

DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y CUALITATIVO DE LA MICROEMPRESA
LIMÓN PIEL DE LA CIUDAD DE PASTO

JUAN PABLO DEL CASTILLO PINZÓN
DAVID FERNANDO RODRÍGUEZ DORADO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO

2003

DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y CUALITATIVO DE LA MICROEMPRESA
LIMÓN PIEL DE LA CIUDAD DE PASTO

JUAN PABLO DEL CASTILLO PINZÓN

DAVID FERNANDO RODRÍGUEZ DORADO

Trabajo final para optar al título de

Administrador de Empresas

Director

EDGAR OSEJO ROSERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO

2003

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2003

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. JUSTIFICACIÓN	14
2. OBJETIVOS	16
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	17
3.1 MISIÓN	17
3.2 VISIÓN	18
4. ESTADOS FINANCIEROS	19
4.1 CICLO DEL EFECTIVO	24
5. MODELO DUPONT	25
6. INTERPRETACIÓN INDICADORES FINANCIEROS	27
6.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	27
6.1.1 Razón corriente	27
6.1.2 Capital neto de trabajo	27
6.1.3 Prueba ácida	27
6.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	28
6.2.1 Nivel de endeudamiento	28
6.2.2 Concentración del endeudamiento en el corto plazo	28
6.3 INDICADORES DE APALANCAMIENTO	29
6.3.1 Apalancamiento total	29

6.3.2	Apalancamiento a corto plazo	29
6.3.3	Apalancamiento financiero total	29
6.4	INDICADORES DE ACTIVIDAD	29
6.4.1	Rotación de cartera	30
6.4.2	Periodo promedio de cobro	30
6.4.3	Ciclo del Efectivo	30
6.5	INDICADORES DE RENDIMIENTO	31
6.5.1	Margen bruto	31
6.5.2	Margen neto	31
6.6	MODELO DUPONT	31
6.6.1	Margen de utilidad	32
6.6.2	Rotación del activo total	33
7.	DIAGNÓSTICO CUALITATIVO	34
8.	CONCLUSIONES	41
9.	PLAN SUGERIDO A SEGUIR	47
10	BIBLIOGRAFÍA	49

GLOSARIO

ACTIVIDAD COMERCIAL: labor de poner en venta algún tipo de artículo en un mercado específico.

ANÁLISIS HORIZONTAL: estudio comparativo entre los estados financieros de una empresa correspondientes a dos o más periodos diferentes.

ANÁLISIS VERTICAL: estudio comparativo que saca la proporción de las principales cuentas de un mismo estado financiero dentro de un mismo periodo frente a otras (Ventas.)

ESTADOS FINANCIEROS: herramientas que recopilan de manera ordenada la información financiera y contable de una empresa dentro de un periodo determinado.

DIAGNÓSTICO CUALITATIVO: descripción de la principales características de la empresa que determinan o justifican un comportamiento, política o la influencia en una resultado en particular.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO: estudio de los indicadores o razones financieras que permiten establecer de manera integral el estado económico de la empresa.

MARGEN DE UTILIDAD: volumen de ingresos obtenido en la actividad comercial, después de descontar los costos y gastos en que incurre la empresa en la realización de sus tareas.

MODELO Dupont: herramienta de diagnóstico financiero que integre algunas de las razones financieras y relaciona los estados financieros entre si.

RAZÓN FINANCIERA: relación matemática que permite establecer la proporción o comportamiento de algunas de las cuentas de los estados financieros y que se relaciona con aspectos como la actividad, utilidad, endeudamiento etc.

ABSTRACT

The main purpose of this analysis is to diagnose LIMONPIEL on a financial and qualitative basis, in order to come up with an action plan that will allow us to obtain a stronger financial stability, a clearer projection and company growth. We are showing the financial statements of last two trimesters of 2002, with their respective horizontal and vertical analysis, and the most outstanding reasons. Furthermore we conducted an integral analysis and reasons of such.

Consequently, we examined the financial situation of the company, utilizing as a complementary tool the Dupont model, which allows us to see if the investment productivity comes from the efficiency of the resources to produce sales, or from the net gross margin that said sales generate.

Finally, we elaborated the qualitative diagnosis, which backs – up the financial analysis, and generated an action plan based primarily on an increment of commercial activity as a growth foundation the company may reach in 2003.

RESUMEN

El propósito principal de este trabajo es realizar un diagnóstico financiero y cualitativo de la empresa LIMONPIEL con el ánimo de generar un plan de acción que permita obtener mayor estabilidad financiera y una mejor proyección y crecimiento de la empresa. Se presentan los estado financieros de los dos últimos trimestres del 2002 con su respectivo análisis horizontal y vertical y las razones financieras más importantes. Posteriormente se hace un análisis y un diagnóstico integrados de las razones y, por consiguiente, de la situación financiera de la empresa utilizando como herramienta complementaria el Modelo Dupont que permite ver si el rendimiento de la inversión proviene de la eficiencia en los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan. Posteriormente se elaboró el diagnóstico cualitativo que respalda al financiero y se generó un plan de acción basado principalmente en un incremento de la actividad comercial como pilar del crecimiento que pueda lograr la empresa para el 2003.

INTRODUCCIÓN

A menudo nos referimos a las microempresas como aquellos negocios pequeños, familiares y desorganizados que no salen del garaje de la casa y a los cuales no les damos la importancia necesaria para convertirlos en negocios fructíferos, estables y con posibilidades de crecimiento.

Pues bien, esas pequeñas empresas son las que hoy en día están supliendo los niveles de exportaciones del país los cuales anteriormente correspondían a grandes industrias como la cafetera que era uno de los mayores representantes de la economía nacional en el exterior y que de un tiempo para acá ha visto decaer sus volúmenes de ventas en dichos mercados.

Por esto actualmente el gobierno nacional se a preocupado por brindar oportunidades de desarrollo incentivando el crecimiento de la pequeña y mediana industria para que tenga acceso al mercado internacional y que de esta manera se genere crecimiento de la economía, los negocios y el empleo a nivel nacional.

Sin embargo, frecuentemente encontramos cantidades de empresas que quiebran o no pueden aprovechar estas oportunidades por que no tienen una estructura administrativa y financiera definida que les permita fortalecerse y entrar a competir dentro de mercados más amplios y exigentes.

Tal es el caso de **LIMÓN PIEL**, una empresa regional dedicada al diseño, producción y comercialización de artículos en cuero, la cual encuentra sus fuertes en el diseño y la producción pero que tiene ciertas dificultades en la comercialización y administración de los recursos que genera como producto de esta actividad.

Con la elaboración de este estudio se pretende llegar a organizar financieramente la empresa antes mencionada de tal manera que pueda aprovechar mejor las oportunidades brindadas por el gobierno en materia de exportaciones a la vez que genere un crecimiento propio fruto de las utilidades obtenidas por la venta de sus productos dentro del mercado nacional y en la medida de lo posible internacional.

1. JUSTIFICACIÓN

“Colombia requiere de manera urgente de una política de apoyo al espíritu empresarial y a la creación de empresas, para ampliar la base de propietarios como eje de la democracia económica, recuperar sus niveles de crecimiento económico, incrementar la inversión privada, generar empleo y ofrecer prosperidad a sus habitantes. La clave del éxito de todos los países de alto crecimiento económico y bajo desempleo es la fortaleza del tejido empresarial producto del fomento al espíritu empresarial, entendiéndose por éste la disposición y capacidad de las personas y las empresas para crear nuevos negocios o expandir los existentes.

La disposición y el espíritu para hacer empresa de los colombianos están demostrados. No de otra manera se explica que todos los días surjan en forma espontánea nuevas empresas a pesar de las condiciones adversas del entorno. La capacidad del colombiano para trabajar es reconocida y lo prueba el progreso que se logra en sectores donde el clima y la naturaleza son difíciles, y la forma como sale adelante en cualquier parte del mundo”.¹

Sin embargo si se observa la actualidad nacional, en materia de trabajo y economía es fácil darse cuenta que la realidad es muy distinta y entre las posibles causas que la justifican podemos encontrar la “falta de planeación, por la escasa visión de largo plazo y por aplicar modelos donde predominan actitudes como el facilismo, el empirismo, la incredulidad, el concepto errado sobre el aprendizaje, entre otros, que son algunos de los factores que mejor justifican la necesidad de promover el espíritu empresarial y con él la enseñanza de los valores, hábitos y habilidades del empresario.

Igualmente, a pesar de las contradicciones de una sociedad convulsionada, en Colombia aún resta mucho por hacer y las oportunidades para generar nuevas empresas aparecen tanto en las actividades tradicionales como en los sectores de mayor dinamismo en la era de la nueva economía como la biotecnología, la informática, telecomunicaciones, microelectrónica y el medio ambiente(mercados verdes), para solo mencionar algunos ejemplos”².

¹ www.mindesarrollo.gov.co

² www.mindesarrollo.gov.co

LIMONPIEL es una microempresa con un amplio potencial en el diseño y confección de artículos en cuero, talento que ha sido reconocido en importantes exposiciones como el “ Leather Show” de Bogotá y diversas muestras del sector, tanto en Colombia como en el exterior (Alemania), logrando obtener valiosos contactos internacionales y vender una colección entera a una de las más prestigiosas marcas de artículos de cuero del país. Sin embargo, grandes oportunidades de exportación se han perdido por falta de una organización administrativa y financiera, por llevar los procesos de manera empírica y por no tener una visión de crecimiento y expansión que le permita penetrar nuevos mercados y ampliar los ya existentes viéndose limitada; sin demeritar los logros; a simplemente cumplir con pedidos esporádicos para un subdistribuidor que si tiene alcances en el mercado internacional.

El momento actual de la economía nacional y del negocio en particular son óptimos para generar un crecimiento de la empresa aprovechando las políticas de apoyo y desarrollo a las Pymes y el inmenso potencial de trabajo con que cuenta dicha empresa en este momento. Para esto se hace necesario realizar un diagnóstico y un ordenamiento financiero que permita cumplir con los requerimientos del gobierno para acceder a las políticas de Fomento del Ministerio de desarrollo Económico y para lograr obtener un crecimiento de la empresa basado en un incremento de sus utilidades como consecuencia de un aumento en los volúmenes de ventas y la ampliación de sus mercados.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Lograr un ordenamiento financiero que permita generar un crecimiento de la empresa **LIMÓN PIEL** proveniente de las utilidades de su actividad económica con miras a dejarla ad- portas de obtener un óptimo aprovechamiento de las oportunidades brindadas actualmente por el gobierno en materia de desarrollo de medianas y pequeñas industrias.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Realizar un diagnóstico de la situación financiera actual de la empresa.

2.2.2 Proponer alternativas que permitan el mejoramiento de la situación financiera de la empresa.

2.2.3 Ubicar parte de las utilidades como recursos para el crecimiento y desarrollo de la empresa mediante la aplicación del modelo “ Dupont “.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Nombre:	LIMONPIEL
NIT:	30.712.578
Dirección:	Carrera 29 No. 17 – 30 Piso 1
Teléfono:	7316481
Ciudad:	San Juan de Pasto
Empleados Directos:	Cuatro permanentes
Representante Legal:	LYDA MONTERO
Objeto Social:	Diseño. Producción y comercialización de bolsos en cuero y fibras vegetales

3.1 MISIÓN

Desarrollar una gestión óptima en cada una de las áreas de la organización de manera eficiente que permita posicionar los productos de LIMONPIEL en mercados nacionales e internacionales, cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, ofreciendo productos de excelente calidad con un componente de diseño exclusivo acorde con las tendencias del mercado y la moda, desempeñándose bajo un mercado de mejoramiento continuo y ética gerencial.

3.2 VISION

Empresa con excelencia, reconocida en el mercado nacional e internacional por la producción y comercialización de productos manufacturados con fibras vegetales y cuero de excelente calidad y diseños exclusivos e innovadores que son elaborados con técnicas que no contaminan el medio ambiente optimizando las posibilidades de crecimiento económico y beneficio social de la organización y de la región de Nariño.

**4. BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y RAZONES
FINANCIERAS**

4.1 CICLO DEL EFECTIVO

5. MODELO DUPONT

Dentro del análisis financiero, el modelo dupont cumple con un papel integrador de algunas de las razones financieras, además interrelaciona el balance general con el estado de resultados.

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (RI):

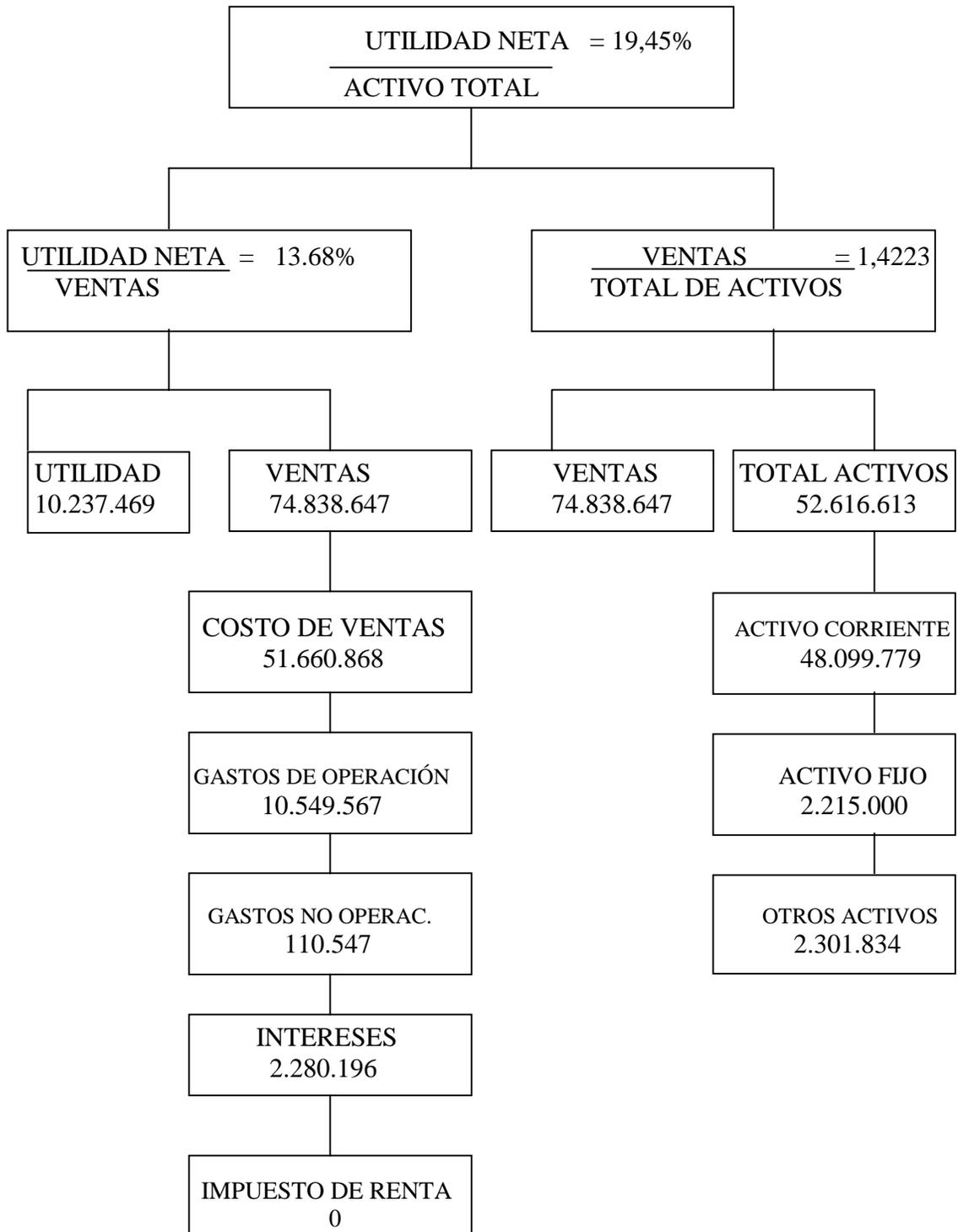
Siendo más concretos correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

$$\begin{aligned} \text{RI} &= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} * \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \\ &= \frac{10.237.476}{74.838.647} * \frac{74.838.647}{52.616.613} \\ &= 13,68\% * 1,4223 \text{ veces} \\ &= 19,45\% \end{aligned}$$

Nota:

En los activos totales no se excluye la depreciación, ni las provisiones de inventarios y deudores, en el caso de que existan.

Gráfico 1. Modelo Dupont



6. INTERPRETACIÓN INDICADORES FINANCIEROS

6.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

6.1.1 RAZÓN CORRIENTE:

Este indicador se representa con una razón de 1.736 a 1, a 31 de Diciembre de 2002. Lo que significa que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo se tienen \$1.736 para respaldar las obligaciones inmediatas. Lo que indica que la empresa LIMONPIEL cuenta con una buena capacidad de endeudamiento con relación a sus activos corrientes.

6.1.2 CAPITAL NETO DE TRABAJO:

Es la cuantificación de la razón anterior, es decir que después de pagar sus pasivos corrientes la empresa cuenta con \$20.390.917 representados en efectivo y otros activos corrientes.

6.1.3 PRUEBA ACIDA:

Representa un 1.408 por cada peso que se debe en obligaciones corrientes respaldado principalmente por los saldos en efectivo, cuentas por cobrar y otro activo de pronta liquidación, mas no por los inventarios o la venta de sus existencias.

6.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:

6.2.1 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Según el análisis vertical, el pasivo de la empresa representa un 59.58% con relación al total de activos, por lo tanto el nivel de endeudamiento se encuentra de 1 a 0.596 lo que significa que por cada peso que la empresa tiene invertidos en activos el 0.596 a sido financiado por acreedores. Este indicador tiene un nivel muy alto debido a que si observamos el análisis vertical de LIMONPIEL, las cuentas por pagar tiene una proporción del 44.16% del total del activo.

6.2.2 CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO:

Indica la cantidad de dinero que tiene vencimiento en el corto plazo por cada peso de deuda que tiene la empresa. En este caso por cada peso, \$0.887 tienen vencimiento corriente.

6.3 INDICADORES DE APALANCAMIENTO:

6.3.1 APALANCAMIENTO TOTAL:

Este valor nos muestra la proporción de compromiso del patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. Para este caso se dice que por cada peso de patrimonio se tienen \$1.474 de deuda con acreedores. También se puede afirmar que cada peso de los propietarios se encuentra comprometido en un 147% .

6.3.2 APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO:

El valor representa que por cada peso del patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por \$1.307, es decir que 1 peso patrimonial se encuentra comprometido en un 130% en obligaciones corrientes.

6.3.3 APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL:

El indicador muestra el grado de compromiso que tiene cada peso del patrimonio con obligaciones financieras tanto del corto como del largo plazo. Para este caso se observa que por cada peso del patrimonio se deben \$0.193 en obligaciones financieras.

6.4 INDICADORES DE ACTIVIDAD.

6.4.1 ROTACIÓN DE CARTERA:

Esta razón financiera enseña el número de veces que la cartera se convierte en efectivo en un periodo determinado, así entonces se observa que la cartera de LIMONPIEL se convirtió en efectivo 2.346 veces en un periodo de 180 días.

6.4.2 PERIODO PROMEDIO DE COBRO:

Este resultado significa que, en promedio, la empresa tarda 120.88 días en recuperar su cartera o cuentas por cobrar comerciales. En otras palabras que la totalidad de la cartera se está convirtiendo a efectivo en promedio cada 120.88 días. Cabe anotar que el cálculo de este indicador se efectuó para los 2 últimos trimestres del año 2002, (180 días).

6.4.3 CICLO DEL EFECTIVO:

Este análisis se ha realizado tomando el promedio, de las cuentas involucradas, en los dos últimos trimestres del 2002.

El ciclo del efectivo incorpora el periodo de conversión del inventario, mas el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, menos el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar.

El indicador de 15.31 días, muestra el tiempo de financiamiento de los costos de manufactura que la empresa debe afrontar en la realización de su actividad económica, es decir que mientras transforma sus inventarios, recupera su cartera y paga sus deudas de corto plazo va a necesitar el financiamiento económico de un periodo de 15 días.

6.5 INDICADORES DE RENDIMIENTO.

6.5.1 MARGEN BRUTO:

El anterior indicador significa que las ventas de la empresa generaron un 31.10% de utilidad bruta en el periodo, es decir que por cada peso vendido se obtuvieron utilidades brutas por valor de \$ 0.310.

6.5.2 MARGEN NETO:

Esta razón nos indica el valor de utilidades netas obtenidas por cada peso vendido en el periodo. En este caso se obtuvieron \$ 0.137 por cada peso vendido, lo que es equivalente a un 13%.

6.6 MODELO DUPONT

Para el caso de la empresa LIMONPIEL, la rentabilidad de la inversión procede en un mayor grado del margen de utilidad que dejan las ventas (13,68%) y no tanto de la rotación del activo total (1,4223), sin desconocer que esta rotación nos indica que el aprovechamiento de los activos es eficientemente dispuesto para la generación de ventas. Pero para el caso en estudio se puede afirmar que la empresa obtiene mejores rendimientos ya que su margen de utilidad es alto.

A continuación se analizara mas detalladamente el margen de utilidad y la rotación de activos totales:

6.6.1 MARGEN DE UTILIDAD:

En este margen se puede observar (grafico1-izq.), como los egresos mas significativos sobre la utilidad lo constituyen el costo de ventas \$51.660.868 lo cual esta directamente relacionado con la actividad manufacturera de la organización. En cuanto a los gastos de operación de \$10.549.567 se consideran razonables en vías al adecuado funcionamiento empresarial, sus ingresos o gastos no operacionales, en el caso gastos, no son representativos para el presente análisis debido a su monto bajo. La empresa LIMONPIEL paga por interés de un crédito la cantidad de \$2.280.196 además se debe tener en cuenta que la empresa en el momento no tributa, lo que por ahora es una oportunidad clara en el mercado y por ende el no pago de estos impuestos genera un impacto critico en la obtención de utilidades siendo este favorable para la empresa.

6.6.2 ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL:

Se puede observar (grafico1-der.), que la inversión se encuentra concentrada en el activo corriente \$48.099.779 mientras que los activos fijos tienen un monto de \$2.215.000, en los correspondiente al activo corriente se diagnostica que su peso es debido a las cuentas por cobrar que posee la organización ya que representan el valor de \$34.105.495, por consiguiente se considera como una alternativa muy buena en la mejor de la rotación de los activos totales la recuperación de esta cartera para luego invertir cierta suma en la adquisición de activos fijos, los cuales generarán procesos productivos más eficientes, reducción en los costos, incremento en las ventas, y por ende mayores utilidades para la empresa.

7. DIAGNOSTICO CUALITATIVO

Después de la realización del análisis financiero de la empresa LIMONPIEL para el segundo semestre de 2002, se encuentran varios indicadores que permiten hacer una descripción de diversos aspectos relacionados con el manejo de las finanzas del negocio.

Tal es el caso de los indicadores de liquidez como la razón corriente, el capital neto de trabajo, que reflejan la buena capacidad de endeudamiento respaldada por sus activos corrientes.

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad de satisfacer sus obligaciones a corto plazo conforme estas se venzan. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera en general de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir con sus acreedores al menor tiempo posible. Como se menciono anteriormente dentro del análisis de liquidez encontramos el capital neto de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida.

El capital neto de trabajo se considera una herramienta importante dentro del control interno de la empresa, comparando esta cifra entre varios periodos. El capital neto de trabajo nos expresa el grado de liquidez con que cuenta la organización después de cumplir con sus obligaciones inmediatas.

El análisis financiero de LIMONPIEL nos indica que si la empresa cubriera todas sus obligaciones corrientes quedaría con una liquidez de \$20.390.917. Para esta apreciación damos por sentado una rotación de cartera y un periodo promedio de cobro de las cuentas por cobrar en condiciones optimas.

La razón corriente mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo respaldadas con su activo circulante, mientras que la prueba ácida, mide la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo respaldadas en su activo circulante excluyendo los inventarios.

Haciendo referencia al caso en estudio, si tomamos en cuenta que la producción se realiza bajo pedido y por lo tanto la existencias de materia prima son necesariamente las justas para cumplir con dichos pedidos, la razón corriente pierde importancia puesto que si LIMONPIEL tuviera que entrar a responder por sus obligaciones con su activo circulante, los inventarios tanto de materia primas como de productos se encuentran comprometidos con anterioridad, por esta razón centramos mayor atención a la razón ácida, que según el análisis financiero es de 1 : 1,40 lo que se considera como un índice aceptable .

De otro lado encontramos los indicadores de rendimiento como el margen bruto y el margen neto. El margen bruto de utilidades indica el porcentaje en dinero de ventas obtenido después de que la empresa haya pagado sus bienes. Mientras

que el margen neto mide el porcentaje en dinero de ventas obtenido después de haber deducido todos los gastos incluyendo los impuestos. El margen neto de utilidades se utiliza para evaluar el éxito de la empresa en relación con los ingresos por ventas.

Dadas las características de LIMONPIEL por las cuales se puede definir la empresa como un negocio artesanal, encontramos que los volúmenes de ventas y la comercialización de los productos tienen ciertas limitaciones, que no obstante pueden ser vistas como una oportunidad al no sobrepasar el margen límite de ventas para tributar, lo que en este caso hace que el margen neto de utilidades sea de un 13% sobre las ventas.

De igual manera se ha llevado a cabo el análisis de indicadores de apalancamiento los que constituyen otra forma de analizar el endeudamiento de una organización, respaldado con los recursos de los dueños de la empresa. Desde el punto de vista de esta, entre mas altos sean los índices de apalancamiento es mejor, siempre y cuando los activos financiados con deuda generen una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por dicha financiación. Es aquí en donde se deben manejar las políticas de riesgo y se debe determinar un tipo de financiamiento con una estrategia de gerencia bien sea conservadora, agresiva o equilibrada.

En el caso de LIMONPIEL la empresa se encuentra en manos de una sola persona y en el corto plazo el patrimonio de la empresa se encuentra comprometido en un 130% con obligaciones corrientes que en esta oportunidad es con terceros, en consecuencia el grado de apalancamiento financiero es tan solo de 1: 0,193 valor que se ve reflejado en un 0.82 del 100% de las ventas.

Se considera importante detenerse a hacer un análisis mas detallado de los indicadores de endeudamiento y actividad así como de las cuentas de mayor impacto en los estados financieros.

En primer lugar se encuentra el nivel de endeudamiento y la concentración de este en el corto plazo. Estos indicadores provienen de las fuentes de financiamiento tanto a largo como a corto plazo, las que por definición son aquellas que se utilizan para cubrir los gastos de sostenimiento y funcionamiento de la empresa. En el caso de las fuentes a corto plazo encontramos las cuentas por pagar, y los pasivos acumulados y de largo plazo el endeudamiento con entidades financieras o terceros.

Según el diagnóstico financiero realizado se puede determinar que las deudas con proveedores constituyen un 1.59% sobre el total de los activos, mientras que las cuentas por pagar a terceros constituyen un 44.16% y las obligaciones financieras un 0.82% del total de activos. Para mayor comprensión de los indicadores

anteriores cabe mencionar que LIMONPIEL, es una empresa que basa sus niveles de producción en pedidos preestablecidos, lo que conlleva a que la compra de materias primas se realice en directa proporción a la cantidad de pedidos con los que haya que cumplir, por tal motivo el endeudamiento con proveedores tiene un bajo nivel; razón por la cual no se estimó necesario tomar indicadores como los de rotación de inventarios, rotación de proveedores, entre otros. Por otra parte se encontró una fuente de financiamiento a largo plazo, en un tercero que ofreció una tasa de interés mas baja que la del mercado y sin necesidad de cumplir con los requerimientos exigidos por el mercado financiero, razón por la cual las obligaciones financieras representan un porcentaje muy bajo con relación al nivel de activos, mientras que las cuentas por pagar con terceros ocupan poco menos de la mitad de estos.

Finalmente se puede detectar que el 59.58% de los activos de la empresa se encuentra comprometido respaldando el nivel de los mismos que ha sido financiado por sus acreedores, con el agravante que un 88.7% tiene vencimiento dentro del corto plazo.

En segundo lugar, encontramos los indicadores de actividad representados por la rotación de cartera y el periodo promedio de cobro, estos se encuentran estrechamente relacionados con la función comercial de la empresa y más específicamente con la política crediticia de la misma.

Los créditos en la venta de mercancía constituyen una fuerte herramienta en la comercialización de productos dentro del mercado, sin embargo la mala administración de ellos por la carencia de seguimiento y control puede llevar a que la empresa tenga grandes cantidades de dinero en manos de terceros generando pérdidas por iliquidez y costo de oportunidad debido al no contar con ese efectivo para poderlo invertir en otras actividades generadoras de rentabilidad.

LIMONPIEL no cuenta con una política de crédito establecida y sus ventas las realiza a 30 días sin realizar al menos un estudio previo del cliente, por tal motivo el periodo de recuperación de esta cartera es del orden de 76.72 días. Si tomamos encuesta que el presente estudio es realizado para el ultimo semestre (180 días) y las ventas a crédito según la política se realizan a 30 días, la rotación de cartera debía encontrarse en 6 veces para este periodo. Debido a la carencia de una buena administración en la política de crédito encontramos este indicador en tan solo 2,34 veces para el mismo periodo.

Sin embargo, es preciso hacer aclaración en el tipo de clientes con que cuenta la empresa y en manos de quienes están dichos créditos.

El principal cliente de LIMONPIEL es una reconocida marca de artículos en cuero de nuestro país: "VELEZ" quien compra sobre pedido y de manera exclusiva el 100% de la colección actual de la empresa. El contrato se encuentra pactado para

hacer un anticipo del 20% en el momento en que se realiza el pedido y la cancelación de 3 facturas; correspondientes al envío del pedido en tres lotes; a 30 días. Cada factura se genera cada 15 días. Desafortunadamente desde que se pactó el contrato (Oct-16-02), hasta la fecha solo a sido cancelada una factura y el último envío fue echo el 2 de diciembre de 2002.

8. CONCLUSIONES

Después de hacer un diagnóstico financiero y conocer un poco el funcionamiento y las características más sobresalientes de LIMONPIEL se pueden hacer las siguientes observaciones acerca de los aspectos financieros más destacados, que para este caso serán las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, así mismo como de aspectos administrativos y estratégicos más inherentes al funcionamiento productivo y comercial y finalmente se tratará de dar una estrategia de financiamiento basada en unos supuestos de crecimiento comercial.

En primer lugar encontramos que la principal falencia es la comercialización de los productos. Se entiende que para lograr un incremento en las ventas se deben ampliar los mercados y esto solo se logra con una buena estrategia de publicidad y penetración de los mismos , lo que implica un estudio de mercados previo y unos costos adicionales como inversión en el crecimiento de las ventas.

Aunque el propósito de este estudio no es generar propiamente una estrategia de mercadeo se considera de vital importancia realizar una tarea comercial que implique diversificar las ventas a más clientes. Si se toma en cuenta que la empresa asiste a varias de las exposiciones más representativas del país y que tiene contactos importantes se puede realizar una labor comercial que permita

obtener nuevos contratos de producción de tal manera que Vélez no sea el único cliente que compre la producción de toda la empresa.

Esta labor comercial debe partir con llevar varias propuestas de producción respaldadas por todos los elementos que las puedan soportar como bocetos, catálogos, procesos etc. a cada una de las exposiciones a las que se asista.

Posteriormente se podría realizar un contacto directo con los clientes potenciales más representativos de tal manera que se les haga una oferta de productos que se acoja a sus intereses y a las capacidades de la empresa.

Dado que en el momento LIMONPIEL no se encuentra en condiciones de realizar una labor comercial que le permita vender directamente sus productos, puede ser conveniente seguir trabajando bajo pedidos pero sobre colecciones propias que interesen a los clientes, esto con el ánimo de mantener siempre la identidad de la empresa y que esta no se vea convertida simplemente en una fábrica de producción de artículos de otras marcas.

Posteriormente se encuentra que la empresa no cuenta con una estrategia de crédito definida que le permita asegurar de cierta manera la recuperación del capital que se entrega como producto de las ventas a crédito perdiendo de esta manera un costo de oportunidad y un rendimiento sobre dichos dineros.

Es difícil establecer una política de crédito cuando solo se cuenta con un único cliente ya que ante la más mínima exigencia de garantía, este se puede ver presionado lo que lo llevaría al desistimiento del negocio, con las consecuencias fatales que esto podría traer. Sin embargo nos centraremos dentro del supuesto que la organización logre cumplir con el punto anterior y sus ventas se vean repartidas entre varios clientes reconocidos dentro del mercado.

Tomando en cuenta lo anterior se considera que el pilar de una política de crédito se encuentra en el sistema de las cinco C: carácter o reputación, capacidad, capital, colateral y condiciones.

Para este caso se recomienda que la aplicación de este modelo vaya en directa proporción al tipo de cliente, tomando en cuenta su prestigio, posicionamiento y renombre, no obstante se pueden definir unas condiciones previas como el plazo, los descuentos etc.

No hay que restar importancia a aquellos pequeños clientes que en la actualidad se han visto favorecidos con las ventas a treinta días y que por falta de control y seguimiento también hacen parte de ese elevado índice de las cuentas por cobrar.

Para este segmento de las ventas además, de la aplicación del modelo de las cinco C se puede entrar a aplicar un política de descuento por pronto pago, pero

que funcione de manera contraria a la normal. Basados en un interés moratorio se puede generar una factura de venta por el valor total de la compra del cliente mas un porcentaje de interés de mora si esta factura es cancelada por fuera de los 30 días pactados; si el cliente cancela dentro del plazo otorgado la factura se reajusta con el precio real de la venta como si hubiera sido de contado. De esta manera se está asegurando en cierta forma la recuperación del dinero entregado en crédito sin necesidad de hacer un descuento real en la venta y dentro del plazo pactado inicialmente.

Adicionalmente es recomendable realizar una gestión de seguimiento, control y recuperación de la cartera. En cabeza del administrador de la empresa reposaría la responsabilidad de realizar un seguimiento constante de aquellas facturas de venta a crédito que estén por vencerse y realizar llamadas a los clientes recordándoles el vencimiento del plazo como estrategia de control; así se puede disminuir el riesgo de tener un capital ocioso y de igual manera se puede lograr el aprovechamiento de alternativas de inversión que puedan generar algún rendimiento sobre dicho dinero.

Por lo tanto, en relación con el punto anterior es recomendable hacer un portafolio de inversión que permita tener varias alternativas de rendimiento sobre el capital recuperado de las cuentas por cobrar.

Este portafolio debe estar acorde a la situación de la empresa; si se ha logrado diversificar las ventas entre varios clientes puede ser apropiado invertir en inventarios o maquinaria que permita cumplir con los nuevos requerimientos de la empresa o si por el contrario se sigue trabajando en las condiciones actuales puede ser ventajoso realizar inversiones bancarias y financieras que arrojen algunos ingresos adicionales.

En cuanto a las cuentas por pagar encontramos que LIMONPIEL cuenta con dos fuentes de financiamiento externas, la primera de ellas corresponde a un crédito financiero por la suma de \$4.096.707 que incluye las obligaciones a largo y a corto plazo. Su segunda fuente de financiamiento es un crédito otorgado por una tercera persona cercana a la empresa, la cual ofrece una tasa de interés menor que la del mercado.

Se considera recomendable cancelar el crédito con las utilidades del ejercicio obviamente una vez se haya recuperado la cartera pendiente, esto con el fin de evitar la cancelación de unos intereses pactados a la tasa promedio de colocación del sector financiero durante 14 meses más.

En cuanto a la segunda obligación, gracias a la naturaleza de su procedencia, no existe un plazo definido para el pago total de la deuda siempre y cuando se

paguen los intereses correspondientes. En el momento se estudia la posibilidad de convertir esta obligación en parte del patrimonio como capital de la empresa.

9. PLAN SUGERIDO A SEGUIR

Un análisis financiero y cualitativo como el anterior no tendría ningún sentido si no se viera justificado con unas acciones a tomar que permitan mejorar aquellos aspectos negativos o menos ventajosos que están deteriorando las finanzas y el mejor desempeño de la empresa.

Por tal motivo a continuación se establecen unas metas de acción para el 2003 las cuales en la medida de lo posible deberán cumplirse para fortalecer y lograr un crecimiento económico de la empresa.

1. Se deberán fijar responsabilidades y tareas administrativas en otra persona que permitan quitarle un poco la carga operativa a la actual dueña, administradora y diseñadora de LIMONPIEL de tal manera que ella pueda dedicarse en un cien por ciento a sus labores específicas. (Diseño y producción).
2. Una vez cumplido el paso anterior los proceso de diseño y producción deberán optimizarse con miras a mejorar la actividad comercial de la empresa mediante la elaboración de propuestas variadas y específicas para cada una de las exposiciones en las que se planea participar en el 2003.

3. Con la diversificación de las propuestas de producción y la participación en las diferentes exposiciones se deberán ubicar nuevos clientes a quienes se les venderán las nuevas colecciones, permitiendo de esta manera diversificar el riesgo.

4. Dada la procedencia del endeudamiento con terceros y habiendo logrado fortalecer las ventas y utilidades de la empresa se podrá extender una propuesta para que dicho dinero se capitalice mediante la compra de activos fijos que permitan optimizar el cumplimiento de las nuevas metas de producción y ventas, logrando de esta manera que se dejen de pagar intereses y mas bien se entre a repartir utilidades. (De cualquier forma van al mismo fin.)

Finalmente es apropiado mencionar que el diseño específico de cada una de estas tareas deberá incluir la plantación, seguimiento y control de las mismas, sin embargo, estos aspectos no son plenamente concernientes al cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio.

10. BIBLIOGRAFÍA

GITMAN. Lawrence J. Administración Financiera Básica. México: Harla, 1996.
792 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado Bogotá: ICONTEC 2002.

MODULO DIAGNOSTICO FINANCIERO. Especialización en Finanzas. Tercera Promoción. Universidad de Nariño, Vicerrectoría de Postgrados y Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

WESTON. J Fred. Fundamentos de Administración Financiera. México: Mc. Graw-Hill, 1999.

[http:// www.mindesarrollo.gov.co](http://www.mindesarrollo.gov.co)

