

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA MONTAJE DE ESTRUCTURAS
METALICAS M.E.M S.A.S MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS E
INDUCTORES DE VALOR**

LILIANA PATRICIA MARTINEZ OROZCO

CLAUDIA LORENA RESTREPO DIAZ

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERIA

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PEREIRA

2018

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA MONTAJE DE ESTRUCTURAS
METALICAS M.E.M S.A.S MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS E
INDUCTORES DE VALOR**

LILIANA PATRICIA MARTINEZ OROZCO

CLAUDIA LORENA RESTREPO DIAZ

PAOLA ANDREA ECHEVERRI GUTIERREZ

DOCENTE ASESORA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERIA

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PEREIRA

2018

Tabla De Contenido

1. Introducción	9
2. Planteamiento del problema.....	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Descripción del problema	15
3. Justificación	17
4. Objetivos	19
3.1 Objetivo General.....	19
3.2 Objetivos específicos	19
5. Marcos de referencia.....	19
5.1. Marco teórico	19
5.1.1. Las cinco fuerzas de porter.....	21
5.1.2. Cadena de valor.	23
5.1.3. Análisis de los estados financieros	25
5.1.4. Indicadores financieros:.....	25
5.1.5. Análisis Dofa	27
5.1.6. Cuadro de mando integral	27
5.2. Marco conceptual.....	28
5.3. Marco espacial y temporal.....	29
6. Marco metodológico	32
7. Análisis estratégico organizacional de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M. S.A.S.....	33
7.1. Evolución Histórica Organizacional	33
7.2. Misión	36
7.3. Visión.....	37
7.4. Valores	38
7.5. Política De Calidad	38
7.6. Factores Claves De Éxito.....	39
7.7. Estructura Organizacional.....	41
7.8. Mapa De Procesos	43
7.8.1. Proceso estratégico.	44

7.8.2.	Proceso misional.....	44
7.8.3.	Procesos de apoyo.	44
7.9.	Proceso De Apoyo: Gestión Financiera (Staff)	45
7.10.	Dofa organizacional.....	46
7.11.	Benchmarking General	50
7.12.	Diamante De Porter	53
7.12.1.	Amenaza De Nuevos Competidores	53
7.12.2.	Poder De Negociación De Los Proveedores.....	55
7.12.3.	Amenaza De Productos Y Servicios Sustitutos	55
7.12.4.	Poder De Negociación De Los Clientes	56
7.12.5.	Rivalidad De La Competencia Actual	56
7.13.	Cadena De Valor	57
8.	Diagnóstico financiero para la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M S.A.S...	
58		
8.1.	Análisis Vertical.	59
8.1.1.	Liquidez.....	60
8.1.2.	Actividad.	60
8.1.3.	Endeudamiento.....	61
8.1.4.	Rentabilidad.....	62
8.1.5.	Compromiso patrimonial.....	63
8.2.	Análisis Horizontal.	63
8.2.1.	Liquidez.....	64
8.2.2.	Actividad.	65
8.2.3.	Endeudamiento.....	66
8.2.4.	Rentabilidad.....	66
8.2.5.	Compromiso patrimonial.....	67
8.3.	Análisis de indicadores financieros.	67
8.3.1.	Indicador de Liquidez.....	68
8.3.2.	Indicador de endeudamiento.....	68
8.3.3.	Indicador de actividad	69
8.3.4.	Indicador de rentabilidad.....	71

8.3.5. Costo promedio ponderado del capital (Wacc).	73
8.3.6. EVA Valor económico agregado.....	75
8.4. Flujo de caja.....	76
8.5. Estado de fuentes y usos.....	79
8.5.1. Variaciones entre los años 2014-2015 y 2015-2016.	81
8.5.2. Estado de fuentes y usos años 2014 y 2015	82
8.5.3. Estado de fuentes y usos años 2015 y 2016.	83
9. Plan de mejoramiento de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.	84
9.1. Matriz Dofa Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.	84
9.2. Cuadro de mando integral.....	87
9.3. Conclusiones.....	90
9.4. Recomendaciones	91
10. Referencias.....	92

Tablas

Tabla 1 Misión de la empresa con nueva propuesta.....	36
Tabla 2 Visión de la empresa con nueva propuesta.....	37
Tabla 3 Red de procesos.....	45
Tabla 4 Matriz Dofa Organizacional.....	48
Tabla 5 Cuadro comparativo de MEM S.A.S con Empresas del sector.....	50
Tabla 6 Variables para el cálculo del Wacc.....	74
Tabla 7 Datos para calcular la EVA.....	76
Tabla 8 Matriz Dofa MEM S.A.S.....	85

Figuras

Figura 1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	23
Figura 2. Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior.....	25
Figura 3. Indicadores Financieros.....	26
Figura 4. Matriz FODA (DOFA) para generación de estrategias.....	27
Figura 5. Organigrama actual Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	31

Figura 6. Organigrama actual Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	41
Figura 7. Organigrama propuesto por el autor para la Empresa de Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	42
Figura 8. Mapa de procesos de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	43
Figura 9. Cadena de valor de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	57
Figura 10 Balance general de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	58
Figura 11. Estado de resultados de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	59
Figura 12. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de la liquidez de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	60
Figura 13. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de actividad de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	60
Figura 14. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de actividad general de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	61
Figura 15. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de endeudamiento de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	61
Figura 16. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de rentabilidad de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	62
Figura 17. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de liquidez de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	64
Figura 18. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de actividad de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	65
Figura 19. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de actividad general de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	65
Figura 20. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de endeudamiento de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	66
Figura 21. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de rentabilidad de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	66
Figura 22. Comportamiento y análisis del indicador de razón corriente de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	68

Figura 23. Comportamiento y análisis del indicador de endeudamiento de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	68
Figura 24. Comportamiento y análisis del indicador de rotación de cartera (días) de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	69
Figura 25. Comportamiento y análisis del indicador de rotación de cartera (veces) de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	69
Figura 26. Comportamiento y análisis del indicador rotación de activos de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	70
Figura 27. Comportamiento y análisis del indicador de rotación de proveedores de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	70
Figura 28. Comportamiento y análisis del indicador de rentabilidad ROA de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	71
Figura 29. Comportamiento y análisis del indicador de rentabilidad ROE de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	71
Figura 30. Comportamiento y análisis del indicador de capital de trabajo neto de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	72
Figura 31. Comportamiento y análisis del indicador margen bruto de utilidad de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	72
Figura 32. Comportamiento y análisis del indicador capital de trabajo neto operativo KTNO de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	73
Figura 33. Préstamos realizados por la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	77
Figura 34 Amortización del préstamo 1 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	77
Figura 35 Amortización del préstamo 2 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	77
Figura 36 Amortización del préstamo 3 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	78
Figura 37 Flujo de caja proyectado a 5 años de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	78

Figura 38 Variaciones presentadas entre los años 2014-2015 y 2015-2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	81
Figura 39 Estado de fuentes y usos entre los años 2014-2015 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	82
Figura 40 Estado de fuentes y usos entre los años 2015-2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	83
Figura 41 Cuadro de mando integral propuesto para la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.....	88

1. Introducción

Las finanzas son una rama de la economía que se encarga de evaluar lo que requiere una empresa, persona o entidad para el cumplimiento de sus objetivos. Algunos de los principales indicadores que se utilizan para analizar una organización a nivel financiero es la razón corriente, nivel de endeudamiento, rentabilidad, actividad entre otros, estos nos brindan información relevante acerca de cómo se encuentra la empresa, si está obteniendo el nivel de rentabilidad requerida por los accionistas y las utilidades proyectadas, mide el nivel de endeudamiento, lo que permite tomar decisiones sobre el negocio.

Además de lo anterior para un buen manejo financiero se deben tener políticas claras de proveedores, créditos, adquisición de activos, inversiones, contrataciones, e inventarios.

Las empresas en ocasiones no tienen en cuenta los aspectos antes mencionados, pues están más atentos a la venta de sus productos o servicios o de la parte comercial descuidando las finanzas de la empresa.

Se decidió realizar un análisis a una empresa de la región con el fin de determinar cómo están manejando estos aspectos, haciendo un diagnóstico financiero donde se evalúe como se encuentra, para posteriormente plantear acciones de mejoramiento a nivel financiero en el caso de que se requieran.

La organización escogida para evaluar es la Empresa de Montaje de Estructuras Metálicas S.A.S, una compañía dedicada a la fabricación y montaje de estructuras metálicas la cual según su gerente presenta algunos inconvenientes de tipo financiero por la poca experiencia en administración, además, de que al no tener políticas sobre el manejo de los clientes y por el afán de vender sus productos no tienen en cuenta los perjuicios financieros que esto conlleva.

Se analizará la estructura organizacional, los estados financieros de los últimos tres años y de acuerdo a ello se realizará un diagnóstico, para finalmente sugerir las acciones que permitan que la empresa tenga unas políticas claras y un mejor manejo de sus finanzas.

2. Planteamiento del problema

2.1. Antecedentes

Se ha pensado que la industria metalmecánica solo es fabricante de piezas para maquinaria, lámina, tuberías y demás derivados para exportar o vender en los distintos sectores productivos, pero se evidencia hoy en día que esta es muy importante dentro del sector de la construcción, ya que en este tipo de materiales procesados se basan para construir bodegas, locales, coliseos y demás inmuebles.

Siendo la industria metalmecánica parte del sector de la construcción se considera importante para la economía del país, como a nivel internacional, convirtiéndose en una gran fuente de ingreso.

Aunque como se explica esta es una de las mayores economías, Latinoamérica no ocupa un lugar significativo a nivel mundial en el sector metalmecánico.

En el ámbito mundial, según un estudio de ProMéxico, la producción mundial en 2011 alcanzó US\$1.208.267 millones (md) y el consumo mundial US\$1.175.853 (md). El Pacífico asiático participó con 58% de la producción mundial, la Unión Europea con 16%, América del Norte con 14% y América Latina con 5%.(García, negrete y Díaz, 2015, p.9)

Para Colombia se han presentado variaciones en el sector de la construcción en los últimos años que han impedido el crecimiento de este, debido a diferentes factores como las tasas

de crédito, desempleo, entre otros, que afectan directamente a este sector y hacen que no crezca de la manera que se espera.

Dentro de los estudios que se han realizado en el sector de la construcción de la industria metalmeccánica se muestra un aspecto importante de ellas para que funcionen y se mantengan en el tiempo, enfocándose en realizar un diagnóstico financiero que permita verificar la sostenibilidad de este tipo de empresas.

Dentro de los trabajos analizados se encuentra la evaluación del desempeño financiero de la empresa INSER realizada por estudiantes de la especialidad en finanzas de la universidad de Cartagena, donde muestran la importancia de este sector y los resultados del análisis financiero de la empresa, haciendo relación a lo que se ha venido hablando, García, et al. (2013) dicen:

El sector metalmeccánico representa en Colombia, especialmente en la región caribe, una parte de la industria muy importante para el desarrollo económico y social de la economía colombiana, es así como la pequeña y mediana empresa contribuyen al crecimiento de este sector industrial. (p.7).

Este trabajo tenía como objetivo general Evaluar el desempeño financiero de la Empresa Inser Sas en el periodo correspondiente a 2007- 2011 y como objetivos específicos

- Caracterizar la empresa Inser Sas en cuanto a su naturaleza jurídica, estructura operacional, comercial y administrativa.
- Realizar un diagnóstico financiero que permita conocer la situación real de la empresa Inser Sas.
- Diseñar planes de acción que optimicen la situación financiera de la empresa Inser Sas.

(García et al.,2013, p.15).

El tipo de investigación empleado fue descriptiva explicativa.

Con ello se muestra que estas empresas contribuyen a generar fuentes de empleo en las diferentes regiones del país y por lo tanto deben tener estructuras financieras sólidas.

El área financiera de una empresa no se debe dejar de lado ya que del buen manejo de las finanzas las organizaciones podrán permanecer, mantenerse, crecer y desarrollar estrategias que los hagan ser más fuertes dentro del sector. Uno de los estudios analizados titulado Valoración de La Empresa Técnica Metalmecánica Del Caribe Y Cia. Ltda. Una Empresa Del Sector Metalmecánico De La Ciudad De Cartagena cuyo trabajo tenía como objetivo general: Analizar y valorar financieramente la empresa Técnica Metalmecánica del Caribe y Cía. Ltda y como objetivos específicos:

- ✓ Realizar un Diagnóstico financiero de los últimos cuatro años de operaciones de la empresa.
- ✓ Proyectar las operaciones de la empresa en un horizonte de planeación de cinco años.
- ✓ Elaborar el Flujo de Caja libre de la empresa por los años de proyección.
- ✓ Valorar financieramente la empresa mediante la aplicación del método de Flujo de Caja Libre Descontado. (Polo y Daniels, 2015, p.15)

El tipo de investigación usado fue el analítico-descriptivo

Polo y Daniels (2015) mencionan,

Los ingresos que generaba TMC (Técnica Metalmecánica del Caribe) por las necesidades de su cliente mayoritario motivaron un crecimiento acelerado de esta empresa que se dedicó a fortalecer su capacidad de producción en volumen, calidad, Investigación y desarrollo y servicio post venta, dejando de lado las necesidades de la administración en lo concerniente a la función financiera; pues se mantenía

aparentemente oculta por los altos niveles de rentabilidad obtenidos que el contador de la empresa se encargaba de registrar y explicar en sus informes periódicos. (p.11)

Y aunque la actividad de la empresa es la razón de ser, no se puede descuidar la parte financiera porque si no se tiene un buen manejo de esta las empresas tienden a desaparecer.

Por otro lado, a nivel internacional se tuvo en cuenta un estudio en el que se busca determinar de qué modo la prestación tributaria incide en el costo de producción del sector metalmecánico de Lima Metropolitana, considerando que:

La deficiencia en la determinación de los costes empresariales origina la determinación de valores de venta por encima o por debajo del verdadero valor; lo cual conlleva a LA toma de decisiones equivocadas, como ventas por debajo de su costo real y en otros casos se vende a precios menores creyendo que las industrias son bastante competitivas cuando en realidad no lo son. El problema del sinceramiento de los costes se manifiesta en las industrias de metalmecánica por la falta de criterios técnicos en la determinación de los costes verdaderos; por tanto, se hace necesario solucionar esta problemática para que las empresas planeen, tomen decisiones y controlen sus costes en mejores condiciones.

(Hernández, 2010, p.1)

Este trabajo tenía como objetivo General: Determinar la manera en que la valoración de los tributos incide en el sinceramiento de los costes empresariales del sector metalmecánico de Lima metropolitana.

Objetivos Específicos:

- 1) Definir el modo en que la prestación tributaria incide en el costo de producción del sector metalmecánico de Lima Metropolitana.

2) Establecer la forma en que los elementos vinculados a la valoración de los tributos, inciden en los costes operativos del sector metalmecánico de Lima Metropolitana.

(Hernández, 2010, p.1)

Este fue un trabajo de investigación aplicada, porque buscaban que pese a ser teórica todos los conocimientos se pusieran en práctica.

Así mismo se analizó el caso de la Empresa Venezolana SERVEMO, C.A dedicada a la fabricación y reparación de estructuras metalmecánica y montajes industriales. Esta organización ve la necesidad de actualizar su estructura de costos a la nueva ley, desarrollando políticas de manejo de inventarios, control de proceso y manejo de información interna más eficiente, todo con el fin de sustentar su capacidad como empresa del sector metalmecánico, que conlleva a desarrollar un sistema que permita establecer, ante todo con precisión el costo de producción de los diferentes productos que SERVEMO, C.A realiza, definiendo con claridad el total de las actividades que se llevan a cabo en el interior de cada departamento, y que cantidad de recursos propios consumen dichas actividades. (Turmero, 2012, p.3)

Su objetivo general fue: Realizar un estudio de impacto económico del diseño de una nueva estructura de costos para la empresa metalmecánica SERVEMO, C.A

Objetivo Específicos:

1. Diagnosticar situación actual de la estructura de costos.
2. Calcular la depreciación y el costo de mantenimiento de cada una de las maquinarias usadas en el proceso productivo.
3. Estimar los costos asociados al salario (CAS).
4. Presupuestar los costos de administración y gastos generales

5. Estimar el porcentaje de utilidad e imprevisto
6. Analizar los costos de inventarios.
7. Proponer una nueva estructura de costos para la empresa. (Turmero, 2012, p.5)

La investigación realizada en SERVEMO, C.A fue de tipo descriptiva, ya que permitió analizar y evaluar la estructura de costos de la empresa, así como describir la situación de los gastos generales de la misma.

Una vez revisados estos estudios es importante destacar que las estrategias a nivel financiero fortalecen las empresas, les permiten prevenir situaciones, además de realizar acciones de mejora lo que hace que se mantengan en el tiempo, les dejan ver cuando tienen problemas de liquidez, si el nivel de endeudamiento es el adecuado, como pueden financiarse de una mejor manera, verificar si los costos de venta aumentan o se mantienen, si su capital de trabajo es el adecuado, si pueden tener otras fuentes de ingreso como las inversiones temporales o a largo plazo, esto ha sido confirmado en los diferentes trabajos realizados sobre el sector metalmecánico a nivel regional, nacional e internacional.

2.2. Descripción del problema

Las organizaciones de acuerdo a su sector, tamaño y tipo tienen un manejo de la parte financiera de acuerdo a las necesidades de la misma.

Uno de los objetivos que persiguen las empresas es el generar liquidez y rentabilidad suficiente para sostenerse en el tiempo y sobrellevar las posibles crisis económicas que en el ciclo de vida puede presentar. Dependiendo del tipo de actividad unas compañías pueden requerir mayor capital que otras para lograr operar sin que se vean comprometidos sus activos.

La Empresa Montaje de estructuras Metálicas MEM siendo una organización mediana, del sector privado dedicado a la construcción, maneja un sistema financiero donde se requiere un

mayor volumen de inventario, gastos de operación altos, por lo que necesita un alto financiamiento, además la empresa demanda un monto considerable de recursos financieros para operar, dado que normalmente son grandes construcciones y se trabaja con un adelanto del 30% y el restante a la entrega de la obra.

La inexperiencia inicial en la elaboración de cotizaciones en obras de alta inversión llevó a que en ocasiones éstas salieran a costos por debajo del precio real, o en otras oportunidades el deseo de darse a conocer, los condujo a reducir su precio con respecto a la competencia, dejando de lado las consecuencias que ello podría generar.

Adicional a ello, dentro de los problemas existentes se encuentra que no hay políticas claras para la realización de los contratos con los clientes, lo que en ocasiones les genera inconvenientes de tipo financiero, ya que deben apalancarse ellos mismos para la realización de las obras a través de proveedores y endeudamiento con terceros, por lo que incurren en mayores gastos, lo que lleva a que el margen neto de ganancia disminuya.

Así mismo tienen inconvenientes al momento de estimar los costos para los proyectos, por lo que se ha presentado que cuando realizan las obras al final han gastado más de lo que recibieron en cuanto a materiales utilizados, esto en gran parte se debe a que el costo de la materia prima a veces puede tornarse inestable abriendo la posibilidad de un alza dentro del tiempo que transcurre desde la cotización hasta la puesta en obra, afectando notoriamente las finanzas empresariales, generando un déficit de capital, puesto que la empresa dentro de sus cotizaciones no estima las posibles variaciones de precios que se pueden presentar a lo largo del periodo de la obra.

Se propone para solucionar la problemática hacer un diagnóstico financiero de la empresa con base en los estados financieros de los últimos 3 años (2014-2016), lo cual permitirá analizar

el estado actual de la organización, y se realizarán propuestas de mejoramiento de acuerdo a lo hallado, por lo tanto se busca responder a la pregunta: ¿Cuál es la situación financiera de la empresa Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M S.A.S. en los periodos 2014 a 2016 y qué plan de mejoramiento le permitirá optimizar su situación financiera?

3. Justificación

Para el desarrollo de las actividades normales de una organización se cuenta con diferentes áreas donde cada una aporta en gran parte a que la empresa funcione, entre ellas están las áreas de: producción, comercial, planeación, tecnologías de la información, la gerencia y la parte financiera, siendo esta última una de las más importantes ya que a través de esta manejan todos los recursos con que la empresa cuenta para su funcionamiento normal y sostenimiento.

En esta área se encuentran los subprocesos contables, de presupuesto, de costos y de análisis financiero, donde toda la información generada se lleva a la gerencia a través de informes que muestran la situación de la empresa en diferentes periodos de tiempo, donde a través de estos se toman decisiones sobre las inversiones, los gastos de funcionamiento, operación, los créditos etc.

Por lo anteriormente expuesto se realizará un diagnostico financiero a una empresa de la región con el fin de verificar si cuentan con todas las herramientas financieras que le permitan tener información veraz y eficiente oportunamente.

Para ello se escogió la organización Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M, la cual se dedica a la fabricación y montaje de estructuras metálicas para el sector de la construcción desde el año 2013, en sus inicios se dedicaba solo al montaje y a partir de finales del año 2015 empezaron el proceso de fabricación de estructuras diversificando sus servicios.

Aunque la empresa tiene reconocimiento a nivel regional por la calidad de sus productos y servicios presentando una alta demanda, y teniendo en cuenta lo anterior, después de realizar una visita previa a la empresa, se evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico a nivel financiero, puesto que por la magnitud de los contratos que esta realiza tienen ingresos elevados, el manejo financiero solo se limita a realizar los estados financieros por parte de un contador externo y un analista financiero externo, así mismo no se generan estrategias reales para el sostenimiento y crecimiento adecuado de la organización.

Teniendo en cuenta que la construcción con el paso del tiempo ha tenido variaciones y los gustos y preferencias de las personas han ido cambiando, las estructuras metálicas están posicionándose porque presenta ventajas sobre la construcción en concreto como por ejemplo: el tiempo de construcción es más rápido, mayor durabilidad, se puede reciclar o reutilizar en caso tal de que se cambie de opinión con respecto a la estructura instalada, el acabado presenta uniformidad, son sismo-resistentes, entre otros. Por esto la actividad a la que se dedica la empresa es muy importante y se deben ofrecer productos y servicios de alta calidad, seguros y que satisfagan la necesidad de los clientes, pero en un mundo tan variable, es indispensable realizar análisis a nivel financiero para prevenir situaciones y tener estrategias tanto de corto como de largo plazo, donde la empresa obtenga una visión amplia de lo que puede lograr y como puede sortear las diferentes situaciones que se presenten financieramente permitiéndole permanecer en el tiempo.

De otro lado, no se puede desconocer que este mercado es muy competitivo y en Pereira se cuenta con una gran variedad de empresas dedicadas al diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas, algunas son oriundas de Pereira y otras son sucursales, quienes poseen un músculo financiero estable y sólido dándose el lujo de bajar sus precios sin poner en riesgo su

punto de equilibrio, lo cual se convierte en una desventaja para MEM SAS. De ahí la importancia en generar una propuesta de planes de mejoramiento haciendo un previo análisis de la situación financiera actual.

4. Objetivos

3.1 Objetivo General

Elaborar un Diagnóstico de la situación financiera de la empresa Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M S.A.S. en el periodo 2014-2016.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un análisis estratégico organizacional de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M. S.A.S.
- ✓ Realizar un diagnóstico financiero para la empresa Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M S.A.S.
- ✓ Establecer un plan de mejoramiento que optimice la situación financiera de la Empresa.

5. Marcos de referencia

5.1. Marco teórico

Para lograr el diagnóstico financiero de una empresa se deben tener claras las herramientas que permiten obtener la información financiera necesaria para posteriormente sugerir las recomendaciones, estas son: balance general, estado de PyG, flujo de efectivo, indicadores financieros, entre otros. Es allí donde cobra gran relevancia la información que suministren los dueños o las personas encargadas del manejo financiero, dado que debe ser el fiel reflejo de la situación de períodos anteriores (histórico) y del actual para tener punto de comparación y así establecer los lineamientos a seguir siempre en pro de mejorar aquellos

indicadores que no le son favorables a la compañía y potencializar los que están contribuyendo para que sobresalga en el sector.

Siempre es necesario realizar el diagnóstico financiero debido a que permite conocer el estado actual de las finanzas dentro de la empresa, e identificar los rubros que se gastan más o cuál necesita mayor atención, así como evaluar la operación general de la empresa. El diagnóstico, además de permitir evaluar a la empresa, posibilita la evaluación de la gestión financiera y la asertividad en la toma de decisiones de impacto financiero de la organización. El diagnóstico financiero se puede determinar como una respuesta al estado legal de funcionamiento de la organización, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades. (Anónimo, 2015, p. 1)

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y

reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc. (García, 2009, p. 2)

Dentro de las teorías a aplicar se encuentran: Las Cinco Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor, Cuadro de Mando Integral, Análisis Vertical y Horizontal, Indicadores Financieros, Análisis Dofa. Los cuales se describen de forma breve a continuación:

5.1.1. Las cinco fuerzas de porter

Modelo utilizado para determinar cuál es el nivel de competitividad en el que se encuentra una empresa con respecto a la industria a la que pertenece o para analizar el sector antes de la puesta en marcha de una organización, en ella se deben tener en cuenta las variables: Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de productos y servicios sustitutos, Rivalidad de la competencia actual.

Amenaza De Nuevos Competidores: Se debe verificar la competencia para determinar si se tienen posibilidades en el sector, verificar el número de competidores actuales, y contemplar la posibilidad de la existencia de nuevos competidores. En esta parte se analizan las barreras de entrada y de salida.

Barreras De Entrada: Si son pocas o débiles podrán ingresar mayor número de nuevos competidores al sector, dentro de éstas se encuentran:

- ¿Se requiere capital elevado para incursionar en determinado sector?; A mayor nivel de inversión será más difícil ingresar en dicho sector.
- Nivel de diferenciación: Cuando existen marcas posicionadas y reconocidas en el mercado, se hace más complejo entrar.

- Economías de escala: Si los volúmenes de producción de la competencia son altos les permitirá ofrecer precios más bajos lo cual hará que para las nuevas empresas sea más difícil ingresar al mercado.
- La Tecnología utilizada por la competencia: Si cuentan con tecnología de punta será más retador y costoso ingresar

Lo ideal es que sean fuertes las barreras de entrada, si bien es cierto en principio será un poco complejo penetrar el mercado, esto hará que a los competidores que deseen incursionar se les haga más difícil acceder al mercado.

Barreras De Salida: Antes de decidir liquidar una empresa, hay que analizar diferentes factores, estos pueden ser:

- Maquinaria que sea especializada para realizar un trabajo específico: En un momento determinado puede convertirse en un activo obsoleto, debido a que están diseñadas sólo para una labor puntual y no necesariamente aplicaría para todo tipo de empresas.
- Afecto que se tiene a la empresa: Por todo el tiempo, dedicación y el esfuerzo que invirtieron los propietarios en hacer realidad una idea de negocio.
- Restricciones gubernamentales: Políticas de gobierno.

Poder de negociación de los clientes: Tendiente a la disminución de los precios del producto o servicio, se debe analizar la concentración en determinada zona geográfica, la información que ellos pueden tener les da poder para analizar y comparar precios y comprar al mejor postor.

Poder de negociación de los proveedores: Adquieren poder cuando son pocos ya que tendrán dominio sobre el precio al alza, se requiere analizar los sustitutos, si la empresa no es importante para el proveedor no tendrá importancia y pueden subir el precio cuando quieran, si

los productos que ofrece el proveedor marcan una diferenciación el cliente no tendrá ninguna injerencia al respecto.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: A mayor cantidad de éstos la competencia será más reñida.

Rivalidad de la competencia: En esta variable juegan un papel muy importante los precios, la calidad y el servicio.

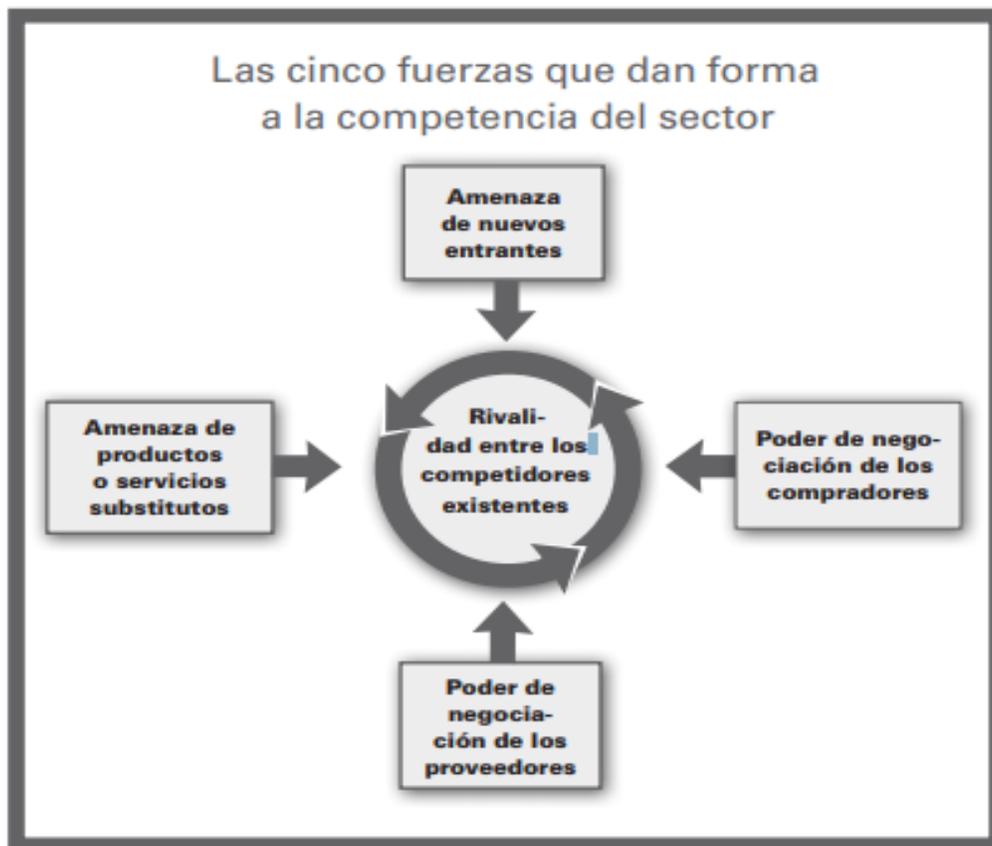


Figura 1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

(Porter, 2008, p. 2)

5.1.2. Cadena de valor.

Permite describir y analizar en su totalidad las actividades que se dan en una empresa, a su vez tiene como objetivo estudiar la relación que hay entre ellas, sirve para confirmar si el

modelo de negocio es el más efectivo o si por el contrario se requiere hacer ajustes teniendo en cuenta que el mercado siempre va en evolución, se debe estar revisando periódicamente para ajustarse a él.

Cuando se examinan por separado cada una de las actividades, se hace más fácil lograr determinar las debilidades y oportunidades de mejora ya que cuando son diferenciadoras se puede generar una ventaja competitiva. Se dividen en Primarias y de Soporte

Actividades Primarias: Son las relacionadas directamente con el producto

- Logística Interna: Recibir, distribuir y almacenar la materia prima
- Operaciones: Transformación de la materia prima
- Logística Externa: Almacenaje y distribución
- Marketing y Ventas: Comercialización y divulgación
- Servicios Post – Venta: Garantías

Actividades De Soporte: Tareas necesarias para que el producto o servicio pueda llegar al consumidor final, estas son:

- Infraestructura de la Empresa: Planeación, contabilidad, sistemas de calidad, alianzas
- Gestión de Recursos Humanos: Selección, contratación, entrenamiento de personal
- Desarrollo de Tecnología: Investigación de mercado
- Compras: Maquinaria, servicios.



Figura 2. Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior.

(Porter y Kramer, 2006, p. 10)

5.1.3. Análisis de los estados financieros

Análisis Vertical: Se realiza comparando cada cuenta de los activos sobre el total activos y las cuentas del pasivo y patrimonio contra el total de pasivo + patrimonio. Y en el estado de resultados cada cuenta se compara sobre el total de las ventas netas, para identificar cuál es la representación de cada cuenta. Permite determinar el tamaño de la empresa (pequeña, mediana o grande), cuánto representa la cartera, los inventarios, la composición de los pasivos, tamaño del pasivo frente al capital, cómo se distribuyen los gastos, entre otros

Análisis Horizontal: Es la comparación de una cuenta entre dos o más períodos para determinar su variación absoluta (en números) y relativa (en porcentaje). Es importante realizar el análisis conjunto de las cuentas cuyo comportamiento depende de otra.

5.1.4. Indicadores financieros:

Son utilizados principalmente para realizar comparaciones entre cuentas, mirar en diferentes periodos de tiempo cuál ha sido la evolución, identificar cuál es la tendencia de la

empresa y así lograr establecer qué estrategias se deben tomar para optimizar los recursos, realizar inversiones, hacer pagos, o si en algún momento se requiere créditos y si se está en condiciones de adquirirlos y proyectar la empresa hacia el futuro.

Los más manejados son: Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad. En la siguiente tabla se detallan:

INDICADOR	NOMBRE	UNIDAD	FORMULA
ENDEUDAMIENTO	Apalancamiento	veces	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Total}$
ENDEUDAMIENTO	Concentración del Pasivo en el Corto Plazo	%	$(\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}) \times 100$
ENDEUDAMIENTO	Concentración Endeudamiento Financiero	%	$(\text{Total Obligaciones Financieras CP y LP} / \text{Pasivo Total}) \times 100$
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento con el Sector Financiero	%	$(\text{Total Obligaciones Financieras CP y LP} / \text{Activo Total}) \times 100$
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento en el Corto Plazo con Proveedores	%	$(\text{Proveedores CP} / \text{Total Activo Corriente}) \times 100$
ENDEUDAMIENTO	Razón de Endeudamiento	%	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
ENDEUDAMIENTO	Razón de Cobertura de Intereses	veces	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Intereses}$
RENTABILIDAD	Margen Bruto	%	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{Ingresos Operacionales}) \times 100$
RENTABILIDAD	Margen Neto	%	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Operacionales}) \times 100$
RENTABILIDAD	Margen No Operacional	%	$((\text{Ingresos No Operacionales} - \text{Gastos No Operacionales}) / \text{Ingresos Operacionales}) \times 100$
RENTABILIDAD	Margen Operacional	%	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ingresos Operacionales}) \times 100$
RENTABILIDAD	Retorno sobre los Activos (ROA)	%	$(\text{Utilidad antes de Impuestos} / \text{Activo Total Promedio}) \times 100^*$
RENTABILIDAD	Retorno sobre el Patrimonio (ROE)	%	$(\text{Utilidad antes de Impuestos} / \text{Patrimonio Inicial del Periodo}) \times 100^*$
SOLVENCIA	Solvencia	veces	$\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$
LIQUIDEZ	Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)	millones \$	$(\text{Deudores Clientes CP} - \text{Deudores Provisiones CP}) + (\text{Subtotal Inventarios} - \text{Inventarios Provisiones}) - (\text{Proveedores CP} + \text{Proveedores LP})$
LIQUIDEZ	Capital de Trabajo Neto	millones \$	$\text{Total Activo Corriente} - \text{Total Pasivo Corriente}$
LIQUIDEZ	Prueba Ácida	veces	$(\text{Total Activo Corriente} - \text{Subtotal Inventarios}) / \text{Total Pasivo Corriente}$
LIQUIDEZ	Razón Corriente	veces	$\text{Total Activo Corriente} / \text{Total Pasivo Corriente}$
LIQUIDEZ	EBITDA	millones \$	$\text{Utilidad Operacional} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones} + \text{Provisiones}$
OPERACIONALES	Rotación Activos Fijos	veces	$\text{Ingresos Operacionales} / \text{Propiedad Planta y Equipo Promedio}$
OPERACIONALES	Rotación Activos	veces	$\text{Ingresos Operacionales} / \text{Activos Totales Promedio}$
OPERACIONALES	Rotación de Inventarios	veces	$\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Total Promedio}$

* Para el cálculo del ROA y del ROE, se tiene en cuenta la Utilidad antes de Impuestos, ya que los estados financieros que reposan en las bases de datos de esta Superintendencia son comerciales mas no tributarios.

Figura 3. Indicadores Financieros

(Superintendencia de Sociedades, 2018)

5.1.5. Análisis Dofa

Herramienta que permite identificar las debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A) que se presentan en una organización. A nivel interno (debilidades y fortalezas), a nivel externo (amenazas y oportunidades). Mediante la combinación de las variables FO, DO, FA, DA permite generar estrategias que potencialicen las variables positivas y reduzcan las negativas, dependiendo del escenario por el cual esté pasando la empresa, así mismo se deben tomar en cuenta las estrategias, si se está muy fortalecido y todo gira a favor de la compañía se requiere aplicar estrategias ofensivas. Cuando existe la combinación de amenazas con fortalezas estrategias defensivas, si se presentan debilidades con las oportunidades se debe generar estrategias adaptativas, y para el entorno menos favorable cuando hay sólo amenazas y debilidades aplicar estrategias de supervivencia.

	OPORTUNIDADES - Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	AMENAZAS - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obstáculos
FORTALEZAS - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	Estrategias ofensivas: Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES - "Talones de Aquiles" - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	Estrategias Adaptativas: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias de supervivencia: Reducir la debilidades y evitar las amenazas

Figura 4. Matriz FODA (DOFA) para generación de estrategias.

(Nikulín y Becker, 2015, p. 129)

5.1.6. Cuadro de mando integral

Se basa en indicadores que miden la gestión de la empresa en todos sus procesos, determinando metas para así poder detectar las fallas que puedan existir dentro de la organización planteando acciones correctivas o de mejora en los casos que sea necesario. Esta

información es importante para las organizaciones porque les permite tomar decisiones no solo de tipo financiero sino en todos los niveles.

“El cuadro de mando integral complementó las medidas financieras tradicionales con criterios para medir el rendimiento en tres perspectivas adicionales, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento” (Kaplan y Norton, 1996, p.71)

La perspectiva del Accionista es expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros).

La perspectiva del Cliente, es expresada como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, y otros).

La perspectiva Interna de la Organización o de Procesos Internos, es expresada como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es expresada como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, período entre rotaciones de trabajo, número de innovaciones en productos o procesos al año, y otros). (Silva, 2012, p.9)

Los indicadores se plantean de acuerdo a las estrategias de cada empresa donde se estima que indicadores son los más convenientes para medir la gestión realizada y tomar decisiones.

5.2. Marco conceptual

Balance General: Estado financiero que muestra lo que posee la empresa (Activos), lo que debe (Pasivos) y el Patrimonio con el que cuenta.

Capital de Trabajo: Inversión que una empresa realiza en el corto plazo y se requiere para operar.

Ciclo Operacional: Es la sumatoria de las rotaciones (períodos de tiempo) en que la empresa se demora en convertir en efectivo el negocio (número de días, depende de la actividad)

Compromiso Patrimonial: Determinar si los dueños están siendo consistentes con la repartición de los dividendos.

Estado de Pérdidas y Ganancias: Da a conocer la utilidad o pérdida obtenida en un período determinado.

Flujo de Efectivo: Muestra la capacidad de la empresa para generar efectivo

Indicadores de Actividad: Consiste en determinar si la empresa está creciendo o decreciendo

Liquidez: Capacidad de operar en el corto plazo, se da cuando los activos corrientes cubren los pasivos corrientes

Solvencia: Es una relación entre el total de activos de una entidad (persona física o jurídica) y el total de pasivos. Dicha relación es un cociente que indica cuántos recursos se tienen en activo en comparación con el pasivo.

Endeudamiento: Es una relación de deuda que sirve para medir el apalancamiento financiero de una empresa. Indica cuánta deuda usa una empresa para financiar sus activos con relación al patrimonio neto.

Rentabilidad: Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

5.3. Marco espacial y temporal

Este trabajo de investigación se realizará en la Empresa de Estructuras Metálicas M.E.M S.A.S la cual se encuentra ubicada en el municipio de Dosquebradas, esta pertenece al sector de la construcción.

Es una empresa dedicada a la fabricación y montaje de estructuras metálicas, ofrecen productos y servicios de calidad a precios justos contando con la tecnología apropiada y un talento humano altamente calificado.

Esta empresa empezó labores el 23 de octubre de 2013 realizando montajes, posteriormente en el mes de noviembre de 2015 diversificaron su negocio, y comenzaron a fabricar y hacer el montaje de estructuras metálicas.

Misión: Somos una empresa líder del sector de la construcción que facilita nuestro desarrollo y bienestar, a través de una oferta integral y oportuna de productos y servicios conforme a las normas establecidas, como la mejor opción en la relación calidad-precio, para satisfacer las necesidades de los clientes en el contexto nacional. Para ello contamos con la tecnología apropiada y un talento humano visionario, comprometido con los valores corporativos, la preservación del medio ambiente y la construcción de un mejor país

Visión: Para el 2022 ser una empresa altamente comprometida con la nacionalización de actividades de fabricación e instalación de estructuras metálicas para nuestro desarrollo social, económico y de las regiones donde realizamos gestión con procesos innovadores, cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los mercados nacionales. (Nieto, García, Trujillo y Chica 2015, p.65)

Entre los productos que ofrecen están las estructuras para bodegas, coliseos o estructuras a nivel familiar e industrial.

Esta investigación comprenderá el periodo entre los años 2014 a 2016.

Organigrama

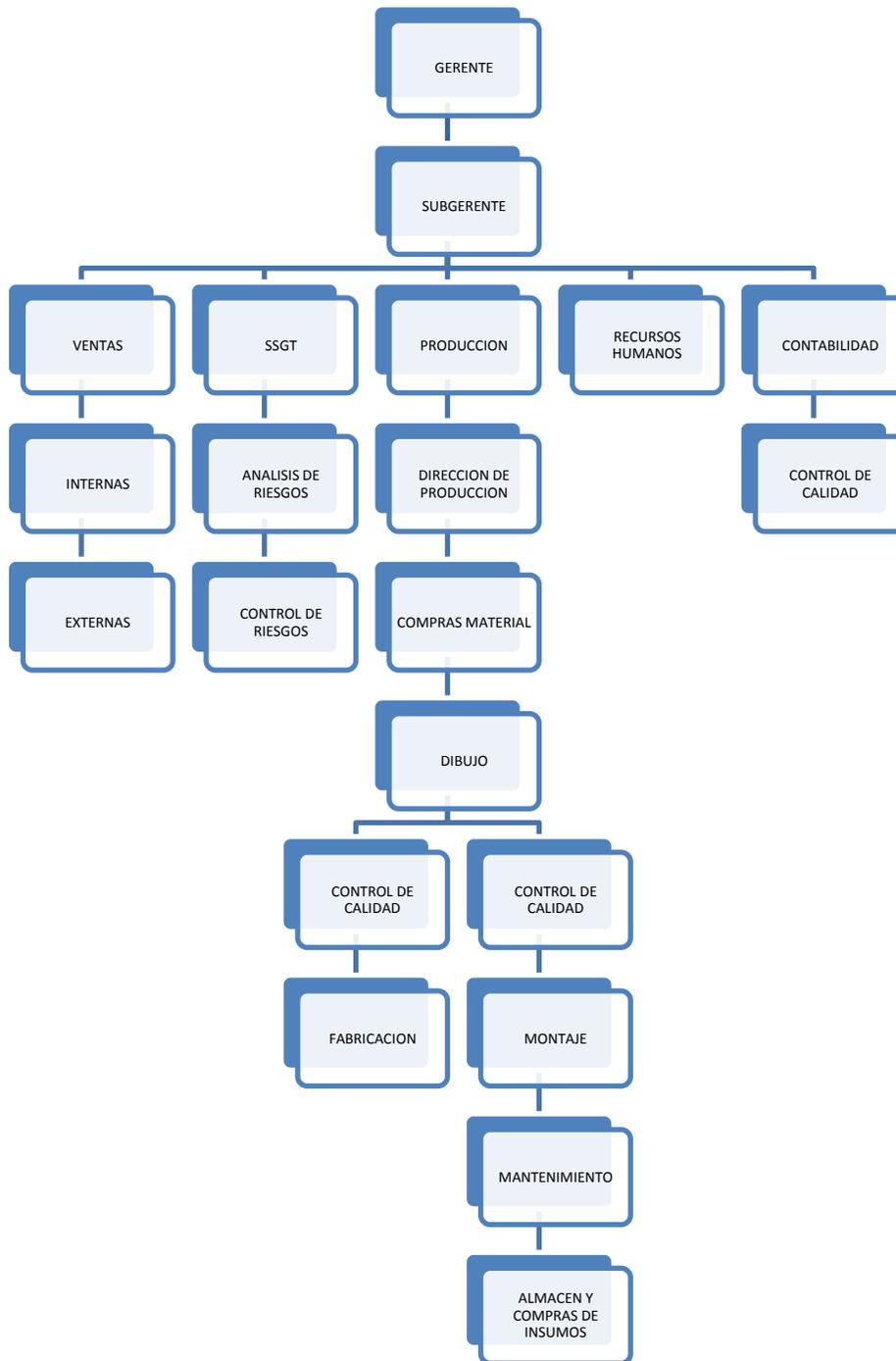


Figura 5. Organigrama actual Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

(Nieto, et al., 2015, p.65)

6. Marco metodológico

El desarrollo de este trabajo se divide en tres fases así:

Inicialmente se realizará un estudio previo de la empresa para saber cómo se encuentra actualmente, conociendo su historia, su estructura organizacional, y su organización a nivel administrativo, para esto se hará uso del método descriptivo explicativo.

Así mismo se efectuará un análisis de la competencia para determinar cómo se encuentra la empresa con respecto a las demás de su mismo sector y magnitud.

Para la realización del diagnóstico financiero de la empresa, se realizará análisis de tipo vertical, horizontal, análisis de indicadores, realizando una verificación de los estados financieros de la empresa donde se interprete el estado actual de la misma.

Posteriormente después de realizado el análisis, se sugerirá propuesta de mejora, donde se hará una proyección financiera que le permita a la empresa trazarse metas alcanzables y sostenibles.

Para estos últimos se utilizará el método analítico.

Dentro de la investigación se manejarán fuentes de tipo primaria como: Monografías, testimonio del propietario de MEM SAS y Secundarias como: resúmenes, internet.

7. Análisis estratégico organizacional de la Empresa Montaje de Estructuras

Metálicas M.E.M. S.A.S

Este capítulo contextualizará al lector acerca de la Empresa MEM S.A.S, su misión, visión, organigrama, actividad, sector, portafolio, su historia, estrategias, sus limitaciones tanto administrativas como financieras, además, se propondrán modificaciones de acuerdo al análisis inicial realizado.

Para obtener la información se realizó una entrevista al gerente de la Empresa quien nos entregó la mayor parte de la información.

De acuerdo a lo observado, se pudo evidenciar que la Empresa no ha desarrollado su parte administrativa y financiera adecuadamente, esto se ha presentado porque se han ocupado más de su parte productiva y comercial, así mismo porque los perfiles profesionales de las personas que manejan el negocio son más enfocados en el que hacer de la Empresa.

Por lo anterior se realizaron sugerencias sobre cómo mejorar la misión, visión, organigrama, también se sugiere la creación de los valores de la empresa, la política de calidad, principios de calidad, factores claves de éxito, y matriz dofa, con el fin de que obtengan una estructura administrativa que les ayude a direccionar de una mejor manera la organización.

7.1. Evolución Histórica Organizacional

“La empresa MONTAJE DE ESTRUCTURAS METÁLICAS S.A.S. (MEM S.A.S) es una empresa Biquebradense dedicada a la fabricación y al montaje de estructuras metálicas en obra según las especificaciones del cliente.

Fue matriculada en Cámara y Comercio el día 23 de octubre de 2013 en cabeza de su representante legal Gustavo Andrés Restrepo Díaz; Con inicio de labores el 1 de noviembre de 2013” (Nieto, et al., 2015, p.43). originalmente empezó como una empresa de montaje de estructuras metálicas; adicionalmente sólo se contaba con un subgerente y un grupo de personas operativas que hacían diversas labores entre ellas un almacenista y un siso, además de los dos socios fundadores.

Sólo contaban con un único cliente, la empresa ICEM (Ingeniería y construcción de estructuras Metálicas) cuya capacidad de producción estaba dedicada a la fabricación, entonces debían contratar el montaje y lo hacían con MEM SAS, así fue por dos años, tiempo en el cual lograron dotarse de herramientas especializadas para hacer los montajes y a su vez realizar alianzas con proveedores de elementos de seguridad y con Grúas Pereira (Empresa dedicada al transporte y alquiler de grúas necesarias para los montajes), sin embargo, se evidenció la oportunidad de hacer crecer el negocio ya no solo dedicándose al montaje sino también a la fabricación, fue en aquel momento para noviembre de 2015 que se cambió la misión de la empresa, ya que se adicionó la fabricación al montaje de estructuras metálicas.

Al crecer el negocio se tuvo que conseguir un local más amplio para lograr realizar las labores de fabricación, el cual queda ubicado en el kilómetro 10 Vía Romelia el Pollo Bodegas Santa Ana No.1, en donde se encuentran actualmente, se hizo una inversión en maquinaria con las utilidades generadas, así mismo se han renovado equipos para el mejoramiento de la eficiencia del negocio.

En este momento se tienen 35 personas contratadas, 29 operativos y 6 administrativos, entre los administrativos está el gerente, subgerente, coordinador SG-

SST (Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo), un Ingeniero especialista en estructuras quien hace los diseños, un dibujante de profesión diseñador gráfico, técnico en calidad, Ingeniero civil de medio tiempo. También se cuenta con jefe de producción, almacenista, 3 jefes de montaje y 1 contratista de montaje. La parte contable y asesoría legal es realizada de manera externa.

Hasta el día de hoy el negocio genera muy buenas utilidades, uno de los proyectos es ampliar la planta, arrendando un local más grande donde se pueda almacenar en su totalidad la materia prima.

7.2. Misión

Tabla 1

Misión de la empresa con nueva propuesta

Misión	Propuesta Misión	Justificación
Somos una empresa líder del sector de la construcción que facilita nuestro desarrollo y bienestar, a través de una oferta integral y oportuna de productos y servicios conforme a las normas establecidas, como la mejor opción en la relación calidad-precio, para satisfacer las necesidades de los clientes en el contexto nacional. Para ello contamos con la tecnología apropiada y un talento humano visionario, comprometido con los valores corporativos, la preservación del medio ambiente y la construcción de un mejor país. (Nieto, García, Trujillo y Chica 2015, p.65)	Somos una empresa de construcción dedicada a la fabricación y montaje de estructuras metálicas a través de una oferta integral y oportuna de productos y servicios conforme a las normas establecidas. Ofrecemos productos de calidad a precios justos, para esto contamos con la tecnología apropiada y un talento humano altamente calificado y comprometido para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los mercados nacionales. (Elaboración propia)	Se realiza propuesta de modificación a la misión porque la actual no estaba estructurada de manera correcta, en ella no se explicaba claramente a lo que se dedica la empresa y contiene información que no debe estar detallada dentro de esta.

7.3. Visión

Tabla 2

Visión de la empresa con nueva propuesta

Visión	Propuesta Visión	Justificación
Para el 2016 ser una empresa altamente comprometida con la nacionalización de actividades de instalación de estructuras metálicas para nuestro desarrollo social, económico y de las regiones donde realizamos gestión con procesos innovadores, cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los mercados nacionales. (Nieto, et al.,2015, p.65)	Para el 2022 seremos una empresa líder a nivel nacional, manteniendo el compromiso de la fabricación y montaje de estructuras metálicas cumpliendo con los estándares de calidad, productividad y competitividad, logrando un desarrollo social, y económico con procesos innovadores, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. (Elaboración propia)	Se realiza sugerencia para cambiar la visión de la Empresa debido a que la actual se encuentra desactualizada, además no indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo.

7.4. Valores

- ✓ Responsabilidad: Estamos comprometidos con la entrega de productos que cumplan con todas las normas legales y del sector de la construcción generando confianza a nuestros clientes.
- ✓ Cumplimiento: Para la empresa es muy importante entregar las obras en el tiempo que el cliente lo solicita de acuerdo a sus necesidades sin dejar de lado la calidad de los productos.
- ✓ Calidad: Entregar productos de alta calidad es primordial para la empresa por eso procuramos tener la tecnología apropiada, procesos de producción eficientes, además de ofrecer un excelente servicio para los clientes.
- ✓ Compromiso con la prevención y control de riesgos: Contamos con un sistema de seguridad y salud en el trabajo con el que se trata de evitar los riesgos que se presentan de acuerdo a la actividad que realizamos.
- ✓ Control operacional y Mantenimiento: Procurar controlar que la maquinaria y equipos utilizados para la producción estén siempre en óptimas condiciones evitando que se presenten accidentes de trabajo, además evitar que se vea interrumpido el proceso normal de la empresa.
- ✓ Trabajo en equipo: Tenemos siempre en cuenta la opinión de nuestros trabajadores para la formulación de las estrategias de trabajo generando un ambiente de confianza y un alto grado de compromiso con la empresa.

7.5. Política De Calidad

Montaje De Estructuras Metálicas S.A.S tiene como política de calidad la fabricación y montaje de estructuras metálicas que cumplan con todos los estándares y normas, seguras y

construidas conforme a lo exigido por sus clientes, cuenta con un recurso humano totalmente comprometido, capacitado, con alto grado de responsabilidad. Regido por los principios de calidad, normas legales y el mejoramiento continuo de sus procesos.

Principios De Calidad

- Desarrollar un Sistema de Gestión de calidad, que cuente con el compromiso de todo el personal, donde se garanticen los recursos necesarios para su aplicación, mantenimiento y control.
- Obtener formación constante en el ámbito de la construcción de estructuras metálicas para garantizar la calidad de sus productos.
- Asegurar la calidad del recurso humano a través de capacitaciones y actualizaciones permanentes en aspectos técnicos para lograr los objetivos planteados.
- Prestar un servicio óptimo, generando confianza en sus clientes para generar fidelización hacia la empresa.

7.6. Factores Claves De Éxito

- Conocimiento de la competencia y su contexto: Conocemos ampliamente nuestra competencia lo que nos permite ofrecer productos diferenciadores basados en procesos productivos eficientes y seguros, con un talento humano muy bien capacitado.
- Alianzas: Generar vínculos de confianza con empresas del sector con el fin de fortalecernos mutuamente en aras de que nuestros clientes se sientan respaldados en calidad y servicio.
- Calidad: Todo nuestro proceso productivo está bajo estándares de calidad entregando un producto final altamente competitivo satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

- Celeridad en los procesos tanto en fabricación como en montaje: Cumplimos la promesa a nuestros clientes de entregarles los productos en los tiempos que ellos lo requieren con todas las especificaciones de manera eficiente con calidad.
- Excelente servicio: Lo más importante para nosotros son nuestros clientes por esta razón nos esmeramos en la atención, siempre escuchando sus inquietudes y necesidades, dando solución eficaz, con principios de respeto, ética y profesionalismo.

7.7. Estructura Organizacional

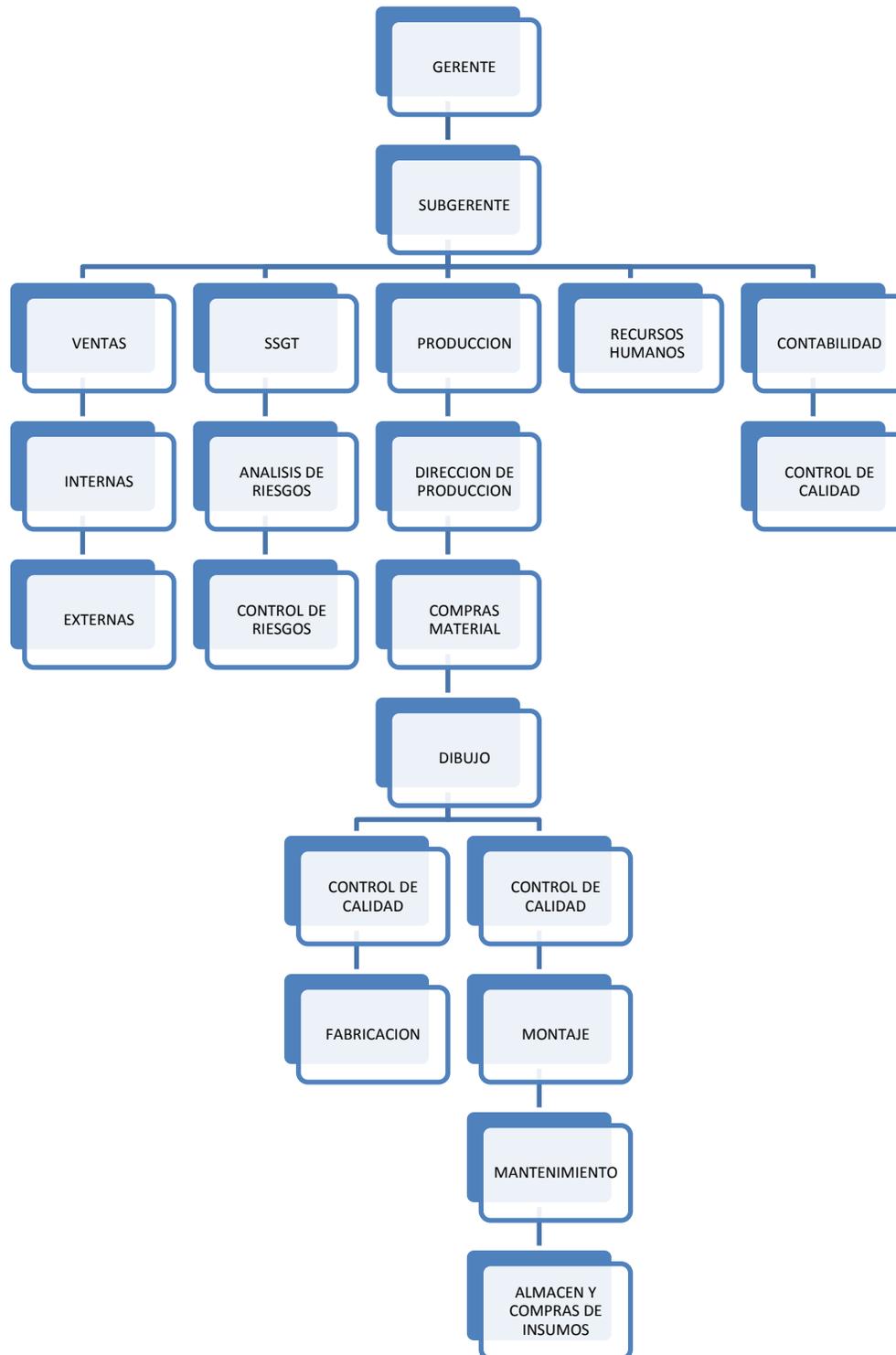


Figura 6. Organigrama actual Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

(Nieto, et al., 2015, p.66)

Propuesta Organigrama

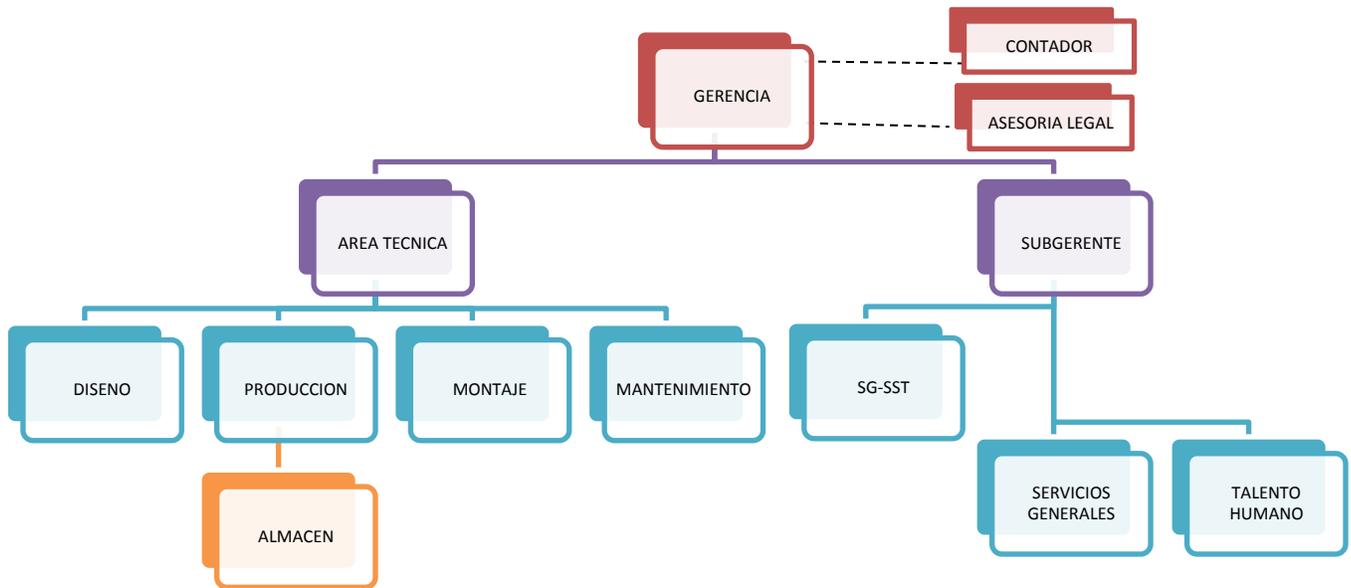


Figura 7. Organigrama propuesto por el autor para la Empresa de Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

Se hace esta propuesta de cambio debido a que el organigrama actual no tiene estructurada de manera correcta los niveles organizacionales, no están bien definidas las jerarquías, por lo tanto, lo que se quiere con este cambio es mostrar cómo debe ser, de acuerdo a lo observado dentro de la empresa y la información entregada por el gerente.

7.8. Mapa De Procesos

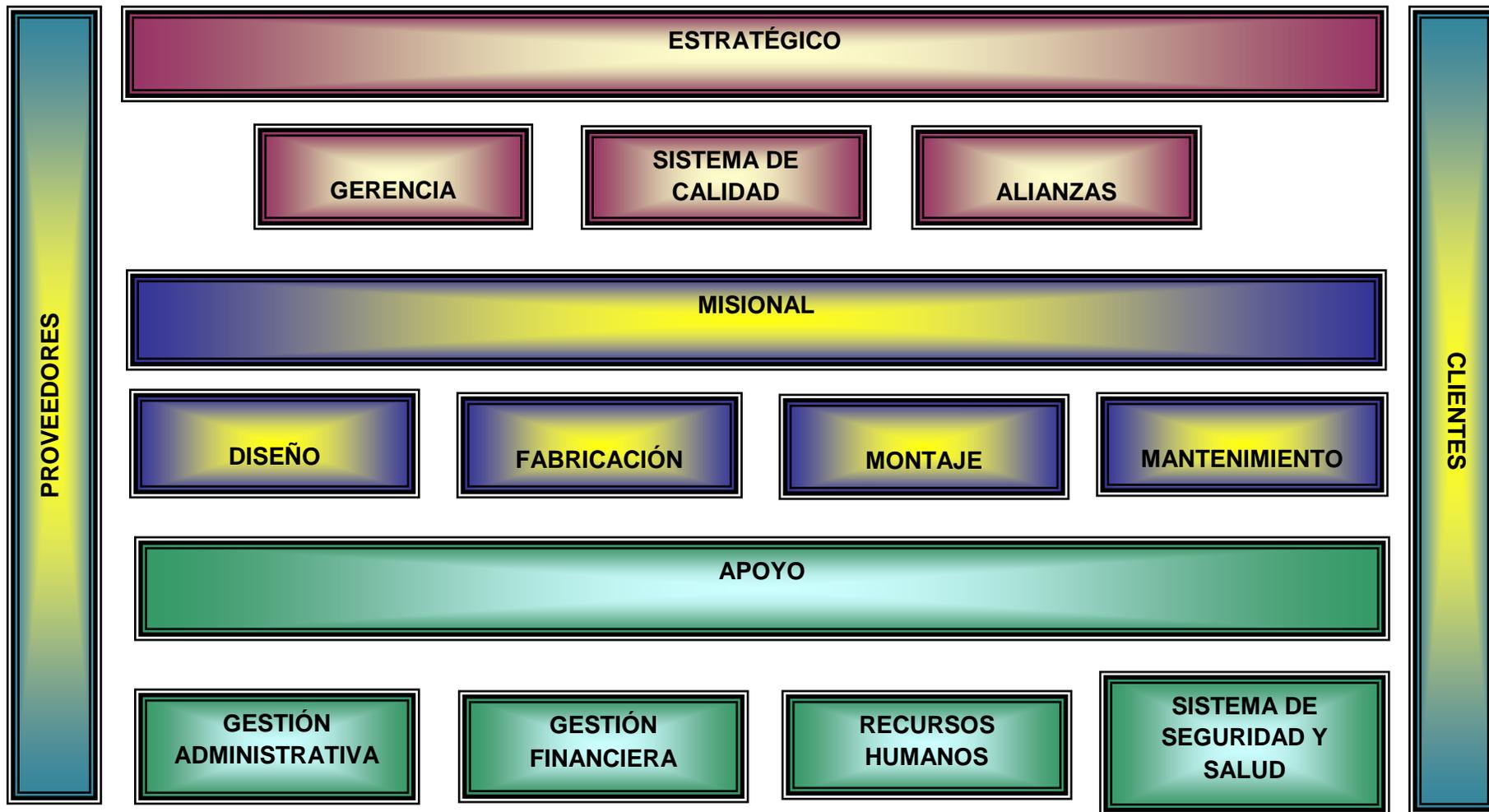


Figura 8. Mapa de procesos de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

7.8.1. Proceso estratégico.

Proceso gerencia: Responsable de la dirección de la organización en todos los niveles.

Proceso Sistema de calidad: Actividades que se realizan de manera estratégica para lograr la calidad de los productos y servicios que ofrece la Empresa.

Proceso alianzas: Uniones o convenios que se realizan con empresas del sector de manera temporal cuando se realizan contratos de gran magnitud para el cumplimiento de los objetivos.

7.8.2. Proceso misional.

Proceso de diseño: Donde se diseñan los productos a realizar de acuerdo a los requisitos del cliente.

Proceso de fabricación: Donde se realizan operaciones para convertir la materia prima en producto terminado.

Proceso de montaje: Se realiza la instalación de las estructuras metálicas fabricadas en las obras que fueron contratadas.

Proceso de mantenimiento: Se realiza mantenimiento sobre las estructuras que se instalan en las diferentes obras.

7.8.3. Procesos de apoyo.

Proceso administrativo: Por medio de la cual se realizan las actividades de funcionamiento de tipo administrativo en apoyo al que hacer de la empresa.

Proceso financiero: Proceso por el cual se administra y proyecta el dinero percibido por la actividad principal de la organización.

Proceso recurso humano: Donde se administra el capital humano que hace parte de la empresa.

Proceso de sistema de seguridad y salud en el trabajo: Es el encargado de prevenir lesiones y enfermedades que se puedan ocasionar en el trabajo, además de proteger la salud de los trabajadores.

7.9. Proceso De Apoyo: Gestión Financiera (Staff)

El objeto de análisis de este trabajo es el diagnóstico financiero de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S, por lo tanto, la red de procesos solo está enfocada en la gestión financiera que realiza la empresa y sus actividades.

Objetivo: Definir las actividades de tipo financiero que debe realizar la empresa.

Tabla 3

Red de procesos

Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	Descripción
De apoyo	Gestión Financiera	Contable y Tributario	<pre> graph TD I((i)) --- 1[1] 1 --- 2[2] 2 --- 3[3] 3 --- 4[4] 4 --- 5{5} 5 --- 6[6] 6 --- f((f)) 5 -- loop --> 3 </pre>	Se realizan comprobantes de egreso, facturación, recibos de caja, documentos equivalentes los cuales se registran y recopilan en documento de Excel para luego ser entregado al contador de la empresa para la realización de los estados financieros.

Análisis
Financiero



La información antes descrita se le proporciona a un analista financiero quien hace el análisis determinando la rentabilidad de las obras realizadas.

Actividades Del Procedimiento

Actividades del Proceso Contable y Tributario

1. Detallar y registrar la información diaria de ingresos y egresos.
2. Generar reporte.
3. Entregar soportes y reporte al contador.
4. Contador recibe informe y documentos
5. ¿Se entregó toda la información?
6. Verifica y genera informes financieros de la empresa.
7. Entrega estados financieros a la empresa.

Actividades del Proceso Análisis Financiero

1. Entregar información de los estados financieros de la empresa.
2. Realizar análisis del estado de resultados.
3. Reunirse con el analista para evaluar los rendimientos de la empresa.

7.10. Dofa organizacional

Dentro de toda organización es recomendable analizar las diferentes variables que permitan entender cómo se encuentra la Empresa y hacia dónde quiere llegar, una de las herramientas más utilizadas es la Matriz Dofa, donde se evalúan las fortalezas y debilidades

internas y asimismo las amenazas y oportunidades que a nivel externo se puedan dar, con esta información se diseñan estrategias que ayudan a la empresa a prepararse para enfrentar las diferentes situaciones y aprovechar lo que tienen para potencializar su negocio.

A continuación, se muestra la Dofa Organizacional de la Empresa MEM SAS:

Tabla 4
Matriz Dofa MEM S.A.S.

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Fidelización de los clientes.	D1. Capacidad instalada limitada.
	F2. Cumplimiento de los estándares de calidad.	D2. Concentración de trabajo en el representante legal, lo que hace que se descuide labores comerciales y de cobranza.
	F3. Flexibilidad para producir según las necesidades del cliente.	D3. Poco seguimiento y control de las pólizas de cumplimiento de los contratos.
	F4. Trayectoria y conocimiento del sector y su normatividad.	D4. Músculo financiero muy ajustado, lo que genera inestabilidad ante eventualidades de incumplimiento por parte de los contratantes.
Oportunidades	O1. Aprovechar alianzas con empresas del sector.	DO1. Generar convenios interinstitucionales para atender en su totalidad los requerimientos que les hagan los clientes y así no tener que descartar solicitudes, teniendo especial cuidado en que se manejen altos niveles de calidad y cumplimiento.
	FO1. Definir una política contable donde de las ganancias netas percibidas se realice una reserva para apalancar el negocio y sus actividades, lo que permitirá asegurar el cumplimiento de los contratos, sus objetos y entrega a satisfacción.	

O2. La construcción en estructura metálica cada vez toma más fuerza en el sector lo que incrementa la demanda.

O3. Expansión

O4. Aprovechamiento de medios tecnológicos para llegar a más personas.

FO2. Realizar estudios de mercado, donde se puedan determinar clientes potenciales para expandir los segmentos a donde llegan los productos ofrecidos.

FO3. Diversificar el portafolio de productos para que la empresa crezca gradualmente siendo más competitiva ante un mercado que cambia constantemente.

FO4. Diseñar una página web donde los clientes puedan conocer la empresa, su portafolio de productos, datos de contacto y servicios, para así llegar a más clientes a nivel nacional.

DO2. Definir un manual de funciones para cada cargo y estudiar el perfil de cada colaborador

DO3. Adoptar como política interna la firma de la póliza de cumplimiento sin excepción y delegar a un funcionario el seguimiento y control.

DO4. Estudiar las referencias de los clientes nuevos antes de hacer la negociación, en especial las comerciales.

Amenazas

A1. Fluctuaciones del dólar con tendencia al alza generando un incremento en el valor de la materia prima.

A2. Recesión en el sector de la construcción que produzca un efecto de disminución en la demanda de estructuras metálicas.

A3. Dificultad para conseguir las licencias de construcción en algunos contratos de obra.

FA1. Mantener un stock de inventario de materia prima suficiente para que cuando suceda un incremento en el costo de estas no afecte de manera drástica el presupuesto.

FA2. Destinar un porcentaje de los ingresos como provisión para los gastos de funcionamiento de la empresa en los momentos en que disminuya la demanda.

FA3. Antes de aceptar un contrato, verificar que las licencias se encuentran en regla y que se pueden realizar las obras sin inconvenientes de tipo legal.

DA1. Trasladarse a un local más amplio ubicado estratégicamente, que les permita operar cómodamente teniendo en cuenta que no se incremente demasiado el canon.

DA2. Contratar aprendices Sena en etapa productiva para ayudar a descongestionar en labores sencillas que demandan tiempo tanto en el área administrativa como en el área de producción.

DA3. Estructurar políticas de cobranza y seguimiento dependiendo del nivel de morosidad.

A4. Llegada de nuevos competidores con tecnología de punta y diferentes opciones para los clientes.

FA4. Realizar inversión en equipos y maquinaria para mantener productos de calidad e innovar el portafolio para seguir siendo competitivos dentro del mercado.

DA4 Buscar en el sector financiero crédito para compra de cartera

7.11. Benchmarking General

A continuación, se relacionan las empresas de la región que pertenecen al mismo sector de la Empresa MEM S.A.S, comparando cada una de las 5p del marketing, donde se reflejan las diferentes características de las empresas.

Tabla 5
Cuadro comparativo de MEM S.A.S con Empresas del sector

Empresa	Producto	Precio	Plaza	Promoción	Personas
ICEM	Calcular, diseñar y construir estructuras metálicas relacionadas con: Obras civiles, montajes industriales, reforzamientos estructurales e Industria Agro-pecuaria: Puentes vehiculares y peatonales, torres metálicas.	Está determinado por el valor del kilo de la materia prima	Servicios a nivel nacional	Cuenta con página web Pauta en páginas amarillas Referidos de clientes	Aunque brindan servicio post venta no cuentan con ingeniero a cargo de las obras que pueda dar solución a inconvenientes de inmediato

JR	Fabricación y montaje de estructuras metálicas. No hace diseños de estructuras (son suministrados por sus clientes o subcontratan el diseño), no cuentan con ingeniero especializado en estructuras. Estructuras soldadas en obra (mayor tiempo en entrega)	Está determinado por el valor del kilo de la materia prima	Servicios a nivel nacional	Cuenta con página web Pauta en páginas amarillas Referidos de clientes	Aunque brindan servicio post venta no cuentan con ingeniero a cargo de las obras que pueda dar solución a inconvenientes de inmediato Dispone de un Supervisor de las obras para el servicio post venta y el Gerente también se apersona del tema, adicional realizan mantenimiento, garantías. Cuentan con Sistema de gestión en seguridad industrial, profesional y especialista en salud ocupacional, coordinadores de trabajo en alturas para los montajes.
MEM SAS	Diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de estructuras metálicas. Ofrecen estructuras atornilladas en obra, garantizando eficiencia en el montaje (menor tiempo en entrega).	Está determinado por el valor del kilo de la materia prima Son más costosos porque tienen el plus de contar con personal especializado en seguridad	Eje Cafetero, algunos contratos en Cundinamarca y el Valle	Aviso visible a voz a voz Referidos de clientes	

De acuerdo al análisis del sector se evidencia que la empresa MEM S.A.S esta fortalecida con respecto a su producción y su servicio postventa a diferencia de su competencia que aún tiene debilidades en esto.

De igual manera se muestra que las otras empresas tienen ventajas en cuanto a precio, lo que no implica que sean de mejor calidad sus productos, pero aun así se debe evaluar a fondo si es necesario estar por encima en valores; además tienen una plaza más amplia y una publicidad en diferentes medios para sus productos y servicios comparado con MEM S.A.S, por lo que se debe hacer ajustes en éstos para ser aún más competitivos.

7.12. Diamante De Porter

A continuación, se detalla la herramienta de las cinco fuerzas del mercado de Porter: Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de productos y servicios sustitutos, Poder de negociación de los clientes, Rivalidad de la competencia actual.

7.12.1. Amenaza De Nuevos Competidores

Esta fuerza tiene el fin de determinar el riesgo de ingreso de nuevos competidores para ello se detallarán las posibles barreras de entrada:

Esta variable se relaciona con las características que desestimulan la entrada de nuevos competidores.

- ✓ ***Economías de escala:*** Las opciones en este sector para que las empresas adquieran economías de escala especialmente en las materias primas son muy altas, ya que, son productos cuya particularidad lleva a que no sean perecederos lo que permite que puedan estar almacenados largos periodos de tiempo y en grandes cantidades, logrando que el precio de venta sea competitivo y que sea casi imposible la entrada de un nuevo participante con precios bajos.
- ✓ ***Diferenciación del Producto:*** La industria metalmecánica se encuentra influenciada por un elevado aprendizaje organizacional, porque en el proceso de fabricación se debe contar con colaboradores dotados de pleno conocimiento para evitar desperdicios y pérdidas de tiempo, por otro lado, el montaje de estructuras metálicas lleva consigo una preparación específica y unas técnicas especiales que requieren cierto entrenamiento por parte de la empresa, viéndose en la necesidad de certificar mediante cursos a sus colaboradores, adicionalmente, presenta una implicación en los costos en los cuales un nuevo participante tenga que incurrir al entrar

en el sector debido a que el aprendizaje para el montaje de la estructura es complejo y demanda mucho tiempo y dinero.

- ✓ ***Requerimientos de Capital:*** El contar con infraestructura adecuada para realizar la producción de las estructuras demanda altas inversiones de capital convirtiéndose en una barrera muy alta para quienes quieran entrar en este sector. Se requiere realizar una gran inversión en maquinaria actualizada que permita llevar al cliente un producto con óptimas condiciones de calidad, si se cuenta con tecnología de punta reduce notoriamente los tiempos de respuesta y los costos
- ✓ ***Políticas Gubernamentales:*** Son políticas elaboradas para restringir de manera controlada mediante normas y regulaciones la entrada de nuevos competidores.

Niveles de aranceles: Dentro de las estipulaciones gubernamentales, los aranceles están directamente relacionados con el país con el cual se desee establecer relaciones comerciales, partiendo de este precepto, se tienen o no aranceles establecidos, sobre los cuales se debe basar la negociación.

Regulaciones y marco legal: El gobierno colombiano maneja la relación que existe en ésta barrera de entrada debido a que los productos del sector estratégico están regulados por el gobierno, lo cual implica invertir en certificaciones de sistema de calidad y de alturas, norma NSR 10 entre otras.

- ✓ *Grado de impuestos:* Son los exigidos por la ley.

Además, también existen barreras de salida las cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Activos poco realizables:** En este sector se cuenta con maquinaria y otros activos muy especializados para desarrollar todo el proceso que requiere finalmente el cliente, quien es el protagonista en el último eslabón en la cadena productiva.

- ✓ Costos fijos de salida: Para cada empresa que desee salir del sector en nuestro país, este rubro es bastante importante y significativo, pues los costos que se derivan de cualquier movimiento que se desee hacer con este fin son altos.
- ✓ Interrelaciones estratégicas: Teniendo en cuenta que el sector está inmerso en un proceso productivo e integrado, existe entre los actores principales posibles relaciones estratégicas con proveedores lo que a la vez desprende en el momento de un retiro una afectación en el debido funcionamiento de la economía.
- ✓ Barreras emocionales: Culturalmente, en el sector se manejan estrechas relaciones entre cada participante del proceso, el grado de vinculación emocional basado en una amistad o en años de trayectoria, hacen que este aspecto sea alto y catalogado como una barrera de salida.
- ✓ Restricciones sociales-gubernamentales: Por parte del Estado, no se tiene pautada una restricción a nivel legal que pueda entorpecer el proceso de salida de cualquier actor.

7.12.2. Poder De Negociación De Los Proveedores

En este sector se encuentra una gran cantidad de proveedores a nivel regional y nacional, los cuales actúan de manera estratégica cumpliendo con su función a cabalidad dentro del proceso productivo. Existe de igual forma la posibilidad de importar las materias primas directamente, llevando a que no tengan un alto poder de negociación.

7.12.3. Amenaza De Productos Y Servicios Sustitutos

La estructura metálica tiene como producto sustituto el concreto, el cual es más económico, pero la estructura metálica tiene a su favor el ser más rápida su construcción, más limpia, sísmo-resistente, estructuralmente es más bonita que el concreto, pueden utilizar luces más amplias que el concreto no permite porque se deben colocar columnas intermedias.

7.12.4. Poder De Negociación De Los Clientes

Los clientes normalmente solicitan varias cotizaciones a las empresas más reconocidas y se basan en el precio y cumplimiento, pese a que MEM SAS no son los más baratos, normalmente les explican el porqué del precio, debido a que está condicionado al diseño, tipo de material utilizado, tiempo de entrega, personal capacitado y calificado, experiencia, good will.

7.12.5. Rivalidad De La Competencia Actual

Normalmente las empresas de estructuras metálicas compiten con precio, calidad, servicio, tiempos de entrega y reconocimiento. Cuando un cliente desea hacer una obra acude a varias empresas y solicita la respectiva cotización y dependiendo de sus necesidades escoge la que más se ajuste a sus requerimientos. En el mercado actual se evidencia una alta competencia en precios, pero infortunadamente en algunas ocasiones descuidan la calidad para llegar a ser competitivos con respecto al valor total de la obra.

Por lo anterior, se puede decir que, para incursionar dentro del mercado de las estructuras metálicas, las barreras de entrada son muy representativas por los altos costos que se requiere en su inversión, el conocimiento y preparación específica con el que deben contar los actores en dicha actividad. Paradójicamente el querer salir del mercado también es complejo porque generalmente al requerirse maquinaria especializada, hace que sea difícil salir de ella.

Por otro lado, se torna menos relevante el poder de negociación de los proveedores, ya que se cuenta con un gran número de ellos en el mercado tanto nacional como internacional, lo que genera que el inversionista tenga múltiples opciones a la hora de elegir en dónde comprar su materia prima.

7.13. Cadena De Valor

Se realiza la cadena de valor para la Empresa M.E.M S.A.S con el fin de identificar sus actividades primarias y secundarias.



Figura 9. Cadena de valor de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

8. Diagnóstico financiero para la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas M.E.M S.A.S.

En este capítulo se evaluarán los estados financieros de la empresa MEM S.A.S. donde se realizarán los análisis vertical y horizontal, se analizarán los estados de fuentes y usos, los indicadores financieros y flujos de caja de la organización con el fin de hacer un diagnóstico a nivel financiero determinando el estado actual de la misma. A continuación se relacionan los estados financieros de la Empresa MEM S.A.S de los años 2014 a 2016 con su respectivo análisis horizontal y vertical:

BALANCE GENERAL								
MEM S.A.S.								
NIT 900.667.421-5								
ACTIVO	Año 2014	% Vertical	% Horizontal	Año 2015	% Vertical	% Horizontal	Año 2016	% Vertical
CAJA	22,689,793	↓ 1.85%	● -87%	2,985,144.67	↓ 0.67%	● 1284.61%	41,332,726.67	↓ 4.78%
BANCOS	5,943,350	↓ 0.48%	● 129%	13,605,280	↓ 3.05%	● -109.32%	(1,268,299.38)	↓ -0.15%
CUENTA DE AHORROS	52,859	↓ 0.0043%	● -92%	4,463.81	↓ 0.0010%	● -100.00%		↓ 0.00%
INVERSIONES	-	↓ 0.00%		-	↓ 0.00%		190,104.66	↓ 0.02%
DEUDORES	1,058,681,693	↑ 86.25%	● -95%	50,899,084	↓ 11.41%	● 406.94%	258,029,020	↓ 29.81%
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	1,400,000	↓ 0.11%	● 32%	1,844,000	↓ 0.41%	● 0.00%	1,844,000	↓ 0.21%
ANTICIPOS Y AVANCES	67,266,448	↓ 5.48%	● -23%	51,711,844	↓ 11.59%	● -1.22%	51,078,771	↓ 5.90%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	7,476,000	↓ 0.61%	● 313%	30,884,516	↓ 6.92%	● 69.84%	52,454,243	↓ 6.06%
PRESTAMOS DIVERSOS	2,768,731	↓ 0.23%	● 162%	7,241,815.00	↓ 1.62%	● -54.28%	3,311,209	↓ 0.38%
MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	-	↓ 0.00%	● -	175,945,926	⇒ 39.43%	● 101%	353,131,574	⇒ 40.80%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	1,166,278,874	↑ 95.02%	● -71%	335,122,073	↑ 75.09%	● 126.81%	760,103,349	↑ 87.81%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	68,416,124	↓ 5.57%	● 73%	118,432,773	↓ 26.54%	● 23.23%	145,941,129	↓ 16.86%
DEPRECIACION ACUMULADA	(7,289,921)	↓ -0.59%	● 0%	(7,289,921)	↓ -1.63%	● 454.75%	(40,440,842)	↓ -4.67%
CARGOS DIFERIDOS	6,366	↓ 0.001%	● 0%	6,366	↓ 0.0014%	● -	-	↓ 0.00%
TOTAL ACTIVOS	1,227,411,443	↑ 100.00%	● -64%	446,271,291.48	↑ 100.00%	● 93.96%	865,603,635.95	↑ 100.00%
PASIVOS								
OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	508,665	↓ 0.04%	● 9779%	50,250,458.00	↑ 11.26%	● 237.06%	169,374,380	↓ 19.57%
PROVEEDORES	26,035,089	↓ 2.12%	● 34%	34,949,284.00	↓ 7.83%	● 371.55%	164,804,285	↓ 19.04%
CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS Y ACCIO	80,889,745	↓ 6.59%	● 20%	97,376,974.57	↓ 21.82%	● -66.35%	32,770,240.22	↓ 3.79%
CUENTAS POR PAGAR	21,169,692	↓ 1.72%	● 34%	28,287,209	↓ 6.34%	● -63.78%	10,245,964	↓ 1.18%
RETENCION EN LA FUENTE	3,236,778	↓ 0.26%	● -68%	1,027,000	↓ 0.23%	● 619.99%	7,394,300	↓ 0.85%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5,481,957	↓ 0.45%	● -9%	4,987,102	↓ 1.12%	● 9.83%	5,477,120	↓ 0.63%
APORTE A FONDOS DE PENSIONES	15,801,600	↓ 1.29%	● 35%	21,349,728	↓ 4.78%	● -49.51%	10,780,489	↓ 1.25%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	11,858,000	↓ 0.97%	● -78%	2,586,176	↓ 0.58%	● 535.42%	16,433,000	↓ 1.90%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	4,467,676	↓ 0.36%	● 581%	30,424,848	↓ 6.82%	● 11.09%	33,799,215	↓ 3.90%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	1,027,206,805	↑ 83.69%	● -93%	75,969,083.28	↓ 17.02%	● 94.80%	147,987,663.00	↓ 17.10%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1,196,656,007	↑ 97.49%	● -71%	347,207,862.85	↑ 77.80%	● 72.54%	599,066,656.22	↑ 69.21%
TOTAL PASIVOS	1,196,656,007	↑ 97.49%	● -71%	347,207,862.85	↑ 77.80%	● 72.54%	599,066,656.22	↑ 69.21%
PATRIMONIO								
ACCIONES	3,000,000	↓ 0.24%	● 0%	3,000,000	↓ 0.67%	● 3233.33%	100,000,000	↓ 11.55%
UTILIDADES ACUMULADAS	15,014,196	↓ 1.22%	● 85%	27,755,436	↓ 6.22%	● 246.11%	96,063,428.43	↓ 11.10%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	12,741,240	↓ 1.04%	● 436%	68,307,992.43	↓ 15.31%	● 3.17%	70,473,551.30	↓ 8.14%
TOTAL PATRIMONIO	30,755,436	↓ 2.51%	● 222%	99,063,428.43	↓ 22.20%	● 169.06%	266,536,979.73	↓ 30.79%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	1,227,411,443	↑ 100.00%	● -64%	446,271,291.28	↑ 100.00%	● 93.96%	865,603,635.95	↑ 100.00%

Figura 10. Balance general de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

ESTADO DE RESULTADOS								
M.E.M.S.A.S.								
NIT 900.667.421-5								
	2014	% Vertical	%Horizontal	2015	%Vertical	% Horizontal	2016	%Vertical
INGRESOS								
INGRESOS BRUTOS OPERACIONALES	1,238,543,398.00	↑ 100.0%	● -38.8%	758,028,003.00	↑ 100.0%	● 198.2%	2,260,383,171.00	↑ 100%
(-) Costo de Ventas	1,063,785,182.00	↑ 85.9%	● -59.7%	428,341,222.00	⇒ 56.5%	● 310.5%	1,758,257,219.04	↑ 77.79%
TOTAL INGRESOS BRUTOS	174,758,216.00	↓ 14.1%	● 88.7%	329,686,781.00	⇒ 43.49%	● 52.30%	502,125,951.96	↓ 22.21%
Gastos de Personal	-	↓ 0.0%		92,949,045.00	↓ 12.26%	● 41.0%	131,048,455.00	↓ 5.80%
Honorarios Varios	49,893,630.00	↓ 4.0%	● -80.9%	9,539,000.00	↓ 1.26%	● 37.8%	13,148,993.00	↓ 0.58%
Impuestos	5,011,000.00	↓ 0.4%	● -29.8%	3,518,049.00	↓ 0.46%	● 352.6%	15,921,775.00	↓ 0.70%
Arrendamientos de Construcciones y Edificaciones	40,360,263.00	↓ 3.3%	● -50.3%	20,076,317.00	↓ 2.65%	● 454.2%	111,271,950.00	↓ 4.92%
Contribuciones y Afiliaciones	-			-			6,960,000.00	↓ 0.31%
Seguros de Cumplimiento	8,743,080.00	↓ 0.7%	● -2.6%	8,513,030.00	↓ 1.12%	● 109.6%	17,841,077.00	↓ 0.79%
SERVICIOS	11,365,201.00	↓ 0.9%	● 750.8%	96,697,151.00	↓ 12.76%	● -67.1%	31,796,937.00	↓ 1.41%
GASTOS LEGALES	63,600.00		● 299.8%	254,272.00	↓ 0.03%	● 681.0%	1,985,899.00	↓ 0.09%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES VARIAS	6,041,000.00	↓ 0.49%	● -27.3%	4,394,657.00	↓ 0.58%	● 103.9%	8,958,796.00	↓ 0.40%
GASTOS DE VIAJE	-		● 0.0%	2,929,400.00	↓ 0.39%	● 343.6%	12,994,200.00	↓ 0.57%
GASTOS DIVERSOS	22,081,291.00	↓ 1.78%	● -22.9%	17,022,047.00	↓ 2.25%	● 49.7%	25,487,693.00	↓ 1.13%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	143,559,065.00	↓ 11.6%	● 78.2%	255,892,968.00	⇒ 33.76%	● 47.5%	377,415,775.00	↓ 16.70%
UTILIDAD OPERACIONAL	31,199,151.00	↓ 2.5%	● 136.5%	73,793,813.00	↓ 9.73%	● 69.00%	124,710,176.96	↓ 5.52%
INTERESES FINANCIEROS	-	↓ 0.0%		-	↓ 0.00%		512,729.52	↓ 0.02%
RECUPERACIONES DE COSTOS Y GASTOS	6,281,877.00	↓ 0.5%	● -47.4%	3,304,879.00	↓ 0.44%	● 36.2%	4,500,716.00	↓ 0.20%
INGRESOS NO OPERACIONALES	6,285,133.00	↓ 0.5%	● -47.4%	3,308,739.43	↓ 0.44%	● 51.5%	5,013,445.52	↓ 0.22%
Gastos Bancarios	531,894.00	↓ 0.043%	● 143.9%	1,297,427.00	↓ 0.17%	● 0.4%	1,302,351.77	↓ 0.06%
Intereses	1,625,291.00	↓ 0.13%	● 128.2%	3,709,380.00	↓ 0.49%	● 527.8%	23,288,312.15	↓ 1.03%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	12,991,197.00	↓ 1.05%	● -96.9%	407,104.00	↓ 0.05%	● 170.0%	1,099,261.69	↓ 0.05%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	22,335,902.00	↓ 1.80%	● 220.96%	71,688,641.43	↓ 9.46%	● 45.12%	104,033,696.87	↓ 4.60%
IMPUESTOS ASUMIDOS	9,594,662.00	↓ 0.77%	● -64.8%	3,380,649.00	↓ 0.45%	● 332.8%	14,632,633.57	↓ 0.65%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-			-			18,927,512.00	↓ 0.84%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	12,741,240.00	↓ 1.03%	● 436.12%	68,307,992.43	↓ 9.01%	● 3.17%	70,473,551.30	↓ 3.12%

Figura 11. Estado de resultados de los años 2014,2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

8.1. Análisis Vertical.

Teniendo en cuenta que este análisis permite determinar para un período en qué porcentaje del total de los activos está representada cada subcuenta del activo. Y a su vez, el peso que tiene cada cuenta del pasivo y del patrimonio sobre la sumatoria de pasivo más patrimonio.

En el estado de resultados de la Empresas de Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S todas las cuentas se comparan con el total de los ingresos, así:

8.1.1. Liquidez.

CUENTAS	2014	% Vertical	2015	% Vertical	2016	% Vertical
ACTIVOS CORRIENTES	1,166,278,874	↑ 95.02%	335,122,073	↑ 75.09%	760,103,349	↑ 87.81%
PASIVOS CORRIENTES	1,196,656,007	↑ 97.49%	347,207,862.85	↑ 77.80%	599,066,656.22	↑ 69.21%
CAJA	22,689,793	↓ 1.85%	2,985,144.67	↓ 0.67%	41,332,726.67	↓ 4.78%
INVERSIONES	-	↓ 0.00%	-	↓ 0.00%	190,104.66	↓ 0.02%

Figura 12. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de la liquidez de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

La empresa empieza 2014 con iliquidez dado que sus activos corrientes de \$1.166.278,874 no alcanzan a cubrir sus pasivos corrientes \$1.196.656.007, a su vez no cuenta con disponible suficiente para afrontar los imprevistos que se le puedan presentar, denota debilidad financiera porque de lo que tienen todo está en manos de terceros.

Para el 2015 siguen sin obtener liquidez, sus pasivos corrientes de \$347.207.862 no son cubiertos totalmente por sus activos corrientes \$335.122.073 y su disponible de \$2.985.144 es muy pequeño teniendo en cuenta el tipo de actividad.

El 2016 alcanzan los activos corrientes a cubrir los pasivos corrientes, hay un incremento en el disponible de \$38.347.582, al parecer son cautelosos en el dinero que tienen disponible y prefieren invertir, para este período ha sido el más alto \$41.332.726.

Para esta empresa el disponible no es representativo dentro de los activos corrientes porque trabajan a través de financiación con terceros. No obstante, aunque la empresa se financia con terceros no le está quedando capital disponible para realizar inversión.

8.1.2. Actividad.

CUENTAS	2014	% Vertical	2015	% Vertical	2016	% Vertical
MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	-	↓ 0.00%	175,945,926	⇒ 39.43%	353,131,574	⇒ 40.80%
PROVEEDORES	26,035,089	↓ 2.12%	34,949,284.00	↓ 7.83%	164,804,285	↓ 19.04%

Figura 13. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de actividad de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

En el 2014 no tienen inventario y el endeudamiento con proveedores es sólo el 2,12% cifra poco representativa, lo que hace deducir que se apalancaban con los anticipos que les entregaban sus clientes.

Para el 2015 y 2016 ya empiezan a tener inventarios de materia prima y sobre todo de las obras en proceso, éstos no son propios, pertenecen a los clientes, la empresa se encarga de su almacenamiento con los cuales realizan la fabricación de las estructuras, por lo que solo mantienen lo necesario de acuerdo a las obras contratadas, tema que puede llegar a ser preocupante porque le ocupa capacidad instalada y si no les cumplen con sus pagos las obras se convierte en una pérdida para la empresa.

El apalancamiento con proveedores se mantiene en bajos niveles. En 2014 fue de 2,14%, año 2015 en 8,12%, año 2016 19,04% esto con respecto al total de los pasivos corrientes.

ACTIVIDAD GENERAL	2014-2015		2015-2016	
	Diferencia absoluta	% relativo	Diferencia absoluta	% Relativo
ACTIVOS	(781.140.151,52)	-64%	419.332.344,47	93,96%
PATRIMONIO	68.307.992,43	222,10%	167.473.551,30	169,06%

Figura 14. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de la actividad general de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Se evidencia que los activos no están creciendo en la misma proporción que los ingresos.

8.1.3. Endeudamiento.

	2014	2015	2016
PASIVOS/ACTIVOS	97,49%	77,80%	69,21%

Figura 15. Análisis vertical de los años 2014, 2015 y 2016 de endeudamiento de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Los pasivos están por encima de lo normal (60%) debido a la financiación que se realiza a través de terceros. Están en nivel no adecuado de endeudamiento. Tema crítico para la Empresa

Montaje de Estructuras Metálicas MEM SAS, ya que empieza muy endeudada y al pasar al 2015 y 2016 si bien es cierto que disminuye su endeudamiento en 8,59%, éste se torna muy alto. El endeudamiento es bueno, pero sólo hasta cierto punto

Se evidencia además que los ingresos aumentan en la misma proporción que los gastos.

8.1.4. Rentabilidad.

INGRESOS	2014	% Vertical	2015	%Vertical	2016	%Vertical
INGRESOS BRUTOS OPERACIONALES	1,238,543,398.00	↑ 100.0%	758,028,003.00	↑ 100.0%	2,260,383,171.00	↑ 100%
(-) Costo de Ventas	1,063,785,182.00	↑ 85.9%	428,341,222.00	⇒ 56.5%	1,758,257,219.04	↑ 77.79%
TOTAL INGRESOS BRUTOS	174,758,216.00	↓ 14.1%	329,686,781.00	⇒ 43.49%	502,125,951.96	↓ 22.21%
Gastos de Personal	-	↓ 0.0%	92,949,045.00	↓ 12.26%	131,048,455.00	↓ 5.80%
Honorarios Varios	49,893,630.00	↓ 4.0%	9,539,000.00	↓ 1.26%	13,148,993.00	↓ 0.58%
Impuestos	5,011,000.00	↓ 0.4%	3,518,049.00	↓ 0.46%	15,921,775.00	↓ 0.70%
Arrendamientos de Construcciones y Edificaciones	40,360,263.00	↓ 3.3%	20,076,317.00	↓ 2.65%	111,271,950.00	↓ 4.92%
Contribuciones y Afiliaciones	-		-		6,960,000.00	↓ 0.31%
Seguros de Cumplimiento	8,743,080.00	↓ 0.7%	8,513,030.00	↓ 1.12%	17,841,077.00	↓ 0.79%
SERVICIOS	11,365,201.00	↓ 0.9%	96,697,151.00	↓ 12.76%	31,796,937.00	↓ 1.41%
GASTOS LEGALES	63,600.00		254,272.00	↓ 0.03%	1,985,899.00	↓ 0.09%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES VARIAS	6,041,000.00	↓ 0.49%	4,394,657.00	↓ 0.58%	8,958,796.00	↓ 0.40%
GASTOS DE VIAJE	-		2,929,400.00	↓ 0.39%	12,994,200.00	↓ 0.57%
GASTOS DIVERSOS	22,081,291.00	↓ 1.78%	17,022,047.00	↓ 2.25%	25,487,693.00	↓ 1.13%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	143,559,065.00	↓ 11.6%	255,892,968.00	⇒ 33.76%	377,415,775.00	↓ 16.70%
UTILIDAD OPERACIONAL	31,199,151.00	↓ 2.5%	73,793,813.00	↓ 9.73%	124,710,176.96	↓ 5.52%
INTERESES FINANCIEROS	-	↓ 0.0%	-	↓ 0.00%	512,729.52	↓ 0.02%
RECUPERACIONES DE COSTOS Y GASTOS	6,281,877.00	↓ 0.5%	3,304,879.00	↓ 0.44%	4,500,716.00	↓ 0.20%
INGRESOS NO OPERACIONALES	6,285,133.00	↓ 0.5%	3,308,739.43	↓ 0.44%	5,013,445.52	↓ 0.22%
Gastos Bancarios	531,894.00	↓ 0.043%	1,297,427.00	↓ 0.17%	1,302,351.77	↓ 0.06%
Intereses	1,625,291.00	↓ 0.13%	3,709,380.00	↓ 0.49%	23,288,312.15	↓ 1.03%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	12,991,197.00	↓ 1.05%	407,104.00	↓ 0.05%	1,099,261.69	↓ 0.05%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	22,335,902.00	↓ 1.80%	71,688,641.43	↓ 9.46%	104,033,696.87	↓ 4.60%
IMPUESTOS ASUMIDOS	9,594,662.00	↓ 0.77%	3,380,649.00	↓ 0.45%	14,632,633.57	↓ 0.65%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-		-		18,927,512.00	↓ 0.84%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	12,741,240.00	↓ 1.03%	68,307,992.43	↓ 9.01%	70,473,551.30	↓ 3.12%

Figura 16. Análisis vertical de los años 2014,2015 y 2016 de la rentabilidad de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Los costos de venta suben o bajan de acuerdo a los ingresos operacionales, no se mantienen.

El costo de ventas se torna muy inestable empezando muy elevado para el 2014, sus gastos están controlados, pero aun así no logran obtener una utilidad representativa.

Para el 2015 aunque disminuye notoriamente el costo de ventas, los gastos se incrementan de 13,59% a 34,92% lo que se traduce en que no han sido tan eficientes en el manejo del gasto porque lo que ganaron en la disminución del costo de ventas lo están sacrificando al aumentar los gastos, pero su utilidad en el 2015 aumenta alcanzando un 9,01% de los ingresos.

Para el 2016 los ingresos vuelven a aumentar al igual que el costo, pero ya a un nivel más estable, se tornan más precavidos con respecto al gasto lo que permite que obtengan una utilidad del 3,12% con respecto a los ingresos

La utilidad bruta debido a lo anterior no se mantiene.

Los gastos de administración se han mantenido, aunque tienen fluctuaciones, han sido más eficientes en este tipo de gastos. En los costos no han sido tan eficientes como con los gastos de administración.

8.1.5. Compromiso patrimonial

Dentro de los estados financieros no se encuentran reflejados los dividendos ya que la empresa solo se ha sostenido en el tiempo mas no está obteniendo la rentabilidad suficiente para repartir las ganancias entre sus socios.

8.2. Análisis Horizontal.

Para realizar el análisis horizontal se toman dos períodos con el fin de establecer las variaciones que han sufrido cada una de las cuentas con el paso del tiempo.

8.2.1. Liquidez.

CUENTAS	2014	% Horizontal	2015	% Horizontal	2016
ACTIVOS CORRIENTES	1.166.278.874	● -71%	335.122.073	● 126,81%	760.103.349
PASIVOS CORRIENTES	1.196.656.007	● -71%	347.207.862,85	● 72,54%	599.066.656,22
CAJA	22.689.793	● -87%	2.985.144,67	● 1284,61%	41.332.726,67
INVERSIONES	-	-	-	-	190.104,66

Figura 17. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de liquidez de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

El Disponible disminuyó en un 87% entre los años 2014 y 2015, en cuanto a los años 2015 y 2016 aumentó considerablemente en 1284,61%, en cuanto a este último no implica que estén bien, ya que la mayor parte se concentra en los deudores y se vuelve riesgoso para la empresa porque existe la posibilidad de no recuperar la cartera en su totalidad.

Los pasivos corrientes disminuyeron en 71% entre los años 2014 y 2015 y volvieron a aumentar en 72,54% 2015 a 2016, según lo analizado fluctúa de acuerdo a los ingresos percibidos y no porque se estén manejando de la manera correcta.

Al comparar el 2014 con el 2015 hay una disminución tanto del activo corriente como del pasivo corriente en 71%, lo que está estrechamente ligado a la disminución en las ventas del 38,80%.

En comparación del 2016 con el 2015 se evidencia incremento tanto del activo como del pasivo corriente y del disponible en 126,81%, 72,54% y 141,4% respectivamente. Lo anterior obedece al incremento en las ventas en un 198%. La empresa no tiene inversiones temporales en los años 2014 y 2015, solo tiene una pequeña inversión en 2016.

8.2.2. Actividad.

CUENTAS	2014	% Horizontal	2015	% Horizontal	2016
PROVEEDORES	26,035,089	 34%	34,949,284.00	 371.55%	164,804,285
MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	-	 0%	175,945,926	 100.70%	353,131,574

Figura 18. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de la actividad de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Se financian en parte con proveedores, y ha ido aumentando con el tiempo.

Tienen mercancía no fabricadas por la empresa con la que se realizan las diferentes obras las cuales se empezaron a manejar a partir del año 2015 generando un aumento para el año 2016 de 100.70%, en proporción al aumento de sus ingresos operacionales, lo que indica que dependiendo del número o proporción de las obras aumenta la mercancía almacenada.

INGRESOS	2014	%Horizontal	2015	% Horizontal	2016
INGRESOS BRUTOS OPERACIONALES	1.238.543.398,00	 -38,8%	758.028.003,00	 198,2%	2.260.383.171,00

ACTIVIDAD GENERAL	Diferencia absoluta	% relativo	Diferencia absoluta	% Relativo
ACTIVOS	(781.140.151,52)	-64%	419.332.344,47	93,96%
PATRIMONIO	68.307.992,43	222,1%	167.473.551,30	169%

Figura 19. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de los ingresos operacionales y la actividad general de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Los activos dependen de los ingresos, entre los años 2014 y 2015 disminuyo en un 64% y entre el año 2015 y 2016 aumentó en un 94%, para este último fue menor al incremento de los ingresos, por lo que se concluye que no se está dando un buen manejo de los activos.

El patrimonio del 2014 al 2015 aumentó un 222,10% y del 2015 al 2016 continuo en aumento, pero disminuyo con respecto a los años anteriores a 169,06%. Se evidencia dificultad para conservar un buen nivel tanto en el patrimonio como con sus activos.

La empresa no está evolucionando de manera positiva.

8.2.3. Endeudamiento.

	2014	2015	2016
PASIVOS/ACTIVOS	 97,49%	 77,80%	 69,21%

Figura 20. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 del endeudamiento de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

La empresa en el año 2014 y 2015 se encontraba sobre endeudada los pasivos estaban casi en la misma proporción de sus activos por lo que no estaban en capacidad de cubrir todas sus deudas, para el año 2016 disminuyo en 69,21% mejorando un poco su capacidad teniendo un mejor manejo de sus pasivos, pero aun así se debe buscar la manera de mejorarlo para que se mantenga en el tiempo.

8.2.4. Rentabilidad

INGRESOS	2014	%Horizontal	2015	% Horizontal	2016
INGRESOS BRUTOS OPERACIONALES	1.238.543.398,00	 -38,8%	758.028.003,00	 198,2%	2.260.383.171,00
(-) Costo de Ventas	1.063.785.182,00	 -59,7%	428.341.222,00	 310,5%	1.758.257.219,04
TOTAL INGRESOS BRUTOS	174.758.216,00	 88,7%	329.686.781,00	 52,30%	502.125.951,96
Gastos de Personal	-		92.949.045,00	 41,0%	131.048.455,00
Honorarios Varios	49.893.630,00	 -80,9%	9.539.000,00	 37,8%	13.148.993,00
Impuestos	5.011.000,00	 -29,8%	3.518.049,00	 352,6%	15.921.775,00
Arrendamientos de Construcciones y Edificaciones	40.360.263,00	 -50,3%	20.076.317,00	 454,2%	111.271.950,00
Contribuciones y Afiliaciones	-		-		6.960.000,00
Seguros de Cumplimiento	8.743.080,00	 -2,6%	8.513.030,00	 109,6%	17.841.077,00
SERVICIOS	11.365.201,00	 750,8%	96.697.151,00	 -67,1%	31.796.937,00
GASTOS LEGALES	63.600,00	 299,8%	254.272,00	 681,0%	1.985.899,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES VARIAS	6.041.000,00	 -27,3%	4.394.657,00	 103,9%	8.958.796,00
GASTOS DE VIAJE	-	 0,0%	2.929.400,00	 343,6%	12.994.200,00
GASTOS DIVERSOS	22.081.291,00	 -22,9%	17.022.047,00	 49,7%	25.487.693,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE AL	143.559.065,00	 78,2%	255.892.968,00	 47,5%	377.415.775,00
UTILIDAD OPERACIONAL	31.199.151,00	 136,5%	73.793.813,00	 69,00%	124.710.176,96
INTERESES FINANCIEROS	-		-		512.729,52
RECUPERACIONES DE COSTOS Y GASTOS	6.281.877,00	 -47,4%	3.304.879,00	 36,2%	4.500.716,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	6.285.133,00	 -47,4%	3.308.739,43	 51,5%	5.013.445,52
Gastos Bancarios	531.894,00	 143,9%	1.297.427,00	 0,4%	1.302.351,77
Intereses	1.625.291,00	 128,2%	3.709.380,00	 527,8%	23.288.312,15
OTROS GASTOS FINANCIEROS	12.991.197,00	 -96,9%	407.104,00	 170,0%	1.099.261,69
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	22.335.902,00	 220,96%	71.688.641,43	 45,12%	104.033.696,87
IMPUESTOS ASUMIDOS	9.594.662,00	 -64,8%	3.380.649,00	 332,8%	14.632.633,57
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-		-		18.927.512,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	12.741.240,00	 436,12%	68.307.992,43	 3,17%	70.473.551,30

Figura 21. Análisis horizontal comparativo de los años 2014-2015 y 2015- 2016 de la rentabilidad de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Al comparar el 2014 con el 2015 se ven disminuidos los ingresos brutos y el costo de ventas en 38,80% y 59,73% respectivamente, pero el total de gastos fue incrementado en un 57,27%, Por otro lado, al analizar el 2015 con el 2016 se puede observar un aumento en las ventas del 198,19% pero el costo de ventas incrementó en 310,48% y los gastos en un 64,97% lo que denota que la actividad es muy susceptible a la variación en los costos de materia prima, y esto a su vez induce a que incurra en mayores costos de producción y gastos conexos.

La utilidad bruta disminuyó a pesar de tener un más alto ingreso operacional, esto debido a la vulnerabilidad en los costos de ventas. La empresa no está siendo suficientemente rentable a pesar de los ingresos percibidos. Están en alerta los costos de operación y los gastos de administración los cuales van en aumento.

8.2.5. Compromiso patrimonial

Las utilidades han ido aumentando con el tiempo, pero no en las proporciones adecuadas de acuerdo a los ingresos percibidos.

Del 2014 a 2015 las utilidades aumentaron en un 436,12%, pero del 2015 al 2016 sólo un 3,17% y al compararlas con las ventas preocupa la situación, debido a que del 2014 al 2015 habían disminuido en un 38,80% pero del 2015 al 2016 aumentaron en un 198,19% con lo que se esperaría que la utilidad también fuera consistente con su incremento.

8.3. Análisis de indicadores financieros.

Los indicadores financieros son la relación entre dos cantidades, estos permiten estudiar el estado de una organización, a través del análisis de estos la gerencia mide la capacidad de generar liquidez, el endeudamiento, la capacidad de la empresa para permanecer en el tiempo y la rentabilidad obtenida en un periodo dado. A continuación, se presentan los indicadores de la empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S:

8.3.1. Indicador de Liquidez

NOMBRE DEL INDICADOR	Razón corriente		
FORMULA	Razón corriente=Activo Corriente/ Pasivo Corriente		
DESCRIPCION	Indica la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus pasivos de corto plazo.		
COMPORTAMIENTO	2014	2015	2016
	0.97	0.97	1.27
ANÁLISIS			
<p>Razon corriente</p> <p>Indice</p> <p>Comportamiento anual</p>		<p>La empresa en los primeros dos años no muestra liquidez suficiente para cubrir los pasivos corrientes teniendo un alto riesgo debido a que por cada peso que debe en el corto plazo sólo cuenta con 0,97 pesos del activo corriente para cubrirlos. Para el 2016 mejoro y tiene 1,27 pesos para cubrir sus pasivos corrientes, pero aun así la empresa debe estar en alerta y revisar que esta sucediendo.</p>	

Figura 22. Comportamiento y análisis del indicador de razón corriente de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

8.3.2. Indicador de endeudamiento

NOMBRE DEL INDICADOR	Endeudamiento		
FORMULA	Endeudamiento=Pasivo total/ Activo total		
DESCRIPCION	Proporcion de activos que se financian a traves de la deuda.		
COMPORTAMIENTO	2014	2015	2016
	0.97	0.78	0.69
ANÁLISIS			
<p>Endeudamiento</p> <p>Indice</p> <p>Comportamiento anual</p>		<p>El nivel de endeudamiento es muy alto por lo que no es aceptable, deben buscar disminuir el endeudamiento debido a que se torna difícil que las entidades financieras les presten en caso de que requieran nuevos créditos .</p> <p>La empresa está manejando todos sus pasivos en el corto plazo por lo que deben cubrir sus deudas en un máximo de un año, al estar llevando sus pasivos de esta manera no están obteniendo solvencia y están viendo comprometido todo su patrimonio.</p>	

Figura 23. Comportamiento y análisis del indicador de endeudamiento de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

8.3.3. Indicador de actividad

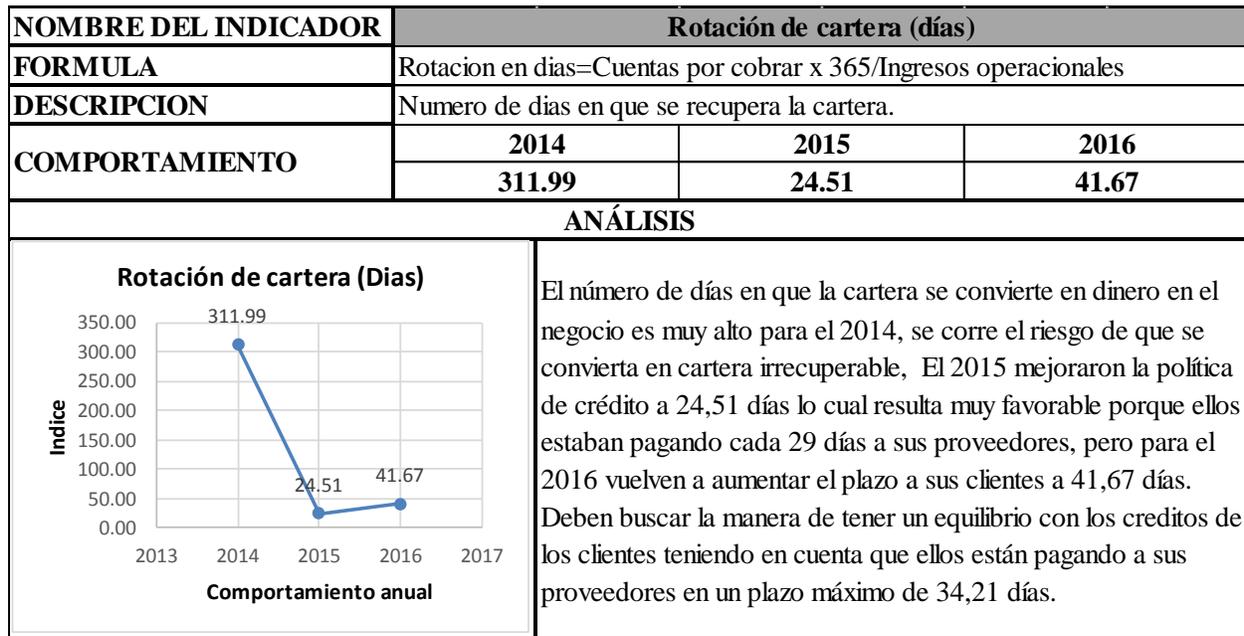


Figura 24. Comportamiento y análisis del indicador de rotación de cartera (días) de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

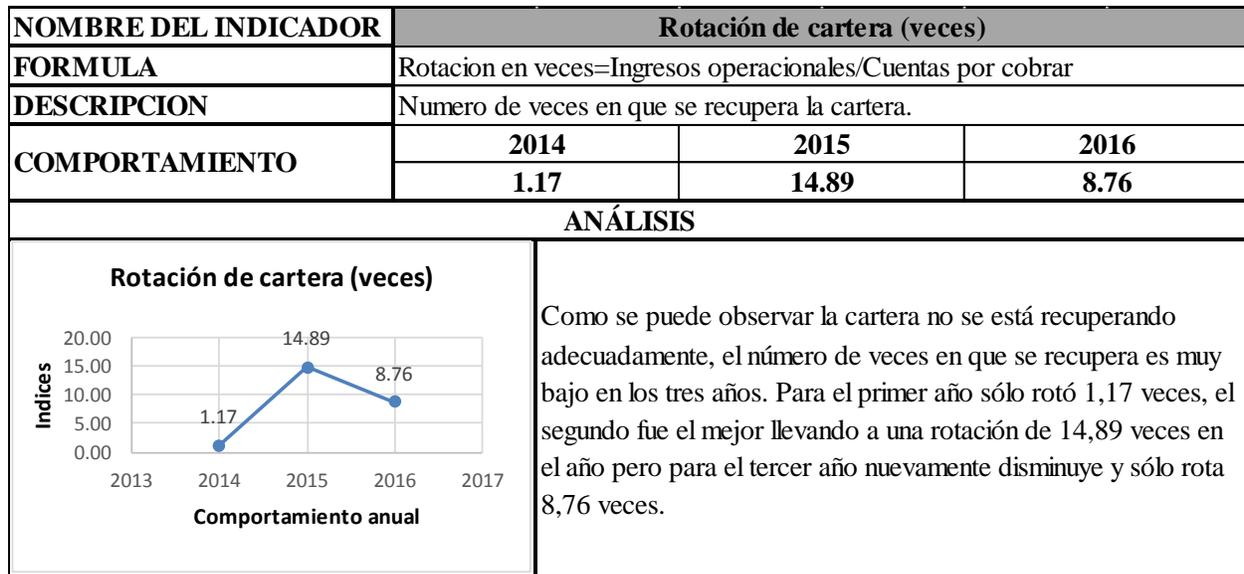


Figura 25. Comportamiento y análisis del indicador de rotación de cartera (veces) de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

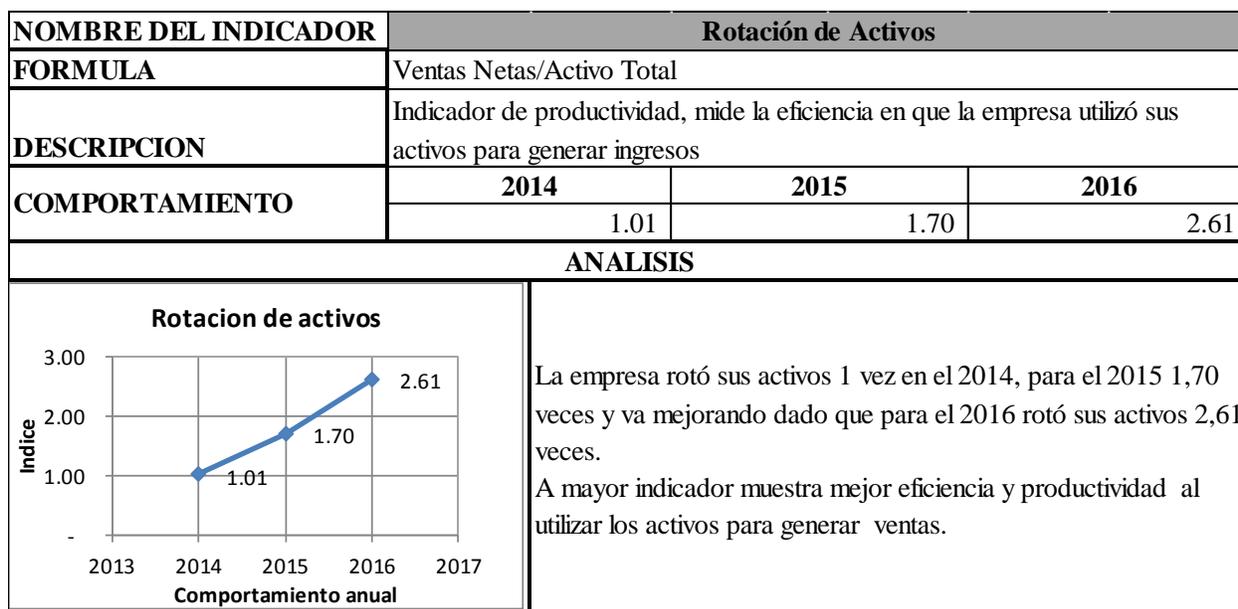


Figura 26. Comportamiento y análisis del indicador rotación de activos de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

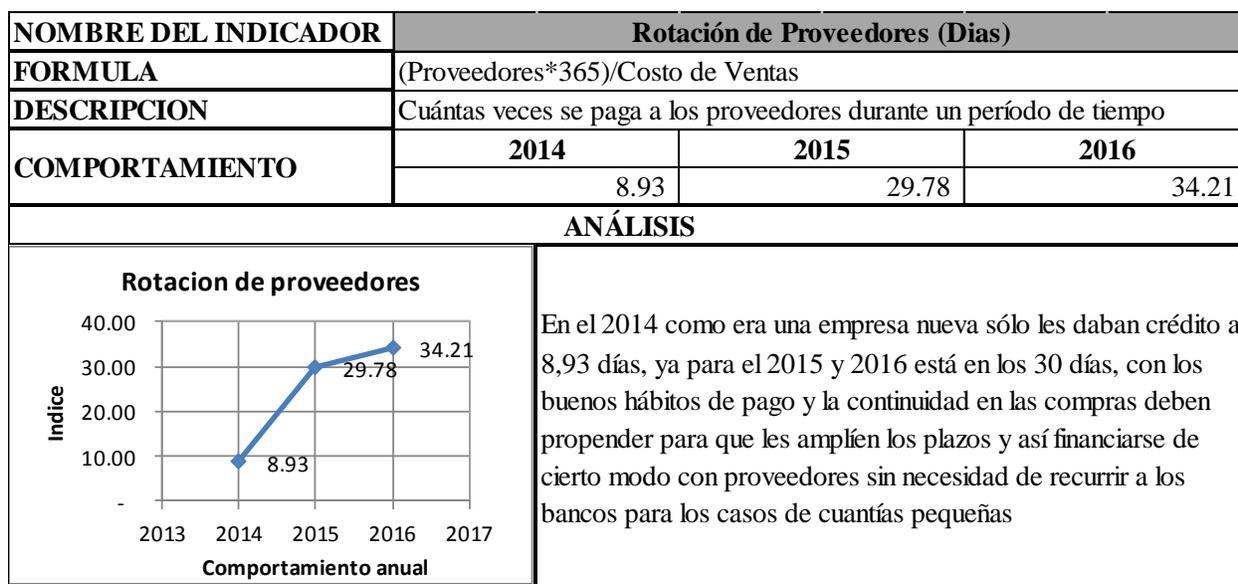


Figura 27. Comportamiento y análisis del indicador de rotación de proveedores de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

8.3.4. Indicador de rentabilidad

NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de rentabilidad		
FORMULA	ROA=Utilidad neta/Activos Totales		
DESCRIPCION	Rentabilidad sobre los activos		
COMPORTAMIENTO	2014	2015	2016
	0.01	0.15	0.08
ANÁLISIS			
<p style="text-align: center;">ROA</p>		<p>La capacidad que tienen los activos de la empresa MEM S.A.S. para generar rentabilidad es mínima, ya que no se han adquirido debido a que las utilidades netas no son suficientes.</p>	

Figura 28. Comportamiento y análisis del indicador de rentabilidad ROA de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de rentabilidad		
FORMULA	ROE=Utilidad neta/Patrimonio		
DESCRIPCION	Rentabilidad sobre los fondos propios.		
COMPORTAMIENTO	2014	2015	2016
	0.41	0.69	0.26
ANÁLISIS			
<p style="text-align: center;">ROE</p>		<p>No se esta generando la rentabilidad esperada sobre los aportes de los inversionistas de la empresa MEM S.A.S.</p>	

Figura 29. Comportamiento y análisis del indicador de rentabilidad ROE de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

NOMBRE DEL INDICADOR	Capital de trabajo neto		
FORMULA	Capital de trabajo neto=Activos corrientes-Pasivos corrientes		
DESCRIPCION	Diferencia entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo.		
COMPORTAMIENTO	2014	2015	2016
	(30,377,133)	(12,085,789)	161,036,693
ANÁLISIS			
		<p>Para los primeros dos años el capital de trabajo neto fue negativo, no obtuvieron el capital suficiente para las operaciones del negocio.</p> <p>Para el año 2016 fue positivo porque su capital de trabajo fue mayor, teniendo en cuenta que representa lo que le queda a la empresa luego de pagar sus pasivos en el corto plazo, podrían contemplar la posibilidad de hacer inversiones temporales (sólo para el 2016)</p> <p>No se está cumpliendo la esencia de los negocios.</p>	

Figura 30. Comportamiento y análisis del indicador de capital de trabajo neto de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

NOMBRE DEL INDICADOR	Márgen Bruto de Utilidad		
FORMULA	$(\text{Utilidad Bruta}/\text{Ventas}) * 100$		
DESCRIPCION	Por cada peso vendido cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales		
COMPORTAMIENTO	2014	2015	2016
	14.11	43.49	22.21
ANÁLISIS			
		<p>La empresa generó \$14,11, \$43,49 y \$22,21 para los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente para cubrir sus gastos operacionales y no operacionales, mostrándose más eficiente en el manejo de los recursos en el año 2015</p>	

Figura 31. Comportamiento y análisis del indicador margen bruto de utilidad de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

NOMBRE DEL INDICADOR	Capital de Trabajo Neto Operativo KTNO		
FORMULA	CXC + Inventarios-CXP Proveedores		
DESCRIPCION	Representa el capital que se requiere para poder operar		
COMPORTAMIENTO	2014	2015	2016
	1,032,646,604.00	191,895,726.00	446,356,309.00
ANALISIS			
<p>KTNO</p> <p>Variación</p> <p>Comportamiento anual</p>		<p>La empresa por su actividad y debido a que los contratos son por cuantías muy altas en el primer año requería para operar una cantidad de dinero muy considerable, de ahí el riesgo que lleva implícito, para el 2015 fue un monto más asequible pero en el 2016 nuevamente se incrementa</p>	

Figura 32. Comportamiento y análisis del indicador capital de trabajo neto operativo KTNO de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

8.3.5. Costo promedio ponderado del capital (Wacc).

Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. Esta puede tener tres enfoques: como activo que es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado, desde el pasivo para saber el costo económico para la compañía de atraer capital al sector y como inversionistas es el retorno que esperan al invertir en deuda o patrimonio de la empresa. (Empresa actual, 2016).

La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$Wacc = (D/D+P) * kdt + (P/D+P) * Ke$$

Dónde:

D: Deuda Kdt: Costo de la deuda con impuesto ($kdt = kd(1-t)$) kd: costo de la deuda
P: Patrimonio Ke: Costo de los fondos propios t: tasa impuesto

Se estimará el wacc de los años 2014, 2015 y 2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S. para estimar el comportamiento histórico.

Para el cálculo del Kdt se tuvo en cuenta un impuesto del 33% en los 3 años. Para realizar el cálculo del Ke (Costo de los fondos propios) se tuvo en cuenta una beta operativa estimado calculado por el método CAPM, donde todos los datos fueron obtenidos de la base de Reuters los cuales fueron de 0,71 para 2014, y de 0,43 para los años 2015 y 2016 (Buenaventura, 2016). en el sector de la construcción (Buenaventura, 2016). Una tasa libre de riesgo basada en los TES del Estado de Colombia a 10 años, datos obtenidos a través del Banco de la República, con tasas de 3,82%, 4,12% y 3,19% para 2014, 2015 y 2016 respectivamente (Banco República, 2018). Así mismo una rentabilidad esperada del mercado obtenida por estudios de la Superintendencia de Sociedades que evaluaron el comportamiento de las 2000 empresas más grandes de Colombia donde se obtuvo que el sector de la construcción con una muestra de 1000 empresas tuvo una rentabilidad de 9,58% para el 2014 (Superintendencia de Sociedades, 2014), 13,60% en 2015 (Superintendencia de Sociedades, 2015). 15,70% para el 2016. (Superintendencia de Sociedades, 2016).

$Ke = \text{Tasa libre de riesgo} + (\text{rentabilidad del mercado} - \text{tasa libre de riesgo}) * \text{beta}$
apalancada

Tabla 6

Variables para el cálculo del Wacc.

Variables	2014	2015	2016
Pasivo	508.665	50.250.458	169.374.380
Patrimonio	30.755.436	99.063.428	266.536.980
Kdt (Costo de deuda)	11,23%	12,16%	13,11%
Beta operativo	0,71	0,43	0,43
Beta apalancado	0,012	0,22	0,27

Tasa del mercado	9,58%	13,60%	15,70%
Tasa libre de riesgo	3,82%	4,12%	3,19%
Ke (Costo de los fondos propios)	3,89%	6,19%	6,61%
Wacc	4,01%	8,20%	9,13%
Rentabilidad obtenida	1,03%	9,01%	3,12%

De acuerdo a lo observado se concluye que la Empresa en el año 2014 no cumplió con la rentabilidad mínima esperada por los accionistas, la cual debe ser igual o superior al costo promedio ponderado, en cambio para el año 2015 se obtuvo una mayor rentabilidad logrando sobrepasar la expectativa de los inversionistas, y en el 2016 volvió a disminuir no cumpliendo nuevamente con la rentabilidad esperada, lo que pudo haber sido generado por un aumento en los costos de producción y el aumento en el endeudamiento en el año en mención.

8.3.6. EVA Valor económico agregado.

El EVA es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y alcanzado una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. Si el resultado es positivo quiere decir que la empresa está generando valor en caso contrario está destruyendo valor.

Se calcula así: $EVA = UODI - (wacc * \text{activos netos operativos})$

UODI: Utilidad operativa después de impuestos $UODI = UAII * (1 - \text{tasa imp})$

Wacc: costo promedio ponderado del capital

Para el caso de la empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S. se tuvo en cuenta una tasa de impuesto del 33%, el wacc fue tomado del punto anterior, el UAII (utilidad operativa) tomado del estado de resultados, donde se tiene lo siguiente:

Tabla 7

Datos para calcular la EVA

VARIABLES	2014	2015	2016
UODI	20.903.431	49.441.855	83.555.819
Wacc	4,01%	8,20%	9,13%
Activos netos de operación	30.755.436	99.063.429	266.536.980
EVA	19.671.017	41.319.462	59.212.498

Los resultados obtenidos fueron positivos pero teniendo en cuenta que los activos netos de operación para el caso de la Empresa de Estructuras Metálicas MEM S.A.S. son poco representativos debido a que no hay una constante adquisición de activos propios, porque no lo requieren para la organización, sino que compran los insumos que necesitan para una obra en particular, lo que hace que no aumente el total de activos, adicional a esto la Empresa se dedica al montaje de estructuras y en ocasiones solo requieren de mano de obra para cumplir con los contratos.

Por lo tanto, de acuerdo a lo anteriormente expuesto estos valores no indican que se esté generando valor, sino que hay que observar globalmente la empresa donde se ha evidenciado la destrucción de valor. Esto se da por una distorsión del UODI debido a que la Empresa actualmente solo tiene pasivos de corto plazo.

8.4. Flujo de caja.

El flujo de caja se realiza con el fin de mostrar las entradas y salidas de efectivo de una empresa en un periodo de tiempo.

Para el caso de la Empresa MEM S.A.S se realizará el flujo basado en los datos del balance general y estado de resultados del año 2016, teniendo en cuenta los siguientes datos:

Los ingresos para el año 1 se proyectan con una disminución del 40% dado que en este periodo el sector de la construcción está a la baja en el mercado de acuerdo a información entregada por el gerente de la Empresa, y para los años siguientes se estima crecerá en un 5% en cada uno.

Así mismo el gerente proyecta que los costos de producción se mantendrán constantes a un 70% por año, la empresa además debe endeudarse en \$225.950.686 a dos años para cubrir pasivos pendientes, con los siguientes créditos:

Prestamo 1	(74.605.988)	19,52%
Prestamo 2	(94.408.430)	13,15%
Prestamo 3	(56.936.268)	24,29%

Figura 33. Préstamos realizados por la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Amortizados como se relaciona:

Periodo	Cuota	Abono a capital	Intereses	Valor actual
Prestamo 1				74.605.988
1	\$ 48.549.053	\$ 33.985.963,92	\$ 14.563.088,86	40.620.024,08
2	48.549.053	\$ 40.620.024,08	\$ 7.929.028,70	-

Figura 34. Amortización del préstamo 1 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Periodo	Cuota	Abono a capital	Intereses	Valor actual
Prestamo 2				94.408.430
1	\$ 56.706.723,56	\$ 44.292.015,01	\$ 12.414.708,55	50.116.414,99
2	\$ 56.706.723,56	\$ 50.116.414,99	\$ 6.590.308,57	-

Figura 35. Amortización del préstamo 2 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Periodo	Cuota	Abono a capital	Intereses	Valor actual
Prestamo 3				56.936.268
1	\$ 39.214.931,63	\$ 25.385.112,13	\$ 13.829.819,50	31.551.155,87
2	\$ 39.214.931,63	\$ 31.551.155,87	\$ 7.663.775,76	-

Figura 36. Amortización del préstamo 3 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Para la proyección de los costos fijos se tuvo como base lo pagado en el año 2016, adicional para el primer año se tomó una inflación de 4,09%, y en los años siguientes proyectados en 3,8% en los años 2 y 3 (Hernández, 2018) y 3,6% para los años 4 y 5 teniendo en cuenta la tendencia presentada desde 2017 de acuerdo a las proyecciones.

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años de la empresa de estructuras metálicas MEM S.A.S.:

FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5
INGRESOS	1.356.229.903	1.424.041.398	1.495.243.468	1.570.005.641	1.648.505.923
COSTO DE PRODUCCION	949.360.932	996.828.978	1.046.670.427	1.099.003.949	1.153.954.146
MARGEN DE CONTRIBUCION	406.868.971	427.212.419	448.573.040	471.001.692	494.551.777
COSTO FIJO	142.943.914	150.887.706	159.274.282	167.809.823	176.804.214
EBITDA	263.925.057	276.324.713	289.298.759	303.191.869	317.747.563
(-)DEPRECIACION	16.053.524	16.053.524	13.134.702	13.134.702	13.134.702
(-)DIFERIDOS	-	-	-	-	-
INTERESES PRESTAMO 1	\$ 14.563.088,86	\$ 7.929.028,70			
INTERESES PRESTAMO 2	\$ 12.414.708,55	\$ 6.590.308,57			
INTERESES PRESTAMO 3	\$ 13.829.819,50	\$ 7.663.775,76			
UAI	239.170.964	270.195.124	302.433.460	316.326.571	330.882.265
IMPUESTOS	81.318.128	91.866.342	102.827.376	107.551.034	112.499.970
UDI	157.852.836	178.328.782	199.606.084	208.775.537	218.382.295
(+)DEPRECIACION	(16.053.524)	(16.053.524)	(13.134.702)	(13.134.702)	(13.134.702)
(+)DIFERIDOS	-	-	-	-	-
(-)ABONO A CAPITAL 1	\$ 33.985.963,92	\$ 40.620.024,08			
(-)ABONO A CAPITAL 2	\$ 44.292.015,01	\$ 50.116.414,99			
(-)ABONO A CAPITAL 3	\$ 25.385.112,13	\$ 31.551.155,87			
FFN	38.136.221	39.987.663	186.471.382	195.640.835	205.247.593

Figura 37. Flujo de caja proyectado a 5 años de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S

Cabe resaltar que para el desarrollo de estos flujos, se tomó en cuenta la información y las políticas establecidas por la alta dirección de la empresa, no obstante con base en todo el diagnóstico que se ha realizado hasta el momento, se considera que la información obtenida no se ajusta a la realidad de la empresa puesto que en primera instancia los créditos siempre han sido manejados al corto plazo, los costos de producción han fluctuado de acuerdo a los ingresos y no permanecen constantes, se asumen incrementos en los ingresos de manera positiva del 5% por cada año, pero dado que este es un sector que se ve afectado por diferentes variables, se debe tener en cuenta que en el tiempo en vez de subir podría ir a la baja y no obtener los ingresos proyectados, una razón podría ser que al no tener la posibilidad de nuevos créditos a largo plazo causado por el endeudamiento actual, no podrían comprometerse con contratos de gran magnitud lo que afectaría los ingresos considerablemente.

Lo anterior, debido a que no se contaron con datos reales en cuanto a las líneas de crédito, costos fijos, y los costos de producción, esto dado a que la organización no tiene control sobre los mismos, por lo que hay un alto margen de error. La Empresa de Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S no cuenta con una estructura financiera adecuada, puesto que no dispone de un personal capacitado en esta área que pueda realizar el manejo y control de las finanzas, así entonces, el flujo anterior no puede tenerse en cuenta para determinar si la empresa tiene el efectivo necesario para su funcionamiento en los próximos años.

8.5. Estado de fuentes y usos.

El estado de fuentes y usos es una herramienta que permite evidenciar los movimientos financieros de la empresa, estableciendo cuales son las cuentas que fueron determinantes para la generación de recursos (fuentes) y en que fueron aplicadas (usos).

Para su identificación, se toma el balance general de dos periodos comparándose entre sí, identificando las diferencias existentes en las cuentas, si aumentaron o disminuyeron de un periodo a otro. Así las cosas, todas las disminuciones presentadas en los activos representan una fuente y los aumentos un uso o aplicación. Para el pasivo y el patrimonio el aumento representa una fuente y la disminución un uso. Posterior a ello, se sacan aparte las fuentes y las aplicaciones, la sumatoria de ambas debe coincidir.

A continuación, se mostrarán las variaciones que presentaron las cuentas de los balances de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S. entre los años 2014-2015 y 2015-2016 y el estado de fuentes y usos:

8.5.1. Variaciones entre los años 2014-2015 y 2015-2016.

Variaciones presentadas en las cuentas							
ACTIVO	2014	2015	VARIACIÓN ABSOLUTA		2.016	VARIACIÓN ABSOLUTA	
CAJA	22.689.793	2.985.144,67	- 19.704.648,33	F	41.332.726,67	38.347.582,00	A
BANCOS	5.943.350	13.605.280,00	7.661.930,00	A	(1.268.299,38)	- 14.873.579,38	F
CUENTA DE AHORROS	52.859	4.463,61	- 48.395,39	F		- 4.463,61	F
INVERSIONES	-	-	-		190.104,66	190.104,66	A
DEUDORES	1.058.681.693	50.899.084,00	- 1.007.782.609,00	F	258.029.020,00	207.129.936,00	A
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	1.400.000	1.844.000,00	444.000,00	A	1.844.000,00	-	
ANTICIPOS Y AVANCES	67.266.448	51.711.844,00	- 15.554.604,00	F	51.078.771,00	- 633.073,00	F
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	7.476.000	30.884.516,00	23.408.516,00	A	52.454.243,00	21.569.727,00	A
PRESTAMOS DIVERSOS	2.768.731	7.241.815,00	4.473.084,00	A	3.311.209,00	- 3.930.606,00	F
MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	-	175.945.926,00	175.945.926,00	A	353.131.574,00	177.185.648,00	A
ACTIVOS CORRIENTES	1.166.278.874	335.122.073,28	- 831.156.800,72	F	760.103.348,95	424.981.275,67	A
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	68.416.124	118.432.773,00	50.016.649,00	A	145.941.129,00	27.508.356,00	A
DEPRECIACION ACUMULADA	(7.289.921)	- 7.289.921,00	-		(40.440.842,00)	- 33.150.921,00	F
CARGOS DIFERIDOS	6.366	6.366,00	-			- 6.366,00	F
TOTAL ACTIVOS	1.227.411.443	446.271.291,28	- 781.140.151,72		865.603.635,95	419.332.344,67	
PASIVOS			-			-	
OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	508.665	50.250.458,00	49.741.793,00	F	169.374.380,00	119.123.922,00	F
PROVEEDORES	26.035.089	34.949.284,00	8.914.195,00	F	164.804.285,00	129.855.001,00	F
CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	80.889.745	97.376.974,57	16.487.229,57	F	32.770.240,22	- 64.606.734,35	A
CUENTAS POR PAGAR	21.169.692	28.287.209,00	7.117.517,00	F	10.245.964,00	- 18.041.245,00	A
RETENCION EN LA FUENTE	3.236.778	1.027.000,00	- 2.209.778,00	F	7.394.300,00	6.367.300,00	F
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5.481.957	4.987.102,00	- 494.855,00	F	5.477.120,00	490.018,00	F
APORTE A FONDOS DE PENSIONES	15.801.600	21.349.728,00	5.548.128,00	F	10.780.489,00	- 10.569.239,00	A
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	11.858.000	2.586.176,00	- 9.271.824,00	F	16.433.000,00	13.846.824,00	F
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	4.467.676	30.424.848,00	25.957.172,00	F	33.799.215,00	3.374.367,00	F
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	1.027.206.805	75.969.083,28	- 951.237.721,72	F	147.987.663,00	72.018.579,72	F
PASIVOS CORRIENTES	1.196.656.007	347.207.862,85	- 849.448.144,15	F	599.066.656,22	251.858.793,37	F
TOTAL PASIVOS	1.196.656.007	347.207.862,85	- 849.448.144,15	F	599.066.656,22	251.858.793,37	F
PATRIMONIO			-			-	
ACCIONES	3.000.000	3.000.000,00	-		100.000.000,00	97.000.000,00	F
UTILIDADES ACUMULADAS	15.014.196	27.755.436,00	12.741.240,00	F	96.063.428,43	68.307.992,43	F
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	12.741.240	68.307.992,43	55.566.752,43	F	70.473.551,30	2.165.558,87	F
TOTAL PATRIMONIO	30.755.436	99.063.428,43	68.307.992,43	F	266.536.979,73	167.473.551,30	F
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	1.227.411.443	446.271.291,28	- 781.140.151,72		865.603.635,95	419.332.344,67	

Figura 38. Variaciones presentadas entre los años 2014-2015 y 2015-2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

8.5.2. Estado de fuentes y usos años 2014 y 2015

BALANCE GENERAL MEM S.A.S. NIT 900.667.421-5 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIONES AÑO 2015			
	FUENTES		APLICACIONES
DE CORTO PLAZO		DE CORTO PLAZO	
DISMINUCIÓN EN CAJA	19.704.648,33	AUMENTO EN BANCOS	7.661.930,00
DISMINUCIÓN EN CUENTA DE AHORROS	48.395,39	AUMENTO EN CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	444.000,00
DISMINUCIÓN EN DEUDORES	1.007.782.609,00	AUMENTO EN ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	23.408.516,00
DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS Y AVANCES	15.554.604,00	AUMENTO EN PRESTAMOS DIVERSOS	4.473.084,00
AUMENTO EN OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	49.741.793,00	AUMENTO EN MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	175.945.926,00
AUMENTO EN PROVEEDORES	8.914.195,00	DISMINUCIÓN EN RETENCION EN LA FUENTE	2.209.778,00
AUMENTO EN CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	16.487.229,57	DISMINUCIÓN EN RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	494.855,00
AUMENTO EN CUENTAS POR PAGAR	7.117.517,00	DISMINUCIÓN EN IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	9.271.824,00
AUMENTO EN APORTE A FONDOS DE PENSIONES	5.548.128,00	DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	951.237.721,72
AUMENTO EN PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	25.957.172,00	TOTAL	1.175.147.634,72
TOTAL	1.156.856.291,29		
		DE LARGO PLAZO	
GENERACIÓN INTERNA		AUMENTO EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	50.016.649,00
AUMENTO EN UTILIDADES ACUMULADAS	12.741.240,00	TOTAL	50.016.649,00
AUMENTO EN UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	55.566.752,43		
TOTAL	68.307.992,43	TOTAL APLICACIONES	1.225.164.283,72
TOTAL FUENTES	1.225.164.283,72		

Figura 39. Estado de fuentes y usos entre los años 2014-2015 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

Se puede evidenciar que la Empresa MEM SAS ha soportado sus operaciones del largo plazo con endeudamiento en el corto plazo y con la GIF (Generación interna de fondos).

Para el 2015 el total de sus fuentes en el corto plazo fueron de \$ 1.156.856.291,29 los cuales tuvieron aplicaciones por valor de \$1.175.147.634,72 en el corto plazo, significando con ello que tuvieron que disponer de la GIF de \$68.307.992,43 para que sirvieran de fuente y completar dichas aplicaciones más las de largo plazo que fueron por valor de \$50.016.649.

8.5.3. Estado de fuentes y usos años 2015 y 2016.

BALANCE GENERAL MEM S.A.S. NIT 900.667.421-5 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIONES AÑO 2016			
	FUENTES		APLICACIONES
DE CORTO PLAZO		DE CORTO PLAZO	
DISMINUCIÓN EN BANCOS	14.873.579,38	AUMENTO EN CAJA	38.347.582,00
DISMINUCIÓN EN CUENTA DE AHORROS	4.463,61	AUMENTO EN INVERSIONES	190.104,66
DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS Y AVANCES	633.073,00	AUMENTO EN DEUDORES	207.129.936,00
DISMINUCIÓN EN PRESTAMOS DIVERSOS	3.930.606,00	AUMENTO EN ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	21.569.727,00
DISMINUCIÓN EN CARGOS DIFERIDOS	6.366,00	AUMENTO EN MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	177.185.648,00
AUMENTO EN OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	119.123.922,00	DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	64.606.734,35
AUMENTO EN PROVEEDORES	129.855.001,00	DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR PAGAR	18.041.245,00
AUMENTO EN RETENCION EN LA FUENTE	6.367.300,00	DISMINUCIÓN EN APORTE A FONDOS DE PENSIONES	10.569.239,00
AUMENTO EN RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	490.018,00		
AUMENTO EN IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	13.846.824,00	TOTAL CORTO PLAZO	537.640.216,01
AUMENTO EN PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	3.374.367,00		
AUMENTO EN ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	72.018.579,72		
TOTAL	364.524.099,71		
		DE LARGO PLAZO	
GENERACIÓN INTERNA		AUMENTO EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	27.508.356,00
DISMINUCIÓN EN DEPRECIACION ACUMULADA	33.150.921,00		
ACCIONES	97.000.000,00	TOTAL LARGO PLAZO	27.508.356,00
AUMENTO EN UTILIDADES ACUMULADAS	68.307.992,43		
AUMENTO EN UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.165.558,87	TOTAL APLICACIONES	565.148.572,01
TOTAL	200.624.472,30		
TOTAL FUENTES	565.148.572,01		

Figura 40. Estado de fuentes y usos entre los años 2015-2016 de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

Para el 2016 el total de sus fuentes en el corto plazo fueron de \$ 364.524.099,71 los cuales tuvieron aplicaciones por valor de \$ 537.640.216,01 en el corto plazo, asimismo, tuvieron que disponer de la GIF de \$200.624.472,30 para que sirvieran de fuente y completar dichas aplicaciones más las de largo plazo que fueron por valor de \$27.508.356.

Lo ideal para las empresas es que las aplicaciones del corto plazo sean fondeadas con fuentes de corto plazo y las de largo plazo con fuentes del largo plazo. En la Empresa MEM SAS no se está aplicando este principio, por el contrario, se ve como la brecha existente entre fuentes y aplicaciones del corto plazo se va ampliando, pasando de \$18.291.343,43 (para el año 2015) a \$ 173.116.116,30 (en el 2016). Dentro de las cuentas más representativas que están

afectando estos resultados se percibe mayor endeudamiento tanto con bancos como con proveedores, aumento en inventarios y para el 2016 incremento en deudores.

9. Plan de mejoramiento de la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

9.1. Matriz Dofa Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

Esta matriz se desarrolla como resultado del diagnóstico organizacional y financiero, donde se presentan diferentes estrategias a aplicar en la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S con el fin de que pueda mejorar en los aspectos financieros para que el negocio continúe su manejo de manera adecuada y pueda sostenerse en el tiempo, a continuación, se presenta la matriz dofa propuesta:

Tabla 8

Matriz dofa.

Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM

S.A.S.

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Altos ingresos operacionales.</p> <p>F2. Cumplimiento de los requisitos de ley para liquidación de aportes a los empleados.</p> <p>F3. Personal calificado para el montaje y la fabricación de estructuras metálicas.</p> <p>F4. Servicios de mantenimiento postventa de las estructuras montadas y fabricadas.</p>	<p>D1. No hay planeación de costos de operación y gastos de funcionamiento.</p> <p>D2. No se realiza planeación sobre el capital de trabajo necesario para operar.</p> <p>D3. Personal poco capacitado en el área financiera y administrativa.</p> <p>D4. Realizan financiación solo en el corto plazo y su nivel de endeudamiento es muy alto.</p> <p>D5. No proyectan el margen de rentabilidad esperado por los inversionistas.</p>
<p>O1. Reconocimiento de los clientes.</p> <p>O2. Precios competitivos.</p> <p>O3. Buenas relaciones con los proveedores, se cuenta con acuerdos de financiación.</p>	<p>FO1. Garantizar a los clientes productos y servicios de calidad con un personal altamente calificado.</p> <p>FO2. Conseguir contratos de gran magnitud apoyada en créditos con los proveedores.</p> <p>FO3. Analizar empresas del sector para ofrecer precios acordes al mercado.</p> <p>DO1. Contratar personal capacitado en el área financiera y administrativa.</p> <p>DO2. Realizar cotizaciones teniendo en cuenta los costos de producción y demás gastos, manteniendo precios competitivos.</p> <p>DO3. Realizar un estudio de costos, haciendo análisis constantes.</p>

AMENAZAS

O5. Expansión y diversificación

FO4. Mantener los valores empresariales para continuar mostrando una buena imagen de la organización.

DO4. Realizar evaluaciones financieras periódicamente.

DO5. Efectuar un estudio de mercado en otras regiones del país para llegar a más ciudades.

A1. Falta de promoción.

FA1. Mantener un servicio de calidad a través de capacitaciones al personal sobre servicio al cliente, que permita se promocióne de manera positiva el negocio.

DA1. Realizar promoción a través de página web, redes y otros medios para consecución de nuevos clientes.

A2. No hay Diversificación del mercado.

FA2. Capacitación de los empleados para la fabricación de nuevos productos.

DA2. Ampliar su mercado, realizando estudios y proyecciones de inversión.

A3. Estructura financiera deficiente en comparación con el mercado.

FA3. La alta gerencia se debe capacitar para tomar decisiones adecuadas de tipo financiero y administrativo.

DA3. Siempre que se tengan nuevos contratos, realizar la planeación financiera que les permita obtener las ganancias esperadas.

A4. Plazos otorgados por Entidades financieras.

FA4. Destinar un porcentaje de los ingresos operativos para tenerlo como reserva para cubrir periodos de recesión en el sector.

DA4. Cumplir con sus obligaciones actuales para poder acceder a otro tipo de créditos de largo plazo, manteniendo buenas relaciones con el sector financiero que permita incrementar plazos y reducción de tasas.

A6. Políticas gubernamentales.

A7. Estancamiento en el Sector de la construcción.

9.2. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta de tipo gerencial que permite medir la gestión realizada por una organización para tomar los correctivos necesarios, analizar que se puede mejorar y si es preciso cambiar las estrategias utilizadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Para la construcción de dicha herramienta, luego del análisis de las estrategias que generó la matriz Dofa financiera de la Empresa de Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S, se procedió a determinar cuál es el objetivo estratégico de cada una de ellas, asignándole una meta teniendo en cuenta el indicador y a su vez se le dio una escala para que dependiendo del resultado se pueda medir y así establecer si está dentro de lo que se pretende alcanzar o si por el contrario se aleja del resultado.

Objetivo estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Escala de calificación
Sostenimiento y solidez de la Imagen corporativa.	Mayor al 95% por mes	Mantener un servicio de calidad a través de capacitaciones al personal sobre servicio al cliente, que permita se promocióne de manera positiva el negocio.	Eficiencia en la calidad del servicio= No. De personas que dijeron obtener un servicio de calidad/ No. personas encuestadas	>=95%
				Mayor a 70%- menor a 94.99%
				Menores a 69.99%
Aumento en la base de clientes	Mayor a >60% por periodos de 3 meses	Realizar promoción a través de página web, redes y otros medios para consecución de nuevos clientes.	Eficiencia de promoción en redes=/No. de clientes nuevos/Personas que ingresan o siguen las paginas.	>=60%
				45%>=59.99%
				<44.99%
Generar una cultura organizacional.	Mayor o igual a 4 por año	Mantener los valores empresariales para continuar mostrando una buena imagen de la organización.	No. de actividades de conocimiento de cultura organizacional	>=4
				Mayor a 1 menor o igual a 3
				0
Generar confianza en los clientes sobre los productos ofrecidos.	Mayor o igual a 80 en un periodo de 6 meses	Servicios de mantenimiento postventa de las estructuras montadas y fabricadas.	Eficiencia del servicio=Mantenimiento de estructuras en el periodo/ Estructuras montadas en el periodo	>=80%
				Mayor a o igual a 60%-Menor a 79.99%
				menor a 59.99%
Tener personal capacitado que contribuya al sostenimiento de la organización.	Mayor o igual a 10 por año	Capacitación de los empleados para la fabricación de nuevos productos.	No de personas capacitadas por año	>10
				Mayor a 5 menor a 9
				Menor a 4
Disminución de reprocesos.	Mayor a >90% por mes	Garantizar a los clientes productos y servicios de calidad con un personal altamente calificado.	Satisfacción del cliente=Cantidad de clientes satisfechos con el servicio/Cantidad de clientes atendidos	90%
				Mayor a o igual 70% -menor a 89.99%
				menor a 69.99%
Sostenibilidad financiera en el tiempo.	Contratar por lo menos 1 persona capacitada	Contratar personal capacitado en el área financiera y administrativa.	No de personas contratadas	1
				0
				0
Responsabilidad y manejo gerencial.	Por lo menos 2 capacitaciones al año	La alta gerencia se debe capacitar para tomar decisiones adecuadas de tipo financiero y administrativo.	Capacitaciones por año	2
				1
				0
Conseguir clientes nuevos en otros mercados.	Mayor o igual al 10% al mes	Ampliar su mercado, realizando estudios y proyecciones de inversión.	Efectividad en nuevos clientes=No. Clientes nuevos/ Total de Clientes	Mayor o igual al 10% al mes
				Mayor o igual a 5 % y menor a 10%
				Menor al 5%
Planear y proyectar los costos y presupuestos de la empresa.	Mayor o igual al 95%	Siempre que se tengan nuevos contratos, realizar la planeación financiera que les permita obtener las ganancias esperadas.	Alcance de la Planeación = No de contratos aplicando planeación /No de contratos nuevos	>=95%
				>=85% y <=94%
				Menor al 85%
Medir la eficiencia en la proyección de precios bajo el principio gana -gana.	Mayor o igual al 15%	Realizar cotizaciones teniendo en cuenta los costos de producción y demás gastos, manteniendo precios competitivos.	Proyección Margen = Total costos y gastos de producción/Costo de la cotización	Mayor o igual al 15%
				Entre el 10% y 14%
				Menor al 14%

Objetivo estratégico	Meta	Estrategia	Indicador	Escala de calificación
Medición de metodos y tiempos (Mano de obra, costos fijos, CIF)	-Menor o igual al 100% -Estandarizados a maximo el 65% de los ingresos.	Realizar un estudio de costos, haciendo analisis constantes.	-Mano de obra= No horas hombre/ No.horas estandar -Distribución de costos por actividad (mensuales)	-Menor o igual al 100%
				-Menor o igual al 70%
				-Entre 101% y 105%
Controlar las obligaciones financieras, los costos y el presupuesto.	0%	Cumplir con sus obligaciones actuales para poder acceder a otro tipo de créditos de largo plazo, manteniendo buenas relaciones con el sector financiero que permita incrementar plazos y reducción de tasas.	Eficiencia en pagos=No. De Créditos mora / No.Total créditos	-Entre 66% y 70%
				-Mayor al 105%
				-Mayor al 71%
Identificar posibles señales de alerta para tomar correctivos	Por lo menos 1 vez cada tres meses	Realizar evaluaciones financieras periódicamente.	Realizar analisis de indicadores financieros	0%
				Menor al 5%
				Mayor a 5%
Proyectar provisiones de acuerdo a los gastos generados por la Empresa.	Mayor o igual al 8% al mes	Destinar un porcentaje de los ingresos operativos para tenerlo como reserva para cubrir periodos de recesión en el sector.	Provisión = Gastos Operativos/Ventas Totales	1
				0
				Mayor o igual al 8% al mes
Medir la eficiencia para conseguir contratos.	Mayor o igual al 20%	Conseguir contratos de gran magnitud apoyada en créditos con los proveedores.	Eficiencia en contratación=No. Créditos con Proveedores/ No de contratos obtenidos	Mayor o igual a 5 % y menor a 8%
				Menor a 5%
				Mayor o igual al 20%
Ser competitivos en el mercado.	Analizar precios de minimo 5 empresas del sector	Analizar empresas del sector para ofrecer precios acordes al mercado.	No. de empresas estudiadas	Entre el 15% y 19%
				Menor al 15%
				5
				3
				1

Figura 41. Cuadro de mando integral propuesto para la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S.

9.3. Conclusiones

- ✓ Siempre que se cree una empresa o se tenga un negocio indiferente del tipo de actividad económica a la que se dedique, no se debe dejar de lado la parte financiera la cual es fundamental para el sostenimiento de estas, así, como se debe garantizar obtener un producto u ofrecer un servicio de calidad, también debe planearse y proyectar financieramente la organización.
- ✓ La empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM SAS comienza su operatividad de una manera muy informal y poco a poco fue creciendo, no se dimensionaba el alcance que lograron tener, con lo que se evidencia una improvisación en el manejo de la parte financiera y administrativa. Si bien es cierto que tienen dominio del tema de estructuras y montajes, se quedan cortos con respecto al manejo gerencial.
- ✓ La empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S. debe fortalecerse en el área financiera y administrativa para lograr sostenerse en el tiempo y generar las utilidades que permitan la continuidad del negocio, para ello se debe tener un control sobre los costos y disminuirlos al máximo respecto de los actuales, así mismo, proyectar el presupuesto por año, controlar los gastos y las deudas con entidades financieras.
- ✓ El conocimiento, organización, planeación, seguimiento y control son pilares fundamentales para que las organizaciones progresen y sobrepasen los obstáculos que puedan llegar a presentarse en el camino. Con el análisis realizado se evidencia una debilidad significativa en la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM SAS con respecto al manejo de los recursos tanto financieros como de talento humano, deben replantear la forma en que se está administrando, tomando los correctivos necesarios para que la empresa logre salir adelante.

9.4. Recomendaciones

- ✓ La Empresa debe contratar personal capacitado en el área financiera y administrativa que se encargue de realizar la planeación de los presupuestos y la proyección de costos de producción que optimice la rentabilidad de la organización.
- ✓ Realizar la implementación de los indicadores que les permitan medir la gestión hecha por la empresa y ejercer un control, lo que les ayudará a generar planes correctivos, de prevención y mejora en cada uno de los procesos de la organización.
- ✓ Establecer una debida planeación estratégica que incluya estudio de mercado, análisis de la competencia, precios, plaza, costos.
- ✓ Utilizar todas las alternativas que el internet proporciona para realizar publicidad de la empresa, adicional pautar en el periódico más leído de la región para lograr la mayor promoción posible y captar más clientes.
- ✓ Realizar un manual de funciones acorde a cada cargo, en donde se estipulen las competencias para desempeñarlo.
- ✓ De acuerdo a la proyección de la rentabilidad que pretenden obtener, así mismo deben realizar sus cotizaciones, para que siempre en los negocios que hagan les quede lo planeado.
- ✓ Diversificar es una alternativa que debe tenerse en cuenta, lo cual le permitirá a la Empresa Montaje de Estructuras Metálicas MEM S.A.S. expandir su mercado obteniendo nuevas alternativas de producción y una mayor rentabilidad.

10. Referencias

- Anónimo. (2015, octubre). El diagnostico financiero. Actualícese/Finanzas. Recuperado de <https://actualicese.com/2015/10/08/el-diagnostico-financiero/>
- Banco de la republica. (2018). Banco de la republica-colombia. Recuperado de www.banrep.gov.co/es/subastas/tes-pesos
- Buenaventura, G. (2015). Universidad icesi facultad de ciencias economicas y administrativas. Recuperado de www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/betas/betas-colcap-colombia.xlsx&ved=2ahUKEwiyleu2vL_aAhXOzVMKHTz1BsEQFjABegQICBAB&usg=AOvVaw0hDcQuHPgPIyseD5eWquXW
- Buenaventura, G. (2016). Universidad icesi facultad de ciencias economicas y administrativas. Recuperado de www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/betas_colombia.php
- García, M, Negrete, A, y Diaz, L. (2013) Evaluación del desempeño financiero de la empresa Inser s.a.s (2007-2011) (Monografía de posgrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- García, O. L. (2009). Administración Financiera-Fundamentos y Aplicaciones. Cali, Colombia. Prensa Moderna Impresores S.A.
- Hernández, C. (2010) Valoración de los tributos y su incidencia en los costes empresariales: la experiencia del sector metalmecánica de lima metropolitana-periodo 2008-hasta el presente. (Monografía de posgrado)
- Hernandez, C.(2018). Inflacion: cierre 2017 y proyeccion para 2018 y 2019. Recuperado de <https://www.incp.org.co/inflacion-cierre-2017-proyeccion-2018-2019/>

- Kaplan, R, y Norton, D. (1992, Enero). Cuadro de mando integral-medidas que impulsan el rendimiento. Harvard Business Review. Recuperado de <https://umei007-fall10.wikispaces.com/file/view/kaplan%2526nortonbalanced%2bscorecard.pdf&ved=>
- Nieto, S., García, E., Trujillo, J. y Chica, D. (2015). Diseño del plan de capacitación en seguridad y salud en el trabajo basado en los riesgos críticos a los que se encuentran expuestos los empleados de la empresa montaje de estructuras metálicas s.a.s. (Trabajo de grado especialización). Universidad Libre, Pereira, Colombia
- Nikulín C. y Becker G.(2015, Junio). Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de estudio Región de Acatama - Chile. Journal of Technology Management & Innovation. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/847/84741116009.pdf>
- Polo, A, y Daniels, L. Valoración de la empresa técnica metalmeccánica del caribe y cia. Ltda. una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Cartagena (Monografía de posgrado). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.
- Porter, M. (2008, Enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter M y Kramer M.(2006, Diciembre). Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>

Silva, D. (2012). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. (Trabajo de pregrado)

Universidad militar nueva granada, Bogotá, Colombia.

Superintendencia de sociedades. (2014). Comportamiento de las empresas más grandes

por ingreso, del sector real. Bogotá D.C.

Superintendencia de sociedades. (2015). Comportamiento de las 2000 empresas más grandes

por ingreso, del sector real. Bogotá D.C.

Superintendencia de sociedades. (2016). Comportamiento de las empresas más grandes

por ingreso, del sector real. Bogotá D.C.

Superintendencia de Sociedades (2018). Indicadores Financieros. Recuperado de

http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/Datos/Indicadores_Financieros.pdf

Turmero, I. (2012) Impacto económico del diseño de una nueva estructura de costos para

la empresa metalmecánica Servemo San Félix (Monografía de posgrado)