139,581</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-43,396,430</b>	<b>-24,852,224</b>	<b>2,536,680</b>	<b>16,808,963</b>	<b>34,445,006</b>	<b>56,073,352</b>
<b>OTROS INGRESOS EGRESOS</b>						
Ingresos NO Operacionales	64,000	65,984	68,293	70,820	73,441	76,231
Gastos NO Operacionales	79,333	81,792	84,655	87,787	91,035	94,495
Gastos Financieros	1,270,210	-	2,383,731	1,909,075	1,297,105	306,414
Total Otros Ingresos no operacionales	15,333	0	1	2	3	4
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-44,681,973</b>	<b>-25,000,000</b>	<b>0</b>	<b>14,741,281</b>	<b>32,983,425</b>	<b>55,596,211</b>
Provisión impuesto sobre la renta		0	0	5,159,448	11,544,199	19,458,674
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>-44,681,973</b>	<b>-25,000,000</b>	<b>0</b>	<b>9,581,833</b>	<b>21,439,226</b>	<b>36,137,537</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los años 2017-2018

Tabla 13 Balance Proyectado 2019 - 2023

A 31 de Diciembre (Expresado en pesos colombianos)	Periodos Contables						
CONCEPTO	2.017	2.018	2019	2020	2.021	2.022	2.023
<b>Activo</b>							
Disponible	\$ 87.212.688	\$ 15.865.253	\$ 19.531.435	\$ 28.344.081	\$ 32.973.849	\$ 65.503.235	\$ 113.644.226
Deudores Clientes	\$ 16.994.477	\$ 15.265.443	\$ 15.747.199	\$ 33.313.971	\$ 53.302.353	\$ 63.962.824	\$ 76.755.389
Inventarios	\$ 92.818.928	\$ 91.029.374	\$ 85.000.000	\$ 75.000.000	\$ 70.000.000	\$ 65.000.000	\$ 60.000.000
Anticipos y Avances	\$ 79.000		\$ -				
Gastos pagados por anticipado (Impuestos)	\$ 10.985.962	\$ 9.895.843	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total activo corriente</b>	<b>208.091.055</b>	<b>132.055.913</b>	<b>120.278.633</b>	<b>136.658.052</b>	<b>156.276.203</b>	<b>194.466.059</b>	<b>250.399.615</b>
Propiedad Planta y Equipo	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000
Equipo de oficina y computo	\$ 10.386.476	\$ 10.386.476	\$ 10.386.476	\$ 15.186.476	\$ 15.186.476	\$ 15.186.476	\$ 15.186.476
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Depreciación acumulada	\$ 10.662.476	\$ 10.662.476	\$ 10.662.476	\$ 11.622.476	\$ 12.582.476	\$ 13.542.476	\$ 14.502.476
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.840.000</b>	<b>2.880.000</b>	<b>1.920.000</b>	<b>960.000</b>
<b>Total Activo</b>	<b>208.091.055</b>	<b>132.055.913</b>	<b>120.278.633</b>	<b>136.658.052</b>	<b>156.276.203</b>	<b>194.466.059</b>	<b>250.399.615</b>
<b>Pasivo</b>							
Proveedores	\$ 63.326.430	\$ 1.569.291	\$ 14.535.876	\$ 26.651.177	\$ 31.981.412	\$ 38.377.694	\$ 46.053.233
Cuentas por Pagar	\$ 8.836.113	\$ 38.804.579	\$ 38.804.579	\$ 42.685.037	\$ 46.953.541	\$ 51.648.895	\$ 56.813.784
Obligaciones Laborales	\$ 1.631.472	\$ 1.980.228	\$ 2.376.274	\$ 2.661.426	\$ 2.980.798	\$ 3.338.493	\$ 3.739.113
Retenciones y Aportes a Nomina	\$ 387.661	\$ 410.445	\$ 492.534	\$ 591.041	\$ 709.249	\$ 851.099	\$ 1.021.319
Impuestos, Gravámenes y Tasas	\$ 40.000	\$ 97.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.159.448	\$ 11.544.199
Otros pasivos	\$ 118.034	\$ 124.999	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>74.339.710</b>	<b>42.986.542</b>	<b>56.209.262</b>	<b>72.588.681</b>	<b>82.624.999</b>	<b>99.375.629</b>	<b>119.171.647</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>74.339.710</b>	<b>42.986.542</b>	<b>56.209.262</b>	<b>72.588.681</b>	<b>82.624.999</b>	<b>99.375.629</b>	<b>119.171.647</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital Suscrito y pagado	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Utilidad del Ejercicio	\$ 9.256.476	-\$ 44.681.973	-\$ 25.000.000	-\$ 0	\$ 9.581.833	\$ 21.439.226	\$ 36.137.537
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 123.294.869	\$ 132.551.344	\$ 87.869.371	\$ 62.869.371	\$ 62.869.371	\$ 72.451.204	\$ 93.890.430
<b>Total Patrimonio</b>	<b>133.751.345</b>	<b>89.069.371</b>	<b>64.069.371</b>	<b>64.069.371</b>	<b>73.651.204</b>	<b>95.090.430</b>	<b>131.227.967</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>208.091.055</b>	<b>132.055.913</b>	<b>120.278.633</b>	<b>136.658.052</b>	<b>156.276.203</b>	<b>194.466.059</b>	<b>250.399.614</b>
<b>Activo - Pasivo y Patrimonio</b>	<b>0</b>						

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los años 2017-2018

## CAPITULO 4

### Conclusiones

A manera de conclusión podemos evidenciar de acuerdo al análisis financiero realizado:

- La empresa no cuenta con equipos productivos, ya que a la fecha sus equipos se encuentran totalmente depreciados y no se realiza un adecuado uso de la tecnología que permita la simplificación de procesos y buen uso de herramientas que contribuyan a estar a la vanguardia frente a las demás compañías del sector, por otra parte debido a esta falta de tecnología no se ejecuta un adecuado control de inventarios teniendo estos una representación del 68,9% sobre el total del activo para el año 2018. Sin embargo, se pudo evidenciar que para el año 2017 la empresa contaba con exceso de liquidez ya que sus activos estaban soportados 41,9% en el disponible por lo cual la adquisición de tecnología y/o inversión en títulos valor hubiera sido una muy bien opción en la generación de valor para el ente.

- La empresa no cuenta una política de pagos adecuada ya que la condición manejada con sus proveedores es a corto plazo, lo que no permite mantener un flujo de caja óptimo para el desarrollo de la operación de la compañía, esto se evidencia en el año 2018 debido a que ejecuto un pago del 97,5% de la deuda sostenida con los proveedores, generando un impacto en el rubro del disponible con el cual contaba en el año 2018, reduciendo así en un 4% el saldo del total del pasivo.

- Para el año 2018 se evidencia una reducción en el patrimonio del 33,41%, sustentada en la disminución de las ventas en un 68%, esta situación se deriva de la pérdida de un cliente potencial como lo era Compensar, impactando de manera significativa el resultado de la operación para dicho año, dejando en evidencia la falta de ampliación del nicho de mercado por parte de la empresa y la concentración de sus ingresos derivada de la operación con un solo cliente representativo.

- La falta de inversión en el uso de tecnologías ha limitado sus ventas.

- La compañía es sostenible siempre y cuando se realice una reingeniería de procesos y estructura financiera la cual sea acorde al crecimiento del mercado y al desarrollo tecnológico del sector competitivo.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a la gerencia realizar el cambio de personería jurídica (Persona natural comerciante del régimen común inscrita en el registro mercantil a Sociedad por Acciones Simplificada SAS) ya que esto le permite en primer lugar proteger el patrimonio familiar además de acceder a los beneficios establecidos en la Ley 1258 de 2008 y abre sus posibilidades competitivas en el mercado.
- Se debe realizar una inversión que permita la implementación de tecnologías que contribuyan a un adecuado manejo la información contable, además del control de inventarios.
- Se sugiere la contratación de personal comercial que contribuya a la apertura de nuevos clientes y mantenimiento de los ya existentes, logrando así una mayor participación en el mercado.
- Adoptar una política financiera estricta, con un manejo adecuado de cartera, proveedores, endeudamiento, inversiones y liquidez.
- Realizar un estricto control sobre la caja, efectivo circulante y utilidad del ejercicio comercial.
- Inversión en publicidad mediante volanteo y pagina web.

## Bibliografía

Banco de la República, Banco central de Colombia. (2019). *PIB Producto Interno Bruto*. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

Bolaño, Cesar – Alvarez, Jorge. (1994). *Contabilidad Comercial*. Primera (1) edición. 220 – 222 pág. Bogotá Norma SA Editores

Bridging the Trade-Environment Divide - Journal of Economic Perspectives, volumen 15, número 3 verano 2001, pág. 118

Cámara de Comercio de Bogotá, *Trámites registrales*. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA Ley 1258 de 2008, Diario Oficial No. 47.194 de (5 de 12 de 2008), *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada* Bogotá, D.C. Recuperado de: [www.secretariadesenado.gov.co](http://www.secretariadesenado.gov.co)

Coral, Lucy del Carmen – Gudiño, Emma Lucía. (2001). *Contabilidad Universitaria*. Cuarta (4) edición. 214 - 229 pág. Bogotá McGRAW-HILL Editores

DANE Información para todos. (2019). *Estadísticas por tema*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>

Gujarati, Damodar N. – Porter, Dawn C. (2010). *Econometría*. Quinta (5) edición. 773 pág. Bogotá McGRAW-HILL Editores

Héctor Ortiz Anaya (2016). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF*. Decima sexta (16) edición. 255 – 269 pág. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Ingenio Empresa (19 de 4 de 2018), *análisis foda*. Recuperado de: <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

Planificación estratégica. (2018). *La ventaja competitiva según Michael Portes*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/?s=La+ventaja+competitiva>

Prieto Hurtado, Carlos Alberto – (2010) *Análisis Financiero- Ciencias Económicas y Administrativas*. Primera (1) edición. 61-65 pág. Bogotá Fundación para la educación superior San Mateo Editores

Serrano, Javier – Villarreal, Julio. (1993, 1988). *Fundamentos de Finanzas*. Segunda (2) edición. 130-132 pág. Bogotá McGRAW-HILL Editores

Superintendencia Bancaria de Colombia. (2000). *Circular externa 068 de 2000 (septiembre 13)*. 2 pág

Trujillo Navarrete, Jorge – Martínez Herrera, Oscar. (2016). *Matemática financiera y decisiones de inversión*. Primera (1) edición. Pág. 106-125 Bogotá Alfaomega Colombia SA

Wachowicz, John – Van Horne, James. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Décimo tercera (13) edición. 127 -144 pág. México Prentice Hall

## Anexos

## Anexo 1. Estados Financieros Consolidados

## Balance General, Comercializadora de Papelería

<b>A 31 de Diciembre (Expresado en pesos colombianos)</b>	<b>Periodos Contables</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>
<b>Activo</b>		
Disponible	87,212,688	15,865,253
Deudores Clientes	16,994,477	15,265,443
Inventarios	92,818,928	91,029,374
Anticipos y Avances	79,000	
Gastos pagados por anticipado (Impuestos)	10,985,962	9,895,843
<b>Total activo corriente</b>	<b>208,091,055</b>	<b>132,055,913</b>
Propiedad Planta y Equipo	276,000	276,000
Equipo de oficina y computo	10,386,476	10,386,476
Depreciación acumulada	10,662,476	10,662,476
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Activo</b>	<b>208,091,055</b>	<b>132,055,913</b>
<b>Pasivo</b>		
Proveedores	63,326,430	1,569,291
Cuentas por Pagar	8,836,113	38,804,579
Obligaciones Laborales	1,631,472	1,980,228
Retenciones y Aportes a Nomina	387,661	410,445
Impuestos, Gravámenes y Tasas	40,000	97,000
Otros pasivos	118,034	124,999
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>74,339,710</b>	<b>42,986,542</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>74,339,710</b>	<b>42,986,542</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Suscrito y pagado	1,200,000	1,200,000
Utilidad del Ejercicio	9,256,476	-44,681,973
Resultados de ejercicios anteriores	123,294,869	132,551,344
<b>Total Patrimonio</b>	<b>133,751,345</b>	<b>89,069,371</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>208,091,055</b>	<b>132,055,913</b>
<b>Activo - Pasivo y Patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la distribuidora

**Estados de Resultados Comercializadora de Papelería**

INGRESOS	2,017	2,018
<b>VENTAS</b>		
Ingresos Operacionales	304,162,306	98,621,795
Devoluciones y Dtos comerciales		
<b>Ventas Netas</b>	<b>304,162,306</b>	<b>98,621,795</b>
Costo de Ventas	216,577,497	61,518,005
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>87,584,809</b>	<b>37,103,790</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
Administración	43,181,632	34,285,294
Ventas	31,551,418	46,214,926
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>74,733,050</b>	<b>80,500,220</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>12,851,759</b>	<b>-43,396,430</b>
<b>OTROS INGRESOS EGRESOS</b>		
Ingresos NO Operacionales	2,310,120	64,000
Gastos NO Operacionales	3,986,851	79,333
Gastos Financieros	1,918,552	1,270,210
Total Otros Ingresos no operacionales	1,676,731	15,333
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>9,256,476</b>	<b>-44,681,973</b>
Provisión impuesto sobre la renta		
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>9,256,476</b>	<b>-44,681,973</b>

*Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la distribuidora*

**Anexo 2. Tabla de Amortización crédito financiero**

Crédito simulado con información del Banco Davivienda el cual se liquidó a una tasa Full empresarial para nuevos clientes la cual es 2.14MV equivalente a 28.93EA. El valor de los seguros fue tomado de la Pagina Web de la misma entidad.

K	\$ 10,000,000
PLAZO	48
TASA	2.14%
Cuota	\$ 360,909.75
Seguros	\$ 25,534.54

Cuota	saldo	cuota	Seguros	K	Interes	final
0						\$ 10,000,000
1	\$ 10,000,000	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 121,375.21	\$ 214,000	\$ 9,878,625
2	\$ 9,878,625	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 123,972.64	\$ 211,403	\$ 9,754,652
3	\$ 9,754,652	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 126,625.65	\$ 208,750	\$ 9,628,027
4	\$ 9,628,027	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 129,335.44	\$ 206,040	\$ 9,498,691
5	\$ 9,498,691	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 132,103.22	\$ 203,272	\$ 9,366,588
6	\$ 9,366,588	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 134,930.23	\$ 200,445	\$ 9,231,658
7	\$ 9,231,658	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 137,817.73	\$ 197,557	\$ 9,093,840
8	\$ 9,093,840	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 140,767.03	\$ 194,608	\$ 8,953,073
9	\$ 8,953,073	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 143,779.45	\$ 191,596	\$ 8,809,293
10	\$ 8,809,293	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 146,856.33	\$ 188,519	\$ 8,662,437
11	\$ 8,662,437	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 149,999.05	\$ 185,376	\$ 8,512,438
12	\$ 8,512,438	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 153,209.03	\$ 182,166	\$ 8,359,229
13	\$ 8,359,229	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 156,487.71	\$ 178,888	\$ 8,202,741
14	\$ 8,202,741	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 159,836.54	\$ 175,539	\$ 8,042,905
15	\$ 8,042,905	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 163,257.05	\$ 172,118	\$ 7,879,648
16	\$ 7,879,648	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 166,750.75	\$ 168,624	\$ 7,712,897
17	\$ 7,712,897	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 170,319.21	\$ 165,056	\$ 7,542,578
18	\$ 7,542,578	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 173,964.04	\$ 161,411	\$ 7,368,614
19	\$ 7,368,614	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 177,686.87	\$ 157,688	\$ 7,190,927
20	\$ 7,190,927	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 181,489.37	\$ 153,886	\$ 7,009,437
21	\$ 7,009,437	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 185,373.25	\$ 150,002	\$ 6,824,064
22	\$ 6,824,064	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 189,340.23	\$ 146,035	\$ 6,634,724
23	\$ 6,634,724	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 193,392.11	\$ 141,983	\$ 6,441,332
24	\$ 6,441,332	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 197,530.71	\$ 137,845	\$ 6,243,801
25	\$ 6,243,801	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 201,757.86	\$ 133,617	\$ 6,042,043
26	\$ 6,042,043	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 206,075.48	\$ 129,300	\$ 5,835,968
27	\$ 5,835,968	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 210,485.50	\$ 124,890	\$ 5,625,482
28	\$ 5,625,482	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 214,989.89	\$ 120,385	\$ 5,410,492
29	\$ 5,410,492	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 219,590.67	\$ 115,785	\$ 5,190,902
30	\$ 5,190,902	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 224,289.91	\$ 111,085	\$ 4,966,612
31	\$ 4,966,612	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 229,089.71	\$ 106,285	\$ 4,737,522
32	\$ 4,737,522	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 233,992.23	\$ 101,383	\$ 4,503,530
33	\$ 4,503,530	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 238,999.67	\$ 96,376	\$ 4,264,530
34	\$ 4,264,530	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 244,114.26	\$ 91,261	\$ 4,020,416
35	\$ 4,020,416	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 249,338.31	\$ 86,037	\$ 3,771,078
36	\$ 3,771,078	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 254,674.15	\$ 80,701	\$ 3,516,403
37	\$ 3,516,403	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 260,124.17	\$ 75,251	\$ 3,256,279
38	\$ 3,256,279	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 265,690.83	\$ 69,684	\$ 2,990,588
39	\$ 2,990,588	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 271,376.61	\$ 63,999	\$ 2,719,212
40	\$ 2,719,212	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 277,184.07	\$ 58,191	\$ 2,442,028
41	\$ 2,442,028	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 283,115.81	\$ 52,259	\$ 2,158,912
42	\$ 2,158,912	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 289,174.49	\$ 46,201	\$ 1,869,737
43	\$ 1,869,737	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 295,362.83	\$ 40,012	\$ 1,574,375
44	\$ 1,574,375	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 301,683.59	\$ 33,692	\$ 1,272,691
45	\$ 1,272,691	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 308,139.62	\$ 27,236	\$ 964,551
46	\$ 964,551	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 314,733.81	\$ 20,641	\$ 649,818
47	\$ 649,818	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 321,469.11	\$ 13,906	\$ 328,349
48	\$ 328,349	\$ 360,909.75	\$ 25,534.54	\$ 328,348.55	\$ 7,027	\$ 0

Fuente: Elaboración propia con base en la información de [www.Davivienda.com.co](http://www.Davivienda.com.co)

Anexo 3. **Análisis de sensibilidad costo de ventas.**

	Análisis de sensibilidad Costo de ventas - Utilidad Neta				
C.V	2019	2020	2021	2022	2023
	-\$ 25.000.000	-\$ 0	\$ 9.581.833	\$ 21.439.226	\$ 36.137.537
58%	-\$ 22.092.825	\$ 3.464.653	\$ 13.739.416	\$ 26.428.326	\$ 42.124.458
59%	-\$ 23.546.412	\$ 1.732.326	\$ 11.660.624	\$ 23.933.776	\$ 39.130.998
60%	-\$ 25.000.000	-\$ 0	\$ 9.581.833	\$ 21.439.226	\$ 36.137.537
61%	-\$ 26.453.588	-\$ 2.665.118	\$ 7.503.041	\$ 18.944.676	\$ 33.144.077
62%	-\$ 27.907.175	-\$ 5.330.235	\$ 5.424.249	\$ 16.450.126	\$ 30.150.617