

1-1-2016

Diagnóstico financiero en empresa de familia: caso Sandy Narváez

Stephanie Johana Díaz Narváez
Universidad de La Salle, Bogotá

Jeimy Sofía Suárez Clavijo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Díaz Narváez, S. J., & Suárez Clavijo, J. S. (2016). Diagnóstico financiero en empresa de familia: caso Sandy Narváez. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/576

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO EN EMPRESA DE FAMILIA: CASO SANDY NARVÁEZ.

Por: Stefanie Johana Díaz Narváez y Jeimy Sofía Suárez Clavijo.

RESUMEN

El presente artículo es el resultado de un estudio que busca identificar las características generales que tiene el diagnóstico financiero para una empresa familiar en Colombia dedicada a la comercialización de productos de talabartería, cuyo mercado se encuentra centralizado en la ciudad de Bogotá.

Uno de los grandes inconvenientes que presentan las empresas de familia, es no tener un direccionamiento basado en el análisis financiero, esto representa riesgos que suelen verse reflejados en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

El trabajo se realiza con base en información financiera suministrada por la empresa Sandy Narváez, correspondiente a los años (2012, 2013, 2014); para ello, se analiza el comportamiento y perspectivas de las principales variables macroeconómicas vistas como oportunidades y amenazas, con énfasis en las que más afectan el desempeño de la industria; observando el análisis histórico financiero de la empresa; que permita evaluar, la tolerancia al riesgo, para soportar la toma de decisiones de la gerencia.

El mencionado enfoque proyectará el análisis a cinco años, donde se reflejará los cambios positivos y/o negativos que puede llegar a tener la Compañía, a corto, mediano y largo plazo, definiendo así, la rentabilidad de la empresa, reduciendo el margen de pérdida y riesgo que pueda enfrentar la misma.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico financiero, pequeña empresa, rentabilidad, liquidez, pérdidas, riesgos, talabartería.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de Familia se han convertido en un motor de impulso para la economía, son un elemento valioso de eficiencia social, crean muchos de los empleos de técnicos, tecnólogos y profesionales que apenas comienzan, y logran tener grandes alcances.

A pesar de esto, existen Debilidades Financieras debido al pobre o nulo Diagnostico y Análisis Financiero, el cual puede acarrear su desvanecimiento. Por tal motivo se analizará la información Financiera de la Compañía Sandy Narvéez, con el fin de evaluar el impacto que tienen para la administración de una compañía, el desconocimiento de las cifras y variables financieras.

Recolectando la información financiera de los años 2012 a 2014, se realizó un análisis de su comportamiento histórico y su situación actual con el fin de evaluar su estado financiero y su tolerancia al riesgo, para dar como aporte no sólo el diagnostico que reflejara una realidad financiera, sino además una proyección de la misma a futuro utilizando como metodología el análisis vertical y horizontal, el primero permitió sistematizar el balance general, el estado de resultados y la comparación de cifras que muestra dicha realidad histórica y actual; el segundo, tiene como finalidad establecer y comprender las metas de crecimiento desde una evaluación cuantitativa de la eficiencia y eficacia en la administración y gestión de recursos en dicha empresa.

La empresa presenta en el flujo de caja histórico, un resultado aceptable y sostenible, que operaba con una capacidad ociosa del 32%, con una prima de máxima de riesgo de apenas 4%, una utilidad positiva y por tanto poseía un crecimiento lineal para el espacio considerado prospectivamente.

Con todos estos datos se realizó una proyección del balance general del proyecto a futuro que arrojó importantes indicadores de evaluación económica que le servirán para la toma de decisiones al propietario.

En conclusión, la investigación reveló la importancia y necesidad de implementar procesos de diagnóstico, análisis, y reflexión administrativa para un crecimiento derivado, por medio de la proyección financiera estratégica.

EMPRESA DE FAMILIA

Partiendo del punto en que las empresas denominadas de familia son aquellas que como su nombre lo indica se encuentran manejadas por un grupo de personas que pertenecen a un mismo grupo familiar, pudiendo ser ésta, pequeña, mediana o grande, y según lo define (Ginebra, 2005, Pp, 28-29) Este tipo de empresas son:

Un modo de emprender y de invertir.

Uno de los elementos de mayor eficiencia social.

Un gran motor de impulso para la economía de los países.

En el estudio publicado por Forbes, una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos, se hace referencia a que este tipo de empresas son muy importantes en la economía de todos los países, ya que gran porcentaje de los conglomerados han comenzado como empresas de familia y representan una parte muy significativa del total de empresas; en Italia su proporción es de 99%, Estados Unidos 98%, Suiza 88%, Reino Unido 76%, España 71%, Portugal 70%, Colombia 66%, Chile 65% (Peterson- Whitorn, 2015).

De acuerdo a los anteriores conceptos podemos concluir que las empresas de familia son aquellas en las que en su estructura organizacional está compuesta por miembros de una familia, es el caso de la compañía Sandy Narváez, una empresa familiar que se dedica a la fabricación de productos para la talabartería como sillas para equinos y sus atalajes; la materia prima principal es el cuero y el mercado está representado por distribuciones y contratistas corporativos como la policía nacional hoy después de casi 25 años se ha consolidado como la empresa con el mejor equipo humano y tecnológico que la posicionan en el mercado.



SANDY NARVAEZ
FABRICANTES ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA

ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración Sandy Narváez.

ANÁLISIS FINANCIERO

Teniendo como finalidad, prever, diagnosticar, evaluar y decidir, llega a este punto el denominado Análisis Financiero, considerado como un importante instrumento de trabajo para todo tipo de compañías; ya que a partir de éste es posible obtener diferentes indicadores y relaciones de las diferentes variables que intervienen en los procesos económicos y de capital de las empresas, convirtiéndose de esta manera en herramienta indispensable al momento de tomar decisiones para la empresa. Según (Ortiz, 2011), el análisis financiero se fundamenta en la aplicación de

herramientas y técnicas que se aplican con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento y posible rumbo de la empresa en cuestión.

Los estados financieros utilizan diferentes tipos de análisis, lo que indica que pueden ser flexibles, permitiendo de esta forma visualizar la operación desde diversos ángulos. Se hace mención sobre el análisis vertical, empleado para analizar estados financieros como balance general y el estado de resultados, comparando cifras de forma vertical. Por su parte el análisis horizontal busca precisar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, haciendo posible comprobar el comportamiento de la entidad, como bueno, regular o malo, lo que brinda la posibilidad de comparar metas de crecimiento y desempeño fijadas por la entidad, evaluando factores de orden cualitativo, de eficiencia y eficacia en la administración y gestión de recursos; teniendo en cuenta que los resultados económicos que se presenten, son el resultado de las decisiones administrativas y direccionamiento que se haya dado.

Refiriéndose a las pequeñas empresas, son sistemas poderosos reflejo del espíritu competitivo que una economía de mercado necesita para ser eficiente; se indica que la existencia de debilidades de carácter estructural disminuye su competitividad y condiciona su capacidad de supervivencia y crecimiento, presentándose en ellas elevadas tasas de mortalidad (Franco, 2014, p.320).

La situación actual que se presenta en las pequeñas empresas y el análisis financiero, partiendo del punto que éste es un estudio que se realiza a la información contable de una empresa, siendo de vital importancia para poder brindar soluciones y/o alternativas a problemas que se pueden llegar a presentar en determinados periodos dentro del negocio.

Las empresas establecidas en Colombia durante 2014, son empresas con bajo nivel de innovación, se ubican en mercados donde existen productos similares y la mayoría no está utilizando tecnología de vanguardia en sus procesos; además están concentrada en su mayoría en el sector consumo y como segunda opción en el sector de transformación (el cual mostro las nuevas empresas una fuerte disminución de 2013 a 2014). El anterior perfil empresarial continua posicionando a Colombia en el plano mundial en el grupo de países impulsados por la eficiencia y nos mantiene distante de las economías desarrolladas e impulsadas por la innovación. (GEM Colombia, 2014, p.99).

De acuerdo con el último informe presentado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2015), solamente en 2014 se crearon 50.293 nuevas compañías.

De cada 100 empresas registradas, 86% son de tamaño micro, 13% son pymes y 1% gran empresa, donde queda demostrado que, en esta ciudad se crea un importante número de empresas por año, el 64% de ellas, se han creado bajo forma jurídica de personas naturales.

Se sostiene que Bogotá es la ciudad en donde más se liquidan empresas, siendo en su mayoría pequeñas; si bien el tamaño y dinámica del mercado en la ciudad es una oportunidad de éxito para las empresas, el desconocimiento de buenas prácticas administrativas y gerenciales conllevan al pronto cierre de empresas nuevas. Se estima que las empresas con más de ocho años de creadas, cuentan con una mayor estabilidad, han afianzado sus mercados, utilizan las herramientas financieras, una estructura organizacional con mejores enfoques, lo cual les permite visualizar el futuro y tomar decisiones en caso de cualquier eventualidad que se llegara a presentar. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015,p,15).

A este punto se logra determinar, que el poco conocimiento, manejo e implementación de los estándares de calidad que se deben tener en cuenta en una empresa, para su correcto funcionamiento en el área financiera, puede generar lo que muchas de ellas catalogan como quiebra o cierre total del negocio; estrategias, ideas sin proyección y enfoque de lo que se quiere y un sinnúmero de objetivos con un plan de ejecución mal estructurado. Cabe resaltar el enfoque que maneja la persona emprendedora y no se deja vencer por las problemáticas que se presentan en su desarrollo de su objeto social.

CARACTERIZACIÓN EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Dedicada a darle al jinete y al caballo la mayor comodidad, Sandy Narvéez es una empresa de tipo familiar, dedicada a la fabricación de productos de talabartería, idea que nace hacia 1970, cuando el padre de familia desarrolla sus conocimientos en este arte, que se ha venido ejecutando generación tras generación, que para 1989 se consolida de manera formal, llegando a obtener contratos con grandes compañías.

Su portafolio de productos ofrece todo tipo de elementos de talabartería, entre ellos, sillas para montar a caballo, atalajes, entre otros. Su domicilio principal se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, su materia prima principal es el cuero para la elaboración de la mayoría de sus productos.

El cuero en Colombia es uno de los más representativos de la industria colombiana, participa con el 0,27% en el PIB nacional, 2,17% en el PIB manufacturero, su aporte en el empleo es del 0,6%, y de acuerdo a las proyecciones del gobierno nacional expuestas por Propaís, su crecimiento en promedio anual es del 3% (Propaís, 2014, p.1).

La actividad manufacturera entra a competir en el mercado internacional con el 50% de la producción nacional. Colombia, el octavo país en cría de ganado a nivel mundial, produce hoy las pieles más finas del mundo (Semana, 2016).

Se debe hacer mención de situaciones como el desabastecimiento de cuero generado por el aumento de las exportaciones de materias primas y los problemas que enfrenta la producción nacional por el incremento de las importaciones de productos de bajo costo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013).

DIAGNÓSTICO FINANCIERO EN EMPRESA DE FAMILIA: CASO SANDY NARVÁEZ.

El rápido crecimiento de la empresa Sandy Narváez, no le ha permitido realizar con detalle una planeación financiera adecuada, por lo que el negocio se ha venido basando en la experiencia de sus directivos, y bajo ningún criterio financiero; motivo por el cual no se manejan indicadores, no se planea con base en presupuestos, proyecciones, elaboración de flujos, lo que no faculta tomar decisiones frente a estudios financieros reales.

Tabla 1. Estado actual de la empresa de estudio.

ADMINISTRATIVOS	FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none">• Estructura confusa, falta de claridad en las funciones a desempeñar.• Luchas por el poder.• Baja capacidad de autoridad.• Problemas familiares llevados al negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de remuneración inequitativos.• Tensiones financieras.• Pasivos elevados.• Condiciones preferenciales con algunos clientes.• Falta proyección financiera para toma de decisiones.• Estados financieros complementarios no existen, solo se manejan los básicos.

Fuente: Elaboración propia con base a reseña histórica de la empresa Sandy Narváez.

La tabla presenta el estado actual en la que se encuentra la empresa a estudiar, mediante la información financiera suministrada por la empresa Sandy Narváez, correspondiente a los años (2012, 2013, 2014); en cuanto a ventas, costos laborales, flujos de caja, estados de resultados y balance general de los años en mención, permite hacer un análisis que refleje las bondades de un diagnóstico financiero, para ello, se analiza el comportamiento y perspectivas de las principales variables macroeconómicas, con énfasis en las que más afectan el desempeño de la industria; observando el análisis histórico financiero de la empresa; que permita evaluar, la tolerancia al riesgo, para soportar la toma de decisiones de la gerencia.

Tabla 2. Volumen de ventas histórico años 2012, 2013, 2014.

CONCEPTO/AÑOS HISTORICOS	2012	2013	2014
PRODUCTO/UNIDADES			
Sillas para equinos y atalajes	120	130	136
Total	120	130	136
	Incremento porcentual (%) capacidad instalada		
Capacidad instalada sillas para equinos y atalajes	200	65%	68%
PRECIO VENTA / AÑOS HISTORICOS	2012	2013	2014
Sillas para equinos y atalajes	\$ 12.000.000	\$ 12.420.000	\$ 12.854.700

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

La siguiente tabla muestra los datos históricos del volumen de ventas, dada la capacidad utilizada solo del 68% con respecto al 100% de su capacidad instalada, lo que indica ha venido operando con una capacidad ociosa del 32%, que implica pérdida de oportunidades frente al mercado potencial.

Evidencia el comportamiento de crecimiento en el volumen total de ventas anual, de la línea de sillas para equinos y atalajes, para comprender la pauta del volumen de ventas, es importante saber cuáles fueron los costos de ventas en que la empresa incurrió para atender la oferta del mercado.

Tabla 3. Costos de ventas históricos (miles de \$).

CONCEPTO/AÑOS HISTORICOS	2012	2013	2014
Costos Directos	\$ 1.123.200	\$ 1.259.388	\$ 1.363.627
Mano obra directa	\$ 45.932	\$ 47.769	\$ 49.680
Costos indirectos de fabricación	\$ 90.600	\$ 95.130	\$ 99.887
Total	\$ 1.259.732	\$ 1.402.287	\$ 1.513.194

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Todo gerente debe tener en cuenta para la toma de decisiones de tipo financiero, el análisis del comportamiento del flujo de caja, el cual permite observar el crecimiento que se ha presentado durante los periodos, que para este caso son (2012, 2013, 2014).

Tabla 4. Flujo de caja histórico (miles de \$).

	2012	2013	2014
INGRESOS			
Ingresos por ventas de contado en el periodo	\$ 1.440.000	\$ 1.614.600	\$ 1.748.239
Caja inicial	\$ 39.534	\$ 134.554	\$ 213.646
TOTAL INGRESOS	\$ 1.479.534	\$ 1.749.154	\$ 1.961.885
EGRESOS			
Pago compras de mercancías contado en el periodo	\$ 1.095.000	\$ 1.212.769	\$ 1.312.571
Pago compras de mercancías crédito al inicio del periodo	\$ -	\$ 43.800	\$ 48.511
Costo de personal producción	\$ 45.932	\$ 47.769	\$ 49.680
Costos indirectos de fabricación	\$ 90.600	\$ 95.130	\$ 99.887
Gastos de funcionamiento	\$ 17.880	\$ 18.774	\$ 19.713
Gastos de personal	\$ 95.569	\$ 99.391	\$ 103.367
Pagos de impuestos	\$ -	\$ 17.875	\$ 28.218
TOTAL EGRESOS	\$ 1.344.981	\$ 1.535.508	\$ 1.661.947
SALDO FINAL EN CAJA	\$ 134.553	\$ 213.646	\$ 299.938

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Se puede observar con lo anterior, que los egresos fueron crecientes dejando un saldo final pequeño para maniobrar la Compañía.

Otro estado financiero determinante para la toma de decisiones de tipo gerencial, es el comportamiento del estado de resultados, como indicador de generación de utilidades y pérdidas en virtud del desarrollo económico del objeto social.

Tabla 5. Estado de resultados histórico (miles de \$).

Concepto/Años	2012	2013	2014
Ingresos por ventas	\$ 1.440.000	\$ 1.614.600	\$ 1.748.239
TOTAL VENTAS	\$ 1.440.000	\$ 1.614.600	\$ 1.748.239
Costo de ventas	\$ 1.259.732	\$ 1.402.287	\$ 1.513.193
Utilidad Bruta	\$ 180.268	\$ 212.313	\$ 235.046
Gastos administrativos			
Nomina	\$ 44.832	\$ 46.625	\$ 48.490
Aportes sociales	\$ 29.564	\$ 30.747	\$ 31.977
Total gasto de personal	\$ 74.396	\$ 77.372	\$ 80.467
Gastos de funcionamiento	\$ 11.880	\$ 12.474	\$ 13.098
Impuesto de ICO	\$ 14.400	\$ 16.146	\$ 17.482
Depreciación	\$ 40.400	\$ 40.400	\$ 40.400
Amortización	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Total gastos administrativos	\$ 142.876	\$ 148.192	\$ 153.247
Gastos de ventas			
Nomina	\$ 12.816	\$ 13.329	\$ 13.862
Aportes sociales	\$ 8.356	\$ 8.691	\$ 9.038
Total gasto de personal	\$ 21.172	\$ 22.020	\$ 22.900
Gastos de ventas	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615
Total gastos de ventas	\$ 27.172	\$ 28.320	\$ 29.515
Total gastos	\$ 170.048	\$ 176.512	\$ 182.762
	12%	11%	10%
Utilidad operacional	\$ 10.220	\$ 35.801	\$ 52.284
Utilidad después de ajustes por inflación	\$ 10.220	\$ 35.801	\$ 52.284
Impuesto de Renta	\$ 3.475.000	\$ 12.172.000	\$ 17.777
Utilidad después de impuestos	\$ 6.745	\$ 23.629	\$ 34.507
Reserva legal	\$ 674	\$ 2.363	\$ 3.451
Utilidad por distribuir	6.071	21.266	31.056

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváz.

Esta tabla muestra la información histórica de la empresa Sandy Narváz, para cada uno de los años objeto de análisis; mostrando que la utilidad neta es positiva y tiene crecimiento, pero éste no refleja lo mismo en la significancia de su capacidad utilizada en el mercado potencial existente.

Tabla 6. Balance general histórico (miles de \$).

CUENTA CONTABLE / AÑOS	2012	2013	2014
ACTIVO			
Corriente			
Caja y Bancos	\$ 134.554	\$ 213.646	\$ 299.838
Inventario	\$ 15.600	\$ 17.492	\$ 18.939
Total Activo Corriente	\$ 150.154	\$ 231.138	\$ 318.777
Propiedad Planta y equipo	\$ 202.000	\$ 202.000	\$ 202.000
Depreciación Acumulada	\$ 40.400	\$ 80.800	\$ 121.200
Total Propiedad, Planta y Equipo	\$ 161.600	\$ 121.200	\$ 80.800
Diferidos ajustados	\$ 10.200	\$ 8.400	\$ 6.600
Total Otros Activos	\$ 10.200	\$ 8.400	\$ 6.600
TOTAL ACTIVO	\$ 321.954	\$ 360.738	\$ 406.177
PASIVOS			
Impuestos por Pagar	\$ 17.875	\$ 28.318	\$ 35.259
Cuentas por Pagar proveedores	\$ 43.800	\$ 48.511	\$ 52.503
TOTAL PASIVO	\$ 61.675	\$ 76.829	\$ 87.762
PATRIMONIO			
Aportes de Capital	\$ 253.534	\$ 253.534	\$ 253.534
Reserva Legal	\$ 674	\$ 3.037	\$ 6.488
Utilidades del periodo	\$ 6.070	\$ 21.266	\$ 31.057
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ 6.070	\$ 27.336
TOTAL PATRIMONIO	\$ 260.278	\$ 283.907	\$ 318.415
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 321.953	\$ 360.736	\$ 406.177

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

El complemento fundamental del estado de resultados de una empresa, es el balance general, que muestra cuáles son los activos, pasivos y el patrimonio neto, luego de cubrir todo aquello que debe una empresa. La siguiente tabla muestra las cuentas con sus valores contables para cada uno de los años del periodo histórico analizado.

Análisis de riesgo

En un mundo tan cambiante, las empresas deben estar permanentemente preparadas para enfrentar los diferentes riesgos derivados de la situación de coyuntura nacional e internacional por la que atraviesan los países y la economía global en general.

El análisis de riesgo en una empresa es fundamental para poder establecer cómo estamos, cómo nos vemos y cómo disminuir el riesgo siempre y cuando esté asociado a la implementación de estrategias económicas, administrativas, financieras y de posicionamiento en el mercado. El análisis de riesgo, se transforma así en la herramienta más importante para los directivos de cualquier organización, para justificar la inversión y orientar los recursos que contemplen una relación de reducción permanente en el costo-beneficio.

La siguiente tabla muestra cómo se analizó los principales factores para la obtención de la prima de riesgo en el caso Sandy Narváez, se puede deducir que por ser una

Tabla 8. Proyección volumen de ventas según capacidad instalada.

CONCEPTO/AÑOS PROYECTADOS	1	2	3	4	5
PRODUCTO/UNIDADES					
Sillas para equinos y atalajes	140	150	160	170	180
Total	140	150	160	170	180
	Incremento porcentual (%) capacidad instalada				
Capacidad instalada sillas para equinos y atalajes	200	75%	80%	85%	90%
PRECIO VENTA / AÑOS PROYECTADOS	1	2	3	4	5
Sillas para equinos y atalajes	\$ 13.000.000	\$ 13.455.000	\$ 13.925.925	\$ 14.413.332	\$ 14.917.799
Incremento % precios	0%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Se ha considerado el portafolio de productos y la capacidad instalada frente a capacidad utilizada, la cual actualmente se encuentra en un 68% para un volumen de producción inferior a 200 unidades/año (Ver Tabla 2.). Según datos históricos respecto de los productos, el crecimiento anual en ventas se ha estimado en un 5% anual, cifra por la que se indica que al cabo de cinco años, la capacidad instalada y utilizada de la empresa Sandy Narváez, estará en un 90%.

Se muestra el comportamiento de crecimiento del volumen de ventas en 3,5% con relación a la capacidad instalada ociosa que actualmente es del 68%; presentando el total de volumen de ventas anual para la línea de productos a posicionar en el Mercado.

Tabla 9. Flujo de caja proyectado (miles de \$).

	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ingresos por ventas de contado en el periodo	\$ 1.820.000	\$ 2.018.250	\$ 2.228.148	\$ 2.450.267	\$ 2.685.204
Caja inicial	\$ 49.309	\$ 203.796	\$ 314.208	\$ 445.999	\$ 600.385
TOTAL INGRESOS					
EGRESOS					
Pago compras de mercancías contado en el periodo	\$ 1.368.792	\$ 1.514.101	\$ 1.671.548	\$ 1.838.163	\$ 2.014.392
Pago compras de mercancías crédito al inicio del	\$ -	\$ 54.752	\$ 60.564	\$ 66.862	\$ 73.527
Costo de personal producción	\$ 71.382	\$ 74.238	\$ 77.207	\$ 80.296	\$ 83.507
Costos indirectos de fabricación	\$ 90.600	\$ 95.130	\$ 99.887	\$ 104.881	\$ 110.125
Gastos de funcionamiento	\$ 17.880	\$ 18.774	\$ 19.713	\$ 20.698	\$ 21.733
Gastos de personal	\$ 116.859	\$ 121.533	\$ 126.394	\$ 131.450	\$ 136.708
Pagos de impuestos	\$ -	\$ 29.311	\$ 41.044	\$ 53.531	\$ 66.809
TOTAL EGRESOS	\$ 1.665.513	\$ 1.907.838	\$ 2.096.357	\$ 2.295.880	\$ 2.506.802
SALDO FINAL EN CAJA	\$ 203.796	\$ 314.208	\$ 445.999	\$ 600.385	\$ 778.787

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

El comportamiento del flujo de caja proyectado, da como resultado saldos positivos al final de cada uno de los años considerados. Por lo tanto se va a tener una idea de los ingresos y egresos que va a presentar la empresa frente a su situación de disponibilidad de efectivo aportando una información clave que ayude a la toma de decisiones.

Tabla 10. Estado de resultados proyectado (miles de \$).

Concepto/Años	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	\$ 1.820.000	\$ 2.018.250	\$ 2.228.148	\$ 2.450.267	\$ 2.685.204
TOTAL VENTAS	\$ 1.820.000	\$ 2.018.250	\$ 2.228.148	\$ 2.450.267	\$ 2.685.204
Costo de ventas	\$ 1.581.582	\$ 1.743.603	\$ 1.915.049	\$ 2.096.384	\$ 2.288.091
Utilidad Bruta	\$ 238.418	\$ 274.647	\$ 313.099	\$ 353.882	\$ 397.113
Gastos administrativos					
Nomina	\$ 58.488	\$ 60.828	\$ 63.261	\$ 65.791	\$ 68.423
Aportes sociales	\$ 30.843	\$ 32.076	\$ 33.360	\$ 34.694	\$ 36.082
Total gasto de personal	\$ 89.331	\$ 92.904	\$ 96.620	\$ 100.485	\$ 104.504
Gastos de funcionamiento	\$ 11.880	\$ 12.474	\$ 13.098	\$ 13.753	\$ 14.440
Impuesto de ICO	\$ 18.200	\$ 20.183	\$ 22.281	\$ 24.503	\$ 26.852
Depreciación	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000
Amortización	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Total gastos administrativos	\$ 172.211	\$ 178.360	\$ 184.799	\$ 191.540	\$ 198.597
Gastos de ventas					
Nomina	\$ 18.000	\$ 18.720	\$ 19.469	\$ 20.248	\$ 21.057
Aportes sociales	\$ 9.528	\$ 9.909	\$ 10.305	\$ 10.718	\$ 11.146
Total gasto de personal	\$ 27.528	\$ 28.629	\$ 29.774	\$ 30.965	\$ 32.204
Gastos de ventas	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293
Total gastos de ventas	\$ 33.528	\$ 34.929	\$ 36.389	\$ 37.911	\$ 39.497
TOTAL GASTOS	\$ 205.739	\$ 213.290	\$ 221.189	\$ 229.451	\$ 238.093
	11%	11%	10%	9%	9%
Utilidad operacional	\$ 32.679	\$ 61.358	\$ 91.910	\$ 124.431	\$ 159.019
Utilidad después de ajustes por inflación	\$ 32.679	\$ 61.358	\$ 91.910	\$ 124.431	\$ 159.019
Impuesto de Renta	\$ 11.111	\$ 20.862	\$ 31.249	\$ 42.307	\$ 54.066
Utilidad después de impuestos	\$ 21.568	\$ 40.496	\$ 60.661	\$ 82.124	\$ 104.953
Reserva legal	\$ 2.157	\$ 4.050	\$ 6.066	\$ 8.212	\$ 10.495
Utilidad por distribuir	\$ 19.411	\$ 36.446	\$ 54.595	\$ 73.912	\$ 94.457

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváz.

Considerando el comportamiento del estado de resultados, donde la utilidad neta es positiva y tiene un crecimiento lineal para el espacio considerado prospectivamente, es importante la implementación del proceso de crecimiento derivado del plan financiero estratégico sugerido por la presente investigación.

Tabla 11. Balance general proyectado (miles de \$).

CUENTA CONTABLE / AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVO					
Corriente					
Caja y Bancos	\$ 203.796	\$ 314.208	\$ 445.999	\$ 600.385	\$ 778.787
Inventario	\$ 3.943	\$ 4.373	\$ 4.828	\$ 5.309	\$ 5.818
Total Activo Corriente	\$ 207.740	\$ 318.581	\$ 450.827	\$ 605.694	\$ 784.605
Propiedad Planta y equipo	\$ 255.000	\$ 255.000	\$ 255.000	\$ 255.000	\$ 255.000
Depreciación Acumulada	\$ 51.000	\$ 102.000	\$ 153.000	\$ 204.000	\$ 255.000
Total Propiedad, Planta y Equipo	\$ 204.000	\$ 153.000	\$ 102.000	\$ 51.000	\$ -
Diferidos ajustados	\$ 10.200	\$ 8.400	\$ 6.600	\$ 4.800	\$ 3.000
Total Otros Activos	\$ 10.200	\$ 8.400	\$ 6.600	\$ 4.800	\$ 3.000
TOTAL ACTIVO	\$ 421.940	\$ 479.981	\$ 559.427	\$ 661.494	\$ 787.605
PASIVOS					
Impuestos por Pagar	\$ 29.311	\$ 41.044	\$ 53.531	\$ 66.809	\$ 80.919
Cuentas por Pagar proveedores	\$ 54.752	\$ 60.564	\$ 66.862	\$ 73.527	\$ 80.576
TOTAL PASIVO	\$ 84.062	\$ 101.608	\$ 120.393	\$ 140.336	\$ 161.494
PATRIMONIO					
Aportes de Capital	\$ 316.309	\$ 316.309	\$ 316.309	\$ 316.309	\$ 316.309
Reserva Legal	\$ 2.157	\$ 6.206	\$ 12.272	\$ 20.485	\$ 30.980
Utilidades del periodo	\$ 19.411	\$ 36.446	\$ 54.595	\$ 73.912	\$ 94.457
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ 19.411	\$ 55.858	\$ 110.452	\$ 184.364
TOTAL PATRIMONIO	\$ 337.877	\$ 378.373	\$ 439.034	\$ 521.158	\$ 626.111
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 421.940	\$ 479.981	\$ 559.427	\$ 661.494	\$ 787.605

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Se puede inferir que las utilidades por distribuir para el año 1 son bajas comparativamente, pero inician un proceso de crecimiento reflejado en un mayor volumen de ventas fruto del mayor aprovechamiento de la capacidad ociosa.

Las cuentas reales financieras representadas en el activo, pasivo y patrimonio neto después de cubrir deudas de la empresa, refleja en la siguiente tabla, el balance general para cada uno de los años proyectados.

Con base en el flujo neto de caja proyectado, se procedió al cálculo de los indicadores de evaluación económica para la toma de decisiones empresariales.

Tabla 12. Indicadores de evaluación económica para toma de decisiones.

ANÁLISIS EVALUACION ECONOMICA		RESULTADO
Tasa Interna de Retorno	(TIR)	28%
Valor Presente Neto	(VPN)	\$ 190.198
Tasa Interna de Oportunidad	(TIO)	12%
Relación Beneficio / Costo	(B/C)	1,54
Tasa verdadera de Rentabilidad	(TVR)	22%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Los resultados fueron satisfactorios, obteniendo una Tasa de Interés de Oportunidad

(TIO) del 12%, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%, superando en 16% la tasa interés de oportunidad; lo que señala el proyecto es financieramente viable. La relación costo/beneficio, como indicador para la toma de decisiones, da como resultado 1,54 por lo que se indica es conveniente, mirando a este punto, la valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente para este estudio.

Por su parte la Tasa Verdadera de Retorno (TVR), arroja como resultado un 22%, muy por encima de las expectativas esperadas, tal como lo muestra la tabla anterior.

Indicadores Financieros proyectados compañía Sandy Narváez.

Con base en los estados financieros proyectados, balance general, estado de resultados y desde un enfoque contable financiero se complementa la evaluación económica del proyecto con los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y de actividad; cuya interpretación y significancia es la medición de la capacidad que podría tener la futura empresa derivada de este proyecto, haciendo cumplimiento de sus obligaciones financieras a corto plazo.

En la siguiente tabla se muestran los valores del grupo de liquidez, con los indicadores de prueba ácida, solidez y capital de trabajo neto que se obtuvieron para la muestra del proyecto.

Tabla 13. Índices de liquidez proyectada.

1. ÍNDICE DE LIQUIDEZ					
AÑO	1	2	3	4	5
Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.					
1.1. RAZÓN CORRIENTE O CIRCULANTE					
Activo Corriente	\$ 207.740	\$ 318.581	\$ 450.827	\$ 605.694	\$ 784.605
Pasivo Corriente	\$ 84.062	\$ 101.608	\$ 120.393	\$ 140.336	\$ 161.494
RESULTADO	2,47	3,14	3,74	4,32	4,86
1.2. PRUEBA O RAZÓN ÁCIDA					
Activo Líquido-Inventarios	\$ 203.796	\$ 314.208	\$ 445.999	\$ 600.385	\$ 778.787
Pasivo Corriente	\$ 84.062	\$ 101.608	\$ 120.393	\$ 140.336	\$ 161.494
RESULTADO	2,42	3,09	3,70	4,28	4,82
1.3. SOLIDEZ					
Activo Total	\$ 421.940	\$ 479.981	\$ 559.427	\$ 661.494	\$ 787.605
Pasivo Total	\$ 84.062	\$ 101.608	\$ 120.393	\$ 140.336	\$ 161.494
RESULTADO	5,02	4,72	4,65	4,71	4,88
1.4. CAPITAL DE TRABAJO NETO					
Activo Cte menos	\$ 207.740	\$ 318.581	\$ 450.827	\$ 605.694	\$ 784.605
Pasivo Cte	\$ 84.062	\$ 101.608	\$ 120.393	\$ 140.336	\$ 161.494
RESULTADO	\$ 123.677	\$ 216.973	\$ 330.434	\$ 465.358	\$ 623.111

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Tabla 14. Índices de endeudamiento proyectados.

2. ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO					
AÑO	1	2	3	4	5
Determinan cómo se está financiando la empresa y es muy importante para evaluar sus políticas crediticias.					
2.1. ENDEUDAMIENTO TOTAL					
Pasivo Total	\$ 84.062	\$ 101.608	\$ 120.393	\$ 140.336	\$ 161.494
Activo Total	\$ 421.940	\$ 479.981	\$ 559.427	\$ 661.494	\$ 787.605
RESULTADO	19,92%	21,17%	21,52%	21,21%	20,50%
2.3 APALANCAMIENTO TOTAL					
Pasivo Total	\$ 84.062	\$ 101.608	\$ 120.393	\$ 140.336	\$ 161.494
Patrimonio	\$ 337.877	\$ 378.373	\$ 439.034	\$ 521.158	\$ 626.111
RESULTADO	24,88%	26,85%	27,42%	26,93%	25,79%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Dadas las políticas crediticias establecidas por la empresa, se muestra en la tabla, los indicadores de endeudamiento total y apalancamiento total para cada uno de los años del horizonte analizado.

Tabla 15. Índices de Rentabilidad proyectados.

3. ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
AÑO	1	2	3	4	5
Miden la efectividad de la administración de la empresa para generar utilidades					
3.1. MARGEN BRUTO DE UTILIDAD					
Utilidad Bruta x 100	\$ 238.418	\$ 274.647	\$ 313.099	\$ 353.882	\$ 397.113
Ventas Netas	\$ 1.820.000	\$ 2.018.250	\$ 2.228.148	\$ 2.450.267	\$ 2.685.204
RESULTADO	13,10%	13,61%	14,05%	14,44%	14,79%
3.2. MARGEN NETO DE UTILIDAD					
Utilidad Neta x 100	\$ 19.411	\$ 36.446	\$ 54.595	\$ 73.912	\$ 94.457
Ventas Netas	\$ 1.820.000	\$ 2.018.250	\$ 2.228.148	\$ 2.450.267	\$ 2.685.204
RESULTADO	1,07%	1,81%	2,45%	3,02%	3,52%
3.3. PORCENTAJE DE COSTO DE VENTAS					
Costo de Ventas x 100	\$ 1.581.582	\$ 1.743.603	\$ 1.915.049	\$ 2.096.384	\$ 2.288.091
Ventas Netas	\$ 1.820.000	\$ 2.018.250	\$ 2.228.148	\$ 2.450.267	\$ 2.685.204
RESULTADO	86,90%	86,39%	85,95%	85,56%	85,21%
3.4 PORCENTAJE DE GASTOS OPERACIONALES SOBRE VENTAS NETAS					
Gastos Operac. x 100	\$ 205.739	\$ 213.290	\$ 221.189	\$ 229.451	\$ 238.093
Ventas Netas	\$ 1.820.000	\$ 2.018.250	\$ 2.228.148	\$ 2.450.267	\$ 2.685.204
RESULTADO	11,30%	10,57%	9,93%	9,36%	8,87%
3.5 RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO					
Utilidad Neta x 100	\$ 19.411	\$ 36.446	\$ 54.595	\$ 73.912	\$ 94.457
Patrimonio	\$ 316.309	\$ 316.309	\$ 316.309	\$ 316.309	\$ 316.309
RESULTADO	6,14%	11,52%	17,26%	23,37%	29,86%
3.6 RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROI)					
Utilidad Neta x 100	\$ 19.411	\$ 36.446	\$ 54.595	\$ 73.912	\$ 94.457
Activo Total	\$ 421.940	\$ 479.981	\$ 559.427	\$ 661.494	\$ 787.605
RESULTADO	4,60%	7,59%	9,76%	11,17%	11,99%
3.7 VALOR ECONÓMICO AGREGADO EVA					
Utilidad Neta menos	\$ 19.411	\$ 36.446	\$ 54.595	\$ 73.912	\$ 94.457
(Capital Económico X Costo Capital)	\$ 37.957	\$ 37.957	\$ 37.957	\$ 37.957	\$ 37.957
RESULTADO	-18.546	-1.511	16.638	35.955	56.500

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

Mientras tanto los índices de rentabilidad, buscan medir la gestión empresarial para la generación de beneficios económicos o utilidades, no solo para los socios sino también para los inversionistas que patrocinan la ejecución del proyecto.

Esta tabla muestra los datos para cada uno de los índices de los diferentes años del horizonte proyectado.

Tabla 16. Indicadores de actividad proyectados.

4. INDICADORES DE ACTIVIDAD					
AÑO	1	2	3	4	5
Miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos.					
4.1 ROTACIÓN DE INVENTARIOS					
Costo Mcia. Vendita	\$ 1.581.582	\$ 1.743.603	\$ 1.915.049	\$ 2.096.384	\$ 2.288.091
Invent.Promedio Mcias.	\$ 3.943	\$ 4.373	\$ 4.828	\$ 5.309	\$ 5.818
RESULTADO	401,08	398,73	396,68	394,88	393,28

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa Sandy Narváez.

El índice de actividad, mide la eficiencia del desempeño del objeto social de la empresa, cuando involucra activos representados en inventarios y cartera. La rotación o la velocidad con que se convierten en efectivo, inciden en el capital de trabajo de la firma. Para este caso, no se tendrán ventas a crédito, pero sí, inventarios de productos terminados, cuyo monto es muy bajo, dada la rotación permanente del mismo.

CONCLUSIONES

Llevando a cabo el estudio del caso de la empresa Sandy Narváez, y su aplicación del diagnóstico financiero en la misma, se obtienen las siguientes conclusiones:

Una de las estrategias que se pueden poner en funcionamiento en este tipo de empresas, es la de retener y atraer miembros calificados en función de la visión y objeto social de la empresa, cualificando el desarrollo profesional y personal de cada uno de los integrantes involucrados, tomando como referentes su saber hacer, y proyectar los valores familiares como activo natural, a través de la iniciativa empresarial.

Las ventas proyectadas se ajustan al mercado potencial nacional y a la capacidad instalada, garantizando un crecimiento sostenido, generando beneficios satisfactorios para la inversión requerida y tasa de oportunidad solicitada.

Los indicadores de evaluación económica expuestos VPN (Valor Presente Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), son positivos y se ajustan de manera admisible a la tasa de oportunidad con que se evaluó el proyecto, dejando así con una inversión rentable para la empresa ; una tasa de oportunidad TIO (Tasa Interna de Oportunidad) del 12%, que se considera aceptable dados los referentes financieros y macroeconómicos del país, principalmente, apreciando el costo del dinero y otras oportunidades de inversión en el mercado de capitales.

Los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y solvencia, se ajustan a los requerimientos de una empresa eficiente, productiva, sostenible y con grandes perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

Se puede concluir que las proyecciones de presupuestos, estados financieros, indicadores de evaluación económica y financiera muestran un comportamiento positivo que permite orientar de manera más acertada y con minimización de riesgos la toma de decisiones.

El valor presente neto, la tasa interna de retorno, la relación costo- beneficio y la tasa verdadera de retorno, satisfacen plenamente las expectativas del inversionista a la luz de las diferentes opciones y alternativas de inversión que ofrece el mercado financiero, de capitales bajo condiciones macroeconómicas favorables por las que está atravesando la economía colombiana.

Lo anteriormente expuesto para la firma Sandy Narváez, permite decir que el plan financiero estratégico constituye una gran oportunidad para esta empresa, pues los indicadores así lo demuestran y, por lo tanto, reúne las condiciones necesarias que garantizan el éxito empresarial, generando un valor agregado no solo en términos de generación de empleo sino de aprovechamiento de mercado para una familia que por tres generaciones ha estado al frente de la Compañía.

REFERENCIAS

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2013). *Caracterización del comercio exterior del sector del cuero, calzado y marroquinería*. Bogotá: Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Estado de Bogotá Región. P,15.

Franco Ángel, M. (2014). Dinamismo de las Pymes en Colombia: un estudio comparativo de empresas. En: *Revista Venezolana de Gerencia*, 320.

Ginebra, J. (2005). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama.

Global Entrepreneurship Monitor Colombia, GEM (2014). Obtenido de <http://gemcolombia.org/> . Consultado 14 de Mayo 2016.

Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Peterson- Whitorn, C. (2015). *Forbes México*. Obtenido de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>. Consultado 19 de Marzo 2016.

Propaís. (2014). El sector del cuero en Colombia. *Propaís*, P,1.

Semana. (2016). Industria del cuero. En: *Revista Semana*, Especiales.