

*ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA
EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.*



**ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE
LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.**

**HUMBERLEY OSPINA MURILLO ID 000503540
LUISA FERNANDA ARATECO QUIÑONEZ ID 000463995**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
SEDE / CENTRO TUTORIAL Ibagué (Tolima)
PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera
agosto de 2021**

*ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA
EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.*

**ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE
LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.**

**HUMBERLEY OSPINA MURILLO ID 000503540
LUISA FERNANDA ARATECO QUIÑONEZ ID 000463995**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título DE Especialista en
Gerencia Financiera**

**Asesor(a)
Hernando Augusto Triana González
Administrador de Empresas
Especialista en Finanzas
Magister en Finanzas**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
SEDE / CENTRO TUTORIAL Ibagué (Tolima)
Especialización en Gerencia Financiera
agosto de 2021**

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación va dedicado especialmente a mis hijas Karol Dahiana y Melanie Chanell, fuente de mi inspiración y motivo de lucha. Es por ellas que me esfuerzo día tras día dejando en sus corazones ese espíritu de superación que caracterizó a su padre. Dedicado también a mi familia, por ser mi apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida, son mi mayor tesoro.

Humberley Ospina Murillo

Dedico especialmente este proyecto a mi familia, quienes han creído siempre en mí, dándome ejemplo de humildad, superación y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo. A mi madre, por darme la vida y por estar junto a mí en cada paso, por guiarme y ayudarme a convertirme en la persona que soy. A mi esposo por su confianza, por ser mi apoyo incondicional y fuente de mi inspiración, y a mi hija Luciana por su cariño motivo de mi felicidad, de mi esfuerzo y mis ganas de ser mejor cada día, aun a tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de la vida.

Luisa Fernanda Arateco Quiñonez

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por darnos el don del entendimiento y la sabiduría para la elaboración de este proyecto, a la Corporación Universitaria Minuto De Dios UNIMINUTO sede Ibagué por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de realizar una formación educativa de alta calidad en Especialización en Gerencia Financiera. A todo el cuerpo de docentes, pero en especial al profesor Hernando Augusto Triana González por el acompañamiento y acertado asesoramiento, mediante sus conocimientos, disposición y apoyo incondicional siendo imprescindibles para el desarrollo de cada etapa este trabajo, a los directivos y a cada una de las personas que intervienen para que nosotros podamos desarrollar nuestros proyectos en el área profesional.

Agradecimiento a nuestras familias ya que fueron quienes nos apoyaron a lo largo de este proceso académico y quienes han estado siempre brindándonos la fortaleza para afrontar las dificultades que se presentan día a día. A nuestros compañeros por su colaboración, apoyo y tiempo compartido durante el desarrollo de este proceso de formación.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

CONTENIDO

	Pág.	
	Introducción	10
1.	Problema	12
1.1	Descripción del problema	12
1.2	Pregunta de investigación	15
2.	Objetivos	16
2.1	Objetivo general	16
2.2	Objetivos específicos	16
3.	Justificación	17
4.	Marco de referencia	20
4.1	Antecedentes teóricos y empíricos	20
4.2	Marco teórico	27
4.2.1	Dirección Estratégica	27
4.2.1.1	Componentes de Direccionamiento Estratégico	28
4.2.1.2	Principios corporativos	29
4.2.1.3	Misión	29
4.2.1.4	Visión	30
4.2.2	Diagnostico estratégico	30
4.2.2.1	Análisis Interno	30
4.2.3	Liquidación	33
4.2.3.1	Disolucion de Sociedades	34
4.2.3.2	Consecuencias de la disolución de una empresa	36
4.3	Marco legal	37
5.	Metodología	40
5.1	Alcance de la investigación	40
5.2	Enfoque metodológico	40
5.3	Población y muestra	41
5.4	Instrumentos	41
5.5	Procedimientos	42
5.6	Análisis de información	42
5.7	Consideraciones éticas	43
6.	Resultados	45
6.1	Descripción del caso	45
6.2	Análisis financiero	46
6.2.1	Análisis de liquidez	53
6.2.2	Análisis de rentabilidad	55
6.2.3	Análisis de actividad	57
6.2.4	Análisis de endeudamiento	58
6.3	Direccionamiento Estratégico	60
6.3.1	Cultura Organizacional y direccionamiento estrategico	61
6.3.1.1	Historia, Hitos claves	61
6.3.1.2	Principios y Valores Corporativos	62
6.3.1.3	Misión	62
6.3.1.4	Visión	62

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

6.3.1.5	Portafolio de Productos y Servicios	63
6.3.2	Análisis interno o PCI Perfil de Capacidad interna	65
6.3.3	Análisis externo o POAM Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio	65
6.3.4	Diagnostico interno DOFA	67
6.3.5	Restos Estratégicos	67
6.3.6	Alternativas financieras para evitar el cierre y/o liquidación de la empresa	71
7.	Conclusiones	85
8.	Recomendaciones	87
	Referencias bibliográficas	89
	Anexos	92

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis vertical. Estado de situación financiera periodos 2019 y 2020.	47
Tabla 2. Análisis vertical. Estado de resultados periodos 2019 y 2020.	49
Tabla 3. Análisis horizontal. Estado de situación financiera periodos 2019 y 2020.	50
Tabla 4. Análisis horizontal. Estado de resultados periodos 2019 y 2020.	52
Tabla 5. Análisis Interno o PCI Perfil de Capacidad Interna	64
Tabla 6. Ponderaciones	65
Tabla 7. Análisis externo o POAM Perfil de oportunidades y amenazas del medio	66
Tabla 8. Análisis DOFA	68
Tabla 9. Análisis PEEA	69
Tabla 10. Ponderaciones Análisis PEEA	69
Tabla 11. Estado de Resultados proyectado Año 2022 Alternativa No. 1	73
Tabla 12. Estado de Situación Financiera proyectado Año 2022 Alternativa No. 1	74
Tabla 13. Estado de Resultados proyectado Año 2022 Alternativa No. 2	77
Tabla 14. Estado de Situación Financiera proyectado Año 2022 Alternativa No. 2	78
Tabla 15. Estado de Resultados proyectado Año 2022 Alternativa No. 3	80
Tabla 16. Estado de Situación Financiera proyectado Año 2022 Alternativa No. 3	82

*ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA
EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.*

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional, Organigrama	63
Figura 2. Diagrama PEEA	70

*ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA
EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.*

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Análisis Financiero Empresa Importadora Ibagué SAS	92
Anexo 2. Diagnostico de Direccionamiento Estratégico Empresa Importadora Ibagué	92

INTRODUCCIÓN

Toda empresa legalmente constituida en Colombia está obligada a reconocer y revelar los recursos y hechos económicos, de acuerdo con su esencia y realidad económica según lo establecido por el Decreto 2649 del 2003, mediante el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, para todas aquellas personas, naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad.

De acuerdo a esto, es necesario que cada entidad que esté bajo este mandato, ejecute de manera pertinente y adecuada sus registros contables, de manera que estos representen la realidad de los hechos económicos en los que estas se hacen partícipes. Así también, la norma mencionada se liga con lo que expone el Decreto 624 del 30 de marzo de 1989, Estatuto Tributario de Colombia frente al cumplimiento de obligaciones de tipo tributario y fiscal, que de no ser atendidas de manera correcta, suponen sanciones que se aplican a entidades de tipo jurídico y personas naturales.

Desde los entes reguladores de la contabilidad en Colombia, se hacen grandes esfuerzos por promover las buenas prácticas en los registros de la información contable en las entidades obligadas a llevar contabilidad, ya que de esta información se sustenta la base, tarifa y aplicabilidad de los impuestos, componente fundamental de financiación del Estado Colombiano.

Así pues, es de vital importancia que las entidades ejecuten sus registros y procesos contables de manera que estos se ajusten a las normas establecidas, no solo con el ánimo de que le sirvan como elemento generador de bases impositivas, sino que también estos elementos se presenten como una herramienta de control y dirección de la entidad, mediante la cual sus administradores puedan ejecutar una correcta toma de decisiones.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Luego de lo expresado anteriormente, es preciso enfocarse en la esencia del desarrollo de este proyecto, que se fundamenta en la presentación de alternativas que permitan evitar el cierre o liquidación de una empresa de la región, la cual en este momento se encuentra afectada en su liquidez a causa de las sanciones impuestas por las administradoras de impuestos como consecuencia de la toma de decisiones desacertadas por parte de personas encargadas de dirigir la compañía.

Inicialmente esta investigación pretende realizar un diagnóstico empresarial mediante un análisis financiero aplicado a los estados financieros de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. en los años 2019 y 2020 así como un estudio de direccionamiento estratégico que permita evaluar la compañía en materia administrativa y organizacional, lo cual servirá de sustento para el desarrollo de las soluciones que se pretenden aportar.

Seguidamente, este estudio se encargará de determinar las falencias que se presentaron en la compañía en materia contable, tributaria, en finanzas y en el tema administrativo-organizacional que a la postre condenaron a la empresa a la situación actual que presenta y que la tiene al borde de su liquidación.

Finalmente presentar tres alternativas de solución a la problemática reflejada por la empresa, las cuales deberán estar encaminadas a la conservación de la compañía como ente empresarial y la continuidad de su ejercicio económico, basando las decisiones en criterios financieros acertados, pertinentes y propicios que permitan corregir la situación que se presenta en la compañía dándole una característica de viabilidad empresarial.

1. PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Actualmente las empresas se ven expuestas a riesgos de cierre o liquidación, ocasionados por diferentes aspectos o problemáticas que se presentan dentro de ellas. Estas situaciones están directamente relacionadas con factores internos o externos que precipitan a las entidades a su decadencia financiera y/o administrativa que finalmente las conduce a su cierre o liquidación.

Dicho lo anterior encontramos que, en Colombia, dentro de

“Los factores que llevan a las empresas para solicitar su reorganización están la disminución del precio del petróleo, el cual no solo afecta las finanzas del Estado sino también a las empresas que suministran productos y servicios a las grandes multinacionales del sector de hidrocarburos. Así mismo, por falta de liquidez, entre otros factores, las empresas pequeñas y medianas son las que más cifras ponen en el registro de la Superintendencia de Sociedades.” (PORTAFOLIO, 2016)

Del mismo modo, algunas de las razones por las cuales “las Pymes cierran son por mala administración de recursos económicos y de personal. Por desgracia, tienen poco conocimiento de su sector y están desactualizados especialmente en innovación” destacó Carlos León, Director del Programa de Contaduría Pública y el grupo investigador de la FUSM. (PORTAFOLIO, 2020)

En el transcurso del año 2020, se registraron 1.990 cancelaciones de la matrícula mercantil en los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué, lo que implica una disminución del 24,91% respecto al año anterior. (CCI, 2021)

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

De acuerdo a estas cifras en la época actual, en la que las empresas enfrentan grandes desafíos financieros y administrativos por causa de la emergencia social y económica derivada por la pandemia mundial generada por el virus del SAR-COV 2, conocido mundialmente por causar la enfermedad del COVID-19, Colombia perdió 509.370 micro negocios, estos pasaron de ser 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones en enero y octubre de 2020 (CEPAL, 2020); teniendo en cuenta lo anterior, se hace relevante determinar las causas que conllevan al cierre o liquidación de las empresas tomando como punto de referencia la jurisdicción del municipio de Ibagué, capital del departamento del Tolima.

Prácticamente todos los sectores de economía local se han visto afectados por la desaceleración económica que vive el país, pero esta situación se ve reflejada principalmente (Gonzales y López, 2020)

“A la hora de cumplir con las obligaciones tributarias, pues teniendo en cuenta estos criterios los impuestos tienen dos efectos en la gestión de una empresa: por un lado, el pago que se debe cumplir de acuerdo con los calendarios publicados por la Dian y, por otro, un impacto a la disminución de la utilidad que se debe reportar a los dueños de la empresa” (p. 1)

Decisiones no ajustadas a la normatividad vigente, actuaciones tardías o extemporáneas respecto al cumplimiento de las obligaciones tributarias, desconocimiento de los procesos contables y cumplimiento de obligaciones tributarias, podrían ser algunas de las causas que han desencadenado la actual problemática en la empresa mencionada. Esto traduce en la actualidad, un estado de zozobra y pesimismo respecto a la continuidad de la empresa, mas aun cuando no se ha establecido un plan de continuidad de negocio, en el que se hayan propuesto alternativas

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

frente a situaciones de este tipo o de otra índole que colocan a la empresa en un alto riesgo de clausura.

Se debe tener en cuenta entonces la continuidad de negocio en las empresas, la cual sugiere la identificación de todos aquellos procesos que son definitivos para la existencia de una organización y constituye las revelaciones que serán necesarias en caso de que un acontecimiento de gran alcance se presente. La norma ISO 22301 ha sido una conclusión de los esfuerzos del ámbito empresarial internacional por

“Obtener un estándar que ayude a las empresas a gestionar la continuidad de un negocio y/o actividades de una organización minimizando el riesgo de sufrir interrupciones. Como precedente a este estándar nos encontramos con la norma británica BS 25999 que actuó como base e impulsora de la actual ISO 22301 Gestión de la Continuidad del Negocio publicada por la Organización Internacional de estandarización ISO.” (NOVEDAD, 2021)

Dicho lo anterior, habiendo expuesto las causas que conllevaron a la situación actual de la empresa, es preciso mencionar ahora las consecuencias que desencadenaría el cierre o liquidación una organización, entre los cuales podemos darle relevancia al riesgo inminente que existe para el patrimonio de los accionistas de la compañía, la afectación para los empleos directos e indirectos de las empresas, el dinero que se dejarían de percibir por parte de los entes territoriales y nacionales en materia de impuestos, la imposibilidad de que algunos estudiantes desarrollen sus prácticas profesionales, la contribución al crecimiento económico de la región, entre otros.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

1.2 Pregunta de investigación

Expuesto lo anterior se genera la pregunta motivadora de este estudio: ¿Es posible proponer alternativas financieras para evitar el cierre o liquidación de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. de la ciudad de Ibagué, debido a las falencias presentadas en materia administrativa y de impuestos?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Proponer alternativas financieras para evitar el cierre o liquidación de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. de la ciudad de Ibagué, debido a las falencias presentadas en materia administrativa y de impuestos.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico empresarial, basado en herramientas de análisis financiero, exponiendo una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Determinar las falencias contables, financieras y organizacionales que contribuyeron a la situación actual de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.
- Plantear alternativas financieras para evitar el cierre de la empresa debido a las falencias presentadas.

3. JUSTIFICACIÓN

El tejido empresarial de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué está constituido por 26.506 empresas activas que renovaron su registro mercantil para el año 2020. De estas el 21.593 (81,5%) pertenecen a personas naturales y 4.913 (18,5%) pertenecen a personas jurídicas. (CCI, 2020)

El municipio de Ibagué presentó la mayor cantidad de cancelaciones para el año 2020 con un total de 1.845 y una participación del 92,71%, pero este número no superó al año inmediatamente anterior donde las cancelaciones alcanzaron las 2.462 empresas. En el resto de los municipios de la jurisdicción de la CCI, se presentaron 145 cancelaciones con una participación total de 7,29%. Cabe resaltar que, de las 1.990 cancelaciones, 1.864 (93,66%) corresponden a personas naturales y 126 (6,33%) a personas jurídicas.

Dado lo anterior, y teniendo en cuenta que el crecimiento del tejido empresarial de Ibagué y el Tolima están relacionados directamente con el comportamiento económico del país, es importante destacar que como ya lo pronosticaban diferentes actores económicos, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística informó que “el PIB de Colombia cayó 6,8% en 2020, una cifra que refleja las afectaciones de la pandemia, de los confinamientos y de las restricciones a la actividad económica del país.” (La República, 2021)

Entrando a indagar lo específico del problema, es importante resaltar que la mayoría de las empresas que cierran sus actividades comerciales, industriales y demás, lo hacen por problemas económicos relacionados con afectaciones causadas por distintos factores. Uno de estos aspectos que afectan la continuidad de negocio del empresariado ibaguereño tiene que ver con las sanciones que se han aplicado a las empresas de la región (Portafolio, 2020) por parte de

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

las entidades sobre las que recae la administración de impuestos de orden territorial y nacional por causa de las actuaciones no ajustadas a las normas en materia de tributos.

Estas sanciones pecuniarias se han establecido como un problema mayúsculo para las empresas de la ciudad, poniendo en riesgo la continuidad de negocio en las empresas de esta región. Solo en el transcurso del año 2019 hubo sanciones de tipo monetario contra 372 empresas (DIAN, 2020) y si observa, que en la mayoría de ellas las sanciones eran considerables, se puede deducir de manera hipotética que su mortalidad estuvo seriamente relacionada con este hecho.

Sin embargo, al entrar a revisar que existe un alto volumen de sanciones de gran envergadura, es permitido establecer hipotéticamente que estos dos factores si están relacionados, más aún, cuando se tiene en cuenta que el 83,65% de las empresas que cancelaron su registro mercantil, eran microempresas (CCI, 2020), que muy seguramente no tenían capacidad económica para sobrellevar una carga sancionatoria tan elevada, lo que finalmente las condujo a su claudicación.

Y es que las causas de estas sanciones están relacionadas con la mala aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados y al no cumplimiento de las obligaciones en materia de impuestos (DIAN, 2020)

IMPORTADORA IBAGUE S.A.S. es una entidad regional ejemplo de ello. En la actualidad la empresa está afectada por un gran volumen de sanciones que tienen en riesgo la continuidad de la organización, razón por lo cual este proyecto de investigación se fundamenta en la creación de alternativas financieras que permitan salvar la empresa y evitar su cierre, de

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

manera que se posibilite su continuidad salvaguardando las afectaciones que se podrían desencadenar y que se describieron anteriormente.

Así pues, una vez realizado este proyecto, se podrá conocer que tan provechoso podría resultar la aplicación de las proposiciones planteadas y de acuerdo a los resultados obtenidos determinar cuál sería la más indicada para aplicarla en la organización entendiendo que lo que se pretende es buscar el mejor camino financiero para que la empresa evite su liquidación.

Es importante resaltar, que desde la universidad se hacen grandes esfuerzos por promover la investigación; teniendo en cuenta esto, es relevante mencionar que este tipo de proyectos suponen estudios rigurosos en los que se capta información de gran importancia para el análisis de la mortalidad empresarial en la jurisdicción de Ibagué y con ello plantear la viabilidad de alternativas que, como en este caso, pretenden minimizar los riesgos presentes en la actualidad que conlleven al cierre de una empresa de esta región.

Finalmente, los estudiantes de la universidad encontrarán en la elaboración de este proyecto una herramienta de consulta idónea, que permitirá a futuro ser una fuente de consulta con la que se pueda dar aplicación a las alternativas propuestas y que se ajusten a empresas similares y que presenten condiciones financieras cercanas a esta compañía.

4. MARCO DE REFERENCIA

En la actualidad las empresas están expuestas a distintas situaciones que pueden generar riesgo de liquidación, estas situaciones derivan de distintas causas que indagaremos a lo largo de esta investigación, el presente capítulo se desarrollara en tres partes, la primera los antecedentes teóricos, la segunda el marco teórico y finalmente el marco legal, todo en búsqueda de fuentes secundarias que permiten sustentar de manera adecuada la propuesta de investigación.

4.1 Antecedentes teóricos y empíricos

Álvarez (2008) en su documento Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa, plantea como objetivo explicar la importancia de determinar estrategias financieras en las PYME, la importancia de las finanzas en las empresas y la falta de estrategias financieras en ellas. Lo anterior fue verificado y demostrado a través de un análisis cualitativo para el cual se tuvo en cuenta una muestra de diez PYMES de la ciudad de Monterrey México, el compendio de la información se realizó mediante un cuestionario que incluía dieciocho interrogantes, este sondeo, permitió observar la perspectiva de los empresarios frente al área financiera en las organizaciones, obteniendo de esta manera conclusiones acerca de los errores más comunes presentes a nivel financiero en las PYME de la ciudad de Monterrey México. Del mismo modo se determinó la existencia de una relación directa entre el cierre o liquidación de una PYME y la falta de estrategias financieras. Con lo anterior podemos decir que es de vital importancia tener claridad sobre las estrategias financieras que se requieren dentro de la organización para evitar llegar al punto de la quiebra, teniendo en cuenta que se deben seguir planes estratégicos de manera constante que permitan mitigar la ocurrencia de errores o preparen la empresa para enfrentarlos y esta pueda continuar desarrollando su actividad económica.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Abella – Pulido (2010) en su documento a cerca de Empresas que Entraron en Acuerdos De Reestructuración y Liquidación Sobre la Base de la Crisis en Colombia y la Ley 550/99, Investigó a cerca de las causales del fracaso que se asocian a tres componentes esenciales de la gestión administrativa que fallaron, como son: el desenfoque, la inoperancia y la rigidez de la gerencia frente a la organización, para argumentar su tesis, explicó en un primer capítulo los aspectos básicos que necesita la Empresa para entrar en proceso de reestructuración. En un segundo capítulo se definió en que consiste la crisis empresarial y sus distintas etapas, se diseñó un modelo para diagnosticar el desequilibrio de las empresas y se utilizaron estadísticas relativas con respecto a la creación de las mismas, así como la liquidación de las PYMES y procesos de reestructuración de Sociedades Anónimas. En un tercer capítulo se presentan los antecedentes, un diagnóstico general de cada empresa y las causales de la reestructuración empresarial o liquidación, y se ordena la información para comprobar las principales hipótesis, tomando como referencia el modelo de Alfred. A. Marcus. Un cuarto capítulo permite describir las lecciones a cerca del fracaso gerencial y finaliza en el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones. El principal objetivo de esta investigación fue aprender de los fracasos y dejar lecciones que sirvan en el desarrollo de un entorno organizacional. Se ha comprobado que un buen líder es el que se forma a través de sus experiencias pasadas, y más, si han sido originadas del fracaso. En conclusión al tema de estudio, se tiene que los gerentes de empresas en crisis de los distintos sectores investigados, presentaban carencia en las competencias administrativas, que los hace responsables de la crisis en sus empresas. Aunque las diferencias internas que propician la crisis, también son consecuencias de factores externos, estas no son controladas por la gerencia directamente, pero se convierten en temas negativos en toda la estructura organizacional, es así, que ni la presencia de sus directivos es suficiente para poder contrarrestarlos y evitar la crisis,

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

finalmente se recomienda que la alta gerencia de las organizaciones monitoree de manera frecuente la labor de los empleados que ejercen el rol de gerente. Su actuación efectiva, es responsabilidad tanto de quien la realiza como de quien la delega. Siguiendo este orden de ideas, es prioridad la revisión constante del desempeño de los gerentes, con el fin de detectar de manera oportuna debilidades y proceder a su corrección inmediata.

Franco Mongua (2011) Este artículo presenta el desarrollo normativo de los procesos de intervención económica de las empresas en Colombia; este documento, siguiendo marcos metodológicos de tipo histórico, analítico, deductivo y el derecho comparado, quiso mostrar como se ha dado el cambio legislativo a través de las leyes más importantes: 222 de 1995, 550 de 1999, 1116 de 2006 y 1429 de 2010. De igual manera se requiere analizar la estadística descriptiva, sobre los resultados de la aplicación de esta normatividad en la posibilidad de recuperación de empresas en Colombia. Se estudian importantes sentencias de la Corte Constitucional en esta materia y se revelan en general los aspectos jurídicos más relevantes de las fases concursales. Se comparan las normas con las conclusiones de la medición del Doing Business en el país. De esta manera se comprueba que las dificultades que se presentan a nivel legislativo son fundamentales para el desarrollo económico, en conclusión, cuando una organización entra en crisis, el Estado, a través de sus correspondientes entidades, se legitima para la inmersión en el ámbito económico de la empresa, con el fin de rescatarla y conservarla para garantizar y salvaguardar principalmente los derechos de los deudores, los empleados y acreedores en toda su extensión. Por medio de la nueva figura de la insolvencia transfronteriza, que protege los derechos mencionados anteriormente a nivel nacional, y de los extranjeros que invierten en el país y establecen sus empresas en territorio colombiano. Lo anterior pretende

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

generar, seguridad de inversión nacional y extranjera, mantener el orden social y económico, y crear, intervenir, controlar, vigilar y organizar una política de conservación y reactivación de la economía. En poca palabras, lo que se pretende es generar confianza dentro de los inversionistas extranjeros como muestran los índices Doing Bussines.

Román Mejía (2012) Su objetivo principal fue describir las causas financieras de liquidación judicial de las pequeñas empresas de la ciudad de Santiago de Cali, donde se evidenció, que el cierre de las organizaciones causa efectos negativos en la sociedad, afectando el desarrollo económico y la calidad de vida de las colectividades de la región, puesto que se destruyen inversiones y espacios de trabajo formales, se reducen los ingresos públicos y privados y se desperdician los esfuerzos y experiencias adquiridos por los emprendedores, por lo anterior surge la necesidad de tomar medidas correctivas de manera oportuna, de modo que los empresarios puedan aprovechar la información mediante la realización de análisis internos en sus organizaciones y así poder contrarrestar las posibles falencias, implementando un plan estratégico de manera preventiva y correctiva, con el fin de evitar la liquidación de las empresas, teniendo en cuenta que su desarrollo normal no es el que se liquiden, sino que se conserven a través del tiempo, ofreciendo desarrollo económico y de este modo atacando los altos niveles de desempleo del país.

Romero Espinosa (2013) Realizo una investigación cuyo objetivo principal fue identificar las variables financieras que expliquen mejor la situación de fracaso empresarial bajo la perspectiva de modelos de capacidad predictiva Logit en la pequeña y mediana empresa en Colombia, con lo cual quiso comprobar la utilidad de la información financiera proporcionada por las empresas objeto de análisis, tomando dicha información de las organizaciones obligadas a

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

reportar ante la Superintendencia de Sociedades de Colombia para los años 2005 al 2011, se calcularon 40 ratios financieros y 5 variables independientes, así mismo se agregaron variables categóricas como su antigüedad, sector y tamaño a los cuales se le aplicaron distintos modelos Logit, en conclusión del análisis del fracaso empresarial, con respecto al enfoque de modelos de predicción, se halló que durante los últimos 40 años, basados en la metodología descrita por informes pioneros como los de Beaver (1966), que introdujo pruebas invariadas; Altman (1968), avanzó a análisis discriminante multivariantes, y Ohlson (1980), se analizó la mayor confiabilidad de los métodos de probabilidad condicional. Durante estos años los expertos en esta materia han hecho grandes esfuerzos por ampliar el rendimiento de los modelos de capacidad predictiva, de allí la gran importancia de este tipo de investigaciones en los diferentes sectores de la economía, empresas y entidades financieras, entre otros.

Calva et All., 2017, plasmaron en su artículo los factores determinantes de quiebra empresarial en las empresas ecuatorianas durante el año 2016, iniciando con el estudio de las distintas alternativas que los autores proponen para contrarrestar el fracaso empresarial, donde se observó que los primeros informes realizados para predecir las quiebras de empresas sustentados en datos, provienen de los estudios realizados por Beaver (1966) y Altman (1968), quienes consideran la quiebra de las Empresas como la principal dificultad para cumplir con las obligaciones financieras, contraídas por la falta de liquidez, para alcanzar los resultados esperados, se elaboró una base de datos partiendo de la información contable de las organizaciones ecuatorianas que reportan a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para lo cual utilizaron un modelo de encuesta aplicado a 80 empresas con y sin dificultades financieras durante el período 2011 al 2015, empleando ratios financieros, concluyendo que las empresas ecuatorianas que tienen una mayor rentabilidad y una mayor

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

liquidez para pagar las deudas, tendrán menos riesgo de fracasar, a diferencia de las empresas que tienen un elevado nivel de endeudamiento, lo anterior demuestra una constante no solo en el país de estudio si no a nivel internacional pues ya se ha evidenciado en las investigaciones tomadas como referencia que la falta de liquidez causada por el alto endeudamiento y falta de conocimiento, son unas de las principales causas de quiebra de las empresas en la actualidad.

De igual manera se identificaron las variables financieras más importantes que explican el fenómeno de insolvencia de las empresas Pymes del sector de la construcción en Bogotá, relacionando dichas variables a través de razones financieras, que permitan generar alertas ante una posible crisis empresarial. Para cumplir con este objetivo se tomó información financiera de las pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Bogotá, que fueron liquidadas y reportan información a la Superintendencia de Sociedades durante el periodo de 2005 al 2015. Se explican los antecedentes de la investigación, se reconocen las variables financieras que explican la iliquidez, así mismo se presenta el marco legal en el que se caracterizan las empresas pymes en Colombia y se explica en que consiste la Ley 1116 de 2006 de quiebra o de insolvencia, se analizan los resultados del comportamiento de las razones financieras en el periodo estudiado y del modelo estadístico de regresión multilínea, concluyendo que varios autores coinciden en que la insolvencia tiene que ver con la iliquidez y el sobreendeudamiento, de igual manera se concluye que no todas las organizaciones tienen la seguridad de ser exitosas, por lo que se deben tener claras las alternativas que brinda el Estado a través de la Ley 1116 de 2006, llamada también Ley de Insolvencia o Ley de Quiebra, puesto que por su desconocimiento algunas empresas terminan liquidándose. (Abril y López, 2018, p. 16)

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Peña Rubiano (2018) realizó su investigación cuyo objetivo fue identificar las variables que han sido utilizadas para analizar el fracaso de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, partiendo del estudio de trabajos elaborados por diferentes autores, en donde se encontró que los distintos artículos que se han realizado para pronosticar el fracaso de las empresas, se soportan, en la mayoría de los casos, en modelos que aplican el análisis de los estados financieros de las organizaciones como hemos visto en referencias anteriores. Estos estudios permiten aproximarse con mayor eficiencia, con el fin de determinar la quiebra, utilizando patrones cuya capacidad de predicción varía entre el 70% y el 99% de aciertos en la predicción del fracaso empresarial. En Colombia, de acuerdo a los datos de la superintendencia de sociedades más del 57.1% de las nuevas empresas fracasan durante los primeros 5 años, este porcentaje es significativamente mayor teniendo en cuenta el promedio mundial de 30.5% y también superando al promedio en Latinoamérica de 40.2% (Comfecamaras, 2016). Estos datos indican que en particular el país presenta dificultades en uno o más ámbitos de las dinámicas empresariales, para desarrollar esta investigación se utilizó una metodología descriptiva con corte no experimental, para el cual se empleó la información obtenida detallando la ocurrencia del fracaso de las pequeñas y medianas empresas del país, de acuerdo a lo anterior se concluye que el éxito de muchas empresas inicia desde el orden de los procesos, estableciendo metas claras, cuando desde el inicio se tienen en cuenta factores mínimos del mercado, como el análisis de oferta y demanda, el tamaño de la competencia, la carga tributaria, los posibles clientes, la sostenibilidad en el tiempo y se establece una estrategia de mercado, lo que quiere decir que no solo el análisis a nivel financiero es importante para analizar por qué las empresas no se sostienen el tiempo, sino que se debe contar con una planeación estratégica para garantizar el sostenimiento de las mismas.

4.2 Marco Teórico

Para desarrollar la presente investigación se hace necesario profundizar en algunas teorías con enfoque financiero, económico y de direccionamiento estratégico.

4.2.1 Dirección estratégica

La dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”. Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo. Goldstein, Nolan y Pfeiffer (1998), como se citó en (Castro A. , 2008).

Porter (1984), como se citó en (Castro A. A., 2009) establece tres tipos de estrategias esenciales, a las cuales les denomina estrategias genéricas. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Cuando una compañía implementa este tipo de estrategias busca algo especial, aquellas que logran desarrollar las estrategias de diferenciación lo que buscan es una ventaja competitiva por medio de la originalidad (o de la diferencia) de sus productos o servicios; aquellas organizaciones que desean implementar estrategias de liderazgo en costos lo que buscan inmediatamente es aumentar su eficiencia operativa (producción, distribución, entre otros) y por ende aumentar sus utilidades reduciendo costos que son reflejados en los productos, lo cual lleva a que ésta sea la característica principal que los diferencia de los demás competidores; en cuanto al enfoque o alta segmentación, consiste en enfocarse sobre un

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico específico, y concentrar en ellos los esfuerzos de la compañía.

“El análisis estratégico debe mostrar claramente cuál es la posición de la empresa con respecto a su entorno y permitir que ésta logre una adecuada integración entre las exigencias de éste y lo que posee o puede conseguir en el futuro la organización. En este sentido, se puede considerar como un trabajo anterior a la formulación de las estrategias que pretenden adoptarse” (Castro A. , 2008). Según (Vicente Feliz Veliz-BrionesI, 2017) el análisis estratégico es el proceso donde en un principio se identifican las oportunidades y amenazas del entorno teniendo en cuenta los aspectos negativos y positivos en los diferentes ámbitos, sociales, económicos, cultural y hasta lo ecológico, para así poder determinar las fortalezas y debilidades, para evaluar si existen los recursos necesarios o no.

4.2.1.1 Componentes del direccionamiento estratégico

Pérez-Uribe (2010), como se citó en (David, 2015) explica cómo el proceso de Planeación Estratégica debe comenzar por la redacción de manera consciente, técnica y con todas las especificaciones necesarias de los componentes, que son la guía para que la empresa pueda seguir su ruta de mejoramiento sin perderse y poder alcanzar las metas de manera efectiva.

De esta forma es necesario en primer lugar realizar un diagnóstico de la plataforma estratégica de la actividad productiva importaciones de autopartes teniendo en cuenta que mediante este se busca determinar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización y así poder tener un punto de partida para plantear y elegir entre posibles actuaciones futuras (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012) en pro de evitar o minimizar el riesgo de liquidación de la Empresa Importadora Ibagué SAS. Teniendo en cuenta lo anterior se

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

debe conocer elementos importantes de la organización tales como principios, valores, misión y visión.

4.2.1.2 Principios Corporativos

Según (SERNA, 2008) los valores corporativos son un paquete que contemplan los valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, estos componentes definen aspectos importantes para la organización, por lo tanto, deben ser compartidos con todos los integrantes de la misma ya que constituyen la cultura organizacional, es decir, la faceta de mostrar de cada organización. Toda organización tiene valores y principios, no necesariamente deben estar estos escritos, estos están implícitos, no hay una empresa neutra, sin principios ni valores, durante el proceso de planeación estratégica se da la oportunidad de identificar, analizar y/o redefinir dichos valores y principios.

4.2.1.3 Misión

Teniendo en cuenta el punto anterior según (SERNA, 2008), cada empresa es única porque sus valores, principios, filosofía de sus dueños y cultura organizacional y los grupos con los que interactúan en el mercado son diferentes para todas, es así que la misión de una organización consiste en la formulación de los propósitos que la distinguirá y diferenciara de todas las demás, es por eso que la misión debe difundirse y ser conocida por todos los integrantes de la organización fortaleciendo la cultura organizacional a través de la conducta de sus colaboradores. “la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos” (vertel, 2013).

4.2.1.4 Visión

De acuerdo a (SERNA, 2008), la visión se encuentra integrada por un conjunto de ideas generales que proporcionan un marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, debe ser definida por la alta gerencia de la compañía, debe ser amplia inspiradora ya que esta es la que fija el rumbo de la compañía convirtiéndose en la unión entre el presente y el futuro de la organización, esta es tomada como guía en la formulación de estrategias convirtiéndose en un propósito vital de la empresa. Es de tener en cuenta que la visión debe guardar coherencia con la misión.

4.2.2 Diagnostico estratégico

“El diagnostico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas” (SERNA, 2008) para ello es preciso utilizar herramientas de análisis que permita a una organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, y revisar el cómo prevenir el efecto de las debilidades así, como prepararse para aprovechar la oportunidades identificadas de tal manera que conlleven a mitigar oportunamente los efectos de las amenazas. Para (Castellanos, 2008) el diagnostico estratégico se centra en precisar las fuerzas y debilidades de unos recursos fundamentales de una empresa tales como recursos: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales a través de un diagnostico interno y externo de la organización.

4.2.2.1 Análisis Interno

El diagnóstico interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo. Para preguntarnos con inteligencia acerca de los cambios en el entorno que nos afectan primero

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

hemos de conocer a fondo nuestras capacidades. Por esto el proceso estratégico se inicia con las fuerzas y debilidades del Árbol de Competencias”. (Castellanos, 2008) se debe guardar un orden, es decir, primero se debe conocer con que se cuenta al interior de la organización para plantear una manera de enfrentar el entorno externo.

Para el análisis interno es preciso hacer uso de diferentes herramientas como las matrices DOFA, MEFE, MEFI, MIME, las cuales arrojaran como resultado el estado actual de la actividad productiva mostrando las áreas en las cuales se debe mejorar o mantener.

- DOFA, Debilidades, Fortalezas y Amenazas, el análisis de esta herramienta tiene dos focos, un enfoque interno que se ocupa de la empresa en sí, buscando aspectos claves internamente determinando factores sobre los cuales se puede actuar y un enfoque externo que busca en el entorno identificar factores que afecten el negocio. (Reyes Fabela, 2018).
- MEFE, El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deban evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz MEFE. (D Alessio Ipinza, 2008, pág. 125).

La construcción de esta herramienta (matriz de evaluación de factores externos) se realiza a través de selección de variables, como lo son, oportunidades y amenazas. Estas variables constituyen oportunidades para que la Empresa Importadora Ibagué SAS se fortalezca aún más y haya la posibilidad de explotar estas mismas. De igual forma se analizan las amenazas que pueden colocar en riesgo la Empresa Importadora Ibagué SAS,

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

pero a su vez la matriz nos informa a tiempo el posible riesgo y si se logra identificar, se podrían evitar y aprovecharlas para convertirlas en oportunidades.

- MEFI, La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la matriz MEFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes. (D Alessio Ipinza, 2008, pág. 184).

Esta Matriz (Matriz de Evaluación de Factores Internos) evalúa los factores internos de la empresa y establece las variables como son las fortalezas y debilidades. Las fortalezas nos permiten analizar los pormenores de todos los aspectos que se están realizando bien al interior de la Empresa Importadora Ibagué SAS. Es así como obtendremos ventaja frente a nuestros posibles competidores.

- MIME, La matriz interna y externa (MIME) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz (MIME) es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; este es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz MIME. (Dvid, 2003, págs. 211-213).

En la combinación de las matrices MEFIE y MIFE se desarrolla una nueva matriz definida como MIME, la cual cruza la información de estas dos y posteriormente recrea un gráfico de acuerdo a los resultados obtenidos. Es aquí y con la ayuda de esta matriz que nos

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

permite la toma de decisiones generales respecto a la Empresa Importadora Ibagué SAS.

Ahora bien, para la toma de estas decisiones estratégicas debemos tener en cuenta que opción debe ser la mejor y más adecuada para la empresa y decidimos si crecemos y construimos o conservamos y mantenemos, o tal vez y por el contrario cosechamos y reducimos.

Ahora bien, luego de haber analizado los conceptos básicos de direccionamiento estratégico debemos tener en cuenta conceptos que podrán en contexto a cerca de la liquidación y Disolución de Sociedades y sus principales Causas.

4.2.3 Liquidación

Para entender mejor el termino liquidación se ha recurrido a autores que han investigado a cerca del tema, es así que el diccionario de la Real Academia Española (RAE), explica: La liquidación de una sociedad mercantil abarca aquellas operaciones que tienen lugar tras su disolución y que permiten pagar los pasivos, cobrar el crédito y completar los negocios que están pendientes.

Del mismo modo, Perito Judicial Group (2019) en su articulo Liquidación de Empresas: define Liquidación como una parte del proceso de disolución del negocio, ya sea de forma voluntaria o no voluntaria. Mediante este acto, se reparte el patrimonio social resultante entre los socios, y se ultiman los trámites "pendientes".

La Liquidación hace referencia es la oferta de activos de una organización en proceso de cierre, con lo cual se busca para pagar a los acreedores mediante concurso con lo originado de la

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

venta. Mas exactamente, se refiere a una transacción que compensa de cierta manera una situación difícil a nivel, de la cual se espera que existan los menos afectados posibles.

4.2.3.1 Disolución de Sociedades

Estas definiciones hacen referencia a una idea en común, La Disolución de Sociedades, la cual es la etapa previa y el prerrequisito para poder proceder a la liquidación del patrimonio social, las causas de disolución pueden clasificarse en las siguientes tres categorías:

- Causales generales o comunes para todas las sociedades, las cuales se encuentran enumeradas en el artículo 218 del Código de Comercio así:
 - a. Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración.
 - b. Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.
 - c. Por reducción del número de asociados a menos del requerido en la ley para su formación o funcionamiento, o por aumento que exceda del límite máximo fijado en la misma ley.
 - d. Por la declaración de quiebra de la sociedad.
 - e. Por las causales que expresa y claramente se estipulen en el contrato.
 - f. Por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al contrato social.
 - g. Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes, y

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

h. Por las demás causales establecidas en las leyes, en relación con todas o algunas de las formas de sociedad que regula este Código.

- Causales especiales según el tipo de sociedad, las cuales se enuncian en la regulación legal que corresponde a cada forma societaria.
- Causales estatutarias, o sea aquellas que los socios dentro del ejercicio de la autonomía de la voluntad deciden colocar en los estatutos sociales para que sean tenidas en cuenta como especiales del ente societario que han creado y que son distintas de las comunes y las especiales mencionadas por la ley.

Una vez se disuelva la sociedad se procederá de inmediato a la liquidación del patrimonio. Sin embargo, no podrá realizar operaciones de acuerdo a su actividad económica u objeto social y conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. Cualquier operación o acto ajeno a este fin, excepto los autorizados por la ley, hará responsables frente a la sociedad, a los asociados y a los terceros, al liquidador y al revisor fiscal. El nombre de la sociedad disuelta deberá adicionarse siempre con la expresión, en liquidación, y los encargados de realizarla responderán por los daños y perjuicios que se deriven debido a su omisión.

Ahora veamos que sucede en la disolución de una empresa, pues en esta vemos una diferencia muy notable y es que aunque la compañía desaparezca jurídicamente, no es necesario poner fin a su actividad económica u objeto social. Ya que durante el tiempo que dure la disolución se pueden presentar tres situaciones:

- La transferencia o venta de la compañía
- El desarrollo del proceso de liquidación de la compañía
- Realizar un concurso de acreedores.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2008) identificó como principal causa de liquidación de las organizaciones del sector comercial la ausencia de procesos de capacitación y falta de conocimiento en temas administrativos y financieros, por lo que las empresas no tienen acceso a información estratégica del medio y del sector económico en donde se desarrolla la actividad, teniendo en cuenta lo anterior se dificulta definir un plan estratégico de negocio y anticiparse a los cambios continuos del mercado a mediano y largo plazo.

Así mismo se encontró que en Bogotá, se cierran principalmente las organizaciones constituidas como persona natural, las cuales se caracterizan por un nivel de inversión muy bajo y se enfrentan a considerables problemas, como lo son la baja rentabilidad y la dificultad a la hora de acceder a créditos con entidades financieras, lo que finalmente se refleja en su liquidez y afecta su sostenibilidad, esta misma variable fue estudiada por García y Sánchez (2016) en España, donde además se evidencio que este fenómeno resulta contagioso entre las empresas que se relacionan entre si dentro de una misma provincia, afectando de manera directa al sistema económico lo cual puede traer como consecuencia la perdida de una actividad económica de manera generalizada afectando a clientes, proveedores y al mismo consumidor.

4.2.3.2 Consecuencias de la Liquidación de una Empresa

Según el Centro Jurídico Internacional (2019) En su articulo Consecuencias cuando se produce el cierre de una Empresa Publicado por la Dra. María Camila Pulgarín, En la Normatividad colombiana está prohibido al empleador el cierre inesperado de su empresa, pues de ser así, además de acarrear sanciones legales, deberá liquidar a los empleados el valor total correspondiente al pago de salarios, prestaciones y todo lo demás según lo contemplado en la ley por el tiempo de cierre de la empresa.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Ahora bien, si el caso es la liquidación o cierre definitivo de la empresa, o cese de actividades en un lapso de más de ciento veinte (120) días, la empresa se vera en la obligación de solicitar el debido permiso ante el Ministerio de Trabajo para el cierre definitivo, total o parcial de su organización, o para realizar un despido colectivo, luego de realizar el pago de la indemnización legal que le corresponde al empleado si el despido se hubiera producido sin justa causa, como es el caso de los trabajadores contratados a término fijo, el tiempo pendiente para terminar el contrato y para el caso de los empleados a termino a término indefinido, 30 días de salario por el primer año y 20 días por los años siguientes.

Si la empresa posee un patrimonio líquido gravable inferior a mil (1.000) SMMLV, el total de la indemnización será igual al cincuenta por ciento (50%) de la indemnización mencionada anteriormente.

4.3 Marco Legal

Desde el punto de vista legal, es importante referenciar la normatividad relevante que tiene relación directa con la elaboración de este documento, y que brinda bases legales a lo expuesto en este estudio de caso.

Así pues, inicialmente podemos incluir en este apartado lo referenciado en el Decreto 624 de 1989, mediante el cual se expidió el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, respecto al origen de la obligación tributaria sustancial que tienen los contribuyentes, personas naturales o jurídicas, donde en su artículo 1 se expone que “La obligación tributaria sustancial se origina al realizarse el

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

presupuesto o los presupuestos previstos en la ley como generadores del impuesto y ella tiene por objeto el pago del tributo”

La norma citada anteriormente, se constituye como el principal elemento de consulta en materia normativa, respecto a la aplicación de los procedimientos, obligaciones y deberes en materia de impuestos nacionales y es allí donde surge el sustento procedimental de las empresas del país en materia de obligaciones tributarias y aduaneras.

Este compendio de artículos normativos, ha sufrido incontables modificaciones desde su promulgación, siendo la Ley 2155 del 14 de septiembre de 2021, llamada Ley de Inversión Social, la última actuación que introdujo cambios a esta.

De igual manera, las empresas están sometidas a impuestos de orden territorial, tales como impuesto de Industria y Comercio, y sus complementarios, impuesto predial, impuesto de vehículos, entre otros, que, para el caso concreto de las empresas de Ibagué, están reglamentados por el Estatuto Tributario Municipal compilado en el Decreto 1000-0370 del 21 de junio del 2013. Dicho compendio, en su artículo 1 expone que: “CONTENIDO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN. El presente Decreto regula de manera general, todas las rentas e ingresos que recauda el Municipio de Ibagué, y las normas para su administración, determinación, discusión, cobro y recaudo, la regulación del régimen sancionatorio.

Contempla además las normas procedimentales que regulan la competencia y la actuación de los funcionarios y de las autoridades encargadas del recaudo, fiscalización y cobro correspondiente a la administración de los impuestos, tasas y contribuciones.”

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Por otro lado, es importante allegar la normatividad relacionada con los planes de continuidad de negocio. Respecto a esto encontramos la norma ISO 22301 de 2012. Se trata del primer estándar internacional para la Gestión de la Continuidad del Negocio (BCM), desarrollado para ayudar a las organizaciones a minimizar el riesgo del cese de un negocio o actividad ante las eventuales interrupciones, especifica los requisitos para planificar, establecer, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar de forma continua un Sistema de Gestión Documentado para prepararse, responder y recuperarse de eventos perturbadores que puedan surgir.

Ahora bien, respecto a la liquidación o cierre de las empresas, es pertinente allegar a este aparte aspectos relacionados con la Ley 1116 del 2006, por medio de la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia. Dicha norma en su artículo 1 establece la finalidad del régimen de insolvencia, y en este se menciona que: “El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor. El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos. El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada búsqueda y aprovechamiento del patrimonio del deudor. El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias.”

5. METODOLOGÍA

5.1 Alcance de la investigación

Teniendo en cuenta lo preceptuado en los marcos que fundamentaron el desarrollo de este proyecto, es preciso establecer que este trabajo de investigación se elabora mediante la aplicación de herramientas analíticas de tipo descriptivo, importantes en el desarrollo de este, en la medida que según lo expresado por (Hernández-Sampieri, 2014) los estudios de tipo descriptivos “miden y recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar.”

Teniendo en cuenta lo anterior, en este proyecto se pretende describir, mediante el diagnóstico realizado, un panorama actual de la situación financiera de la compañía y los diversos aspectos que pueden afectarle o favorecerle a partir de la aplicación de herramientas de análisis financiero y de diagnóstico organizacional; con las variables obtenidas, se pretende ejecutar un estudio de información profundo que permita representar en cifras y datos la situación de la compañía, proponiendo finalmente alternativas de solución a la problemática que propicien un impacto financiero en la entidad y que puedan ser revelados numéricamente al final del ejercicio de investigación.

5.2 Enfoque metodológico

El desarrollo del presente proyecto se enmarca en dentro de un enfoque mixto con preponderancia cuantitativa, en el entendido que se analizarán las cifras contenidas en los estados financieros como insumo principal para la obtención de la información que se pretende consultar. La ruta del proceso cuantitativo nos conlleva a recolectar datos, que para este caso en específico

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

se acentúan y representan en cifras, que una vez analizadas permite elaborar un reporte de la información consultada. (Hernández-Sampieri, 2014)

Tratando de determinar el impacto financiero que proporcionarán las alternativas planteadas, el análisis de la información presentada en cifras que se expondrán al final de este proyecto, permitirá evidenciar cual es la proposición que mas conviene para la entidad objeto de este estudio.

5.3 Población y muestra

La firma de contadores Saúl Pérez Castro y Compañía es una entidad bogotana que recoge el trabajo contable de 15 empresas a nivel nacional. De ese total de empresas que maneja la compañía, en cinco (5) de ellas existen casos en los que se han encontrado sanciones de tipo pecuniario establecidos por las administraciones territoriales y nacionales de impuestos. Dentro de este universo empresarial de entidades afectadas se escogerá la situación que presenta una de ellas, lo cual representa aproximadamente el 6.66% de la población general; esta será la que se denominará la población objetivo.

Para el objeto de este estudio, se utilizará un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a la situación actual que tiene la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. de la ciudad de Ibagué teniendo en cuenta el riesgo inminente de liquidación debido a la situación actual que presenta.

5.4 Instrumentos

Entendiendo el objetivo del proyecto y con el ánimo de utilizar los elementos idóneos para recopilar la información, este proyecto utilizará como insumo principal para la recolección de los datos, la información expresada en cifras y contenida en los estados financieros del año

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

2019 y 2020 de la compañía, los cuales serán solicitados a la entidad en forma física, así como los informes de gestión y documentación relevante que infiera información pertinente y propicia para el estudio y que denoten datos importantes frente al estado actual de la compañía.

5.5 Procedimientos

Con el fin de estructurar cronológicamente el camino que recorrerá el desarrollo del presente estudio de caso, se detallarán a continuación los procedimientos que se van a realizar, los cuales posibilitarán evidenciar la ruta que se surtirá en el presente proyecto. Las actividades a realizar son:

- Se solicitará la autorización a la gerencia de la empresa para obtener la información financiera y de diagnóstico empresarial, necesaria para el desarrollo del presente proyecto.
- A través de la oficina de contabilidad de la empresa, se recopilará la información contable y los estados financieros de la entidad correspondientes a los años 2019 y 2020.
- Se analizará la información contenida en los estados financieros y se realizará un análisis cualitativo de la empresa buscando obtener resultados con base en indicadores de diagnóstico financiero y datos descriptivos de la empresa, a partir del análisis de herramientas de diagnóstico empresarial.
- Se expondrán los resultados obtenidos y se formularán tres alternativas de viabilidad financiera que permitan solucionar la problemática actual de la empresa evidenciando el impacto económico que cada una de ellas aporta a la compañía.
- Se escogerá la alternativa que mas beneficio represente para la entidad entregando finalmente las conclusiones obtenidas luego del proceso de investigación.

5.6 Análisis de información

Una vez obtenidos los datos contenidos en los estados financieros de la entidad, se procederá a aplicar el total de herramientas de análisis financiero tales como el análisis vertical, análisis horizontal, indicadores de rentabilidad, endeudamiento, liquidez, entre otros, los cuales permitirán inicialmente realizar el diagnóstico financiero de la compañía. Los resultados obtenidos luego de la práctica del análisis serán estudiados a fondo tratando de establecer el estado financiero actualizado de la compañía, lo cual se unirá al resultado obtenido luego de aplicar el estudio de diagnóstico empresarial. Esta información se constituirá como el principal insumo para la determinación de las propuestas o alternativas financieras que se plantearán con el fin de evitar el cierre de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ SA.S. Mediante la investigación desarrollada de tipo descriptivo, haremos un análisis cuantitativo de la información, donde se analizarán los hallazgos obtenidos en los estudios realizados a los estados financieros dados los planteamientos expuestos, de manera que una vez examinada la información se establezca la tendencia estadística que permita escoger la propuesta que represente mayor viabilidad y el mejor impacto financiero para aplicar a la empresa, entendiendo la necesidad de rescate que presenta la compañía.

5.7 Consideraciones éticas

En integridad de la importancia que representa el proyecto de investigación titulado Alternativas Financieras para Evitar el Cierre y/o Liquidación de la Empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S., para los investigadores como profesionales el reto es lograr los resultados esperados dentro del marco de los criterios éticos establecidos por la institución y en la ejecución completa y oportuna de los tiempos establecidos en el presente estudio. Este compromiso se

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

materializará a partir de la obtención de los resultados a partir del caso planteado a continuación, tomando como referente los estados financieros enunciados, los cuales fueron previamente autorizados por el adquirente.

6. RESULTADOS

6.1 Descripción del caso

La empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. es una empresa ibaguereña, creada en el año 2010 por su propietario y máximo accionista, el señor Alfonso Bernate Díaz. Registrada en la Cámara de Comercio de la ciudad de Ibagué, su domicilio se ubica en esta misma ciudad, su dirección postal es avenida Ferrocarril 25-103, en la ciudad de Ibagué, departamento del Tolima.

Está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas. Su actividad Principal es el Comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, su objeto principal es la comercialización, importación y exportación, legalización y trámite ante la aduana de repuestos, partes y piezas para vehículos automotores en general entre otras.

Desde su nacimiento hasta el año 2019, la empresa presento indicadores de crecimiento muy favorables, los cual proyectaba la empresa hacia un futuro promisorio, llegando en el cierre de este año a acumular ingresos brutos por valor de 3.200 millones de pesos aproximadamente, generando una rentabilidad después de impuestos de más de 350 millones de pesos.

Sin embargo, ya en este año 2019, se empezaron a vislumbrar actuaciones erróneas en la parte administrativa y contable que se vieron expuestas en el periodo 2020 cuando las administradoras de impuestos territoriales y del orden nacional empezaron a colocar sus ojos en la empresa debido a las inconsistencias presentadas en materia de cumplimiento de obligaciones de tipo tributario.

Así pues, dichas actuaciones inadecuadas y una incorrecta toma de decisiones desde la parte administrativa, llevaron a la empresa a ser sujeta de sanciones de carácter pecuniario, lo

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

cual desencadenó una crisis financiera en la compañía, limitando su liquidez en el corto plazo y colocando a la empresa en un riesgo inminente de cierre o liquidación.

En el año 2020, la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. fue sujeta de sanciones por parte de la DIAN, que impuso obligaciones por más de 500 millones de pesos, lo cual generó una debacle en los resultados de la empresa para este periodo, llevándola a registrar una pérdida neta del periodo de más de 16 millones de pesos.

Es así, como la empresa después de 10 años de prosperidad y crecimiento, se encuentra en un estado crítico, buscando una alternativa de solución a la problemática presentada en la actualidad. Este es el principal insumo para la elaboración de este proyecto de investigación.

Una vez practicados los correspondientes análisis cualitativos y cuantitativos aplicados a la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S., se lograron obtener los resultados que desde la parte numérica y organizacional se describirán a continuación:

6.2 Análisis financiero

Para determinar en cifras la situación actual de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S., es preciso determinar un análisis cuantitativo a las cifras contenidas en los estados financieros reportados en los dos últimos periodos por la empresa, aplicando herramientas como el análisis vertical y horizontal, que acerquen la real situación financiera de esta y sus procesos de desarrollo financiero y económico a través de los años 2019 y 2020.

A partir de la aplicación de estas herramientas se busca determinar en cálculos matemáticos aplicados a sus estados financieros, como ha sido el desempeño de la empresa en los periodos mencionados y con base en los resultados obtenidos determinar conclusiones y aspectos relevantes para tener en cuenta para plantear las alternativas de solución a la

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

problemática actual presentada propendiendo por la maximización del valor de la empresa, sugiriendo los cambios que se requieran aplicar desde la perspectiva que arroja el análisis que se presentará a continuación.

Tabla 1

Análisis vertical. Estado de situación financiera periodos 2019 y 2020.

Periodos	Año 2019	% AV	Año 2020	% AV
ACTIVO				
Efectivo	\$ 103.779.548,1	3,3%	\$ 557.127.110,9	11,6%
Clientes	\$ 394.260.033,0	12,4%	\$ 439.981.291,0	9,2%
Anticipos de Impuestos y Contrib. O Saldos a favor	\$ 61.646.888,8	1,9%	\$ 184.854.844,6	3,8%
Cuentas x Cobrar a Trabajadores	\$ 3.500.000,0	0,1%	\$ 588.172.000,0	12,2%
Inventarios	\$ 2.168.693.930,0	68,5%	\$ 2.743.887.064,2	57,1%
Sub total Activo Corriente	\$ 2.731.880.399,9	86,3%	\$ 4.514.022.310,7	94,0%
Activo Fijo Bruto	\$ 435.333.757,0	13,7%	\$ 289.901.809,0	6,0%
Sub total Activo Fijo	\$ 435.333.757,0	13,7%	\$ 289.901.809,0	6,0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.167.214.157	100,0%	\$ 4.803.924.120	100,0%
PASIVO				
Obligaciones bancarias	\$ 108.634.773,0	6,0%	\$ 401.555.709,5	11,6%
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 1.309.788.945,0	72,3%	\$ 1.277.066.134,0	36,9%
Costos y Gastos x Pagar	\$ 2.800.000,0	0,2%	\$ 1.664.838,0	0,0%
Retención en la Fuente	\$ 12.950.939,0	0,7%	\$ 2.794.000,0	0,1%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 834.770,0	0,0%	\$ 2.350.700,0	0,1%
Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 38.615.130,0	2,1%	\$ 513.639.000,0	14,8%
Obligaciones Laborales	\$ 5.572.261,0	0,3%	\$ 11.948.632,6	0,3%
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 1.000.000,0	0,1%	\$ 29.598.143,0	0,9%
Sub total Pasivos Corrientes	\$ 1.480.196.818,0	81,7%	\$ 2.240.617.157,1	64,7%
Obligaciones Financieras	\$ 331.151.000,0	18,3%	\$ 1.223.517.983,5	35,3%
Sub total Pasivos No Corrientes	\$ 331.151.000,0	18,3%	\$ 1.223.517.983,5	35,3%
TOTAL PASIVOS	\$ 1.811.347.818	100,0%	\$ 3.464.135.141	100,0%
PATRIMONIO				
Capital Suscrito y Pagado	\$ 750.000.000,0	55,3%	\$ 750.000.000,0	56,0%
Resultados del Ejercicio	\$ 366.074.859,1	27,0%	\$ 16.078.526,2	-1,2%
Utilidades Acumuladas	\$ 239.791.479,6	17,7%	\$ 605.867.505,3	45,2%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.355.866.339	100,0%	\$ 1.339.788.979	100%

Fuente: Elaboración propia.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Una vez aplicados los elementos iniciales de análisis a la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. se pudo determinar mediante el análisis vertical aplicado a su estado de situación financiera, que la compañía posee una concentración elevada de su activo en los inventarios, los cuales para el año 2019 representaron el 68,5% del total de los activos de la compañía y para el 2020 esta cifra descendió levemente llegando a un 57,1% de participación sobre los recursos que posee de la entidad. Este es un dato relevante, en la medida que esta alta concentración de activos en este rubro sujeta a la entidad a una independencia absoluta de los elementos que tiene disponibles para la venta para cubrir sus necesidades corrientes.

Ahora bien, un elemento para tener en cuenta en este estudio es el porcentaje de participación del efectivo dentro del activo de la compañía, que en el año final que se estudió, llegó al 11,6%. Esto supone una alta cantidad de recursos que no están siendo utilizados de la mejor forma, ya que al ser contenidos en cuentas estáticas no generan ningún tipo de productividad para la compañía.

Por otro lado, dentro del pasivo se pudo encontrar que la cuenta de proveedores representa un alto porcentaje dentro de las obligaciones que posee la compañía, llegando en el periodo 2019 a representar un 72% del total del pasivo de la empresa; esta cifra se ve reducida en el año 2020 donde la participación de este tipo de obligaciones representaron un 36.9% del total de deudas que tiene la compañía, esto ayudado por la participación que tuvieron las deudas de tipo tributario que en el año 2020 llegaron a ser el 14.8% del total de las obligaciones de la empresa.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Finalmente, es importante resaltar la participación que están teniendo las obligaciones con entidades financieras, especialmente las de largo plazo, que en el año 2019 correspondían a un 18.3% del total de las deudas de la empresa, pero en el año 2020 esta cifra llegó a ser del 35.3% sobre el total de los pasivos que tenía la entidad.

Tabla 2

Análisis vertical. Estado de resultados periodos 2019 y 2020.

Periodos	Año 2019	% AV	Año 2020	% AV
VENTAS NETAS	\$ 3.230.996.465,0	100,0%	\$ 3.042.002.719,7	100,0%
Costo de ventas	\$ 2.528.229.572,6	-78,2%	\$ 2.255.428.119,1	-74,1%
UTILIDAD BRUTA	\$ 702.766.892,5	21,8%	\$ 786.574.600,6	25,9%
Gastos de ventas				
Gastos de administración	\$ 247.572.547,0	-7,7%	\$ 306.163.941,9	-10,1%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 455.194.345,5	14,1%	\$ 480.410.658,8	15,8%
Ingresos por financiamiento de Ventas	\$ 12.541.282,5	0,4%	\$ 37.237.153,3	1,2%
Rendimiento de Inversiones				
Otros Ingresos				
Gastos financieros	\$ 101.660.768,8	-3,1%	\$ 533.726.338,2	-17,5%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 366.074.859,1	11,3%	\$ 16.078.526,2	-0,5%
Provisión impuesto de renta				
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXT.	\$ 366.074.859,1	11,3%	\$ 16.078.526,2	-0,5%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 366.074.859,1	11,3%	\$ 16.078.526,2	-0,5%

Fuente: Elaboración propia.

Analizado verticalmente el estado de resultados de la compañía es importante resaltar la considerable participación que tiene el costo de ventas sobre el volumen de ingresos percibidos por la compañía. En el periodo inicial esta cifra representaba el 78% de las ventas aproximadamente, mientras que en el 2020 esta cuenta presentó una leve disminución, llegando a ser el 74.1% del total de los ingresos reportados por la entidad.

Otro ítem para resaltar y que genera preocupación en la entidad es la participación que tienen los gastos financieros en el año 2020, cuyo valor porcentual se ubicó en un 17,5% del

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

total de los ingresos obtenidos en este periodo, mientras que este rubro en el año 2019 solo llegaba a ser del 3% aproximadamente.

Lo anterior y otras situaciones presentadas en la compañía, promovieron la decadencia en la participación que tuvo la cuenta de utilidades reportadas, que en el año 2019 correspondían a un 11.3% del total de las ventas, mientras que en el año 2020 se reflejó pérdida y este rubro no presentó saldo positivo.

Tabla 3

Análisis horizontal. Estado de situación financiera periodos 2019 y 2020.

Periodos	Año 2019	Año 2020	AH ABS	AH %
ACTIVO				
Efectivo	\$ 103.779.548,1	\$ 557.127.110,9	\$ 453.347.562,8	436,8%
Clientes	\$ 394.260.033,0	\$ 439.981.291,0	\$ 45.721.258,0	11,6%
Anticipos de Impuestos y Contrib. O Saldos a favor	\$ 61.646.888,8	\$ 184.854.844,6	\$ 123.207.955,8	199,9%
Cuentas x Cobrar a Trabajadores	\$ 3.500.000,0	\$ 588.172.000,0	\$ 584.672.000,0	16704,9%
Inventarios	\$ 2.168.693.930,0	\$ 2.743.887.064,2	\$ 575.193.134,2	26,5%
Sub total Activo Corriente	\$ 2.731.880.399,9	\$ 4.514.022.310,7	\$ 1.782.141.910,8	65,2%
Activo Fijo Bruto	\$ 435.333.757,0	\$ 289.901.809,0	\$ 145.431.948,0	-33,4%
Sub total Activo Fijo	\$ 435.333.757,0	\$ 289.901.809,0	\$ 145.431.948,0	-33,4%
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.167.214.157	\$ 4.803.924.120	\$ 1.636.709.962,8	51,7%
PASIVO				
Obligaciones bancarias	\$ 108.634.773,0	\$ 401.555.709,5	\$ 292.920.936,5	269,6%
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 1.309.788.945,0	\$ 1.277.066.134,0	\$ 32.722.811,0	-2,5%
Costos y Gastos x Pagar	\$ 2.800.000,0	\$ 1.664.838,0	\$ 1.135.162,0	-40,5%
Retención en la Fuente	\$ 12.950.939,0	\$ 2.794.000,0	\$ 10.156.939,0	-78,4%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 834.770,0	\$ 2.350.700,0	\$ 1.515.930,0	181,6%
Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 38.615.130,0	\$ 513.639.000,0	\$ 475.023.870,0	1230,1%
Obligaciones Laborales	\$ 5.572.261,0	\$ 11.948.632,6	\$ 6.376.371,6	114,4%
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 1.000.000,0	\$ 29.598.143,0	\$ 28.598.143,0	2859,8%
Sub total Pasivos Corrientes	\$ 1.480.196.818,0	\$ 2.240.617.157,1	\$ 760.420.339,1	51,4%

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Obligaciones Financieras	\$ 331.151.000,0	\$ 1.223.517.983,5	\$ 892.366.983,5	269,5%
Sub total Pasivos No Corrientes	\$ 331.151.000,0	\$ 1.223.517.983,5	\$ 892.366.983,5	269,5%
TOTAL PASIVOS	\$ 1.811.347.818	\$ 3.464.135.141	\$ 1.652.787.322,6	91,2%
PATRIMONIO				
Capital Suscrito y Pagado	\$ 750.000.000,0	\$ 750.000.000,0	\$ 0,0	0,0%
Resultados del Ejercicio	\$ 366.074.859,1	\$ 16.078.526,2	\$ 382.153.385,4	-104,4%
Utilidades Acumuladas	\$ 239.791.479,6	\$ 605.867.505,3	\$ 366.076.025,8	152,7%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.355.866.339	\$ 1.339.788.979	\$ 16.077.359,6	-1%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el análisis horizontal permite determinar las variaciones ponderables que hubo entre un periodo y otro en las cifras de las cuentas arrojadas tanto por el Estado de situación financiera, como por el Estado de resultados, de acuerdo al anterior análisis aplicado a la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. se puede destacar que estos datos servirán para determinar el desempeño de la empresa, su evolución favorable o desfavorable y sus perspectivas de crecimiento.

Algunas de estas variaciones pueden traer beneficio para la compañía, otras no tanto, y naturalmente haya otras con un efecto neutro. Las cifras reveladas en el análisis horizontal, pueden ser comparadas con las metas de crecimiento y desempeño establecidas por la entidad, con el fin de examinar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los activos de la compañía, puesto que los resultados económicos de una entidad son el producto de las decisiones gerenciales que se hayan adoptado.

Luego de analizar las variaciones de las cifras que se presentan entre los periodos sometidos a estudio, el análisis horizontal aplicado al estado de situación financiera permite evidenciar las siguientes apreciaciones:

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

El aumento de capital improductivo depositado en la caja de la empresa tuvo una variación positiva del 437% aproximadamente, situación que genera agravantes en la compañía entendiéndose el alto nivel de endeudamiento que se presenta al cierre del periodo 2020. Esta cuenta en el corto y largo plazo presentó una variación al alza del 269% entre los periodos analizados, lo cual supone un alto desgaste financiero para la compañía.

De igual manera, la cuenta de cuentas por cobrar a trabajadores y accionistas tuvo un exagerado incremento, lo cual, entendiéndose que ello no genera ningún tipo de rentabilidad, afecta de manera grave las finanzas de la compañía. Por otro lado, se pudo notar un aumento en la cuenta de impuestos gravámenes y tasas, generada especialmente por las obligaciones contraídas con las administradoras de impuestos, situación que hoy se constituye como el mayor factor de riesgo para el cierre de la empresa.

Otra cuenta que se tiene que tener en observación es la de las obligaciones laborales. Estas tuvieron un incremento de más del 100% respecto al periodo inicial cuando la cifra reportaba un valor en pesos para el año 2019 de \$5.572.261.

Finalmente, es importante resaltar en este aparte del análisis, la disminución acentuada que se presentó entre los periodos analizados en el rubro de utilidad del ejercicio. Esta cuenta tuvo una variación negativa del 104% aproximadamente, llevando a la empresa a reportar una pérdida en el periodo final.

Tabla 4

Análisis horizontal. Estado de resultados periodos 2019 y 2020.

Periodos	Año 2019	Año 2020	AH ABS	AH %
VENTAS NETAS	\$ 3.230.996.465,0	\$ 3.042.002.719,7	\$ 188.993.745,3	-5,8%
Costo de ventas	\$ 2.528.229.572,6	\$ 2.255.428.119,1	\$ 272.801.453,5	-10,8%
UTILIDAD BRUTA	\$ 702.766.892,5	\$ 786.574.600,6	\$ 83.807.708,2	11,9%
Gastos de ventas				
Gastos de administración	\$ 247.572.547,0	\$ 306.163.941,9	\$ 58.591.394,9	23,7%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 455.194.345,5	\$ 480.410.658,8	\$ 25.216.313,3	5,5%

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Ingresos por financiamiento de Ventas	\$ 12.541.282,5	\$ 37.237.153,3	\$ 24.695.870,8	196,9%
Rendimiento de Inversiones				
Otros Ingresos				
Gastos financieros	\$ 101.660.768,8	\$ 533.726.338,2	\$ 432.065.569,4	425,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 366.074.859,1	\$ 16.078.526,2	\$ 382.153.385,4	-104,4%
Provisión impuesto de renta				
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXT.	\$ 366.074.859,1	\$ 16.078.526,2	\$ 382.153.385,4	-104,4%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 366.074.859,1	\$ 16.078.526,2	\$ 382.153.385,4	-104,4%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los datos obtenidos mediante el análisis horizontal aplicado al estado de resultados, se pudo evidenciar que existe una importante disminución del 10% aproximadamente en lo que concierne al costo de ventas del año 2020 comparado con el periodo anterior.

Sin embargo, esto no se ve reflejado en los resultados arrojados, en gran parte por el incremento que se reportó en la cuenta de gastos de administración, la cual tuvo una variación al alza del 23.7% en el año 2020 comparado con el periodo 2019.

Ahora bien, la cuenta que precipitó la caída de las utilidades y el declive financiero de la compañía fue la cuenta de gastos, cuyo incremento del 425% condujo a la empresa en el año 2020 a una crisis de liquidez, razón por la cual se hace necesario el objeto de este estudio de caso.

6.2.1 Análisis de liquidez

Con la aplicación de los indicadores de liquidez, se puede determinar la capacidad que posee la compañía para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Estos indicadores determinan la facilidad o dificultad que tendría la entidad para cubrir sus pasivos de corto plazo. Para el caso de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S., se utilizarán tres indicadores, que permitan establecer que tanta disponibilidad de recursos inmediatos se encuentran la empresa en los periodos que se han venido abordando.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Razón corriente: Permite medir que capacidad tiene la empresa de cubrir sus pasivos de corto plazo con los activos corrientes.

Razón corriente	=	Activo corriente / pasivo corriente	
Año 2019	=	\$ 2.731.880.400 / \$ 1.480.196.818	= 1,85
Año 2020	=	\$ 4.514.022.311 / \$ 2.240.617.157	= 2,01

Los anteriores resultados nos permiten determinar que la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. por cada peso que adeuda en el corto plazo, tiene 1,85 y 2,01 pesos para cancelar estas obligaciones en los años 2019 y 2020 respectivamente. Como se puede apreciar la empresa ha venido mejorando sus indicadores de capacidad de pago gracias al incremento presentado en sus activos corrientes; relevante aquí, el aumento exponencial que tuvieron las cuentas por cobrar a trabajadores lo cual explica el aumento de este indicador.

Capital neto de trabajo: Permite medir de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente que presenta la empresa que se está abordando. Así pues, se tiene que:

Capital neto de trabajo	=	Activo corriente – Pasivo corriente	
Año 2019	=	\$ 2.731.880.400 - \$ 1.480.196.818	= \$1.251.683.582
Año 2020	=	\$ 4.514.022.311 - \$ 2.240.617.157	= \$2.273.405.154

Esto permite interpretar que al finalizar el año 2019 la empresa contaba con 1,252 millones aproximadamente de su activo corriente financiado con recursos de largo plazo. De igual manera, se puede evidenciar que en el periodo final este indicador aumentó más de un 100% mostrando una financiación de activos corrientes con deudas de largo plazo por valor de 2,273 millones de pesos aproximadamente. Así pues, la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. muestra como casi la mitad de sus activos de corto plazo están siendo financiados con

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

pasivos corrientes y el restante con recursos de largo plazo, siendo esta última parte, la que corresponde al capital neto de trabajo.

Prueba ácida: Mediante este elemento de análisis se pretende conocer la capacidad de pago que tiene la empresa de sus pasivos de corto plazo utilizando los activos corrientes pero, sin tener que recurrir a la venta de sus existencias en inventarios. De acuerdo a esto tenemos que para la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. tenemos los siguientes resultados:

$$\begin{aligned} \text{Prueba ácida} &= (\text{Activo cte.} - \text{inventarios}) / \text{pasivo corriente} \\ \text{Año 2019} &= (2.731.880.400 - \$ 2.168.693.930) / \$ 1.480.196.818 = 0.38 \\ \text{Año 2020} &= (\$ 4.514.022.311 - \$ 2.743.887.064) / \$ 2.240.617.157 = 0.79 \end{aligned}$$

Según lo anterior, la empresa por cada peso que adeuda en pasivos de corto plazo, contaría con \$0,38 en el año 2019 y \$0,79 en el año 2020 para pagar estas sin tener que disponer de sus activos, lo cual evidencia una preocupante liquidez de esta entidad para soportar sus deudas corrientes.

6.2.2 Análisis de rentabilidad

Estos indicadores posibilitan la medición la efectividad que ha tenido la administración de la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. en aspectos como el control de costos y gastos, para así determinar cómo sus ingresos se convierten en utilidades.

Margen bruto: Permite conocer el margen de utilidad bruta sobre los ingresos por conceptos de ventas en la empresa.

$$\begin{aligned} \text{Margen bruto} &= \text{Utilidad bruta} / \text{ventas netas} \\ \text{Año 2019} &= \$ 702.766.893 / \$ 3.230.996.465 = 21.75\% \\ \text{Año 2020} &= \$ 786.574.601 / \$ 3.042.002.720 = 25.86\% \end{aligned}$$

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Según los datos obtenidos, se puede interpretar que en la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. las ventas generaron un 21,75% de utilidad bruta en el año 2019 y un 25,86% en el año 2020; es decir que por cada peso vendido en el año 2019, se generaron 21,75 pesos de rentabilidad y por cada peso que ingresó en el año 2020 se generaron 25,86 pesos de margen bruto.

Margen operacional: Este indicador nos muestra el margen operacional que tuvo la empresa sobre el total de las ventas.

Margen operacional	=	Utilidad operacional / ventas netas	
Año 2019	=	\$ 455.194.346 / \$ 3.230.996.465	= 14.09%
Año 2020	=	\$ 480.410.659 / \$ 3.042.002.720	= 15.79%

Interpretando los resultados reflejados luego del análisis aplicado a la empresa en cuestión, se puede determinar como la utilidad operacional corresponde a un 14,09% de los ingresos netos en el año 2019 y un 15,79% de las ventas netas en el año 2020. Esto es que por cada peso vendido en el año 2019 se reportan 14,09 pesos de utilidad operacional y por cada peso que se obtuvo en el año 2020 se reportan 15,79 pesos de utilidad operacional. Es importante apreciar que este margen presenta disminución con respecto al margen bruto que se analizó en el indicador anterior.

Margen neto: Se obtiene de dividir la utilidad neta sobre el total de las ventas en el periodo. Es así como se tiene que:

Margen neto	=	utilidad neta / ventas netas	
Año 1	=	\$ 366.074.859 / \$ 3.230.996.465	= 11.33%
Año 2	=	\$ 16.078.526 / \$ 3.042.002.720	= -0.53%

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

La empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. presenta en este indicador las siguientes consideraciones: La utilidad neta o margen neto, correspondió a un 11,33% de las ventas del año 2019 y, a un -0,53% de las ventas reportadas del año 2020. Lo anterior, equivale a decir que cada peso que ingresó a la compañía generó en el año 2019 11,33 pesos de utilidad neta, mientras que para el periodo 2020, cada peso que vendió en el año 2020 reportó una pérdida de 0,53 centavos. Indicador relevante para determinar el declive en los resultados de la empresa.

6.2.3 Análisis de actividad

Este análisis se efectúa por medio de indicadores de actividad, conocidos también como indicadores de rotación, y para la empresa en cuestión, interesa determinar la eficiencia con la cual se utilizan los recursos, según la dinámica de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Rotación de inventarios: Intentamos determinar que tantas veces rotan los inventarios, en cada uno de los periodos sometidos a análisis.

Rotación de inventarios = Costo de ventas / Inventarios totales promedio

Año 2019 = \$ 2.528.229.573 / \$ 2.456.290.497 = 1.03 veces

Año 2020 = \$ 2.255.428.119 / \$ 2.456.290.497 = 0.92 veces

Dado los anteriores resultados obtenidos podemos evidenciar que el inventario de la empresa **IMPORTADORA IBAGUE S.A.S.** rotó 1,03 veces en el año 2019, y 0,92 veces en el periodo 2020,

Rotación de los activos totales: Permite determinar que tanta proporción guardan las ventas frente a los activos fijos.

Rotación de los activos fijos = Ventas / Activo fijo bruto

Año 2019 = \$ 3.230.996.465 / \$ 435.333.757 = 7.42 veces

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

$$\text{Año 2020} = \$ 3.042.002.720 / \$ 289.901.809 = 10.49 \text{ veces}$$

Teniendo en cuenta la rotación de activos fijos y partir de los datos obtenidos, se puede interpretar que los activos fijos de la compañía rotaron 7.42 veces en el año 2019 y 10,49 veces en el año 2020; Se puede decir, que cada peso invertido en activos fijos generó ventas por 7,42 y 10,49 pesos en los periodos inicial y final respectivamente.

Rotación de proveedores: Con este indicador se puede identificar con que frecuencia se pagaron las cuentas a proveedores en cada uno de los periodos en los que se sometió a análisis la empresa.

Rotación de proveedores = (cuentas x pagar promedio x 365 días) / compras a crédito del periodo.

$$\text{Año 2019} = (\$ 1.309.788.945 \times 365) / \$ 2.528.229.573 = 189.09 \text{ veces}$$

$$\text{Año 2020} = (\$ 1.293.427.540 \times 365) / \$ 2.255.428.119 = 209.32 \text{ veces}$$

Interpretando los resultados obtenidos, se puede precisar que la compañía canceló las obligaciones a sus proveedores cada 189 días en el 2019 y cada 209 días en el año 2020. Este dato nos muestra un preocupante incremento en los tiempos en los que la empresa cumple con sus obligaciones, superando por más de 90 días los plazos establecidos en las políticas de pago que tiene la compañía.

6.2.4 Análisis de endeudamiento

Estos elementos de estudio permiten identificar y medir en qué grado y de qué manera participan los acreedores dentro del financiamiento de esta empresa. También permite examinar los riesgos para acreedores e inversionistas de la compañía y evidenciar la conveniencia y/o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la entidad.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Nivel de endeudamiento: Se pretende por medio de este establecer la participación porcentual de los acreedores dentro de la compañía.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \text{Total pasivo con terceros} / \text{Total activo}$$

$$\text{Año 2019} = \$ 1.811.347.818 / \$ 3.167.214.157 = 57.19\%$$

$$\text{Año 2020} = \$ 3.464.135.141 / \$ 4.803.924.120 = 72.11\%$$

El nivel de endeudamiento de la compañía IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. permite ver, de acuerdo a los resultados obtenidos, que por cada peso que la entidad tiene depositado en activos, en el año 2019 y 2020 57,19% y 72,11% respectivamente, han sido financiados respectivamente por los acreedores, (bancos, proveedores, empleados, etc.); es decir que estos son los dueños del activo total de la empresa en una proporción del 57,19 y 72,11%, en los periodos inicial y final respectivamente, y los accionistas o propietarios son dueños del valor restante, es decir, 42,81 y 27,89% respectivamente para los años 2019 y 2020.

Endeudamiento financiero: Mediante este indicador se puede determinar el porcentaje que representan las obligaciones financieras en su totalidad frente a las ventas de la compañía. Con base en esto tenemos lo siguiente:

$$\text{Endeudamiento financiero} = \text{Obligaciones financieras} / \text{Ventas netas}$$

$$\text{Año 2019} = \$439.785.773 / \$ 3.230.996.465 = 13.61\%$$

$$\text{Año 2020} = \$1.625.073.693 / \$ 3.042.002.720 = 40.22\%$$

Dados los datos obtenidos podemos determinar que en la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. las obligaciones con entidades financieras equivalen al 13,61% de las ventas en el año 2019 y 40,22% de las ventas en el año 2020.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Aquí, es importante resaltar como este indicador se triplica para el periodo final, lo que supone que la empresa aumenta de manera preocupante las deudas con respecto a lo que reporta en ventas en el periodo final.

Impacto de la carga financiera: Se pretende identificar por medio de este indicador que porcentaje de las ventas destina la empresa para asumir sus gastos financieros.

$$\begin{aligned} \text{Impacto de la carga financiera} &= \text{Gastos financieros} / \text{Ventas} \\ \text{Año 2019} &= \$ 101.660.769 / \$ 3.230.996.465 = 3.15\% \\ \text{Año 2020} &= \$ 533.726.338 / \$ 3.042.002.720 = 17.55\% \end{aligned}$$

Interpretando la información obtenida luego de aplicar este indicador a los estados financieros, se puede confirmar que los gastos de tipo financiero, (Intereses, comisiones y otros) representan el 3,15% de ingresos reportados en el año 2019 y 17,55% de las ventas netas en el año 2020; es decir, que del producto de las ventas, hay que destinar 17,55% en el año 2020, para pagar gastos financieros. Lo anterior supone una gran preocupación para la compañía, entendiendo que casi una quinta parte de sus ventas reportadas en el periodo, fueron destinadas para cubrir los gastos financieros.

6.3 Direccionamiento Estratégico

Una organización adquiere una ventaja competitiva cuando su rentabilidad es mayor que la del promedio de las empresas del mismo sector, pero para generar esta ventaja competitiva se debe conocer la capacidad de los recursos con los que cuenta, con el objetivo de convertirlos en eficientes y adicionalmente conocer el entorno para adaptarse a él y así generar estrategias que la impacten positivamente.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Desde el punto de vista de Direccionamiento Estratégico, se puede decir que los aspectos del entorno tanto interno como externo deben ser evaluados periódicamente, al igual que el análisis Financiero, con el objetivo de estudiar tendencias y comportamientos. Es prioridad de los empresarios identificar las oportunidades y Amenazas del entorno, buscando las mejores alternativas para que la compañía avance y logre percibir mayores beneficios. Pero adicional a esto la empresa debe contar con un punto de partida desde la parte organizacional y es aquí donde encontramos una de las principales falencias, pues al momento de conocer la Empresa, no se encontró información alguna, por lo que el grupo desarrollador del Estudio de Caso se permitió diseñar un modelo de Principios Corporativos, Misión, Visión y Esquema Organizacional, de este modo conociendo quienes son y que proyecciones tiene a futuro la Empresa IMPORTADORA IBAGUE SAS, se podrán diseñar las estrategias adecuadas para cumplir sus objetivos.

6.3.1 Cultura Organizacional y Direccionamiento Estratégico

6.3.1.1 Historia, Hitos Claves

La empresa IMPORTADORA IBAGUE S.A.S es una organización que cuenta aproximadamente con diez (10) años de antigüedad, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibagué, departamento de Tolima, su dirección postal es AV Ferrocarril 25-103, IBAGUE, está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas. Su actividad Principal es el Comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, Su objeto principal es la comercialización, importación y exportación, legalización y tramite ante la aduana de repuestos, partes y piezas para vehículos automotores en general entre otras.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

6.3.1.2 Principios y Valores Corporativos

La Empresa IMPORTADORA IBAGUE S.A.S. Actúa bajo los siguientes valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Seriedad
- Respeto hacia las personas y el medioambiente
- Empatía
- Competitividad
- Cumplimiento

6.3.1.3 Misión

Somos IMPORTADORA IBAGUE S.A.S, Empresa especializada en la importación y comercialización de repuestos y servicios del mercado automotor, a través del mejor equipo humano, garantizando un servicio integral de máxima calidad. Nuestra misión está encaminada hacia la total satisfacción del cliente, así como la de los profesionales que la integran, un comportamiento medioambiental respetuoso y el crecimiento de nuestro talento humano.

6.3.1.4 Visión

En el año 2026 ser la mejor empresa importadora y comercializadora de repuestos automotrices en el Departamento de Tolima, ser la empresa referente del mercado en calidad, tecnología, infraestructura, capital humano, solidez financiera, manteniendo unos volúmenes que

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

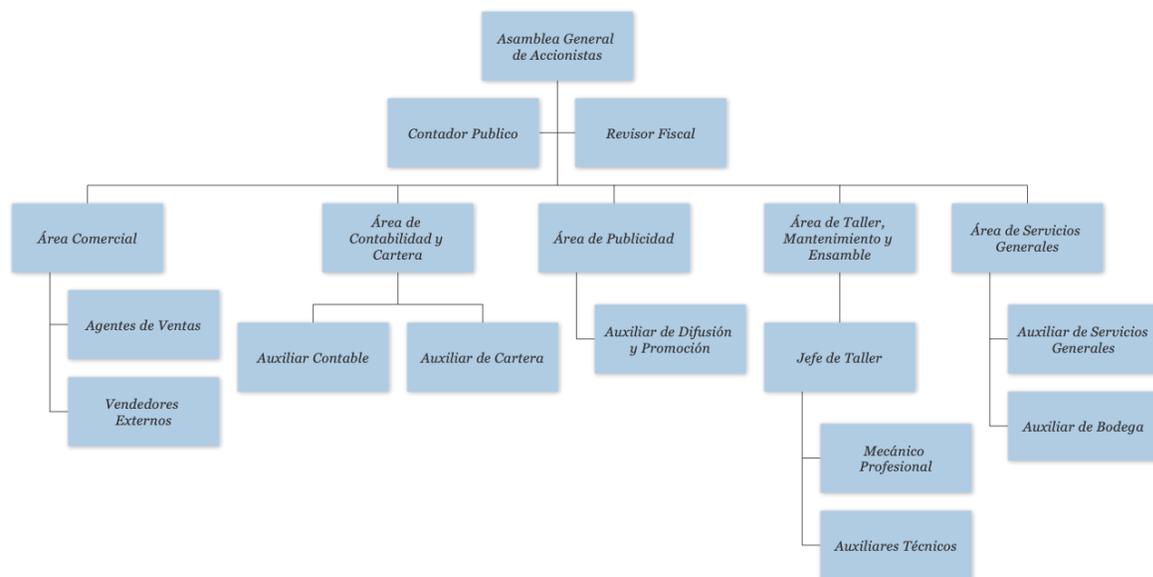
proporcionen la rentabilidad adecuada para su continuidad y excediendo las expectativas de clientes, empleados y proveedores.

6.3.1.5 Portafolio de Productos y Servicios

Comercio de partes, piezas (Autopartes) y accesorios (Lujos) para vehículos automotores. Especialistas en motores ISUZU y Línea Chevrolet de Carga pesada. Pistones, cigüeñales, correas de repartición, retenedores, bujes, kits de clutch, volantes, cilindros, casquetes, bielas, válvulas y otros. Servicios de mantenimiento, ensamble y reparación de motores, mantenimiento preventivo y correctivo en general.

Figura 1.

Estructura Organizacional, Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Tabla 5.

Análisis Interno o PCI Perfil de Capacidad Interna

Fuente: Elaboración propia.

CAPACIDAD	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
		Calificación (C) [3 ó 4]	Puntuación ponderada (P°C)	Calificación (C) [1 ó 2]	Puntuación ponderada (P°C)	
1. Capacidad Directiva						0,5
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social	0,10	4	0,40		0,00	A través de estos resultados podemos evidenciar que el impacto que genera la Capacidad Directiva no es el mejor, pero si bien la empresa cuenta con una buena imagen corporativa, esta no ha sido suficiente para contrarrestar otros factores de vital importancia para la Empresa, pues no se ha realizado el uso adecuado de planes estratégicos como fortalecer la red de distribución personalizada y la promoción en tecnologías como redes sociales y medios de comunicación, para atracción de clientes lo cual se ve reflejado a la hora de enfrentar la competencia.
2. Agresividad para enfrentar la competencia	0,04		0,00	2	0,08	
3. Uso de planes estratégicos	0,03		0,00	1	0,03	
4. Comunicación y control gerencial	0,03		0,00	1	0,03	
2. Capacidad Competitiva						0,7
1. Participación del mercado	0,06		0,00	2	0,12	De acuerdo a los resultados arrojados, la capacidad competitiva es una de las mayores fortalezas y esto se debe al trabajo que hace la empresa por empoderarse en el mercado (local), con un amplio portafolio de productos y su disponibilidad lo cual ha generado la fidelización de sus clientes entregando productos originales y de alta calidad, sin embargo no ha logrado una participación activa del mercado.
2. Lealtad y satisfacción del cliente	0,08	4	0,32		0,00	
3. Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos	0,03	4	0,12		0,00	
4. Portafolio de productos	0,03	4	0,12		0,00	
3. Capacidad Financiera						0,4
1. Acceso a capital cuando lo requiera	0,05		0,00	1	0,05	Esta categoría es una de las mayores debilidades de la Empresa Importadora Ibagué S.A.S, como consecuencia de las sanciones impuestas por la DIAN se ve afectada su liquidez y disponibilidad de efectivo para sostenerse en el mercado incluso teniendo en cuenta que su rentabilidad es buena respecto a los años que tiene en el mercado y su nivel de competitividad.
2. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,05		0,00	1	0,05	
3. Rentabilidad, retorno de la inversión	0,05	4	0,20		0,00	
4. Comunicación y control gerencial	0,05		0,00	1	0,05	
4. Capacidad Tecnológica						0,4
1. Valor agregado del producto	0,06		0,00	2	0,12	En este análisis podemos evidenciar que la capacidad Tecnológica y de innovación es una de las mayores debilidades de Importaciones Ibagué SAS, pues esta no cuenta con la implementación de tecnología que permita mejorar los productos y servicios ofrecidos actualmente de manera que generen una mayor satisfacción en sus clientes.
2. Capacidad de innovación	0,05		0,00	1	0,05	
3. Nivel Tecnológico	0,03		0,00	1	0,03	
4. Nivel de coordinación e integración de otras áreas	0,06	4	0,24		0,00	
5. Capacidad Talento Humano						0,7
1. Nivel académico del talento humano	0,05	4	0,20		0,00	El talento humano es la gran fuerza de la empresa después de sus clientes y basta con ver los resultados obtenidos en esta categoría, se cuenta con personal capacitado, comprometido, con vocación de servicio y con gran sentido de pertenencia, sin embargo al tratar esta categoría de personas siempre se van a encontrar debilidades y en esta ocasión se encuentra a nivel salarial la cual afecta en gran medida la estabilidad del personal.
2. Experiencia técnica	0,05	4	0,20		0,00	
3. Motivación	0,06	4	0,24		0,00	
4. Estabilidad	0,04		0,00	2	0,08	
Total parcial:	1,00		2,0		0,7	Ponderación TOTAL: 2,7

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Tabla 6.
Ponderación

PONDERACIÓN		
ALTA	4	Con más fortalezas que debilidades
MEDIA	2,5	Significa que es una organización con serias debilidades
BAJA	1	

6.3.2 Análisis Interno o PCI Perfil de Capacidad Interna

En un análisis general nos da como resultado una ponderación total de 2,7 (media), con lo que se puede decir que si bien existe una estructura organizacional definida, también existen notables debilidades en las áreas directiva, financiera y tecnológica, y esto ocasionado por la falta de conocimiento e inversión que trajo como consecuencia sanciones por parte de la DIAN y hoy en día generan una insolvencia notable dentro de la empresa.

6.3.3 Análisis Externo o POAM Análisis de Oportunidades y Amenazas del Medio

Tenemos una Ponderación Total Media - Alta de (3,1), lo que indica que la empresa esta aprovechando al máximo las oportunidades que se le presentan en el mercado, de este modo se minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, por lo que es necesario identificar las amenazas para así poder apalancar las oportunidades y superarlas y así lograr los objetivos planeados.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Tabla 7.

Análisis Externo o POAM Análisis de Oportunidades y Amenazas del Medio

FACTOR	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza		Análisis e interpretación por categoría
		Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Económicos						0,40
1. Inflación	0,04		0,00	1	0,04	Este análisis nos muestra que este factor, representa la mayor amenaza para la Empresa, porque están involucrados factores como la inflación, la devaluación, el producto interno bruto, las altas tasas de intereses, la gran cantidad de impuestos y las inversiones públicas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa ya que son aspectos que esta no puede contralar, simplemente son resultados del comportamiento mercado a los cuales se debe ajustar.
2. Políticas Fiscales	0,04		0,00	2	0,08	
3. PIB	0,08		0,00	2	0,16	
4. Desempleo	0,02		0,00	2	0,04	
5. Patrones de consumo	0,02	4	0,08		0,00	
2. Políticos						0,61
1. Normatividad vigente	0,05	4	0,20		0,00	Esta categoría representa uno de los mayores riesgos para la empresa, debido a la normatividad vigente que debe ser de cumplimiento obligatorio, y a sus cambios constantes en el país, los cuales afectan la estabilidad de cualquier organización, principalmente a la pequeña y mediana empresa.
2. Políticas de seguridad	0,03	4	0,12		0,00	
3. Cargas Impositivas	0,05		0,00	2	0,10	
4. Estabilidad política	0,02		0,00	2	0,04	
5. Acuerdos de comercio internacional	0,05	3	0,15		0,00	
3. Sociales						0,69
1. Estilos de vida	0,04	4	0,16		0,00	Esta categoría nos permite evaluar los factores claves de penetración en el mercado y por eso vemos que le da gran relevancia a los estilos de vida y los hábitos de compra porque es allí en donde se deben centrar para atraer el cliente con productos originales y de excelente calidad así como la disponibilidad y gran variedad de los mismos.
2. Distribución del ingreso	0,05		0,00	3	0,15	
3. Hábitos de compra	0,08	4	0,32		0,00	
4. Desempleo	0,03		0,00	2	0,06	
4. Tecnológicos						0,63
1. Nivel de tecnología	0,05		0,00	3	0,15	El aspecto tecnológico tiene una ponderación equilibrada, sin embargo la empresa no cuenta con todos los recursos para hacer de este un punto clave en el negocio, siendo esta la manera de optimizar procesos y además de llegar a más personas que pudieran estar interesadas en adquirir los productos disponibles, aprovechando la velocidad en el desarrollo de las tecnologías y uso de las tics.
2. Internet y comercio tecnológico	0,05		0,00	2	0,10	
3. Tecnología Deficiente	0,02		0,00	3	0,06	
4. Flexibilidad de procesos	0,04	4	0,16		0,00	
5. Automatización	0,04	4	0,16		0,00	
5. Geográficos						0,75
1. Ubicación	0,10	4	0,40		0,00	Con una ponderación de 0,75 es la mayor apuesta de Importaciones Ibagué SAS, debido a su excelente ubicación estratégica en una de las principales avenidas de la ciudad, excelentes rutas de acceso y estado de las vías cercanas al punto de atención y de gran accesibilidad para sus clientes.
2. Seguridad	0,05		0,00	3	0,15	
3. Vías de acceso	0,05	4	0,20		0,00	
Total parcial:	1,00		2,0		1,1	Ponderación TOTAL: 3,1

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.4 Diagnostico Interno DOFA

Mediante el presente análisis se busca determinar la capacidad de la actividad para desempeñar la actividad del objeto de manera adecuada. Por lo tanto, cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Se busca relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de tal manera que se pueda convertir una amenaza en oportunidad, sacar provecho de una fortaleza, anticipar las consecuencias en caso de materializarse una amenaza y poder mitigar el efecto que produce una debilidad. Este análisis servirá como base para la generación de estrategias metodológicas para la actividad económica.

6.3.5. Retos Estratégicos

R1 (E7, E10):Saneamiento Fiscal. Buscar estrategias para afrontar las consecuencias fiscales y fortalecer la empresa a nivel directivo aprovechando al máximo las oportunidades analizadas.

R2 (E3, E8, E12): Marketing Digital. Llegar a todos los nichos de mercado a través de todos lo canales de comunicación digitales posibles y ofrecer diferentes estrategias que atraigan al cliente.

R3 (E3, E6, E11): Económica. Crear un portafolio de proveedores que ofrezcan los precios mas bajos del mercado para brindar a nuestros clientes siempre económica y calidad en cada una de sus compras.

Fase: diseño Estratégico

Herramienta: DOFA

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Tabla 8.

Diagnostico Interno DOFA

Fuente: Elaboración Propia.

Dimensiones internas VS Dimensiones externas	Oportunidades	Amenazas
	O1. Patrones de Consumo	A1. Políticas Fiscales
	O2. Habitos de Compra	A2. Distribución del ingreso
	O3. Acuerdos de comercio internacional	A3. Internet y comercio tecnologico
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Imagen Corporativa. Responsabilidad Social	E1 F1O1(Diferenciación). Ofrecerle al cliente un valor agregado y una experiencia diferente en cada una de sus compras, en comparación con la competencia.	E7 F1A1(Integración horizontal). Aprovechar las fortalezas en la consecucion de apalancamiento financiero con entidades privadas y gubernamentales aprovechando los beneficios fiscales de la normatividad vigente.
F2. Lealtad y Satisfacción del cliente	E2 F2O2y3 (Segmentación).Realizar un Estudio de mercado para establecer los diferentes habitos de compra y lograr tener variedad en productos para cada uno de nuestros clientes.	E8.F2A3 (Penetracion del Mercado).Realizar inversion en teconologia que permita la atencion eficiente al cliente, asi mismo diseñar una pagina web facilitando la compra mediante los mercado on line.
F3. Portafolio de productos	E3. F3O3 (Desarrollo de mercado). Mantener y ampliar el portafolio de productos mediante alianzas internacionales, estableciendo relaciones comerciales, que permitan la adaptacion a las exigencias del mercado.	E9.F3A2 (Desarrollo de Producto).Adecuarse a las necesidades de mercado, para pofrecer justo lo que el cliente requiere de acuerdo a sus necesidades y capacidad de compra.
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Uso de Planes Estratégicos	E4 D1O2 (Desarrollo de producto). Innovación en productos con capacidad de llegar a todos los nichos de mercado.	E10 D1A1 (Enfoque).Diseñar una plan estrategico de buenas practicas contables con el fin de lograr una solucion a los problemas financieros que enfrenta la empresa de modo que su hoja de vida no se vea afectada ante los entes de control y centrales de riesgo.
D2. Agresividad para enfrentar la competencia	E5. 2xO1y2 (Desarrollo de Mercado). Diseñar un plan integrado de comunicaciones y el uso de las tic's para mantener y recuperar clientes y atraer nuevos.	E11.D2A3 (Integración hacia adelante).Contratar con proveedores que nos ayuden a generar una rentabilidad como mínimo del 10% en cada uno de los productos
D3. Participación del mercado	E6. D3O3 (Integración hacia adelante). Realizar alianzas estrategicas con proveedores que nos brinden los mejores precios en el mercado con el fin de ofrecer al cliente variedad, calidad y economía.	E12.D3A2 (Penetración del mercado).Contar con un buen Stock que le permita a la Empresa abastecer la demanda, valiendose de la actualizacion de inventarios buscando que estos tengan mayor rotacion.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Tabla 9.

Análisis PEEA

VENTAJA COMPETITIVA (Eje x negativo) VC			Siendo -1 La Mejor y -6 La peor
1	Marca	-3	Marca con antigüedad pero no posicionada.
2	Diseño	-6	La Empresa no cuenta con diseño de marca o producto.
3	Servicio	-2	Le apuesta ofrecer lo mejor para sus clientes.
4	Canales de distribución	-2	Cuentan con un buen canal para atender pedidos.
5	Calidad	-1	Siempre cuentan con los mejores productos.
TOTAL		-14	
PROMEDIO		-2,8	

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (Eje x positivo) FI			Siendo 1 La peor y 6 la mejor...
1	Proveedores	6	Cuentan con los mejores, para tener productos de calidad.
2	Clientes	5	Excelentes clientes reflejados en el comportamiento de la cartera
3	Competidores	5	Competidores no tan fuertes que garantiza ventaja
4	Productos sutitutos	6	Hay suficientes productos para reemplazar cualquiera.
5	Riesgo de Ingreso	3	Afectaciones a la economía podrian afectar este item.
TOTAL		25	
PROMEDIO		5	

CLIMA DE NEGOCIO (RIESGO - PAÍS) (Eje y negativo)			Siendo -1 La Mejor y -6 La peor...
1	Estabilidad macroeconómica	-1	Disposiciones gubernamentales Estables.
2	Sistemas de comunicación	-4	Buenos canales de comunicación para penetrar el mercado.
3	Infraestructura	-2	Cuenta con una buena planta para la comercialización.
TOTAL		-7	
PROMEDIO		-2,33	

FORTALEZA FINANCIERA (Eje y positivo) FF			Siendo 1 La peor y 6 la mejor...
1	Liquidez	1	Los Ítems de Liquidez y endeudamiento son aspectos que la empresa no ha administrado de la mejor manera, como se ve reflejado en sus Estados Financieros.
2	Endeudamiento	1	
3	Rentabilidad	5	
TOTAL		7	
PROMEDIO		2,33	

Tabla 10.

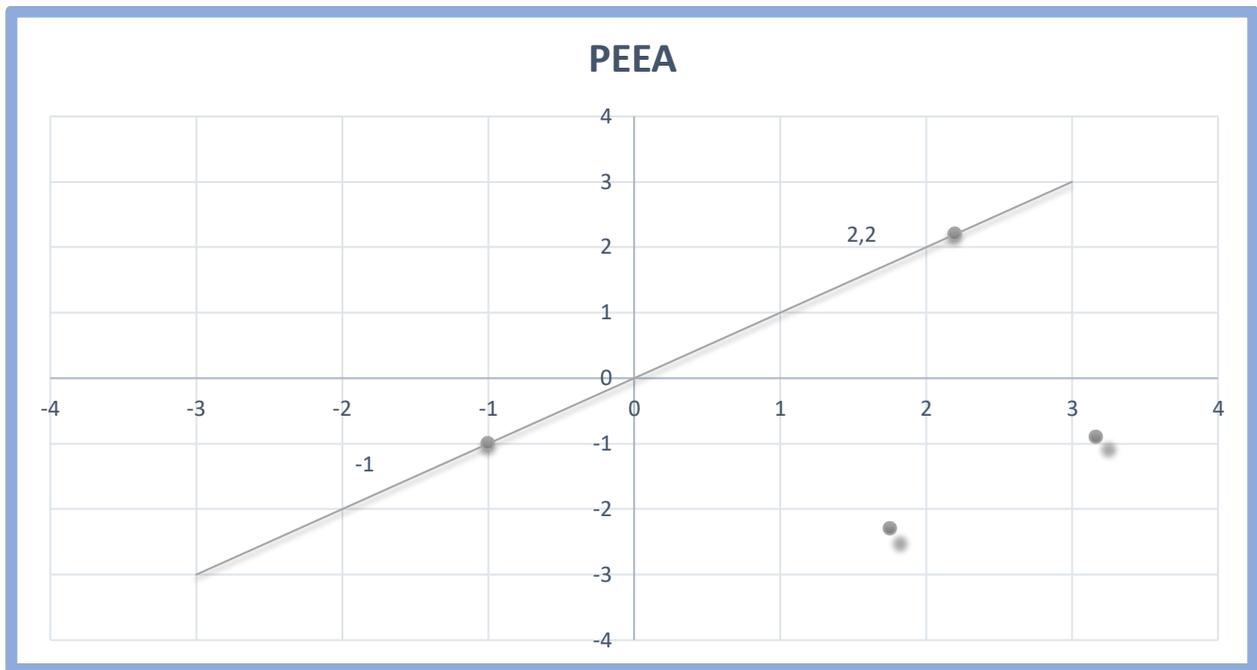
Ponderaciones Análisis PEEA

	PUNTOS		X	Y
	x	y		
	FF/CN	VC/FI		
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2,80	0	3	3
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)	0	-2,33	2,2	2,2
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	5,00	0	2	2
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	0	2,333333	1	1
TOTALES	2,20	0,00	0	0
			-1	-1
			-2	-2
			-3	-3

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Figura 2.

Diagrama PEEA



Una vez realizado el estudio, se puede concluir que la empresa se encuentra en una posición Agresiva - Conservadora, según el PEEA está en una zona de ataque, lo que sugiere que la empresa es fuerte a nivel competitivo y esto es gracias a su compromiso con el cliente, su posicionamiento estratégico en la ciudad y además por ser de la región. Sin embargo la empresa no atraviesa por su mejor momento a nivel financiero, presenta dificultades a nivel de liquidez y endeudamiento, para lo cual se debe apalancar a través de un plan estratégico de alternativas que minimicen el nivel de afectación de la crisis.

Así mismo otro aspecto clave es la penetración y desarrollo del mercado, a través de estrategias de marketing digital, pues es necesario cada vez poder llegar a la mayoría de las personas, creando espacios para los distintos hábitos de compra y en donde el cliente en un solo lugar encuentre todo lo que necesita.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Y por último, es muy importante que la empresa siga siendo competitiva y esto mediante estrategias que llamen la atención del cliente mediante actividades o eventos en los cuales estos sean los importantes y además de cuidar el bolsillo de estos mediante precios bajos y excelente calidad en sus productos, pero claro está que sin descuidar la rentabilidad.

6.3.6 Alternativas Financieras para Evitar el Cierre y/o Liquidación de la Empresa

Teniendo en cuenta lo examinado y con el ánimo de contribuir con una solución que permita poner en buen recaudo la problemática actual que presenta la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S., se colocan en consideración tres alternativas de tipo financiero con las que se busca dar viabilidad a la empresa y evitar una posible liquidación o cierre de la misma. Así pues, dichas herramientas se sustentan en los resultados obtenidos luego de la aplicación de los elementos de análisis financiero y de direccionamiento estratégico.

Como se pudo observar, una vez se da la aplicación de estas herramientas de diagnóstico, se encuentra que la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. posee falencias de tipo contable y administrativo, que una vez corregidas permitirán darle viabilidad a la empresa de manera que se posibilite la continuidad de negocio. Si bien es cierto, existen dificultades en materia organizacional, lo neurálgico del problema radica en la liquidez de la compañía de acuerdo a lo encontrado en este estudio. Las dificultades en materia financiera en este momento presentan grandes retos para la administración de la empresa, es por ello que mediante la presentación de estas alternativas de solución se pretende colocar punto final a la problemática actual, luego de que las alternativas propuestas sean aplicadas en su conjunto o de manera individual, lo anterior dependiendo de la conveniencia que cada una aporte y de la decisión que se tome desde la parte administrativa.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

En primer lugar, como aporte a la solución actual de la problemática, se plantea la inclusión de un nuevo socio para la compañía. Como se observó, la empresa es una entidad con un único propietario y accionista, poseedor del 100% de las acciones que circulan de la empresa. Esto somete a la entidad a una toma de decisiones única, en la que participa una sola persona, limitando con ello las posibilidades que entrega una asamblea general de accionistas compuesta por dos o más socios que aporten conocimiento e ideas para la compañía.

Ahora bien, Desde el punto de vista financiero, principal enfoque de estas propuestas, se plantea que se posibilite el ingreso de uno o varios accionistas, que aporten hasta el 50% del capital suscrito y pagado que tiene la compañía, lo que representaría en cifras un ingreso de 375 millones de pesos aproximadamente. Dichos recursos deberán utilizarse en el pago de las obligaciones que están generando un alto impacto a la compañía en materia de costos financieros y de acuerdo a ello posibilitar que en el próximo periodo se reduzca la carga de gastos para la compañía de manera que pueda sostener dicho rubro y reflejar utilidades en los periodos siguientes.

Esta inclusión de capital en la empresa, afectaría la toma de decisiones en ella, ya que, si bien es cierto, el actual propietario posee el control de la compañía siendo el dueño del 66.67% de las acciones, después del ingreso del capital, este cede participación en la entidad, lo cual más que verse como una amenaza debe aprovecharse como una fortaleza, en el entendido que se sumarán conocimientos y aportes que permitan el crecimiento de la organización haciéndola un ente más democrático.

Ya en la parte financiera, corresponde determinar en cifras el impacto que esta inyección de recursos ocasionaría a la empresa, por lo que se propone a continuación presentar en números como se expresaría un estado de resultados y de situación financiera proyectado al año 2022

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

luego de este hecho. Lo que se propone es bajar la carga de endeudamiento, posibilitando una reducción en la carga financiera por concepto de intereses que permita reflejar una utilidad en el periodo siguiente, sustentando las cifras en el sostenimiento de los ingresos y costos reportados en los últimos dos periodos, tomando como base un promedio entre estos ítems entendiendo que las cifras en estos no han sufrido cambios considerables. De igual manera la proyección se realiza teniendo en cuenta la conservación en las cifras de los activos y otras cuentas no vinculantes para este caso de estudio.

Así las cosas, los estados financieros del año 2020 versus los estados financieros proyectados al 2022 serian los siguientes:

Tabla 11.

Estado de Resultados Proyectado Año 2022 Alternativa No. 1

IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS						
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y PROYECTADO 2022						
(Expresado en pesos colombianos)						
Periodos	Año 2020	% AV	Año 2022	% AV	AH ABS	AH %
VENTAS NETAS	\$ 3.042.002.719,7	100,0%	\$ 3.136.499.592,4	100,0%	\$ 94.496.872,6	3,1%
Costo de ventas	\$ 2.255.428.119,1	-74,1%	\$ 2.391.828.845,8	-76,3%	\$ 136.400.726,7	6,0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 786.574.600,6	25,9%	\$ 744.670.746,5	23,7%	\$ 41.903.854,1	-5,3%
Gastos de ventas						
Gastos de administración	\$ 306.163.941,9	-10,1%	\$ 306.163.941,9	-9,8%	\$ 0,0	0,0%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 480.410.658,8	15,8%	\$ 438.506.804,7	14,0%	\$ 41.903.854,1	-8,7%
Ingresos por financiamiento de Ventas	\$ 37.237.153,3	1,2%	\$ 37.237.153,3	1,2%	\$ 0,0	0,0%
Rendimiento de Inversiones						
Otros Ingresos						
Gastos financieros	\$ 533.726.338,2	-17,5%	\$ 440.143.232,0	-14,0%	\$ 93.583.106,2	-17,5%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 35.600.725,9	1,1%	\$ 51.679.252,1	-321,4%
Provisión impuesto de renta			\$ 11.748.239,6			
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXT.	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 23.852.486,4	0,8%	\$ 39.931.012,6	-248,3%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 23.852.486,4	0,8%	\$ 39.931.012,6	-248,3%

Fuente: Elaboración Propia.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Como se puede evidenciar, sosteniendo el promedio de ventas y de igual manera manteniéndose la estructura de costos de la empresa, la reducción de la carga financiera posibilita el reflejo de una utilidad del ejercicio en el periodo proyectado a 2022. El análisis de proyección se realiza basado en la cifra reflejada por la carga financiera que generó la deuda de este tipo con que cerró el periodo 2020, la cual representa un 25% del total de los pasivos por este concepto. Al aplicar dicha carga de intereses al nuevo saldo obtenido luego de utilizar los recursos de capital inyectados a la compañía en el pago de obligaciones financieras, este rubro de gastos presenta una disminución del 17.5% frente al periodo 2020, lo que posibilita el pago de la obligación, el sostenimiento de la carga financiera y la generación de utilidades en el periodo para los accionistas.

Tabla 12.

Estado de Situación Financiera Proyectado Año 2022 Alternativa No. 1

IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y PROYECTADO 2022 (Expresado en pesos colombianos)						
Periodos	Año 2020	% AV	Año 2022	% AV	AH ABS	AH %
ACTIVO						
Efectivo	\$ 557.127.110,9	11,6%	\$ 597.058.124,0	12,3%	\$ 39.931.013,1	7,2%
Clientes	\$ 439.981.291,0	9,2%	\$ 439.981.291,0	9,1%	\$ 0,0	0,0%
Anticipos de Impuestos y Contrib. O Saldos a favor	\$ 184.854.844,6	3,8%	\$ 184.854.844,6	3,8%	\$ 0,0	0,0%
Cuentas x Cobrar a Trabajadores	\$ 588.172.000,0	12,2%	\$ 588.172.000,0	12,1%	\$ 0,0	0,0%
Inventarios	\$ 2.743.887.064,2	57,1%	\$ 2.743.887.064,2	56,6%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Activo Corriente	\$ 4.514.022.310,7	94,0%	\$ 4.553.953.323,8	94,0%	\$ 39.931.013,1	0,9%
Activo Fijo Bruto	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Activo Fijo	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 0,0	0,0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.803.924.120	100,0%	\$ 4.843.855.133	100,0%	\$ 39.931.013,1	0,8%
PASIVO						
Obligaciones bancarias	\$ 401.555.709,5	11,6%	\$ 401.555.709,5	13,0%	\$ 0,0	0,0%

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 1.277.066.134,0	36,9%	\$ 1.277.066.134,0	41,3%	\$ 0,0	0,0%
Costos y Gastos x Pagar	\$ 1.664.838,0	0,0%	\$ 1.664.838,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Retención en la Fuente	\$ 2.794.000,0	0,1%	\$ 2.794.000,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 2.350.700,0	0,1%	\$ 2.350.700,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 513.639.000,0	14,8%	\$ 513.639.000,0	16,6%	\$ 0,0	0,0%
Obligaciones Laborales	\$ 11.948.632,6	0,3%	\$ 11.948.632,6	0,4%	\$ 0,0	0,0%
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 29.598.143,0	0,9%	\$ 29.598.143,0	1,0%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Pasivos Corrientes	\$ 2.240.617.157,1	64,7%	\$ 2.240.617.157,1	72,5%	\$ 0,0	0,0%
Obligaciones Financieras	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 848.517.984,0	27,5%	\$ 374.999.999,5	-30,6%
Sub total Pasivos No Corrientes	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 848.517.984,0	27,5%	\$ 374.999.999,5	-30,6%
TOTAL PASIVOS	\$ 3.464.135.141	100,0%	\$ 3.089.135.141	100,0%	\$ 374.999.999,5	-10,8%
PATRIMONIO						
Capital Suscrito y Pagado	\$ 750.000.000,0	56,0%	\$ 1.125.000.000,0	64,1%	\$ 375.000.000,0	50,0%
Resultados del Ejercicio	\$ 16.078.526,2	-1,2%	\$ 23.852.486,4	1,4%	\$ 39.931.012,6	-248,3%
Utilidades Acumuladas	\$ 605.867.505,3	45,2%	\$ 605.867.505,3	34,5%	\$ 0,0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.339.788.979	100,0%	\$ 1.754.719.992	100%	\$ 414.931.012,6	31%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.803.924.120		\$ 4.843.855.133		\$ 39.931.013	

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, la presentación de esta alternativa, permite reflejar variaciones en algunas cuentas del estado de situación financiera, especialmente en las que conciernen a los pasivos de largo plazo, modificados por la destinación que tuvieron los recursos inyectados a la empresa, lo que generó una disminución de más del 30% en las obligaciones no corrientes y un incremento en la cifra de patrimonio, representada especialmente por el aumento en el capital suscrito y pagado que reflejó un incremento del 50% gracias al ingreso de nuevos accionistas.

La segunda alternativa de solución que se pretende entregar para que sea evaluada por la administración de la compañía tiene que ver con el refinanciamiento de las deudas de tipo financiero que tiene la empresa y una renegociación de las tasas y plazos que ellas ostentan a la fecha. Esto permitirá que la carga que se genera por este concepto sea más manejable y que gran

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

parte de ella pueda trasladarse a periodos posteriores con el propósito de no afectar la liquidez de la empresa y de igual manera se posibilite el pago de las deudas contraídas en un lapso de tiempo determinado.

Según lo indicado desde la parte administrativa de la empresa, las deudas de tipo financiero que tiene la empresa tienen plazo de pago convenido a máximo 3 años. Estos créditos están manejando tasas de interés que podrían reducirse si se hacen estudios de mercado que posibiliten conocer mejor opciones de financiación y se utilicen en la medida de las posibilidades herramientas como estratégicas como compra de cartera.

Como se pudo determinar en los análisis realizados, la carga de gasto financiero representa un 25% del total de la deuda con el que cerró el periodo 2020; si se utilizan las estrategias mencionadas en esta proposición y se logra que dicha carga de intereses llegue a un máximo del 15% del total de la deuda en el periodo 2022, esto generaría un impacto directo en los resultados de la compañía. La idea es establecer plazos de pago a un máximo de 10 años y hacer que se puedan reestructurar los créditos obtenidos mediante compra de cartera o negociaciones con las mismas entidades que permitan una reducción en las tasas de interés que se acerque al 30%.

Si se opta por esta alternativa, y se logra que la carga financiera represente un máximo del 15% de la deuda que tiene la empresa en el cierre del periodo 2020, la entidad reflejaría las siguientes cifras en sus estados financieros proyectados en el 2022:

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Tabla 13.

Estado de Resultados Proyectado Año 2022 Alternativa No. 2

IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS						
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y PROYECTADO 2022						
(Expresado en pesos colombianos)						
Periodos	Año 2020	% AV	Año 2022	% AV	AH ABS	AH %
VENTAS NETAS	\$ 3.042.002.719,7	100,0%	\$ 3.136.499.592,4	100,0%	\$ 94.496.872,6	3,1%
Costo de ventas	\$ 2.255.428.119,1	-74,1%	\$ 2.391.828.845,8	-76,3%	\$ 136.400.726,7	6,0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 786.574.600,6	25,9%	\$ 744.670.746,5	23,7%	\$ 41.903.854,1	-5,3%
Gastos de ventas						
Gastos de administración	\$ 306.163.941,9	-10,1%	\$ 306.163.941,9	-9,8%	\$ 0,0	0,0%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 480.410.658,8	15,8%	\$ 438.506.804,7	14,0%	\$ 41.903.854,1	-8,7%
Ingresos por financiamiento de Ventas	\$ 37.237.153,3	1,2%	\$ 37.237.153,3	1,2%	\$ 0,0	0,0%
Rendimiento de Inversiones						
Otros Ingresos						
Gastos financieros	\$ 533.726.338,2	-17,5%	\$ 320.806.904,0	-10,2%	\$ 212.919.434,2	-39,9%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 154.937.053,9	4,9%	\$ 171.015.580,1	-1063,6%
Provisión impuesto de renta			\$ 51.129.227,8			
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXT.	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 103.807.826,1	3,3%	\$ 119.886.352,3	-745,6%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 103.807.826,1	3,3%	\$ 119.886.352,3	-745,6%

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede identificar en el estado de resultados anterior una disminución del 39% aproximadamente en la carga de tipo financiero que presenta la compañía en el periodo proyectado 2022 luego de lograr una reducción del 10% de la participación de este rubro sobre la deuda de tipo financiera. Lo que se pretende mediante esta alternativa es generar oportunidades de liquidez mediante la elaboración de un programa de restructuración de la deuda que posibilite la reducción de esta variable permitiendo mediante las estrategias propuestas en esta alternativa que los costos por concepto de intereses se reduzcan de manera que se puedan cancelar sin que ello genere pérdida en los ejercicios próximos.

Esta es una propuesta que se acerca mucho a lo más conveniente para la empresa desde el punto de vista de su realización y conveniencia, ya que de acuerdo a la historia crediticia que

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

ostenta la compañía es muy viable que se posibiliten estos escenarios, aún más cuando no se requiere depender de un factor externo como un accionista o inversionista y por el contrario la solución estará a la puerta teniendo en cuenta las excelentes relaciones bancarias que se manejan en la compañía y las inmejorables referencias comerciales que se tienen con los entes financieros.

De adoptarse esta alternativa, y de cumplirse los presupuestos planteados en ella, se puede evidenciar como el estado de resultados presenta una mejoría considerable, reportando una utilidad después de impuestos en el periodo proyectado de más de 100 millones de pesos. De mantenerse las condiciones de mercado dadas, este resultado presentaría una mejoría en los periodos posteriores, entendiéndose que se reducirá el capital de la deuda y por consiguiente este reflejará un decrecimiento en los gastos por intereses que genera la empresa.

Tabla 14.

Estado de Situación Financiera Proyectado Año 2022 Alternativa No. 2

IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y PROYECTADO 2022 (Expresado en pesos colombianos)						
Periodos	Año 2020	% AV	Año 2022	% AV	AH ABS	AH %
ACTIVO						
Efectivo	\$ 557.127.110,9	11,6%	\$ 677.013.463,2	13,7%	\$ 119.886.352,3	21,5%
Clientes	\$ 439.981.291,0	9,2%	\$ 439.981.291,0	8,9%	\$ 0,0	0,0%
Anticipos de Impuestos y Contrib. O Saldos a favor	\$ 184.854.844,6	3,8%	\$ 184.854.844,6	3,8%	\$ 0,0	0,0%
Cuentas x Cobrar a Trabajadores	\$ 588.172.000,0	12,2%	\$ 588.172.000,0	11,9%	\$ 0,0	0,0%
Inventarios	\$ 2.743.887.064,2	57,1%	\$ 2.743.887.064,2	55,7%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Activo Corriente	\$ 4.514.022.310,7	94,0%	\$ 4.633.908.663,0	94,1%	\$ 119.886.352,3	2,7%
Activo Fijo Bruto	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 289.901.809,0	5,9%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Activo Fijo	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 289.901.809,0	5,9%	\$ 0,0	0,0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.803.924.120	100,0%	\$ 4.923.810.472	100,0%	\$ 119.886.352,3	2,5%

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

PASIVO						
Obligaciones bancarias	\$ 401.555.709,5	11,6%	\$ 401.555.709,5	11,6%	\$ 0,0	0,0%
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 1.277.066.134,0	36,9%	\$ 1.277.066.134,0	36,9%	\$ 0,0	0,0%
Costos y Gastos x Pagar	\$ 1.664.838,0	0,0%	\$ 1.664.838,0	0,0%	\$ 0,0	0,0%
Retencion en la Fuente	\$ 2.794.000,0	0,1%	\$ 2.794.000,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 2.350.700,0	0,1%	\$ 2.350.700,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 513.639.000,0	14,8%	\$ 513.639.000,0	14,8%	\$ 0,0	0,0%
Obligaciones Laborales	\$ 11.948.632,6	0,3%	\$ 11.948.632,6	0,3%	\$ 0,0	0,0%
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 29.598.143,0	0,9%	\$ 29.598.143,0	0,9%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Pasivos Corrientes	\$ 2.240.617.157,1	64,7%	\$ 2.240.617.157,1	64,7%	\$ 0,0	0,0%
Obligaciones Financieras	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Pasivos No Corrientes	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 0,0	0,0%
TOTAL PASIVOS	\$ 3.464.135.141	100,0%	\$ 3.464.135.141	100,0%	\$ 0,0	0,0%
PATRIMONIO						
Capital Suscrito y Pagado	\$ 750.000.000,0	56,0%	\$ 750.000.000,0	51,4%	\$ 0,0	0,0%
Resultados del Ejercicio	\$ 16.078.526,2	-1,2%	\$ 103.807.826,1	7,1%	\$ 119.886.352,3	-745,6%
Utilidades Acumuladas	\$ 605.867.505,3	45,2%	\$ 605.867.505,3	41,5%	\$ 0,0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.339.788.979	100,0%	\$ 1.459.675.331	100%	\$ 119.886.352,3	9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.803.924.120		\$ 4.923.810.472		\$ 119.886.352	

Fuente: Elaboración Propia.

En lo que respecta al estado de situación financiera del periodo proyectado, este no se vería afectado más que en la cuenta de efectivo, donde se direccionarían los recursos provenientes del resultado del ejercicio en el periodo proyectado. Esta cuenta presentaría una variación al alza de un 21% que supone los recursos que ingresan y que son compensados en este informe con el aumento en la cifra que reporta el total de patrimonio que tendría un incremento del 9% respecto al periodo 2020.

Finalmente, como aporte a la solución de la problemática presentada se expone una tercera alternativa financiera, encaminada a la utilización de los recursos improductivos de la compañía para saldar en parte las obligaciones de tipo financiero. Cuando se hace referencia a los activos improductivos, se pretende invocar los recursos consignados en cuentas de ahorros, cuentas corrientes y en la caja de la empresa, las cuales en el cierre del año 2020, como se pudo

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

demostrar en el análisis presentado, comprendían el 11.6% del total de activos que poseía la compañía a esa fecha.

Si esos recursos “estáticos” por llamarlos de alguna manera, se utilizan en abonos a las obligaciones contraídas con entidades financieras y en abonos a las sanciones impuestas que están generando una alta carga de intereses, eso posibilitará una reducción de las cifras que afectan este rubro en el estado de resultados.

Para ello se propone entonces, destinar un total de 300 millones de pesos, recursos que deben ser abonados a las deudas que tienen mayor impacto financiero en el estado de resultados por lo cual una vez descontados estos valores de la cuenta de obligaciones financieras o de cuentas por pagar por concepto de impuestos se reflejará un descenso en los valores que reporta la cuenta de gastos financieros lo cual impactará positivamente la utilidad del ejercicio reportada al cierre del periodo proyectado. Las cifras expresadas en los estados financieros luego de la aplicación de la alternativa presentada en este aparte serían las siguientes:

Tabla 15.

Estado de Resultados Proyectado Año 2022 Alternativa No. 3

IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS						
POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y PROYECTADO 2022						
(Expresado en pesos colombianos)						
Periodos	Año 2020	% AV	Año 2022	% AV	AH ABS	AH %
VENTAS NETAS	\$ 3.042.002.719,7	100,0%	\$ 3.136.499.592,4	100,0%	\$ 94.496.872,6	3,1%
Costo de ventas	\$ 2.255.428.119,1	-74,1%	\$ 2.391.828.845,8	-76,3%	\$ 136.400.726,7	6,0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 786.574.600,6	25,9%	\$ 744.670.746,5	23,7%	\$ 41.903.854,1	-5,3%
Gastos de ventas						
Gastos de administración	\$ 306.163.941,9	-10,1%	\$ 306.163.941,9	-9,8%	\$ 0,0	0,0%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 480.410.658,8	15,8%	\$ 438.506.804,7	14,0%	\$ 41.903.854,1	-8,7%
Ingresos por financiamiento de Ventas	\$ 37.237.153,3	1,2%	\$ 37.237.153,3	1,2%	\$ 0,0	0,0%
Rendimiento de Inversiones						
Otros Ingresos						

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Gastos financieros	\$ 533.726.338,2	-17,5%	\$ 408.948.863,5	-13,0%	\$ 124.777.474,7	-23,4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 66.795.094,4	2,1%	\$ 82.873.620,6	-515,4%
Provisión impuesto de renta			\$ 22.042.381,2			
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXT.	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 44.752.713,3	1,4%	\$ 60.831.239,5	-378,3%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.078.526,2	-0,5%	\$ 44.752.713,3	1,4%	\$ 60.831.239,5	-378,3%

Fuente: Elaboración Propia.

Esta alternativa puede considerarse en un punto medio de escogencia, entendiendo que los resultados que arroja luego de aplicarse no son los más altos, pero tampoco los más bajos. Aquí encontramos como la carga financiera tiene un impacto negativo del 23.4% aproximadamente si lo comparamos con el periodo objeto de estudio. Esto permite generar en el periodo proyectado utilidades de más de 40 millones de pesos, cifra no despreciable si se entiende que no es mucho lo que se deba trabajar para ejecutar esta alternativa.

Sin embargo, aquí es preciso expresar la afectación que presenta la compañía en cuanto a la disponibilidad de recursos inmediatos, que si bien es cierto, en el análisis aplicado son determinados como recursos improductivos, por la característica que tienen de no producir rentabilidad al estar inmovilizados, si sirven para cubrir los anticipos de las importaciones con las que la compañía desarrolla una de sus actividades principales según lo expresado desde la parte directiva de la empresa.

Posiblemente, este uso de los recursos contenidos en el disponible, en determinado momento complicará las decisiones en materia de proyectos de compra, por lo que se recomienda ser muy cautelosos en la aplicación de esta alternativa, realizando un estudio detallado de la afectación que se podría causar y evaluando el nivel de conveniencia que el uso de esta propuesta pueda implicar.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Tabla 16.

Estado de Situación Financiera Proyectado Año 2022 Alternativa No. 3

IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y PROYECTADO 2022						
(Expresado en pesos colombianos)						
Periodos	Año 2020	% AV	Año 2022	% AV	AH ABS	AH %
ACTIVO						
Efectivo	\$ 557.127.110,9	11,6%	\$ 117.958.350,5	2,7%	\$ 439.168.760,4	-78,8%
Clientes	\$ 439.981.291,0	9,2%	\$ 439.981.291,0	10,1%	\$ 0,0	0,0%
Anticipos de Impuestos y Contrib. O Saldos a favor	\$ 184.854.844,6	3,8%	\$ 184.854.844,6	4,2%	\$ 0,0	0,0%
Cuentas x Cobrar a Trabajadores	\$ 588.172.000,0	12,2%	\$ 588.172.000,0	13,5%	\$ 0,0	0,0%
Inventarios	\$ 2.743.887.064,2	57,1%	\$ 2.743.887.064,2	62,9%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Activo Corriente	\$ 4.514.022.310,7	94,0%	\$ 4.074.853.550,3	93,4%	\$ 439.168.760,4	-9,7%
Activo Fijo Bruto	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 289.901.809,0	6,6%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Activo Fijo	\$ 289.901.809,0	6,0%	\$ 289.901.809,0	6,6%	\$ 0,0	0,0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.803.924.120	100,0%	\$ 4.364.755.359	100,0%	\$ 439.168.760,4	-9,1%
PASIVO						
Obligaciones bancarias	\$ 401.555.709,5	11,6%	\$ 401.555.709,5	13,5%	\$ 0,0	0,0%
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 1.277.066.134,0	36,9%	\$ 1.277.066.134,0	43,1%	\$ 0,0	0,0%
Costos y Gastos x Pagar	\$ 1.664.838,0	0,0%	\$ 1.664.838,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Retencion en la Fuente	\$ 2.794.000,0	0,1%	\$ 2.794.000,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 2.350.700,0	0,1%	\$ 2.350.700,0	0,1%	\$ 0,0	0,0%
Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 513.639.000,0	14,8%	\$ 513.639.000,0	17,3%	\$ 0,0	0,0%
Obligaciones Laborales	\$ 11.948.632,6	0,3%	\$ 11.948.632,6	0,4%	\$ 0,0	0,0%
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 29.598.143,0	0,9%	\$ 29.598.143,0	1,0%	\$ 0,0	0,0%
Sub total Pasivos Corrientes	\$ 2.240.617.157,1	64,7%	\$ 2.240.617.157,1	75,6%	\$ 0,0	0,0%
Obligaciones Financieras	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 723.517.983,5	24,4%	\$ 500.000.000,0	-40,9%
Sub total Pasivos No Corrientes	\$ 1.223.517.983,5	35,3%	\$ 723.517.983,5	24,4%	\$ 500.000.000,0	-40,9%
TOTAL PASIVOS	\$ 3.464.135.141	100,0%	\$ 2.964.135.141	100,0%	\$ 500.000.000,0	-14,4%
PATRIMONIO						
Capital Suscrito y Pagado	\$ 750.000.000,0	56,0%	\$ 750.000.000,0	53,5%	\$ 0,0	0,0%
Resultados del Ejercicio	\$ 16.078.526,2	-1,2%	\$ 44.752.713,3	3,2%	\$ 60.831.239,5	-378,3%
Utilidades Acumuladas	\$ 605.867.505,3	45,2%	\$ 605.867.505,3	43,3%	\$ 0,0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.339.788.979	100,0%	\$ 1.400.620.219	100%	\$ 60.831.239,5	5%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.803.924.120		\$ 4.364.755.359		\$ 439.168.760	

Fuente: Elaboración Propia

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Lo expresado anteriormente se ve reflejado en la afectación que tiene la cuenta de disponible en el estado de situación financiera, la cual presenta un decrecimiento del 78.8% evidenciando así la dificultad con la que quedaría la empresa de cubrir necesidades propias de su objeto social. Aquí de igual manera, se puede identificar el descenso en el rubro de obligaciones financieras de largo plazo, las cuales al ser cubiertas con los recursos mencionados presentan una disminución porcentual del 40% aproximadamente.

Las alternativas propuestas son producto de un riguroso análisis de datos, cifras y elementos de diagnóstico que permiten hacer un direccionamiento estratégico a la empresa a través de propuestas financieras que posibiliten la viabilidad de la compañía en materia económica. Si bien es cierto, no se garantiza que con la aplicación de una de ellas o todas en su conjunto, la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. corrija el total de los problemas que presenta, estas posibilidades de solución si pueden guiar a la empresa por la senda de crecimiento que tuvo en sus primeros años de funcionamiento.

Lo importante de la presentación de estas alternativas se centra en la búsqueda de un camino promisorio para la compañía, en el que teniendo en cuenta lo importante que en este momento son para el país este tipo de empresas generadoras de empleo, no se permita que caiga en un proceso de liquidación o cierre, sino que por el contrario se fortalezca y ayude al proceso de reactivación económica que en estos momentos no solo busca este país, sino el mundo entero.

Lo expresado anteriormente se ve reflejado en la afectación que tiene la cuenta de disponible en el estado de situación financiera, la cual presenta un decrecimiento del 78.8% evidenciando así la dificultad con la que quedaría la empresa de cubrir necesidades propias de su objeto social. Aquí de igual manera, se puede identificar el descenso en el rubro de obligaciones

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

financieras de largo plazo, las cuales al ser cubiertas con los recursos mencionados presentan una disminución porcentual del 40% aproximadamente.

Las alternativas propuestas son producto de un riguroso análisis de datos, cifras y elementos de diagnóstico que permiten hacer un direccionamiento estratégico a la empresa a través de propuestas financieras que posibiliten la viabilidad de la compañía en materia económica. Si bien es cierto, no se garantiza que con la aplicación de una de ellas o todas en su conjunto, la empresa IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S. corrija el total de los problemas que presenta, estas posibilidades de solución si pueden guiar a la empresa por la senda de crecimiento que tuvo en sus primeros años de funcionamiento.

Lo importante de la presentación de estas alternativas se centra en la búsqueda de un camino promisorio para la compañía, en el que teniendo en cuenta lo importante que en este momento son para el país este tipo de empresas generadoras de empleo, no se permita que caiga en un proceso de liquidación o cierre, sino que por el contrario se fortalezca y ayude al proceso de reactivación económica que en estos momentos no solo busca este país, sino el mundo entero.

7. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis financiero de la empresa **IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.** se puede concluir de manera general que la empresa presenta un alto nivel de decadencia económica acentuado por los altos costos financieros que obtuvo en el último periodo analizado como consecuencia de las sanciones impuestas por las administradoras de impuestos y que por causa de ello le reporto una pérdida en el último periodo sujeto a análisis.

De igual manera se concluye que la empresa presenta un alto nivel de endeudamiento acentuado especialmente en sus obligaciones de tipo financiero que le acarrearán altos costos por concepto de intereses lo cual se refleja en el incremento del gasto financiero presentado del periodo 2020.

Se pudo determinar de manera adicional que la empresa posee un alto volumen de activos improductivos, reflejados en el periodo final en las cuentas de caja y cuentas por cobrar a trabajadores y accionistas. Esto implica un rezago en materia de productividad en la compañía puesto que los recursos propios de la entidad no están siendo explotados de manera correcta, atendiendo por ejemplo obligaciones financieras que como se describió anteriormente representan afectación económica importante para la compañía.

Finalmente, es preciso determinar, que de no tomarse las medidas pertinentes y de no realizarse los ajustes correspondientes en materia administrativa y financiera la empresa podría encontrarse al borde de una quiebra teniendo en cuenta su poca capacidad para responder con el total de las obligaciones presentadas a la fecha y su baja liquidez.

Así mismo, después de realizar la matriz de Direccionamiento Estratégico de la Empresa **IMPORTADORA IBAGUE SAS**, se puede concluir que una de las principales debilidades de la organización se encuentra dentro de su área administrativa, pues al momento de realizar el análisis y teniendo en cuenta la antigüedad de 10 años aprox. en el mercado, se identificó que la

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

empresa no contaba con una misión y una visión establecidas las cuales son de vital importancia para la compañía, pues representa el porque y para que de su existencia y todo el plan de acción se traza en relación a estas, además no existen unos valores corporativos definidos los cuales son base fundamental dentro de la labor del empleado.

Se encontró además en el análisis interno PCI (Perfil de Capacidad Interna) que si bien existe una estructura organizacional definida, también existen notables debilidades en las áreas directiva, financiera y tecnológica, y esto ocasionado por la falta de conocimiento e inversión que trajo como consecuencia sanciones por parte de la DIAN y hoy en día generan una insolvencia notable dentro de la empresa.

Del mismo modo después de realizar el Análisis Externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) se encontró que la empresa esta aprovechando al máximo las oportunidades que se le presentan en el mercado, de este modo se minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, por lo que es necesario identificar las amenazas para así poder apalancar las oportunidades, superarlas y lograr los objetivos planeados.

Finalmente, obtenidos los resultados anteriores se procede a diseñar la matriz DOFA, de donde se obtienen estrategias y alternativas que se pondrán a disposición de la organización para la toma de decisiones en pro de la mejora continua de la misma.

8. RECOMENDACIONES

Una vez planteadas las alternativas que se proponen para evitar el cierre o liquidación de la empresa Importadora Ibagué S.A.S. y revisadas las ventajas y dificultades que podrían presentarse en su implementación, se recomienda la aplicación de la alternativa número dos. En ella se plantea una reestructuración de las obligaciones de tipo financiero que posee la empresa. Lo que se recomienda es una renegociación de los plazos contractuales establecidos inicialmente y una renegociación de las tasas de interés que se manejan en este momento.

Entendiendo que la empresa ostenta un excelente desempeño en sus obligaciones de tipo financiero, lo cual le ha generado una estupenda calificación crediticia, se pretende trasladar mediante mecanismos de compra de cartera las obligaciones que se tienen actualmente a otras entidades con las que se pueden obtener mejores tasas de interés y en lo posible establecer métodos de pago que impliquen mayores plazos de financiación entendiendo que estos hoy están pactados a 3 años máximo.

Lo anterior supone un menor desgaste en el concepto de carga financiera para la compañía, así como un menor valor a pagar por conceptos de capital en cada cuota pactada; esto representa para la empresa un mayor flujo de caja y una liquidez que le permitirá solventar sus demás obligaciones sin preocupaciones.

Pensamos que esta alternativa es la más favorable, en el sentido que no implica ningún riesgo para la compañía, y si bien es cierto, no es la propuesta que mayores beneficios ofrece en

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

cuanto a resultados en la utilidad al final del periodo proyectado, si es la segunda en importancia si se tiene en cuenta este aspecto.

Por otro lado, esta alternativa no limita la aplicación posterior de una o de las dos alternativas adicionales propuestas, sino que a la par de esta, se pueden en determinado momento y según su necesidad considerar las otras dos de manera parcial o absoluta en cuanto a como se propusieron.

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Referencias bibliográficas

Artículos científicos:

Fontalvo-Cerpa, W. (2015). Análisis multivariado para determinar los factores más relevantes de deserción estudiantil presentes en el programa de Ingeniería Industrial de una Universidad del Caribe colombiano. *Revista Prospectiva*, 13(1), 86-98.

Hernández, J., Espinoza, J. y Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61(1), 58-83

Libros:

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: D.F. Pearson educación.

Fuentes de internet:

Abril Contreras, N. M., & López Cadena, M. F. (2018). Análisis multivariable de la iliquidez de la empresas tipo PYMES del sector de la construcción.

Así afecta el covid las responsabilidades tributarias de la empresa. Mayo 28 de 2020. Tomado de: <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/asi-afecta-el-covid-las-responsabilidades-tributarias-de-las-empresas-541181>

Calva, H. C. G., García, J. V., & Herrera, R. A. (2017). Determinantes de la quiebra empresarial en las empresas ecuatorianas en el año 2016. *Revista publicando*, 4(13 (1)), 108-126.

CCI, Alianza regional para el conocimiento del tejido empresarial. 2020. Tomado de: <https://www.ccibague.org/index.php/files/152/Investigaciones-y-Publicaciones-2021/695/Dinamica-del-tejido-empresarial-del-Tolima-2020.pdf>

CEPAL, Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región. 2 de julio de 2020. Tomado de:

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Este año, menos empresas han entrado en reorganización o liquidación. Octubre 26 De 2016
2016 Octubre 26 De 2016. Tomado de:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/razones-por-las-que-mueren-las-empresas-501247>

Informe sobre las Causas de la liquidación de empresas en Bogotá. Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social Dirección de Estudios e Investigaciones. Junio de 2009. Tomado de:
https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13127/4439_causas_de_liquidacion_de_empresas_en_bogota_parte_1-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país. La República. 16 de febrero de 2021. Tomado de: <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>

La mala gestión entre las causas de cierre de las PYMES. Octubre 17 De 2020. Tomado de: <https://www.portafolio.co/economia/la-mala-gestion-entre-las-causas-de-cierre-de-las-pymes-545746>

Liquidación de empresas. Qué es y cómo liquidar una sociedad. Perito Judicial Group. Tomado de: <https://peritojudicial.com/liquidacion-empresas/>

Liquidación. Definición. Tomado de: <https://definicion.de/liquidacion/>

NOVEDAD. Certificación de calidad ISO 9001. Tomado de: <https://www.normas-iso.com/iso-22301-continuidad-del-negocio/>

ALTERNATIVAS FINANCIERAS PARA EVITAR EL CIERRE Y/O LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA IBAGUÉ S.A.S.

Peña Rubiano, G. P. (2018). Aproximación y análisis de las variables determinantes del fracaso de la pequeña empresa en Colombia.

Tarifa Especial 2021. 06 Enero 2021. Tomado de:

[https://www.ccibague.org/index.php/component/k2/item/179-tarifa-especial-renovacion-](https://www.ccibague.org/index.php/component/k2/item/179-tarifa-especial-renovacion-2021)

2021

ANEXOS