

**ANALISIS Y PROYECCION FINANCIERA APLICADA A  
LA CASA METTLER LTDA.**

**CARMEN EUGENIA LUNA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**ANALISIS Y PROYECCION FINANCIERA APLICADA A  
LA CASA METTLER LTDA.**

**CARMEN EUGENIA LUNA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Finanzas**

**Asesor : Dra. ALBA YADIRA VILLARREAL PAZOS  
Economista, Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 23 de febrero de 2004

## Dedicatoria

A Dios por el don de la vida que me permite mirar realizado mi propósito.  
A mi Esposo quien con su amor me apoyaron en todo momento.  
A mis compañeros del postgrado, que se convirtieron en mis amigos y en cómplices de nuevos sueños.

**CARMEN EUGENIA LUNA**

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su agradecimiento a:

Alba Yadira Villarreal Pazos . Economista, Especialista en Finanzas. Asesor del trabajo de grado.

Universidad de Nariño

Gerencia de la Empresa Casa Metler Ltda. quienes contribuyeron significativamente al desarrollo del tema suministrando la información necesaria.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO REFERENCIAL	16
1.1 MARCO HISTORICO	17
1.2 MARCO CONCEPTUAL	21
1.3 MARCO LEGAL	24
2. DIAGNOSTICO	26
2.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL CASA METLER	27
2.1.1 Visión	27
2.1.2 Misión	27
2.1.3 Valores	27
2.1.4 Estructura	28
2.1.5 Poder de Decisión	28
2.1.6 Comunicación	28
2.1.7 Coordinación	28
2.1.8 Políticas de Personal	30
2.1.9 Recursos Técnicos	30
2.1.10 Presupuestos	31
2.1.11 Dirección	31
2.1.12 Competidores	31
3. ANALISIS FINANCIERO	33
3.1 ANALISIS DE ESTRUCTURA	33
3.1.1 Análisis vertical balance general	33
3.1.2 Análisis vertical estado de resultados	39
3.1.3 Análisis horizontal balance general	41
3.2 ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	44
3.2.1 Indicadores de liquidez	45
3.2.2 Indicadores de endeudamiento o solvencia	45
3.2.3 Indicadores de actividad	46
3.2.4 Indicadores de rentabilidad	47
3.3 CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	48
3.4 ANALISIS DE FLUJOS DE EFECTIVO	49
3.5 ANALISIS DE CAMBIOS EN LA SITUACION PATRIMONIAL	50
3.6 ANALISIS DE LA INVERSION DE CAPITAL	50

4. PROYECCION FINANCIERA	52
4.1 ESCENARIO 1 CONDICIONES ACTUALES PROYECTADAS	52
4.2 ESCENARIO 2 REDUCCION DE GASTOS	56
4.3 ESCENARIO 3 REDUCCION DE GASTOS E INCREMENTO DE INGRESOS	58
4.4 VALORACION DE LA EMPRESA	59
5. CONCLUSIONES	64
6. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA	67

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Análisis vertical balance general comparativo años 2001, 2002, 2003	34
Tabla 2. Análisis vertical estado de resultados	39
Tabla 3. Análisis horizontal balance general	41
Tabla 4. Razones de liquidez	45
Tabla 5. Razones de endeudamiento	46
Tabla 6. Razones de actividad	46
Tabla 7. Razones de rentabilidad	47
Tabla 8. Ciclo de conversión del efectivo	48
Tabla 9. Estado de flujos de efectivo	49
Tabla 10. Cambios en el patrimonio	50
Tabla 11. Estructura de capital	50
Tabla 12: Costo de la estructura de Capital	51
Tabla 13. Datos Macroeconómicos	52
Tabla 14. Escenario 1 Variaciones esperadas iguales a la Inflación	53
Tabla 15. Proyección financiera escenario 1 en condiciones iguales a la actual	54
Tabla 16. Tabla 16. Supuestos escenario 2 reducción de gastos	56
Tabla 17. Proyección financiera Escenario 2 reducción de gastos	57
Tabla 18. Supuestos escenario 3 reducción de gastos, incremento de ingresos	57
Tabla 19. Escenario 3 supuestos de reducción de costos y gastos e incremento de ventas.	58
Tabla 20. Flujo de caja libre operativo	60
Tabla 21. Costo de la estructura de capital proyectada	61
Tabla 22. Calculo del valor terminal	61
Tabla 23. Calculo del VPN del valor terminal	62
Tabla 24. VPN del flujo de caja	62
Tabla 25. Calculo del T.E.V.	62
Tabla 26. Valoración de la empresa EV	63



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sede de Casa Mettler en la Plaza de Nariño año 1929	19
Figura 2. Organigrama Casa Mettler	29
Figura 3. Composición porcentual vertical activo año 2001	35
Figura 4. Composición vertical pasivo y Patrimonio año 2001	35
Figura 5. Composición porcentual vertical del activo 2002	36
Figura 6. Composición porcentual vertical pasivo y patrimonio 2002	37
Figura 7. Composición porcentual vertical activo	37
Figura 8. Composición porcentual vertical pasivo y patrimonio 2003	38
Figura: 9. Activo circulante o corriente años 2001-2002y2003	42
Figura 10. Activo fijo y otros años 2001-2002 y 2003	42
Figura 11. Pasivo Circulante o corriente años 2001-2002 y 2003	43
Figura 12. Pasivo a largo plazo años 2001-2002 y 2003	44
Figura 13. Patrimonio años 2001-2002 y 2003	44

## GLOSARIO

**ACTIVO:** sección del balance de situación de una empresa que refleja los bienes o derechos que ésta posee. Por extensión, elemento incluido en cualquier cuenta de activo.

**ACTIVO CIRCULANTE:** bienes y derechos de una empresa que son líquidos (caja, bancos, activos financieros a corto plazo) o pueden ser convertidos en efectivo en el plazo de un año (clientes, existencias).

**ACTIVO FIJO:** conjunto de elementos tangibles e intangibles e inversiones Financieras permanentes destinados a servir, de forma duradera, a la actividad de la empresa y que generalmente no se destinan a la venta. También llamado inmovilizado.

**AMORTIZACIÓN:** en sentido financiero, la amortización consiste en el reembolso gradual de una deuda.

**ANÁLISIS FINANCIERO:** estudio de la situación financiera de una empresa en el momento actual, de acuerdo con la interpretación de los estados financieros. Para ello, se establecen una serie de ratios financieros que se comparan con los ratios de la misma empresa en años anteriores o con los ratios de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector.

**ANUALIDAD:** suma fija que es entregada o recibida todos los años durante un período de tiempo determinado o bien de forma perpetua.

**APALANCAMIENTO FINANCIERO:** efecto que el endeudamiento origina en la rentabilidad de los capitales propios de una empresa, cuyos resultados pueden incrementarse por encima de lo que se derivaría de sus recursos originarios. Para ello la condición necesaria es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el coste de las deudas.

**APALANCAMIENTO OPERATIVO:** efecto que produce la estructura de costes en el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT). Así, una variación en las ventas producirá un mayor o menor aumento de los beneficios dependiendo de la relación entre los costes fijos y variables. Cuanto mayores sean los costes fijos y sobrepasado el punto muerto, la proporción del incremento del BAIT, cuando incrementan las ventas, será mayor que si la empresa se caracterizara por una relación menor entre los costes fijos y variables. El inconveniente de un fuerte apalancamiento operativo estriba en que no se logre un nivel de ventas que sobrepase los

elevados costes fijos, lo cual puede ocurrir en épocas de crisis.

**CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:** capacidad que tiene cualquier persona o entidad jurídica para adquirir recursos ajenos a un tipo de interés dado y hacer frente a su devolución en un período determinado.

**CAPACIDAD DE FINANCIACIÓN:** capacidad que tiene cualquier persona o entidad jurídica para prestar recursos excedentes a un tipo de interés dado y en un período determinado.

**CIRCULANTE:** todo aquello que se puede realizar en el corto plazo, es decir, dentro del período de un año (activo circulante) o que es exigible también a corto (pasivo circulante).

**COSTE FINANCIERO:** coste derivado de la financiación con recursos ajenos, y cuya cuantía está formada por los intereses y otro tipo de remuneraciones que deben pagarse a quien presta los fondos.

**ENDEUDAMIENTO:** captación por parte de las empresas de recursos ajenos, es decir, de fuentes de financiación externas para poder desarrollar sus actividades.

**FLUJO DE CAJA:** entradas y salidas de dinero generadas por un proyecto, inversión o cualquier actividad económica. También es la diferencia entre los cobros y los pagos realizados por una empresa en un período determinado.

**GASTOS FINANCIEROS:** todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiarse una empresa con recursos ajenos.

**ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO:** medida de la evolución en el tiempo de los precios de un conjunto de bienes y servicios, clasificados por sectores, que consume una unidad familiar media representativa de los hábitos de consumo del conjunto de una sociedad. Es el índice utilizado para cuantificar la inflación, y sirve de referencia en las negociaciones salariales, en la revisión de los contratos de arrendamientos inmobiliarios, en la fijación de las pensiones, en la actualización de primas de seguro, etc.

**LIQUIDEZ:** capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero efectivo. Por extensión, característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (depósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, etc.).

**RATIOS FINANCIERAS:** ratios que estudian tanto la estructura como la situación financiera de las empresas, mediante el análisis y la comparación de datos obtenidos del balance de situación.

**RENTABILIDAD:** capacidad para producir beneficios o rentas. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos. La rentabilidad, a diferencia de magnitudes como la renta o el beneficio, se expresa siempre en términos relativos.

**SOLVENCIA:** capacidad de una persona física o jurídica para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que éstas van venciendo.

**VALOR ACTUAL NETO:** criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

## **RESUMEN**

El trabajo se desarrolla sobre el análisis y proyección financiera aplicada a la empresa Casa Mettler Ltda. pretende conocer y diagnosticar a través de los estados financieros la situación real de la empresa y proyectar los mismos en escenarios posibles los cuales se determinan con base en supuestos

## **ABSTRACT**

The work develops on the analysis and financial projection applied to the company Casa Mettler Ltda tries to know and to diagnose across the financial statements the royal(real) situation of the company and to project the same ones in possible scenes(stages) which decide with base in suppositions

## INTRODUCCION

El análisis financiero ayuda a los Gerentes a evaluar la situación financiera de una empresa, ha analizar sus tendencias y ha detectar a tiempo los cambios en el desempeño financiero a través del tiempo. La proyección financiera basada en estrategias pretende por su parte estimar el monto de financiamiento adicional que necesitará la empresa para un incremento dado en sus ventas o para una reestructuración interna. Basado lo anterior en ciertos supuestos acerca de la relación entre las ventas y las diversas cuentas de activos y pasivos.

El éxito empresarial de todo negocio no esta solo en el crecimiento y mantenimiento de sus inversiones y productos, sino también en el manejo optimo de su capital de trabajo, de su flujo de caja y de los recursos de su estructura financiera y de capital.

El análisis de las finanzas de corto y largo plazo es el conjunto de herramientas que utiliza la alta dirección empresarial para marcar el paso de su negocio, para direccionar su norte, corregir en su camino y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten en el mismo.

Solo cuando se conoce en que estado esta la empresa se puede direccionarla, potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, consiguiendo en el lapso de tiempo proyectado la rentabilización máxima de sus recursos.

El objetivo de una proyección financiera no es hacer que los números salgan bien, sino evaluar con cifras, si es conveniente o no continuar con el negocio en las condiciones actuales, o en las que se escojan como escenario posible. Del seguimiento a la proyección financiera dependerán las políticas de manejo de inventarios, de ventas, de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, decisiones sobre contratación de créditos bancarios y todo aquello que afecte la caja y la rentabilidad de la empresa.

Este trabajo pretende analizar el estado financiero actual de Casa Mettler Ltda., y proyectar su posición financiera a mediano plazo con el objeto de servir de apoyo técnico a las decisiones que se tomen dentro del ámbito financiero de la empresa.

## 1. MARCO REFERENCIAL

Casa Mettler Ltda., es una empresa dedicada al comercio de electrodomésticos, muebles de hogar y oficina, artículos para decoración, ferretería y otros. Fue fundada en 1.904 por inmigrantes suizos que vieron en Pasto y Túquerres la posibilidad de abrir empresa, importando artículos en especial por vía marítima. Esta concebido como un almacén por departamentos. Hoy en día maneja dos departamentos que se identifican como Salón y Ferretería.

La empresa tiene su sede principal en Pasto, esta ubicada en la calle 20 entre carreras 23 y 24, en pleno centro de la ciudad, con dos entradas al almacén por la calle 20 y con una entrada para ingreso de mercancías ubicada en la carrera 23. Se ha adaptado como parqueadero para sus clientes parte de lo que antes eran bodegas del almacén, ofreciendo así la posibilidad de que el cliente ingrese a sus instalaciones en su propio vehículo. La sede física esta en muy buen estado pese a sus 61 años de construcción, cuenta con 3 pisos entre los cuales se organizó área de almacén, bodegas y área administrativa. Cuenta con sucursales en el Sur del Departamento de Nariño, en las ciudades de Túquerres e Ipiales y atiende mediante el sistema de correrías el norte de Nariño y el Departamento del Putumayo.

Casa Mettler Ltda., cumple 100 años de fundada en el año 2004. Su trayectoria empresarial ha estado ligada al desarrollo comercial del Departamento de Nariño y al sur del país. La empresa es pionera en el otorgamiento de crédito a sus clientes, servicio que presta desde su fundación y que es hoy en día uno de sus mayores activos.

Los socios de Casa Mettler Ltda. en su mayoría de origen suizo, han decidido apostarle a la continuidad de la empresa, ampliando líneas y ofreciendo productos novedosos siempre con la constante de que sea la calidad y la garantía los sellos que la distinguen de su competencia.

Dentro del comercio local, “La mettler” como se conoce popularmente, es parámetro de referencia en calidad de sus productos y esta fortaleza es la que unida a su servicio post venta la ha mantenido liderando el sector en Pasto. Sin embargo los socios no son desconocedores de la competencia y sus innovaciones, razón por la cual se quiere redireccionar esfuerzos analizando todos los aspectos que hoy en día conforman la empresa. El análisis financiero ocupa un importantísimo lugar en la toma de decisiones estratégicas ya que unido



a una oportuna proyección financiera servirán de base para orientar su definición comercial en los próximos años.

## **1.1. MARCO HISTORICO**

La Sociedad Casa Mettler Ltda., a través de su actual Gerente Sr. Roland Helfer, nos ha aportado la historia de la empresa , la cual se encuentra muy bien documentada, con fotografías de la época y con documentación soporte la cual se puede verificar en los archivos de la empresa.

La Historia de la actual Casa Mettler Ltda., se remonta a 1864 cuando en Guayaquil ( Ecuador) se estableció la sociedad “ Norverto Ossa y Cia” . Fueron sus socios Norverto Ossa, de origen antioqueño y Felipe Diaz Erazo, oriundo de Sandoná, Nariño. Don Felipe Diaz estaba casado con una hija del entonces Presidente del Ecuador, Sr. Caamaño. Los dos socios decidieron fundar un almacén especializado en importaciones y lo ubicaron en la calle del Malecón, esquina Illing-worth en Guayaquil (Ecuador).

A partir de entonces se suceden varios hechos internos y externos a la empresa que detallamos a continuación y que son relevantes:

1864 Fue nombrado como Gerente el Sr,. Felipe Diaz Eraso.

1868 El Sr.Norberto Ossa se establece en Paris, donde funda la empresa Osa Y Diaz, dedicada a la compra de mercancías europeas para exportar a Colombia.

1869 Se asigna utilidades a los colaboradores principales de la empresa. Hecho inusual en la época.

1879 El Sr. Felipe Diaz se establece tambien en Paris, quedando a cargo de la firma el Sr. Clímaco Gomez Valdez

1887 Empieza a trabajar en la empresa el Sr. Max Mueller quien se vincula inicialmente en Paris y después se traslada a Guayaquil.

1893 El Sr. Norberto Ossa fallece en París.

1894 El Sr. Felipe Diaz, compra a los herederos de Norverto Ossa su participación y en 1895 confiere poder general para la Gerencia a los Señores Simon Cañarte y Max Mueller.

1897 Se forma una nueva sociedad bajo la razón social, “Sucesores de Norverto Ossa y Cia” , se trata de una sociedad comandita, participan entre otros Max Mueller como socio colectivo y Norverto Ossa como socio comaditario.

1904 El Sr Max Mueller con su esposa Martha Mettler de Mueller, visitan a caballo la zona de Tuquerres en Colombia y deciden comprar un negocio de sombreros de paja toquilla. Tuquerres es un punto comercialmente estratégico por las vías de comunicación a caballo: para el Ecuador, por la via Ipiales-Tulcan-Quito, para el norte de Colombia por la via Pasto-Popayan, para Tumaco y Barbacoas por las vias costeras a los puertos fluvial y marítimo, para Samaniego y Guachavez por las vias a caballo de la época.

1908 Se forma una nueva sociedad con la razon “Max Mueller y Cia”, comienza a trabajar en la firma Emilio Arturo Mettler, pariente de Max Mueller quien vino de Suiza.

1910 Se diversifica el negocio, aparte de los sombreros de paja toquilla, se compra y vende oro de aluvión, negocio que se sostiene hasta que el Banco de la Republica monopoliza este comercio.

1917 Llega de Suiza el Sr. Otto Stadlin, hace su trayecto en barco hasta Guayaquil, en ferrocarril hasta Quito y a caballo hasta Tuquerres.

1919 El 1 de Abril se abre la sucursal de Pasto, se nombra como Gerente al Sr. Conrado Gaele. El Sr. Otto Stadlin queda como Gerente en Tuquerres.

1922 Se registran movimientos de socios, quedando la sociedad Max Mueller y Cia con los socios, Max Mueller, Eugenio Mueller, Emilio Arturo Mettler y Roberto Osterwalder.

1924 En Guayaquil, se registra un incendio de enormes proporciones, que destruye la casa donde operaba la firma. Esta se traslada a la Casa Filantrópica de Guayas, situada en el Malecón.

1925 Se registra en Pasto una fuerte erupción del Volcan Galeras. Se registra el arribo a Colombia del Sr. Alfredo Preisig, quien es nombrado Gerente de Tuquerres.

1926 Se separan los negocios de Colombia y Ecuador.

1928 Se registra la terminación de la obra del puente sobre el Rio Guaitara. La firma compra la primera camioneta para transitar entre Pasto-Tulcan-Tuquerres-Ipiales.

1929 Termina la construcción del ferrocarril Tumaco-El Diviso, 108 Km de via Se reforma la sociedad y se la denomina “Emilio Mettler y Cia”.

En la figura 1 se observa una fotografía de la época en la cual la sede la empresa esta ubicada en la plaza de Nariño, Pasto.

Figura 1: Sede de Casa Mettler en la Plaza de Nariño



Fuente: Archivos Casa Mettler

Se puede apreciar que la iglesia de Cristo Rey está aún en construcción. El almacén estuvo situado en la calle 19 con carrera 24 donde hoy está el Edificio Pasto Plaza.

1930 Se inaugura el sistema de alcantarillado en Pasto.

Se registran los siguientes competidores en Pasto: Gerardo Sager y Cia, importador de aspirina, Francisco Haerberlin, ferretería y otras casas de menor importancia.

1932 Conflicto entre Colombia y Perú. Se inicia la construcción de la carretera Pasto-Popayán.

1933 Se abre Sucursal en Popayán.

1935 Desde Popayán se abre agencia en Cali para abrir mercado a las telas producidas por Tejidos Nariño en Ipiales.

1936 La ciudad de Tuquerres es azotada por fuerte terremoto, Se da evacuación de personas, se deprime comercialmente esta plaza.

1937 Termina construcción carretera Pasto-Popayan. Fuerte erupción volcán Galeras.

1938 Se abre una agencia en Ipiales, con control desde Tuquerres.

1939 Estalla la segunda guerra mundial. Se comienza a construir el edificio actual en Pasto.

1942 Se inaugura el nuevo edificio en Pasto. Se centralizan compras e importaciones en Pasto. Para cumplir lo decretado por el Presidente de la Republica Sr. Alfonso López se nombra a un colombiano como Gerente. Se designó al Sr. Manuel Chávez

1943 Se inaugura el acueducto de Pasto.

1945 Se abre sucursal en Medellín.

1947 Se organiza Sindicato de Trabajadores.

1950 Según decretos 2663 y 3749 comienza a regir el Código Sustantivo de Trabajo en Colombia. El dólar se registra a un precio de \$2.81 por un dólar.

1955 Se cierra la sucursal de Popayán. Se cambia la razón social por Mettler y Cia. por varios años más se oye de los clientes la expresión Casa Ossa. Se inicia una etapa de protección económica interna de parte del gobierno a la Industria Nacional, razón por la cual se inicia un desmonte gradual de las importaciones que hacia la empresa. Se buscan representaciones nacionales en especial de ferretería, telas, muebles y electrodomésticos.

1969 Se reduce el almacén en Túquerres, trasladando bodegas a Pasto. Se cambia la razón social por Helfer y Cia Casa Mettler.

1970 Se abre la carretera Panamericana de Pasto a Ipiales. El dolar se cotiza a \$16.00 por cada dólar.

1971 Se cambia la razón social asi: Casa Mettler Helfer y Cia S. En C. Se inicia un relevo de trabajadores extranjeros por Colombianos.

1974 Se cambia la razón social por "Casa Mettler Helfer Ltda. Y Cia S en C"

1977 Se suprimen secciones que no eran rentables, como paños y sombreros. Se intensifica y se impulsan las mercancías de mayor valor, se inicia con la venta de camperos y motos.

1978 La firma tiene 32 jubilados a cargo. El costo de vida se registra para este año en 30%. El Sindicato de Casa Mettler presenta su primer pliego de peticiones. Se remodela la fachada del edificio, se instalan amplias vitrinas.

1980 Se transforma la sociedad a Casa Mettler Ltda., se reforman estatutos y se registra movimiento de socios.

1985 El valor de la moneda americana se cotiza a \$172.20 por cada dólar.

1986 Se sistematiza la empresa, se compra un computador IBM en el cual se lleva la contabilidad, nomina y cartera.

1988 Ingresa a la empresa procedente de Suiza el Sr. Roland Helfer su actual Gerente.

1990 El dólar se cotiza a 570.00 pesos. Se abre Sucursal en Tumaco.  
Se abre Sucursal en Sandoná

1997 Se cierra la sucursal en Tumaco. Se retira el Sr. Augusto Lenher queda como Gerente el Sr. Roland Peter Helfer.

2003 Se cierra la sucursal de Sandoná.  
Se cuenta con 22 jubilados a cargo.

## **1.2 MARCO CONCEPTUAL**

El análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa. Indica si una empresa tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, un periodo razonable de recuperación de sus cuentas por cobrar, una política eficiente de administración de inventarios, suficientes propiedades y equipo y una estructura de capital adecuada; todo ello es necesario si una empresa ha de lograr la meta de maximizar la riqueza de sus accionistas. El análisis financiero también puede usarse para evaluar su viabilidad como empresa continua, así como determinar si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume.

Al realizar un análisis financiero, un analista podrá descubrir áreas específicas con problemas, para tomar acciones correctivas a tiempo. Por

ejemplo un analista puede descubrir que una empresa tiene cierta capacidad de crédito sin emplear la cual se podría utilizar para financiar activos adicionales que generarían ingresos. El resultado de los análisis financieros puede indicar ciertos hechos y tendencias útiles para el gerente de finanzas en la planeación e instrumentación de un curso de acción congruente con la meta de maximizar la riqueza de los accionistas.

Además de los gerentes de finanzas otras personas emplean los análisis financieros. Por ejemplo los gerentes de crédito pueden examinar ciertas razones financieras básicas relacionadas con un posible cliente, para decidir si le extiende un crédito. Los analistas de valores utilizan el análisis financiero como ayuda para evaluar el valor de distintos títulos; los banqueros utilizan las herramientas del análisis financiero para decidir si otorgan préstamos. Las razones financieras se han utilizado exitosamente para pronosticar eventos financieros, como una quiebra inminente. Los sindicatos lo utilizan para evaluar la postura de negociación de ciertos patronos. Por último los estudiantes y otras personas que buscan empleo pueden realizar un análisis financiero de sus empleadores potenciales para determinar sus oportunidades profesionales<sup>1</sup>

Del concepto anterior podemos concluir que el análisis financiero cuidadoso puede proporcionar excelentes percepciones sobre la dirección y fortaleza relativa de la empresa pero es solo una de las herramientas que debe usar la dirección para tomar decisiones.

Para el caso de Casa Mettler Ltda., se tomarán estados financieros a Diciembre 2001, Diciembre 2002 y Diciembre 2003, como base para analizar el comportamiento histórico de los diferentes rubros.

Cualquier análisis financiero de una empresa tiene que complementarse con el conocimiento del negocio y constituirse en medio de contraste y cuantificación de la opinión del analista. El analista debe tener presente que los estados financieros son un mero reflejo de la realidad económica que se esconde detrás de las cifras analizadas. Los datos contables son consecuencia de las decisiones empresariales acertadas o desacertadas. Para realizar el análisis cuantitativo eficaz de Casa Mettler se requiere información y herramientas de análisis. Estos puntos se cubrirán con los estados financieros entregados por la empresa y con información verbal que se irá profundizando a medida que se desarrolla el trabajo. La interpretación de los estados financieros y proyección de la realidad que se

---

<sup>1</sup> MOYER, R. Charles; McGUIFFAN, William y KRETLOW. Administración financiera contemporánea. Séptima Edición. Bogotá: Editorial Soluciones empresariales, 1998. P. 68.

esconde detrás de los datos analizados será uno de los objetivos que pretende este trabajo.

Se tratara de establecer las causas del crecimiento o decrecimiento en los rubros que ameriten análisis, el impacto de las normas que afectaron en determinado momento a la empresa, conocer las cifras fuera del balance, entender los números y enfocarse al futuro.

El pronóstico financiero permite a una compañía estimar el monto de financiamiento adicional que requerirá en un periodo próximo. Las proporciones de deuda a corto y largo plazo que integran las necesidades de financiamiento adicional pueden determinarse analizando las interrelaciones rentabilidad-riesgo de diferentes políticas de inversión y financiamiento de capital de trabajo. Los estados financieros Pro-Forma, que muestran los resultados de un evento supuesto mas que uno real, suelen ser parte integral de un pronostico financiero: por ejemplo un presupuesto de operación que muestra el nivel neto a esperar en caso de que las ventas y los egresos alcancen cierto nivel el próximo año es un estado de resultados pro-forma. Los pronósticos a corto plazo que se refieren a periodos de un año o menores, son relativamente detallados; mientras que los pronósticos a largo plazo son mas generales.<sup>2</sup>

La proyección financiera de Casa Mettler, tratará de entender el rango de posibilidades y el impacto de estas en la empresa. La proyección financiera para Casa Mettler permitirá: Anticipar el desempeño futuro de la empresa, medir su capacidad de repago en el tiempo, medir los beneficios del plan estratégico, anticiparse a posibles problemas y reaccionar anticipadamente.

El análisis de sensibilidad es el procedimiento que se utiliza para evaluar el cambio del algún objetivo, como el valor neto presente, ante cambios en una variable que influye en tal objetivo, como el precio del producto, uno de los elementos del flujo de efectivo. Método de análisis en el que se ejecuta de nuevo un modelo de planeación financiera, para determinar el efecto sobre las variables de salida (por ejemplo utilidades) de ciertos cambios en la entrada (por ejemplo ventas). A veces el análisis de sensibilidad se llama que pasaría si.<sup>3</sup>

El análisis de sensibilidad de todas las variables financieras en el tiempo nos llevará a concluir sobre la salud de la empresa, mirada como el balance entre sus fortalezas y debilidades y su entorno cercano.

---

<sup>2</sup> Ibid, p. 68

<sup>3</sup> Ibid, p. 69

El análisis de la sensibilidad de las variables críticas y cambios en el entorno y en las tendencias históricas, nos permitirá identificar los “talones de Aquiles” que la empresa tiene. Una vez reconocidos plasmarlos para que la dirección pueda controlar los más críticos para evitar su permanencia y posibles consecuencias en el desempeño de la empresa. Por otro lado permite también reconocer las fortalezas de manera tal que la Gerencia las valore como presentes, de tal forma que pueda concentrarse en los elementos críticos para garantizar la supervivencia exitosa de la empresa en el tiempo.

El análisis de sensibilidad permite conocer las variables críticas del éxito o del fracaso. Las proyecciones financieras en distintos escenarios son necesarias para entender la sensibilidad de las variables. Los elementos más sensibles para el éxito o el fracaso requerirán mayor análisis, su seguimiento permitirá anticipar problemas.

Con la proyección financiera se determina el punto de equilibrio de la empresa y mediante el análisis de sensibilidad los elementos críticos de riesgo o éxito.

### **1.3 MARCO LEGAL**

CASA METLER Ltda. se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada y su formación se encuentra regida, en primer orden, desde el ámbito constitucional, donde la carta magna en su artículo 38 garantiza el derecho de libre Asociación para el desarrollo de las distintas actividades, como un derecho fundamental. En segundo orden, la legislación que la regula es la comercial, que se encuentra reglada en el Código de Comercio, de manera ordinaria, en lo concerniente a sociedades comerciales en general en los artículos 98 y SS, y, de manera específica en los artículos 353 a 372 ibidem. Cuando no exista norma específica que regule la sociedad limitada le serán aplicables a este tipo social, las normas que regulen casos similares en las disposiciones sobre sociedades anónimas.

La sociedad limitada puede constituirse por personas naturales o jurídicas, pero en todo caso se constituirá con un mínimo de dos socios capitalistas, sin que exceda de veinticinco socios.

Ahora bien, los once socios que conforman CASA METLER limitan su responsabilidad al pago de las cuotas suscritas indivisibles, que no pueden ser representadas en títulos negociables, aunque pueden ser transferibles en las condiciones previstas en sus estatutos.



Al constituirse como sociedad Limitada significa también para sus socios, que no responden solidariamente de las omisiones o compromisos adquiridos, sino que su débito se limita de acuerdo a sus aportes.

El capital de la sociedad se divide en cuotas de igual valor, las cuales pueden ser transferidas por los socios. La suscripción y el pago de estas se hace al momento de la constitución, así como al solemnizarse cualquier aumento del mismo, circunstancia que debe ser acreditada por certificación que expida una institución financiera en caso de litigio.

Es decir que el capital de la sociedad limitada se divide en:

- *Capital suscrito.*- Que debe corresponder al cien por cien del capital.
- *Capital pagado.*- que debe corresponder al cien por cien de cada cuota suscrita.

Cualquier aumento de capital implicara una reforma estatutaria y los socios tienen derecho a la adquisición de cuotas en proporción a las que posea.

La sociedad limitada tiene características de sociedad de personas y de sociedad de capital por lo que la transferencia de las cuotas debe cumplir un procedimiento, el cual es, en primer lugar el ofrecimiento a los demás socios por conducto del representante legal, en los dos días siguientes; en segundo lugar, los socios disponen de quince días después de la comunicación para manifestar su interés, de lo contrario la sociedad podrá adquirir las o presentar a un tercero interesado; en tercer lugar, después de ese lapso los socios que acepten la oferta tendrán derecho a tomarlas a prorrata de las cuotas que posean; y en cuarto lugar, el precio, plazo y demás condiciones de la cesión se harán en la oferta.

En los estatutos podrá fijarse disposiciones diferentes para fijar las condiciones de la transferencia o cesión de cuotas y una vez hecha la oferta deberá darse cumplimiento al procedimiento señalado en la ley o los estatutos.

Las cuotas en que se divide el capital puede ser objeto de gravámenes tales como: La prenda, el usufructo y la anticresis, los cuales para su validez requieren ser inscritos en el registro mercantil. De igual manera pueden ser enajenadas y embargadas de manera forzosa, pero cuando exista derecho de preferencia, los demás socios o la sociedad podrán adquirir las en la forma indicada anteriormente.

La administración y representación de la sociedad corresponderá a todos y cada uno de los socios, la cual podrá ser delegada en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus funciones.

Los socios tendrán derecho a examinar en cualquier tiempo, por si o por medio de su representante, la contabilidad de la sociedad, los libros de actas y en general todos los documentos de la compañía.

## 2. DIAGNOSTICO

El Diagnóstico Empresarial permite detectar de manera clara y específica los problemas existentes dentro de la empresa, sean estos productivos o de servicios.

Gracias al Diagnóstico Empresarial se pueden detectar las causas -raíces- de los problemas, de tal manera se puede enfocar esfuerzos futuros en buscar las soluciones más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

El Diagnóstico Empresarial se constituye en un instrumento importante de apoyo, para la correcta toma de decisiones, en lo referente a las acciones que se deben realizar para solucionar los problemas reales que impiden el desenvolvimiento de la empresa.

El cambio en la actitud del empresario frente a su realidad es posible solo sí, la motivación por el cambio, surge a partir de su propia reflexión, llevándolo a asumir un compromiso concreto y factible de puesta en práctica.

De esta manera, se lleva al empresario a un proceso personal de toma de decisiones, lo que lo compromete directamente con la búsqueda de soluciones prácticas a sus problemas.

De esta forma el empresario participará activamente entregando, complementando y validando información recopilada por el consultor y participará en la programación de soluciones.

La creciente apertura e integración de los mercados ponen a las empresas frente a una mayor competencia, las que para mantenerse y crecer, deben incorporar nuevos conceptos y herramientas a su gestión.

Los servicios de consultoría, de publicidad, comunicaciones, nuevas tecnologías, informática, calidad total y otros, ampliamente difundidas a nivel internacional; deben todavía adaptarse a las empresas locales.

"La consecuencia de esto es una carencia de herramientas pertinentes y accesibles para el mejoramiento de la gestión de estas unidades productivas.

Esto hace que el empresario, en la lucha contra las urgencias diarias, pierda de vista sus problemas de fondo y objetivos a largo plazo."

## 2.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL CASA METTLER

**2.1.1. Visión.** Una de las características de las personas y organizaciones exitosas es que tienen claramente definida su VISION. Para entender de una manera sencilla lo que es la Visión podríamos decir que es la noticia sobre nosotros mismos que nos gustaría se publicara en los principales diarios y noticieros del país y en el cual se resumiría el resultado de nuestra gestión. Esa noticia sería un titular de prensa en el cual se le diría a todo el país y al mundo entero que concluimos con éxito el proyecto que nos habíamos fijado para un periodo determinado.

Por eso la visión refleja la empresa que Casa Mettler quiere ser. La visión es el sueño que jalona el trabajo diario y da sentido a nuestro quehacer. La visión debe ser lo suficientemente DESAFIANTE para que impulse a todos los que integran a Casa Mettler a sacar permanentemente lo mejor de si mismos. En segundo lugar debe ser REALISTA y REALIZABLE en un futuro no muy lejano.

En el caso particular de Casa Mettler , la visión propuesta por los socios para los próximos cinco años es: “SER UNA EMPRESA RENTABLE”

**2.1.2 Misión.** La misión de Casa Mettler esta definida y es la siguiente: Casa Mettler deberá ser una empresa rentable que genere el máximo valor para sus accionistas. Que sea una referencia en el comercio colombiano porque ofrece soluciones de alta calidad con el mejor servicio para los clientes de su mercado objetivo estratégico. Que ofrece bienestar y desarrollo profesional a todos sus empleados. Que se compromete con el desarrollo de la comunidad y cumple su función social.

**2.1.3 Valores.** Casa Mettler tiene claros sus valores, los cuales están identificados y se resumen así:

Calidad: Hacer todo cada día mejor

Creatividad: No hay nada imposible solo hay que descubrir los medios para lograrlo.

Anticipación: antes y mejor que los demás.

Austeridad: Hacer cada vez mas con menos.

Respeto: Reconocer el valor de cada uno.

Integridad: Transparente en todos los actos.

Trabajo en Equipo: Unidos somos y podemos más.

Orientación al cliente: El cliente es nuestra razón de ser.

**2.1.4. Estructura.** La estructura de Casa Mettler se resume en el organigrama descrito en la figura 2.

**2.1.5. Poder de decisión.** Dentro de Casa Mettler, no se otorga según el nivel jerárquico atribuciones de decisión. Teniendo la máxima decisión la Junta de Socios seguida por el Gerente. Los niveles que les siguen consultan al Gerente. Consideramos que se pueden trabajar mas en este campo otorgando mayor atribución de decisión a los jefes de Departamento para liberar al Gerente de este tipo de consultas que frenan el proceso y que crean en cierto sentido dependencia.

**2.1.6. Comunicación.** La comunicación dentro de la empresa no tiene un canal formal, fluye informalmente. Existe una cartelera que se consulta para turnos de trabajo o para propaganda externa de eventos. Se sugiere organizarla de tal forma que preste servicio de canal de la gerencia. Se sugiere también organizar comités o reuniones periódicas en las cuales se estudien productos, se repase la Visión y la Misión de la empresa y se mantenga informado al personal sobre los planes a desarrollar para que todos sepan en que dirección se esta trabajando.

**2.1.7. Coordinación.** Existe una coordinación funcional adecuada. El flujo de documentos es ordenado y sigue una ruta no formal establecida por la experiencia. Se sugiere plasmarla en manuales de funciones, procedimientos y operaciones para que sirva de consulta. Sin embargo vemos la necesidad de una reorganización funcional acorde con las necesidades del momento. Operativamente puede estar generando procesos lentos o no rentables que

VA EL ORGANIGRAMA QUE ESTA EN EXCEL

deben ser estudiados para garantizar eficiencia y eficacia. Hay orden y coordinación pero puede tenerse lo mismo con rentabilidad. Sugerimos una reestructuración total que la haga mas ágil en la que no prime el proceso sobre la venta.

**2.1.8 Políticas de personal.** Existe dentro de la empresa una persona que maneja personal. Básicamente su trabajo es operativo, se dedica a la contratación, pagos y liquidaciones de retiro.

Hay que hacer énfasis en que la empresa tiene 22 jubilados a su cargo y una nomina de personal activo de 45 personas, para un total de 67 empleados entre jubilados y activos. Esto es sin duda una carga bastante pesada para cualquier empresa. Los jubilados de Casa Mettler se dan por la antigüedad de la empresa, en todos los casos son vinculaciones anteriores al establecimiento en Colombia del sistema de seguridad social, el cual contemplaba 20 años de servicio a una misma empresa para lograr la jubilación. También se registran entre los jubilados beneficiarios de pensión por sustitución ante muerte del jubilado, registrándose casos de empleados que se jubilaron con 20 años de servicio, cobraron por 40 años la pensión y a su muerte la heredo otra persona, ya sea cónyuge o hijo invalido tal como lo establecía la ley.

En la empresa no hay una política de incentivos o de promociones. No hay calificación por gestión, no hay evaluaciones periódicas. Sin embargo la empresa tiene una baja rotación de personal, lo cual indica que existe sentido de pertenencia, al menos entre el personal antiguo. Se puede trabajar mejorando el clima laboral para generar mayor productividad, lo anterior previa capacitación e implementación de una política de personal clara y acorde con la situación de la empresa.

Se sugiere llevar a cabo una reorganización de funciones, para aprovechar al máximo el recurso humano minimizando costos del mismo. La reestructuración se daría de hecho por si misma al reorganizar funcionalmente a la empresa.

**2.1.9 Recursos técnicos.** La empresa cuenta con una adecuada red contable y operativa. Se instaló hace 4 años el sistema Toledo de contabilidad y facturación en línea. Vemos la necesidad de explotar al máximo el sistema con un paralelo de tiempos y movimientos que puedan maximizar los recursos técnicos existentes.

De otra parte se puede aprovechar más las capacitaciones vía Internet que dan las fabricas o proveedores para potencializar este recurso con el que cuenta la empresa.

También se cuenta con equipo de oficina suficiente para las labores que se desarrollan. Adicionalmente hay 3 vehículos de reparto que igualmente son suficientes para el normal desenvolvimiento del negocio.

**2.1.10 Presupuestos.** No se lleva un presupuesto formalmente establecido. La gerencia en acuerdo con la Junta de Socios, traza directrices para cada año, a las cuales se les hace un seguimiento periódico. Esta responsabilidad en la ejecución de metas es la que vemos debe trasladarse al personal de ventas mediante asignación de metas personales que garanticen trabajo en equipo y responsabilidad compartida para que no sea solo la dirección la que lleva la responsabilidad de sacar la empresa adelante.

En cuanto a las áreas no operativas, debe asignarse metas de reducción de gastos y optimización de recursos, diseñando presupuestos para medir ejecuciones y hacer seguimiento de tal forma que pueda evaluarse periódicamente la labor de cada persona con el fin de premiar esfuerzos y concretar responsabilidades.

**2.1.11 Dirección.** La Dirección de Casa Mettler esta a cargo de la Junta de socios, compuesta por miembros de las familias Helfer y Lenher quienes anualmente se reúnen para la Junta de socios reglamentaria.

La Gerencia esta a cargo de Roland Peter Helfer profesional de la Hotelería con énfasis en Administración quien lleva 15 años con la empresa.

La Gerencia de la empresa es abierta al cambio muy consciente del momento

Podemos decir que se cuenta con el liderazgo necesario para aportar continuidad y halonar esfuerzos comunes hacia el objetivo estratégico de conseguir la rentabilidad de la empresa.

**2.1.12 Competidores.** Casa Mettler por ser una empresa dedicada al comercio de artículos para el hogar, electrodomésticos y ferretería tiene gran cantidad de competidores grandes y pequeños. Relacionamos los grandes competidores en cada uno de los ramos que maneja la empresa:

Ferretería:  
Chaves Leon Y Cia Ltda.

Muebles:  
Almacén Marte  
Muebles Neus

Electrodomésticos  
Alkosto  
Electromillonaria  
Almacen Marte



### **3. ANALISIS FINANCIERO**

Las políticas y prácticas contables utilizadas por la empresa Casa Metler, están enmarcadas dentro de los parámetros definidos por la Contabilidad utilizando el plan general de Contabilidad. Para la preparación de los estados financieros y documentos soportes se aplican las disposiciones dadas por la Contabilidad en concordancia con los principios de Contabilidad generalmente aceptados en Colombia emanadas por el Decreto 2649 de diciembre 29 de 1993.

Los estados financieros que sirven de base del estudio están avalados por el Contador, el Revisor Fiscal y el Gerente de la empresa.

#### **3.1 ANALISIS DE ESTRUCTURA**

A partir de la información contable podemos observar cual ha sido la estructura del balance general y del estado de resultados.

##### **3.1.1 Análisis vertical balance general**

El análisis vertical consiste en tomar un solo estado financiero como es el balance general y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado el cual se denomina "cifra base". Es un análisis estático; pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Este análisis vertical se combina con el análisis horizontal y otros elementos de estudio como flujo de fondos e indicadores financieros para obtener un resultado financiero integrado sobre la situación de una empresa determinada.

Tabla 1. Análisis vertical balance general comparativo años 2001, 2002, 2003

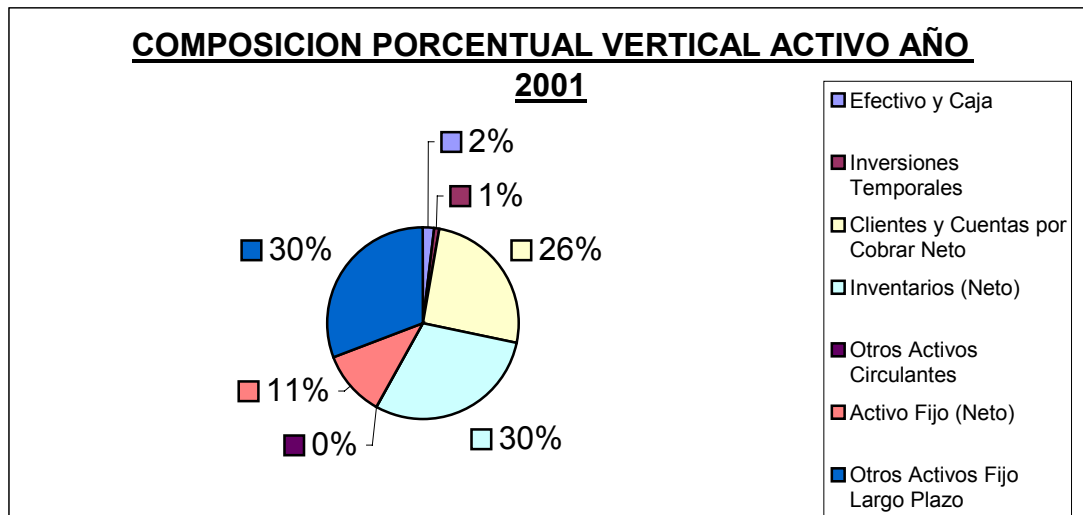
CASA METTLER LTDA	AÑO 2001		AÑO 2002		AÑO 2003	
BALANCE GENERAL						
<b>INFORMACION FINANCIERA</b>						
Efectivo y Caja	52.850	2,02%	25.157	1,01%	36.381	1,34%
Inversiones Temporales	17.509	0,67%	13.580	0,55%	13.580	0,50%
Cientes y Cuentas por Cobrar Neto	674.114	25,73%	632.970	25,46%	754.951	27,85%
Inventarios (Neto)	777.431	29,67%	701.210	28,21%	759.991	28,03%
Otros Activos Circulantes	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>ACTIVO CIRCULANTE O CORRIENTE</b>	<b>1.521.904</b>	<b>58,08%</b>	<b>1.372.917</b>	<b>55,23%</b>	<b>1.564.904</b>	<b>57,72%</b>
Activo Fijo (Neto)	289.224	11,04%	294.005	11,83%	332.280	12,26%
Otros Activos Fijo Largo Plazo	<b>809.317</b>	<b>30,88%</b>	<b>818.954</b>	<b>32,94%</b>	<b>813.873</b>	<b>30,02%</b>
<b>ACTIVO FIJO Y OTROS</b>	1.098.541	41,92%	1.112.959	44,77%	1.146.153	42,28%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>2.620.445</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.485.876</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.711.057</b>	<b>100,00%</b>
			0		0	
Pasivos Financieros Corto Plazo	164.896	10,66%	161.172	10,50%	159.541	10,27%
Proveedores	500.581	32,35%	457.998	29,85%	596.351	38,39%
Otros Pasivos Corto Plazo	139.280	9,00%	149.964	9,77%	256.491	16,51%
<b>PASIVO CIRCULANTE O CORRIENTE</b>	<b>804.756</b>	<b>52,01%</b>	<b>769.133</b>	<b>50,12%</b>	<b>1.012.382</b>	<b>65,17%</b>
Pasivos Financieros Largo Plazo	0	0,00%	0	0,00%	1.667	0,11%
Pensiones de Jubilación-Cálculo Actuarial	753.424	48,70%	678.700	44,23%	694.749	44,72%
Otros Pasivos Largo Plazo	(10.974)	-0,71%	86.750	5,65%	(155.329)	-10,00%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>742.450</b>	<b>47,99%</b>	<b>765.451</b>	<b>49,88%</b>	<b>541.088</b>	<b>34,83%</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>1.547.206</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.534.584</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.553.470</b>	<b>100,00%</b>
Capital	50.000	1,91%	50.000	2,01%	700.000	25,82%
Reservas	19.697	0,75%	19.697	0,79%	19.697	0,73%
Revalorización Patrimonial	385.124	14,70%	404.190	16,26%	19.251	0,71%
Resultado del Ejercicio	(38.649)	-1,47%	(141.012)	-5,67%	(58.765)	-2,17%
Resultado de Ejercicios Anteriores	(144.539)	-5,52%	(183.189)	-7,37%	(324.201)	-11,96%
Superavit por valorizaciones	801.605	30,59%	801.605	32,25%	801.605	29,57%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1.073.239</b>	<b>40,96%</b>	<b>951.292</b>	<b>38,27%</b>	<b>1.157.588</b>	<b>42,70%</b>
<b>TOTAL PASIVO EXIGIBLE</b>	<b>1.547.206</b>	<b>59,04%</b>	<b>1.534.584</b>	<b>61,73%</b>	<b>1.553.470</b>	<b>57,30%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>2.620.445</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.485.876</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.711.057</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros suministrados por Casa Mettler

Al analizar verticalmente el balance en los tres períodos se observa:

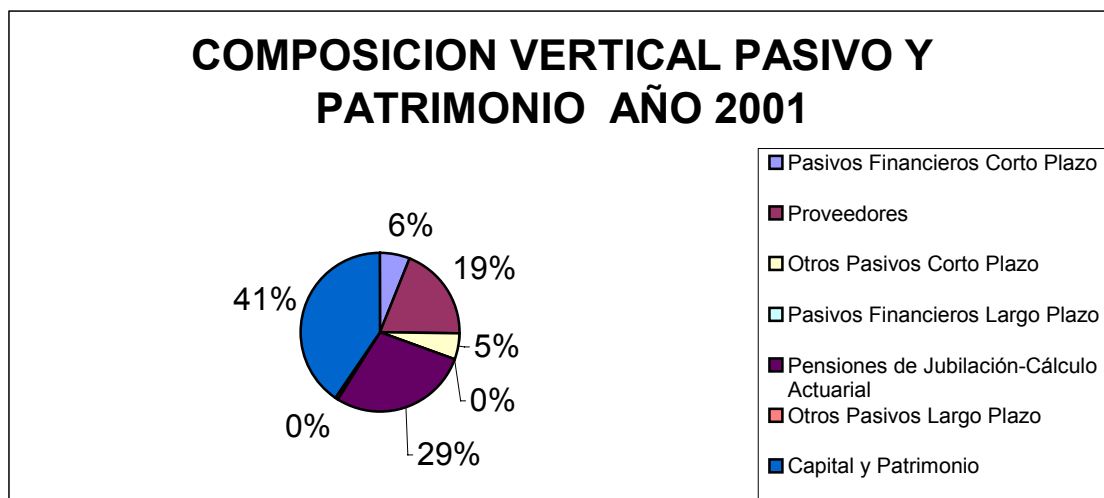
AÑO 2001

Figura 3. Composición porcentual vertical activo año 2001



Fuente: Estados financieros Casa Mettler

Figura 4. Composición vertical pasivo y patrimonio año 2001



Fuente: Estados financieros Casa Mettler

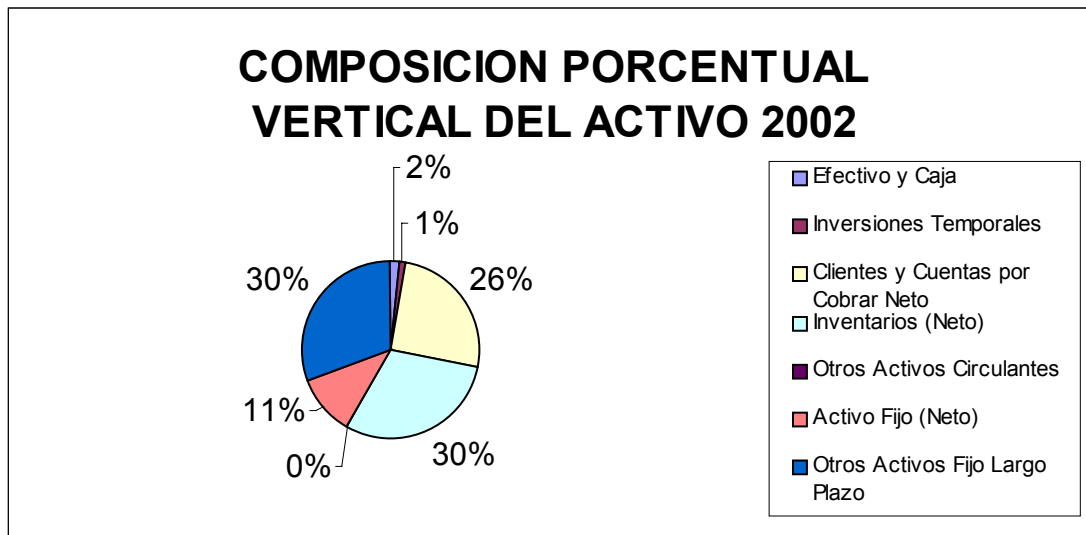
En la estructura del activo se encuentran 3 rubros de importancia que representan un 86,28% del mismo, estos son: cuentas por cobrar con un 25.73%, inventarios con un 29,67% y Otros activos a largo plazo con un 30,88% representados estos por la revalorización del patrimonio.

En cuanto al Pasivo, se observa que su composición es muy equilibrada entre el pasivo corriente y el pasivo a largo plazo. El Pasivo corriente representa un 52,01% del total del pasivo sin tener en cuenta patrimonio, destacándose la cuenta de proveedores con un 32,35%. El pasivo a largo plazo prácticamente esta representado por la provisión para pensiones de jubilación, obligación que tiene la empresa por tener a su cargo 22 pensionados.

El Patrimonio por su parte, ocupa un 40,96% del pasivo total mas patrimonio. Su rubro mas importante es el superávit por valorizaciones, con un 30,59% del pasivo total mas patrimonio.

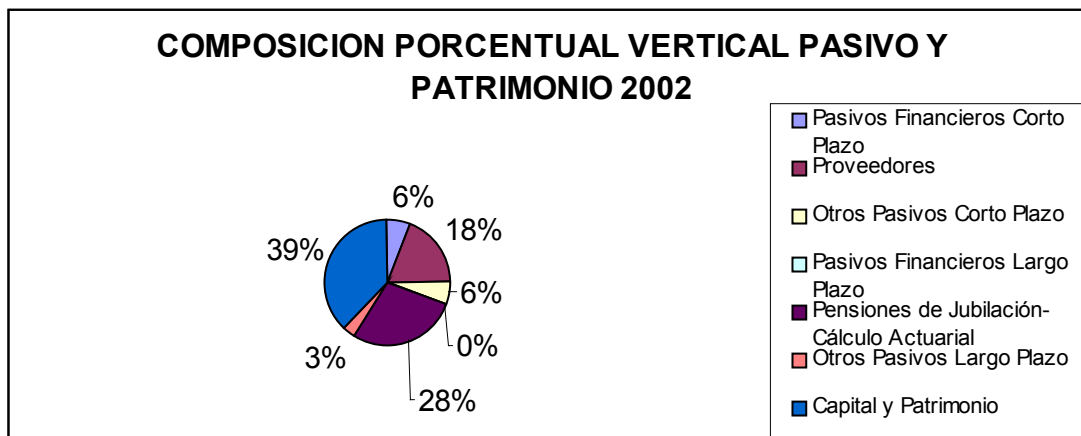
AÑO 2002

Figura 5. Composición porcentual vertical del activo 2002



Fuente: Estados financieros Casa Mettler

Figura 6. Composición porcentual vertical pasivo y patrimonio 2002



Fuente: Estados financieros Casa Mettler

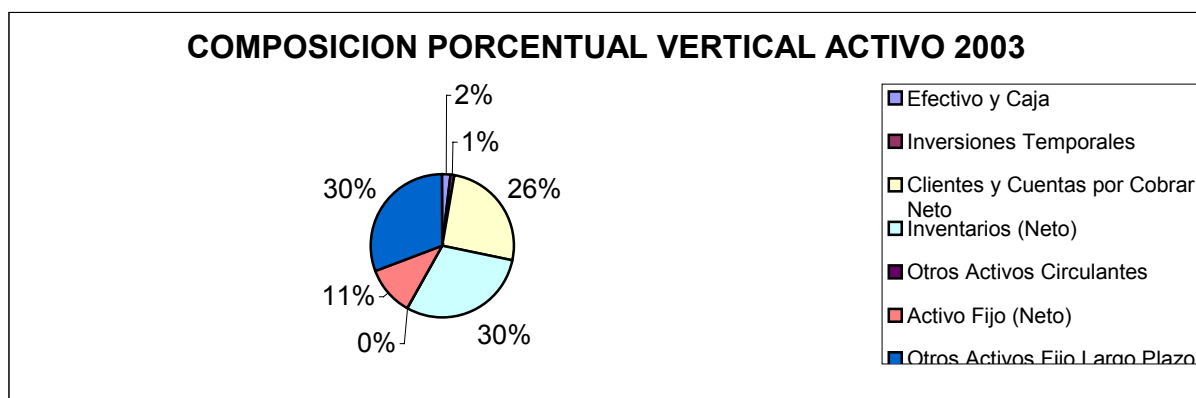
Al igual que en el año 2001, en el activo la estructura vertical nos muestra concentración de importancia en Inventarios y cuentas por cobrar con un 25,46% y un 28,21 respectivamente. Incluyendo los activos a largo plazo que representan un 32,94, llegamos a un 86,61% del total activo en 3 rubros. No se muestra variación significativa con respecto al año 2001.

El pasivo para el año 2002 no muestra variación significativa con respecto al año 2001. Su estructura sigue con importancia relevante en pasivos de proveedores y pasivos a largo plazo por pensiones de jubilación.

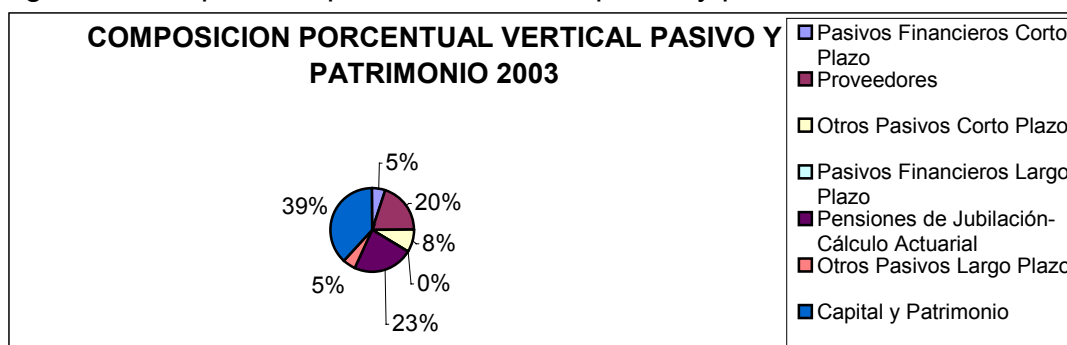
El patrimonio en su estructura vertical no muestra variación de importancia.

AÑO 2003

Figura 7. Composición porcentual vertical activo



Fuente: Estados financieros Casa Mettler  
 Figura 8. Composición porcentual vertical pasivo y patrimonio 2003



Fuente: Estados financieros Casa Mettler

La composición vertical del balance del año 2003 no muestra cambios significativos con respecto a los periodos anteriores. En el activo tanto las cuentas por cobrar, los inventarios y otros activos concentran la participación sumando entre los 3 un 85,9%.

En el pasivo se observa cambios en la estructura vertical por cuanto los pasivos corrientes subieron en relación a los periodos anteriores. Situación que se compensa con la baja en pasivos a largo plazo.

De otra parte el patrimonio cambio en su estructura interna, la empresa se recapitalizó, pasando de una participación del patrimonio contra el pasivo total del 38,27% en el año 2002 a una participación del 42,70%.

### 3.1.2 Análisis vertical estado de resultados

Tabla 2. Análisis vertical estado de resultados

CASA METTLER LTDA						
ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2001		AÑO 2002		AÑO 2003	
	ANALISIS VERTICAL EN MILES DE PESOS					
<b>Ventas Netas</b>	<b>3.099.973</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.996.335</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.440.457</b>	<b>100,00%</b>
- Costo de ventas	-2.489.643	-80,31%	-2.426.353	-80,98%	-2.777.565	-80,73%
<b>Utilidad sobre Ventas</b>	<b>610.330</b>	<b>19,69%</b>	<b>569.982</b>	<b>19,02%</b>	<b>662.891</b>	<b>19,27%</b>
Intereses de Cartera	18.233	0,59%	23.675	0,79%	21.968	0,64%
Financiación	36.497	1,18%	28.500	0,95%	34.846	1,01%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>665.060</b>	<b>21,45%</b>	<b>622.157</b>	<b>20,76%</b>	<b>719.705</b>	<b>20,92%</b>
- Gastos de Operación	-724.819	-23,38%	-692.111	-23,10%	-705.408	-20,50%
<b>Utilidad (Pérdida) de Explotación</b>	<b>-59.759</b>	<b>-1,93%</b>	<b>-69.954</b>	<b>-2,33%</b>	<b>14.298</b>	<b>0,42%</b>
- Depreciación	-23.611	-0,76%	-25.482	-0,85%	-27.349	-0,79%
<b>Utilidad (Pérdida) de Operación</b>	<b>-83.370</b>	<b>-2,69%</b>	<b>-95.436</b>	<b>-3,19%</b>	<b>-13.051</b>	<b>-0,38%</b>
= Resultados Financieros	-83.370	-2,69%	-95.436	-3,19%	-13.051	-0,38%
+Ingresos No Operacionales	45.720	1,47%	48.008	1,60%	37.477	1,09%
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos</b>	<b>-37.650</b>	<b>-1,21%</b>	<b>-47.428</b>	<b>-1,58%</b>	<b>24.426</b>	<b>0,71%</b>
Jubilaciones pagadas	0	0,00%	-110.010	-3,67%	-106.578	-3,10%
+/- Resultado por posición Monetaria	-999	-0,03%	880	0,03%	45.169	1,31%
<b>Utilidad (Pérdida) Neta a Distribuir</b>	<b>-38.649</b>	<b>-1,25%</b>	<b>-156.558</b>	<b>-5,22%</b>	<b>-36.984</b>	<b>-1,07%</b>
Variación de la Reserva de Jubilación	0	0,00%	15.546	0,52%	-21.781	-0,63%
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>-38.649</b>	<b>-1,25%</b>	<b>-141.012</b>	<b>-4,71%</b>	<b>-58.765</b>	<b>-1,71%</b>

Fuente: Estados financieros suministrados por Casa Mettler

Año 2001

Los diferentes rubros que conforman el estado de resultados se comparan contra las ventas totales con el fin de determinar su participación dentro del proceso de la empresa.

Los resultados mas relevantes en el año 2001 son:

El costo de ventas tiene un 80,31% de las ventas totales. De ahí se desprende un 19,69% de utilidad sobre ventas.

Los gastos de operación son un 23,38% de las ventas totales, de ahí se explica la perdida que tuvo la empresa para este año.

## AÑO 2002

Se observa un crecimiento leve en el costo de ventas. El margen de intermediación bruto se conserva en un 19,02%.

Los gastos de operación registran un leve descenso que no alcanza a cubrir el margen dejado por el costo de ventas.

La perdida registrada corresponde en un 78% a jubilaciones pagadas, carga prestacional que lleva la empresa por tener 22 pensionados a cargo.

## AÑO 2003

El costo de ventas registra un leve descenso, el cual se refleja en una utilidad bruta sobre ventas ligeramente mayor que en el año 2002. Para el año 2003 el margen de la utilidad sobre ventas es del 19,27% Se registran gastos de operación del 20,50%, la empresa mejoró en su estructura vertical del estado de resultados, estando a punto de lograr el equilibrio de acuerdo a su plan estratégico.

Los demás rubros por carecer de importancia porcentual frente a las ventas no ameritan análisis.



### 3.1.3 Análisis horizontal balance general

Tabla 3. Análisis horizontal balance general

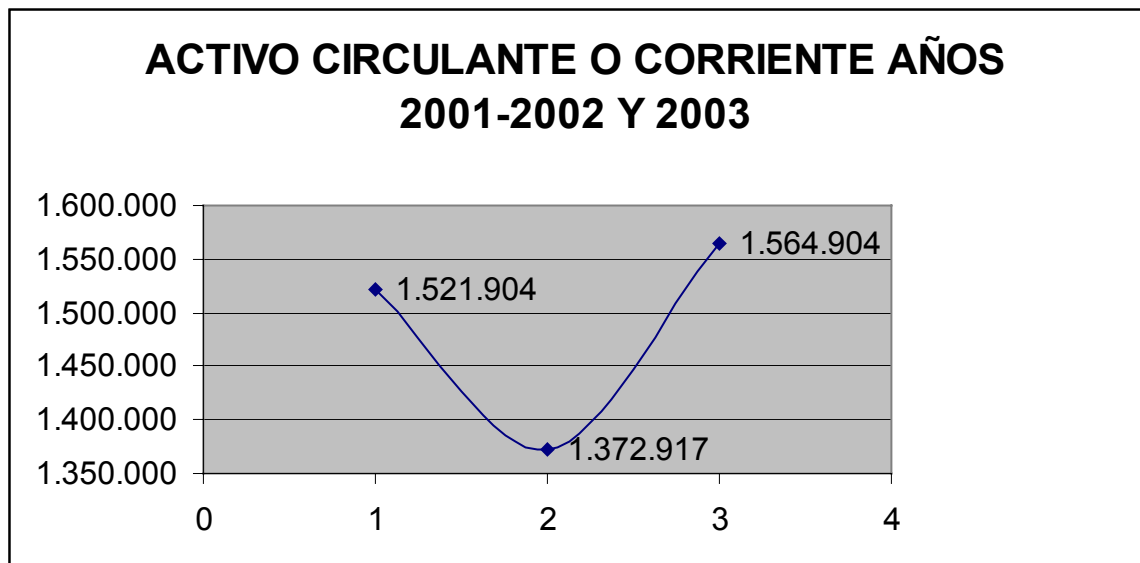
CASA METTLER LTDA					
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE					
INFORMACION FINANCIERA	2001	2002	VARIACION	2003	VARIACION
Efectivo y Caja	52.850	25.157	-52,40%	36.381	44,62%
Inversiones Temporales	17.509	13.580	-22,44%	13.580	0,00%
Clientes y Cuentas por Cobrar Neto	674.114	632.970	-6,10%	754.951	19,27%
Inventarios (Neto)	777.431	701.210	-9,80%	759.991	8,38%
Otros Activos Circulantes	0	0	0,00%	0	0,00%
<b>ACTIVO CIRCULANTE O CORRIENTE</b>	<b>1.521.904</b>	<b>1.372.917</b>	<b>-9,79%</b>	<b>1.564.904</b>	<b>13,98%</b>
Activo Fijo (Neto)	289.224	294.005	1,65%	332.280	13,02%
Otros Activos Fijo Largo Plazo	809.317	818.954	1,19%	813.873	-0,62%
<b>ACTIVO FIJO Y OTROS</b>	<b>1.098.541</b>	<b>1.112.959</b>	<b>1,31%</b>	<b>1.146.153</b>	<b>2,98%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>2.620.445</b>	<b>2.485.876</b>	<b>-5,14%</b>	<b>2.711.057</b>	<b>9,06%</b>
		0			
Pasivos Financieros Corto Plazo	164.896	161.172	-2,26%	159.541	-1,01%
Proveedores	500.581	457.998	-8,51%	596.351	30,21%
Otros Pasivos Corto Plazo	139.280	149.964	7,67%	256.491	71,04%
<b>PASIVO CIRCULANTE O CORRIENTE</b>	<b>804.756</b>	<b>769.133</b>	<b>-4,43%</b>	<b>1.012.382</b>	<b>31,63%</b>
Pasivos Financieros Largo Plazo	0	0	0,00%	1.667	0,00%
Pensiones de Jubilación-Cálculo Actuarial	753.424	678.700	-9,92%	694.749	2,36%
Otros Pasivos Largo Plazo	-10.974	86.750	-890,52%	-155.329	-279,05%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>742.450</b>	<b>765.451</b>	<b>3,10%</b>	<b>541.088</b>	<b>-29,31%</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>1.547.206</b>	<b>1.534.584</b>	<b>-0,82%</b>	<b>1.553.470</b>	<b>1,23%</b>
Capital	50.000	50.000	0,00%	700.000	1300,00%
Reservas	19.697	19.697	0,00%	19.697	0,00%
Revalorización Patrimonial	385.124	404.190	4,95%	19.251	-95,24%
Resultado del Ejercicio	-38.649	-141.012	264,85%	-58.765	-58,33%
Resultado de Ejercicios Anteriores	-144.539	-183.189	26,74%	-324.201	76,98%

Superavit por valorizaciones	801.605	801.605	0,00%	801.605	0,00%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1.073.239</b>	<b>951.292</b>	<b>-11,36%</b>	<b>1.157.588</b>	<b>21,69%</b>
TOTAL PASIVO EXIGIBLE	1.547.206	1.534.584	-0,82%	1.553.470	1,23%
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>2.620.445</b>	<b>2.485.876</b>	<b>-5,14%</b>	<b>2.711.057</b>	<b>9,06%</b>

Fuente: Estados financieros suministrados por Casa Mettler

Del análisis horizontal de 3 periodos se escogió las variaciones representativas de los principales rubros que conforman el balance.

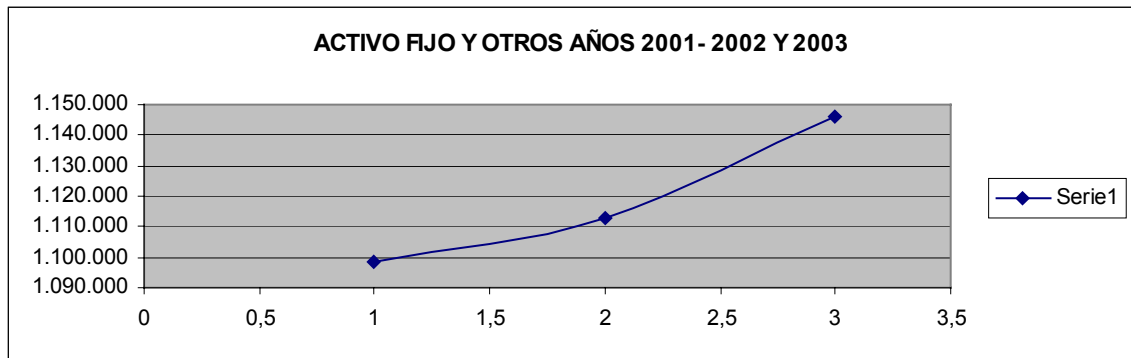
Figura: 9 Activo circulante o corriente años 2001-2002y2003



Fuente: Estados financieros suministrados por Casa Mettler

El activo circulante presenta una variación significativa del 13,98% entre el año 2002 y el año 2003. Básicamente esta representado por la variación de clientes y cuentas por cobrar ya que este renglón paso de un decrecimiento del 6,10% entre los años 2001 y 2002 a un crecimiento del 19,27% en el último periodo. De otra parte la caja de la empresa que había presentado una variación negativa entre los años 2001 y 2002, creció positivamente en el año 2003. Lo anterior indica una gestión acertada que incrementó las ventas a crédito cuya rotación se reflejo en el flujo de caja.

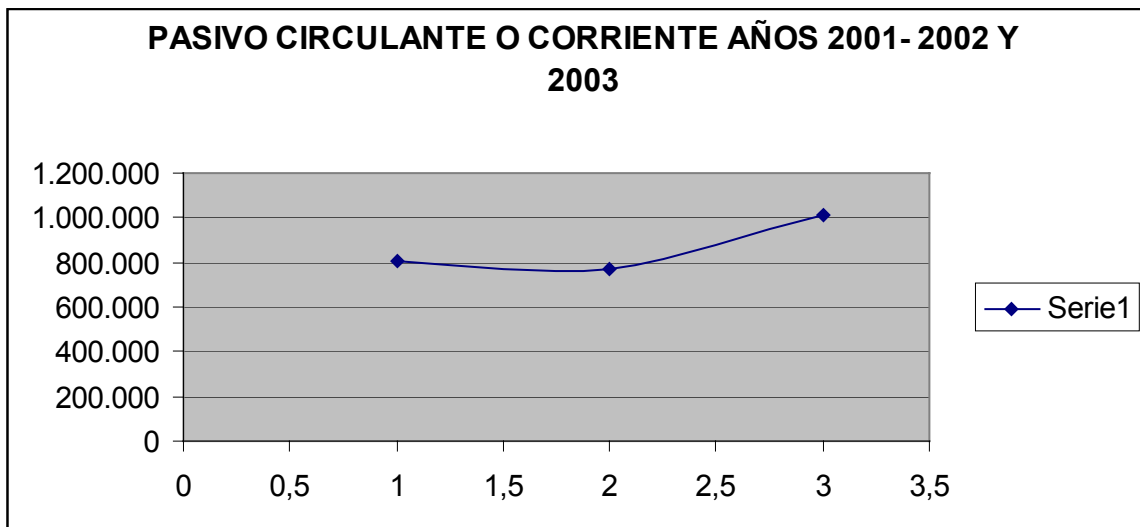
Figura 10. Activo fijo y otros años 2001-2002 y 2003



Fuente: Estados financieros Casa Mettler Ltda

Los activos fijos crecieron por cuanto la empresa traslado de inventario a activos fijos algunos equipos y maquinaria que se decidió alquilar por cuanto esta actividad le genera mayor rentabilidad que la venta.

Figura 11. Pasivo Circulante o corriente años 2001-2002 y 2003

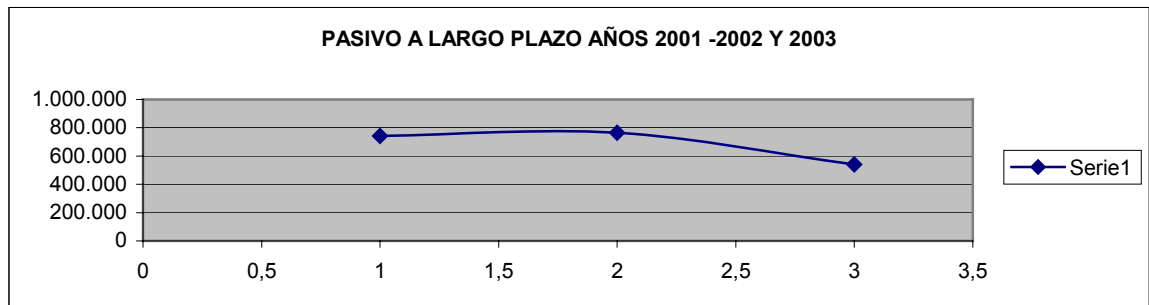


Fuente: Estados financieros Casa Mettler

En el pasivo se registra variación en la cuenta de proveedores, la cual se incrementó en un 30,21%, después de tener una variación negativa entre los años 2001 y 2002 del 8,51%. También se puede observar que los pasivos a corto plazo

no financieros, subieron en un 71.04% , lo anterior se dio por la contabilización de deudas con socios.

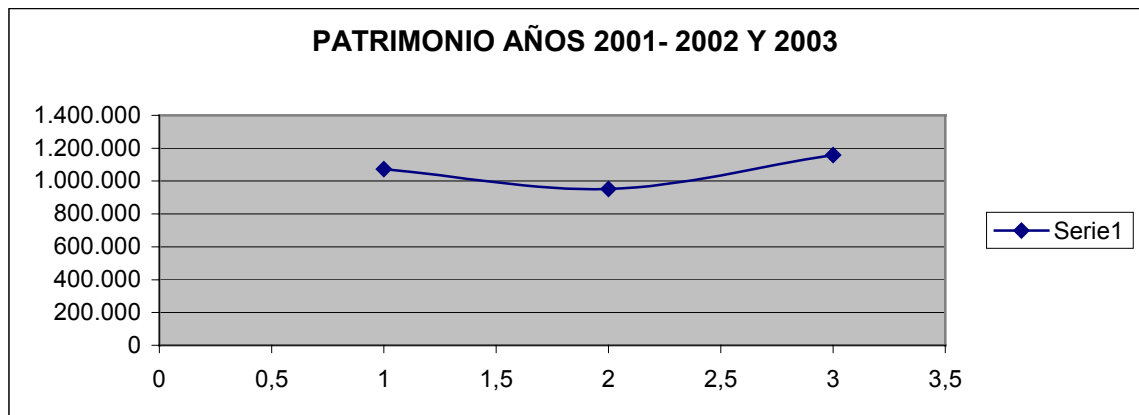
Figura 12. Pasivo a largo plazo años 2001-2002 y 2003



Fuente. Estados financieros Casa Mettler Ltda.

Se registra un descenso por cuanto deudas con socios contabilizadas en el pasivo a largo plazo fueron trasladadas al patrimonio por cuanto los socios acreedores decidieron capitalizar. El resto del pasivo a largo plazo esta representado en provisión pensional.

Figura 13. Patrimonio años 2001-2002 y 2003



Fuente: Estados financieros Casa Mettler Ltda.

El patrimonio presenta variación positiva por la capitalización de deudas a largo plazo de socios.

### 3.2 . ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Las razones financieras son parámetros que correlacionan dos números tomados por lo general de la declaración de ingresos de una empresa, del balance o de ambos en un momento específico.

**3.2.1. Indicadores de liquidez.** Razones financieras que indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

En el caso de Casa Mettler Ltda. , tenemos:

Razón de Liquidez : Activo corriente/ Pasivo corriente

Razon Prueba Acida: Activa Corriente – Inventario/ Pasivo Corriente.

Tabla 4. Razones de liquidez

LIQUIDEZ	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003
Razon de Liquidez	1,89	1,79	1,55
Prueba Acida	0,93	0,87	0,80

Fuente: Estados financieros Casa Mettler

Los indicadores nos muestran un descenso en la liquidez de la empresa. Lo cual se explica por el incremento del pasivo corriente., específicamente el renglón de proveedores. Lo anterior por cuanto la empresa logro plazos beneficiosos con sus proveedores estrella, lo cual incrementó este renglón.

El indicador de liquidez es muy bueno, por cuanto en los tres periodos se tiene una relación superior a 1 entre las obligaciones y los recursos disponibles para cubrirlas. Básicamente esta razón nos muestra que relación existe entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, cuanto de los primeros esta disponible para pagar las obligaciones en el corto plazo.

En cuanto a la prueba ácida, la cual se consigue restando al circulante, los inventarios, tenemos que es un indicador que ha bajado al igual que la liquidez de la empresa. El indicador para los tres años sin embargo es bueno, por encima del 0,80 en los tres periodos. Este indicador se compone básicamente por la cartera de la empresa otro de los rubros importantes en la estructura del balance.

**3.2.2. Indicadores de endeudamiento o solvencia.** Son indicadores que nos muestran en que grado los activos de la empresa están comprometidos para pagar obligaciones. Nos dan un nivel de endeudamiento o de apalancamiento en

determinado momento. También nos muestran cuantas veces el patrimonio esta comprometido para pagar obligaciones.

Razón Endeudamiento: Pasivo Total/ Activo Total

Razón Deuda Capital: Pasivo Total/ Patrimonio

Tabla 5. Razones de endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003
Razon de Endeudamiento	0,59	0,62	0,57
Razón Deuda Capital	1,44	1,61	1,34

Podemos observar que el endeudamiento de la empresa ha bajado. Esta situación se da por cuanto algunos socios decidieron recapitalizar las obligaciones que la compañía tenía con ellos.

En cuanto a la relación con el patrimonio esta también varió por la misma razón anterior, al recapitalizar las obligaciones que se traían a largo plazo, la estructura cambio y se fortaleció el patrimonio.

**3.2.3. Indicadores de actividad.** Este importante indicador nos muestra el tiempo de conversión de activos en caja.

Rotación de Cuentas por cobrar : Cuentas por Cobrar / Ventas anuales a crédito/365

Rotación de Inventarios: Costo de Ventas / Inventario Promedio

Rotación de Activos Fijos: Ventas / Activos Fijos Netos.

Rotación Total de Activos: Ventas/ Total Activos

Rotación de Proveedores: Costo de Ventas / Inventarios Promedio

Tabla 6. Razones de actividad

ACTIVIDAD	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003
Rotación de cuentas por cobrar	240,00	252,00	199,00
Rotación de Inventarios	112,00	104,00	98,00
Rotación de Activos Fijos	10,72	10,19	10,35
Rotación de Total Activos	1,18	1,21	1,27
Rotación de Proveedores	68,00	98,00	77,00

Fuente: Estados financieros Casa Mettler

El análisis de indicadores de actividad nos muestra una mejora significativa en los periodos de conversión de los diferentes activos en caja.

Las cuentas por cobrar aumentaron su ciclo en 12 días en el periodo 2001 vs 2002 y disminuyeron 53 días en el período 2002 vs 2003 , lo cual puede significar que se otorgaron plazos mas cortos en el crédito o que la presión de cobranza en la cartera fue mas exitosa. De todas formas se observa una política clara que ha dado resultado en la rotación. Si la tendencia continua se puede lograr un ciclo de conversión de efectivo muy rentable para la empresa.

Los inventarios por su parte bajaron de 112 a 104 en el primer periodo analizado y de 104 a 98 en el año 2003. La empresa viene desarrollando un control de inventarios con miras a dejar solo las líneas que son mas rentables .

La rotación de activos fijos y de activos totales se mantiene constante. No hay variaciones significativas en estos rubros.

En cuanto a los proveedores, bajo el numero de días que se demora la empresa para cancelar sus obligaciones. Lo cual se explica porque hubo mejor rotación de inventarios y de cuentas por cobrar lo que genero flujo de caja para pagar oportunamente.

**3.2.4. Indicadores de rentabilidad.** Margen de Utilidad bruto:  $\text{Ventas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas}$

Margen de Utilidad Neto ROS :  $\text{Utilidades después de impuestos} / \text{Ventas}$

Rendimiento sobre Inversión ROA :  $\text{Utilidades después de impuestos} / \text{Activos Totales}$ .

Rendimiento sobre Capital ROE:  $\text{Utilidades después de Impuestos} / \text{Capital Contable}$ .

Tabla 7. Razones de rentabilidad

RENTABILIDAD	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003
Margen de utilidad bruto	0,20	0,19	0,19
Margen de utilidad neto. ROS.	-0,01	-0,05	-0,02
Rendimiento sobre la inversión. ROA.	-0,01	-0,06	-0,02
Rendimiento sobre el capital . ROE.	-0,04	-0,15	-0,05

Fuente: Estados financieros Casa Mettler

Aunque el margen bruto es bueno, los demás indicadores nos muestran rentabilidad negativa. Esto porque la empresa ha dado perdida neta en los últimos tres períodos. El ajustar los gastos al nivel del margen bruto puede ser una opción a considerar a futuro. Si analizamos el comportamiento de los tres periodos observamos que el año 2002 fue el más afectado por la rentabilidad negativa y que el año 2003 muestra una recuperación que acerca a la empresa al punto de equilibrio.

### 3.3 CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO

Tabla 8. Ciclo de conversión del efectivo

<b>CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO</b>	<b>AÑO 2001</b>	<b>AÑO 2002</b>	<b>AÑO 2003</b>
<b>DIAS DE CARTERA</b>	<b>240</b>	<b>252</b>	<b>199</b>
<b>DIAS DE INVENTARIO</b>	<b>112</b>	<b>104</b>	<b>98</b>
<b>SUBTOTAL DIAS</b>	<b>352</b>	<b>356</b>	<b>297</b>
<b>MENOS DIAS DE PROVEEDORES</b>	<b>68</b>	<b>98</b>	<b>77</b>
<b>IGUAL CICLO CONVERSION EFECTIVO</b>	<b>284</b>	<b>258</b>	<b>220</b>

Fuente: Estados financieros Casa Mettler

El ciclo de conversión de efectivo en los tres años analizados nos muestra una rotación lenta del efectivo desde que se convierte en Inventario pasa por cartera y vuelve a la caja como efectivo por pago de obligaciones de los clientes para con la empresa.

Esta situación obliga a la empresa a replantear su política de inventarios y a revisar la rentabilidad de la cartera y la real rotación del inventario, para lo cual se debe trabajar en la rotación de cada artículo para determinar su permanencia dentro de los productos que ofrece la firma.



### 3.4. ANÁLISIS DE FLUJOS DE EFECTIVO

Tabla 9. Estado de flujos de efectivo

<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>30-Dic-03</b>	<b>31-Dic-02</b>
Utilidad (Pérdida) Neta	(58.765)	(141.012)
+ Depreciación + Incrementos a las Provisiones	27.084	25.482
-Corrección Monetaria	(3.323)	(880)
<b>EFFECTIVO GENERADO EN OPERACION</b>	<b>(35.004)</b>	<b>(116.410)</b>
Variación de DEUDORES	(121.981)	41.143
Variación en INVENTARIOS	(58.782)	76.221
Variación en DIFERIDOS	5.379	(9.061)
Variación en OBLIGACIONES FINANCIERAS	(1.631)	(3.724)
Variación en PROVEEDORES	138.353	(42.583)
Variación en CUENTAS POR PAGAR	114.888	8.546
Variación en IMPUESTOS POR PAGAR	(12.514)	7.915
Variación en OBLIGACIONES LABORALES	4.153	(5.778)
Pasivos Estimados Variación en COSTOS Y GASTOS	1.667	0
Pasivos Estimados Variación en OBLIGACIONES LABORALES	0	0
Pasivos Estimados Variación en OBLIGACIONES FISCALES	0	0
Variación en PENSIONES	21.781	(18.129)
Variación en ANTICIPOS	2.109	(58.870)
Variación en RECIBOS DE TERCEROS	80	0
Variación en CORRERIAS	0	0
<b>CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES</b>	<b>93.503</b>	<b>(4.319)</b>
Liquidación de Inversiones	0	3.929
Compra PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(47.275)	(10.893)
<b>FLUJO NETO ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>(47.275)</b>	<b>(6.964)</b>
Obligaciones a LARGO PLAZO	(250.000)	100.000
Variación en CAPITAL	250.000	0
<b>FLUJO NETO ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>0</b>	<b>100.000</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO GENERADO</b>	<b>11.224</b>	<b>(27.693)</b>
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO ANTERIOR	25.157	52.850
<b>SALDO PRESENTE PERIODO</b>	<b>36.381</b>	<b>25.157</b>

Fuente: Estados financieros Casa Mettler

Las actividades netas que involucran efectivo dejaron un saldo positivo en caja. El efectivo generado es la cantidad real que la empresa cobro y pago, en el caso de Casa Mettler a pesar de la perdida neta registrada la caja pudo responder a las obligaciones de la empresa.

### 3.5. ANALISIS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN PATRIMONIAL

Tabla 10. Cambios en el patrimonio

<b>CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b>	<b>30-Dic-03</b>	<b>31-Dic-02</b>	<b>31-Dic-01</b>
<b>PATRIMONIO del año anterior</b>	<b>951.291</b>	<b>1.073.238</b>	<b>1.089.505</b>
Variación Aportes Sociales	650.000	0	0
Variación en Reservas Obligatorias y Ocasionales	0	0	0
Variación Revalorización patrimonial	(384.940)	19.066	22.383
Variación Resultado del Ejercicio	82.247	(102.363)	81.099
Variación Resultado de Ejercicios anteriores	(141.012)	(38.650)	(119.749)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1.157.587</b>	<b>951.291</b>	<b>1.073.238</b>

Fuente: Estados Financieros Casa Mettler

Los cambios en el patrimonio nos muestran la variación del mismo afectado por las utilidades o perdidas del ejercicio, revalorización patrimonial y recapitalización. En el caso de Casa Mettler Ltda. , se presentaron cambios básicamente por la perdida del ejercicio y la capitalización que decidieron los socios.

### 3.6. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN DE CAPITAL

El costo del capital de una empresa, es el costo de los fondos que se le proporcionan. Se le conoce también como tasa de rendimiento requerida o exigida, puesto que en él se especifica la tasa de rendimiento mínima requerida por quienes invierten en la compañía. El costo de capital es finalmente el precio que la empresa tiene que pagar por el capital, es decir deuda y patrimonio.

Inicialmente analizaremos el costo promedio ponderado de capital, también conocido como el WACC , de Casa Mettler Ltda.

Tabla 11. Estructura de capital

<b>CASA METTLER LTDA</b>		
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL VALORES EN MILES DE PESOS</b>		
Pasivos Financieros Corto Plazo	159.541	8,91%
Pasivo por Provision Pensional	472.777	26,41%
Patrimonio	1.157.588	64,67%
<b>Total</b>	<b>1.789.906</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros Casa Mettler

“La estructura de capital se define como la cantidad relativa de deuda permanente, a corto y largo plazo incluyendo el patrimonio que se utiliza para financiar la empresa. Decidir la estructura de capital es importante para la empresa, porque en la practica existe una estructura en la que el costo del capital se minimiza . Esta estructura de costo mínimo es la estructura de capital optima, porque el valor de la empresa se maximiza en este punto.” (\*) Administración Financiera Contemporánea Parte IV, el costo y la estructura de Capital pagina 478.

La empresa presenta endeudamiento financiero bajo, el cual esta representado por obligaciones con particulares, no hay endeudamiento con entidades financieras. Un porcentaje importante de su financiación, el 26,41% la obtiene de la provisión para jubilados, ya que la empresa cuenta con una obligación de 22 pensionados a cargo, esta situación le ha evitado sobre costo financiero, sin embargo desde el punto de vista de rentabilidad cabe considerar el costo de oportunidad para los socios sobre el capital invertido. La participación del patrimonio es del 64,67% en la financiación de la empresa, si a esto sumamos la provisión pensional llegamos a un 91,08% por cuenta de los socios.

Tabla 12: Costo de la estructura de Capital

<b>CASA METTLER LTDA</b>						
<b>COSTO DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>						
	<b>Tasa</b>	<b>Impuestos</b>	<b>Formula</b>	<b>Costo</b>	<b>Proporción</b>	<b>Costo Ponderado</b>
Pasivos Financieros Corto Plazo	8,01%	35,00%	8,01%(1-35%)	5,21%	0,09	4,69%
Provision para Pensiones de Jubilacion	18,00%	35,00%	18,00%(1-35%)	11,70%	0,26	3,04%
Patrimonio	18,00%	35,00%	18,00%(1-35%)	11,70%	0,65	7,61%
<b>Total costo ponderado de capital</b>						<b>15,34%</b>

Fuente: Estados financieros Casa Mettler

El costo del pasivo financiero esta ligado a la DTF, la empresa paga a esta tasa las inversiones que particulares le hacen.

El costo del patrimonio y de la Provisión de Jubilación se tomo al promedio de colocación que las entidades financieras consultadas están prestando para Pymes. Este costo esta en el DTF mas 10 puntos para el caso de Banco Santander, Banco de Bogotá y Bancolombia.

El costo de capital representa lo que la empresa tiene que pagar por el capital , en el caso de Casa Mettler, la empresa debería rentar mínimo un 15,34% sobre su patrimonio para que sus socios tengan en la empresa la misma oportunidad que en otra inversión con condiciones de mercado similares.

#### **4. PROYECCION FINANCIERA**

La proyección financiera se llevará a cabo teniendo en cuenta 3 escenarios diferentes, cada uno de los cuales esta desarrollado en base a una estrategia. Los escenarios se trabajarán con inflación proyectada, datos tomados de las Proyecciones Macroeconómicas de la firma Corfinsura. La proyección se trabajara con dos elementos, los datos conocidos del ultimo balance de Casa Mettler a Diciembre de 2003 y los supuestos que consisten en las condiciones mas probables que se presentarían en la empresa dentro de los próximos 5 años . Los supuestos nos hacen pensar en variaciones a futuro de las cuentas de resultado, como ventas, gastos operacionales, variación en la provisión de carga pensional y también en variaciones en el balance, como crédito a clientes, variación en la política de inventarios , manejo de crédito con proveedores y variación del patrimonio.

Los datos macroeconómicos utilizados en el trabajo son los siguientes, iguales para los tres escenarios:

Tabla 13. Datos Macroeconómicos

Fuente: [Corfinsura.com/indicadores/proyección de indicadores](http://Corfinsura.com/indicadores/proyección%20de%20indicadores)

Datos	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Inflacion	5,80	5,50	5,20	5,00	5,00
DTF	8,00	8,70	9,10	9,30	9,40
Bonos del Tesoro	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80
Devaluacion	4,08	6,41	3,67	1,99	2,44
PIB	3,00	3,50	3,75	4,00	4,00
Tipo de Cambio	3100,00	3264,00	3331,00	3395,00	3495,00
Euros	1,17	1,14	1,11	1,09	1,09
<b>*Datos tomados de Proyecciones Macroeconomicas de la firma Corfinsura</b>					
<b>WWW.CORFINSURA.COM.CO/INDICADORES/PROYECCION DE INDICADORES</b>					

#### 4.1.ESCENARIO 1 CONDICIONES ACTUALES PROYECTADAS

En el manejo de este escenario, contemplamos los siguientes supuestos:

Tabla 14. Escenario 1 Variaciones esperadas iguales a la Inflación

<b>Supuestos Escenario 1 Variaciones Esperadas Iguales a la Inflación</b>					
	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
Incremento en Ventas	Igual a la Inflacion	Igual a la inflacion	Igual a la inflacion	Igual a la inflacion	Igual a la inflacion
Gastos Operacionales	Igual a la Inflacion	Igual a la Inflacion	Igual a la Inflacion	Igual a la Inflacion	Igual a la Inflacion
Provision Pensional	7.766,00	7.766,00	7.766,00	7.766,00	7.766,00
Credito a Clientes	22% del total ventas	22% del total ventas	22% del total ventas	22% del total ventas	22% del total ventas
Inventarios	27%del costo ventas	27%del costo ventas	27%del costo ventas	27%del costo ventas	27%del costo ventas
Proveedores	78% del inventario	78% del inventario	78% del inventario	78% del inventario	78% del inventario
<p>En este escenario las condiciones basicas se mantienen a lo largo de los 5 proximos años.  El incremento en ventas y en gastos operacionales se espera igual a la inflacion.  En los demas rubros se aplicara la inflación y se determinarán por el porcentaje que actualmente ocupan en relacion a las ventas, al costo de ventas o al inventario. En cuanto a la Provision pensio nal se le aplicará la inflación mas un incremento constante que se explica como el saldo por provisionar de acuerdo al calculo actuarial presentado a la empresa por la firma Actuarios Asociados el cual exige completar el 100% de la provision hasta el año 2023. Por lo tanto se dividió el saldo pendiente en 20 años quedando un valor constante sin inflacion de \$7766.00</p>					

Fuente: Estados financieros Casa Mettler



Tabla 15 . PROYECCION FINANCIERA ESCENARIO 1 EN CONDICIONES IGUALES A LA ACTUAL						
CASA METTLER LTDA	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Inflacion Proyectada</b>		<b>5,80%</b>	<b>5,50%</b>	<b>5,20%</b>	<b>5,00%</b>	<b>5,00%</b>
<b>ACTIVOS</b>						
Efectivo y Caja	36.381	26.772	4.825	-19.641	-46.329	-74.353
Inversiones Temporales	13.580	14.368	15.158	15.946	16.743	17.581
Clientes y Cuentas por Cobrar Neto	754.951	798.738	842.669	886.487	930.812	977.352
Inventarios (Neto)	759.991	804.071	848.295	892.406	937.026	983.878
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1.564.904</b>	<b>1.643.949</b>	<b>1.710.946</b>	<b>1.775.199</b>	<b>1.838.253</b>	<b>1.904.458</b>
Activo Fijo (Neto)	332.280	351.553	370.888	390.174	409.683	430.167
Otros Activos Fijo Largo Plazo	813.873	861.078	908.437	955.676	1.003.460	1.053.633
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.711.057</b>	<b>2.856.579</b>	<b>2.990.271</b>	<b>3.121.048</b>	<b>3.251.395</b>	<b>3.388.257</b>
<b>PASIVOS</b>						
Pasivos Financieros Corto Plazo	159.541	168.794	178.078	187.338	196.704	206.540
Proveedores	596.351	630.939	665.641	700.254	735.267	772.030
Otros Pasivos Corto Plazo	256.491	271.367	286.293	301.180	316.239	332.051
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1.012.382</b>	<b>1.071.100</b>	<b>1.130.011</b>	<b>1.188.772</b>	<b>1.248.210</b>	<b>1.310.621</b>
Pasivos Financieros Largo Plazo	1.667	1.764	1.861	1.958	2.056	2.158
Pensiones de Jubilación-Cálculo Actuarial	694.749	742.811	791.431	840.352	890.135	942.408
Otros Pasivos Largo Plazo	(155.329)	-156.572	-157.417	-157.837	-157.963	-158.095
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.553.470</b>	<b>1.659.103</b>	<b>1.765.886</b>	<b>1.873.244</b>	<b>1.982.438</b>	<b>2.097.092</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	700.000	740.600	781.333	821.962	863.060	906.213
Reservas	19.697	20.840	21.986	23.129	24.286	25.500
Revalorización Patrimonial	19.251	20.367	21.487	22.605	23.735	24.922
Resultado del Ejercicio	(58.765)	-49.464	-62.735	-65.997	-69.297	-72.762
Resultado de Ejercicios Anteriores	(324.201)	-382.966	-432.430	-495.165	-561.162	-630.459
Superavit por valorizaciones	801.605	848.098	894.744	941.271	988.334	1.037.751
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.157.588</b>	<b>1.197.476</b>	<b>1.224.386</b>	<b>1.247.805</b>	<b>1.268.956</b>	<b>1.291.165</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>2.711.057</b>	<b>2.856.579</b>	<b>2.990.271</b>	<b>3.121.049</b>	<b>3.251.394</b>	<b>3.388.257</b>
Comprobacion	0	0	0	0	0	0

CASA METTLER LTDA	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Inflacion Proyectada</b>		<b>5,80%</b>	<b>5,50%</b>	<b>5,20%</b>	<b>5,00%</b>	<b>5,00%</b>
<b>Ventas</b>	<b>3.440.457</b>	<b>3.640.004</b>	<b>3.840.204</b>	<b>4.039.894</b>	<b>4.241.889</b>	<b>4.453.983</b>
Costo de Ventas	2.777.565	2.938.664	3.100.290	3.261.505	3.424.581	3.595.810
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>662.892</b>	<b>701.340</b>	<b>739.913</b>	<b>778.389</b>	<b>817.308</b>	<b>858.174</b>
Gastos de Operación	264.814	280.173	295.583	310.953	326.501	342.826
Gastos Financieros	30.477	32.245	34.018	35.787	37.576	39.455
Gastos de Personal	371.093	392.616	414.210	435.749	457.537	480.414
Jubilaciones Pagadas	128.359	143.570	151.466	159.342	167.310	175.675
Provisiones	9.900	10.474	11.050	11.625	12.206	12.816
Depreciaciones y Amortizaciones	34.498	36.499	38.506	40.509	42.534	44.661
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>(176.249)</b>	<b>(183.763)</b>	<b>(193.870)</b>	<b>(203.951)</b>	<b>(214.149)</b>	<b>(224.856)</b>
Ingresos por Financiacion Cartera	56.814	60.109	63.415	66.713	70.048	73.551
Otros Ingresos	37.477	39.651	41.831	44.007	46.207	48.517
Correccion Monetaria	45.169	47.789	50.417	53.039	55.691	58.475
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>(36.789)</b>	<b>(36.215)</b>	<b>(38.206)</b>	<b>(40.193)</b>	<b>(42.203)</b>	<b>(44.313)</b>
Impuestos (35% del 6% del Pat. Liquido)	(21.975)	(23.250)	(24.528)	(25.804)	(27.094)	(28.449)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(58.764)</b>	<b>(59.464)</b>	<b>(62.735)</b>	<b>(65.997)</b>	<b>(69.297)</b>	<b>(72.762)</b>

CASA METTLER LTDA	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>						
<b>Inflacion Proyectada</b>		<b>5,80%</b>	<b>5,50%</b>	<b>5,20%</b>	<b>5,00%</b>	<b>5,00%</b>
Utilidad Operacional	(58.764)	(59.464)	(62.735)	(65.997)	(69.297)	(72.762)
Mas Depreciaciones y Amortizaciones	34.498	36.499	38.506	40.509	42.534	44.661
Mas Provisiones	9.900	10.474	11.050	11.625	12.206	12.816
Mas Aumento o Disminucion Capital Trab	123.211	106.165	90.545	104.027	108.230	113.639
Menos Correccion Monetaria	(45.169)	(47.789)	(50.417)	(53.039)	(55.691)	(58.475)
Menos Inversion enActivo Diferido	0	0	0	0	0	0
Menos Impuesto de Renta	(21.975)	(23.250)	(24.528)	(25.804)	(27.094)	(28.449)
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0
Menos Gastos Intereses	(30.477)	(32.245)	(34.018)	(35.787)	(37.576)	(39.455)
Menos Amortizacion Deuda	0	0	0	0	0	0
Mas Nuevos Creditos	0	0	0	0	0	0
Caja Periodo	11.224	(9.609)	(31.597)	(24.466)	(26.688)	(28.025)
Mas caja Inicial	25.157	36.381	26.772	4.825	(19.641)	(46.329)
Caja Final	36.381	26.772	4.825	(19.641)	(46.329)	(74.353)

Tabla 1F

De la proyección anterior se deduce que la empresa tiene que implementar políticas de reducción de gastos o incremento de ventas, por cuanto si las únicas variaciones proyectadas son la inflación y el incremento del calculo actuarial la empresa se vera abocada en los próximos dos años a manejar iliquidez . De otra parte la perdida alcanzaría el 50% del patrimonio de la empresa .

Este escenario sirve para partir del punto "si las condiciones actuales permanecen constantes, sin cambios y si solo están afectadas por la inflación que puede suceder en 5 años?"

#### 4.2. ESCENARIO 2 REDUCCION DE GASTOS

Tabla 16. Supuestos escenario 2 reducción de gastos

<b>Supuestos Escenario 2 Reduccion de Gastos</b>					
	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
Incremento en Ventas	Igual a la Inflacion	Igual a la inflacion	Igual a la inflacion	Igual a la inflacion	Igual a la inflacion
Gastos Operacionales	Inflacion-3puntos	Inflacion-3puntos	Inflacion-3puntos	Inflacion-3puntos	Inflacion-3puntos
Provision Pensional	Inflacion +7766	Inflacion +7766	Inflacion +7766	Inflacion +7766	Inflacion +7766
Credito a Clientes	22% del total ventas	22% del total ventas	22% del total ventas	22% del total ventas	22% del total ventas
Inventarios	27%del costo ventas	27%del costo ventas	27%del costo ventas	27%del costo ventas	27%del costo ventas
Proveedores	78% del inventario	78% del inventario	78% del inventario	78% del inventario	78% del inventario
El incremento en ventas se espera igual a la inflacion.					
La politica a implementar sera reduccion de gastos en dos puntos por debajo de la inflacion					
Las demas condiciones se mantienen iguales que en el escenario 1					



PROYECCION FINANCIERA ESCENARIO 2 REDUCCION DE GASTOS						
CASA METTLER LTDA	ANO 2003	ANO 2004	ANO 2005	ANO 2006	ANO 2007	ANO 2008
<b>BALANCE GENERAL</b>						
Inflacion Proyectada		5,80%	5,50%	5,20%	5,00%	5,00%
<b>ACTIVOS</b>						
Efectivo y Caja	36.381	36.763	46.468	45.232	43.316	41.734
Inversiones Temporales	13.580	14.368	15.158	15.946	16.743	17.581
Clientes y Cuentas por Cobrar Neto	754.951	798.738	842.669	886.487	930.812	977.352
Inventarios (Neto)	759.991	804.071	848.295	892.406	937.026	983.878
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1.564.904</b>	<b>1.653.940</b>	<b>1.752.589</b>	<b>1.840.072</b>	<b>1.927.898</b>	<b>2.020.545</b>
Activo Fijo (Neto)	332.280	351.553	370.888	390.174	409.683	430.167
Otros Activos Fijo Largo Plazo	813.873	861.078	908.437	955.676	1.003.460	1.053.633
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.711.057</b>	<b>2.866.570</b>	<b>3.031.914</b>	<b>3.185.921</b>	<b>3.341.040</b>	<b>3.504.344</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pasivos Financieros Corto Plazo	159.541	168.794	178.078	187.338	196.704	206.540
Proveedores	596.351	630.939	665.641	700.254	735.267	772.030
Otros Pasivos Corto Plazo	256.491	271.367	286.293	301.180	316.239	332.051
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1.012.382</b>	<b>1.071.100</b>	<b>1.130.011</b>	<b>1.188.772</b>	<b>1.248.210</b>	<b>1.310.621</b>
Pasivos Financieros Largo Plazo	1.667	1.764	1.861	1.958	2.056	2.158
Pensiones de Jubilación-Cálculo Act	694.749	742.811	791.431	840.352	890.135	942.408
Otros Pasivos Largo Plazo	-155.329	-156.572	-157.417	-157.837	-157.963	-158.095
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.553.470</b>	<b>1.659.103</b>	<b>1.765.886</b>	<b>1.873.244</b>	<b>1.982.438</b>	<b>2.097.092</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital	700.000	740.600	781.333	821.962	863.060	906.213
Reservas	19.697	20.840	21.986	23.129	24.286	25.500
Revalorización Patrimonial	19.251	20.367	21.487	22.605	23.735	24.922
Resultado del Ejercicio	-58.765	-39.473	-21.092	-1.124	20.348	43.325
Resultado de Ejercicios Anteriores	-324.201	-382.966	-432.430	-495.165	-561.162	-630.459
Superavit por valorizaciones	801.605	848.098	894.744	941.271	988.334	1.037.751
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.157.588</b>	<b>1.207.467</b>	<b>1.266.028</b>	<b>1.312.678</b>	<b>1.358.602</b>	<b>1.407.252</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>2.711.057</b>	<b>2.866.570</b>	<b>3.031.914</b>	<b>3.185.922</b>	<b>3.341.040</b>	<b>3.504.344</b>
Comprobacion	0	0	0	0	0	0

CASA METTLER LTDA	ANO 2003	ANO 2004	ANO 2005	ANO 2006	ANO 2007	ANO 2008
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
Inflacion Proyectada		5,80%	5,50%	5,20%	5,00%	5,00%
<b>Ventas</b>	<b>3.440.457</b>	<b>3.640.004</b>	<b>3.840.204</b>	<b>4.039.894</b>	<b>4.241.889</b>	<b>4.453.983</b>
Costo de Ventas	2.777.565	2.938.664	3.100.290	3.261.505	3.424.581	3.595.810
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>662.892</b>	<b>701.340</b>	<b>739.913</b>	<b>778.389</b>	<b>817.308</b>	<b>858.174</b>
<b>Politica de Gastos :Inflacion menos 3</b>		<b>2,80%</b>	<b>2,50%</b>	<b>2,20%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>
Gastos de Operación	264.814	272.229	279.035	285.173	290.877	296.694
Gastos Financieros	30.477	31.330	32.114	32.820	33.477	34.146
Gastos de Personal	371.093	381.484	391.021	399.623	407.616	415.768
Jubilaciones Pagadas	128.359	143.570	151.466	159.342	167.310	175.675
Provisiones	9.900	10.474	11.050	11.625	12.206	12.816
Depreciaciones y Amortizaciones	34.498	36.499	38.506	40.509	42.534	44.661
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>(176.249)</b>	<b>(163.772)</b>	<b>(152.228)</b>	<b>(139.079)</b>	<b>(124.504)</b>	<b>(108.770)</b>
Ingresos por Financiacion Cartera	56.814	60.109	63.415	66.713	70.048	73.551
Otros Ingresos	37.477	39.651	41.831	44.007	46.207	48.517
Correccion Monetaria	45.169	47.789	50.417	53.039	55.691	58.475
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>(36.789)</b>	<b>(16.223)</b>	<b>3.436</b>	<b>24.680</b>	<b>47.442</b>	<b>71.773</b>
Impuestos (35% del 6% del Pat. Liqu	(21.975)	(23.250)	(24.528)	(25.804)	(27.094)	(28.449)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(58.764)</b>	<b>(39.473)</b>	<b>(21.092)</b>	<b>(1.124)</b>	<b>20.348</b>	<b>43.325</b>

CASA METTLER LTDA	ANO 2003	ANO 2004	ANO 2005	ANO 2006	ANO 2007	ANO 2008
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>						
Inflacion Proyectada		5,80%	5,50%	5,20%	5,00%	5,00%
Utilidad Operacional	(58.764)	(39.473)	(21.092)	(1.124)	20.348	43.325
Mas Depreciaciones y Amortizaciones	34.498	36.499	38.506	40.509	42.534	44.661
Mas Provisiones	9.900	10.474	11.050	11.625	12.206	12.816
Mas Aumento o Disminucion Capital	123.211	96.165	90.545	60.417	38.257	18.686
Menos Correccion Monetaria	(45.169)	(47.789)	(50.417)	(53.039)	(55.691)	(58.475)
Menos Inversion enActivo Diferido	0	0	0	0	0	0
Menos Impuesto de Renta	(21.975)	(23.250)	(24.528)	(25.804)	(27.094)	(28.449)
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0
Menos Gastos Intereses	(30.477)	(32.245)	(32.114)	(32.820)	(33.477)	(34.146)
Menos Amortizacion Deuda	0	0	0	0	0	0
Mas Nuevos Creditos	0	0	0	0	0	0
a Periodo	11.224	382	11.950	(236)	(2.916)	(1.582)
as caja Inicial	25.157	36.381	36.763	46.468	46.232	43.316
Caja Final	36.381	36.763	46.468	46.232	43.316	41.734

La proyección en el escenario 2 nos muestra que la empresa podría alcanzar el punto de equilibrio en el año 4 de la misma, pero a riesgo de disminuir su capital de trabajo y de acumular perdidas hasta el año 3 las cuales irían en detrimento de su patrimonio.

La política de reducción de gastos debe implementarse porque disminuyo significativamente la perdida al compararse con los datos que se reflejan en el escenario 1 donde los gastos crecerían al ritmo de la inflación proyectada ocasionando perdidas significativas que pondrían en peligro la estabilidad de la empresa.

El escenario 2 no soluciona el problema de la empresa.

### 4.3. ESCENARIO 3 REDUCCION DE GASTOS E INCREMENTO DE INGRESOS

Tabla 18. Supuestos escenario 3 reducción de gastos, incremento de ingresos

Supuestos Escenario 3 Reduccion de Gastos Incremento de Ingresos						
	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	
Incremento en Ventas	Inflacion +4	Inflacion +4	Inflacion +4	Inflacion +4	Inflacion +4	
Incremento en Costo de Ventas	Inflacion +2	Inflacion +2	Inflacion +2	Inflacion +2	Inflacion +2	
Reduccion Gastos Operación	Inflacion -3	Inflacion -3	Inflacion -3	Inflacion -3	Inflacion -3	
Reduccion Planta Personal	10% costo 2003	0	0	0	0	0
Incremento en Provision Jubilados	\$ 7.766	\$ 7.766	\$ 7.766	\$ 7.766	\$ 7.766	\$ 7.766
Prestamo para Indemnizaciones	\$ 75.000	0	0	0	0	0
Incremento en Gasto Financie	\$ 11.250	\$ 2.250	0	0	0	0

<b>ESCENARIO 3 -SUPUESTOS DE REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS E INCREMENTO EN VENTAS.</b>						
<b>CASA METTLER LTDA</b>	<b>ANO 2003</b>	<b>ANO 2004</b>	<b>ANO 2005</b>	<b>ANO 2006</b>	<b>ANO 2007</b>	<b>ANO 2008</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>						
Inflacion Proyectada		5,80%	5,50%	5,20%	5,00%	5,00%
<b>ACTIVOS</b>						
Efectivo y Caja	36.381	183.921	326.209	617.718	1.052.279	1.682.120
Inversiones Temporales	13.580	14.368	15.158	15.946	16.743	17.581
Clientes y Cuentas por Cobrar Neto	754.951	802.517	846.655	890.681	935.216	991.776
Inventarios (Neto)	759.991	804.071	848.295	892.406	954.026	1.001.727
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1.564.904</b>	<b>1.804.877</b>	<b>2.036.317</b>	<b>2.416.752</b>	<b>2.958.264</b>	<b>3.693.204</b>
Activo Fijo (Neto)	332.280	351.553	370.888	390.174	409.683	430.167
Otros Activos Fijo Largo Plazo	813.873	861.078	974.323	1.009.288	1.059.752	1.105.280
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.711.057</b>	<b>3.017.507</b>	<b>3.381.528</b>	<b>3.816.214</b>	<b>4.427.699</b>	<b>5.228.651</b>
<b>PASIVOS</b>						
Pasivos Financieros Corto Plazo	159.541	181.294	168.315	174.500	183.225	192.386
Proveedores	596.351	630.939	665.641	691.447	726.019	741.540
Impuestos por Pagar		30.556	127.347	202.127	284.148	374.236
Otros Pasivos Corto Plazo	256.491	271.367	286.293	295.180	309.939	315.192
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1.012.382</b>	<b>1.114.156</b>	<b>1.247.596</b>	<b>1.363.254</b>	<b>1.503.331</b>	<b>1.623.354</b>
Pasivos Financieros Largo Plazo	1.667	1.764	1.861	1.958	2.056	2.158
Pensiones de Jubilación-Cálculo Actuar	694.749	742.811	791.431	840.352	851.910	901.104
Otros Pasivos Largo Plazo	-155.329	-144.910	-153.377	-193.577	-271.840	-342.500
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.553.470</b>	<b>1.713.821</b>	<b>1.887.511</b>	<b>2.011.986</b>	<b>2.085.457</b>	<b>2.184.116</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>0</b>					
Capital	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Reservas	19.697	19.697	19.697	19.697	19.697	19.697
Revalorización Patrimonial	19.251	20.367	21.487	22.605	23.735	24.922
Resultado del Ejercicio	-58.765	56.747	236.502	375.379	527.703	695.009
Resultado de Ejercicios Anteriores	-324.201	-382.966	-326.219	-89.718	285.661	813.364
Superavit por valorizaciones	801.605	889.841	842.550	776.264	785.446	791.542
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.157.588</b>	<b>1.303.686</b>	<b>1.494.017</b>	<b>1.804.227</b>	<b>2.342.243</b>	<b>3.044.535</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>2.711.057</b>	<b>3.017.507</b>	<b>3.381.528</b>	<b>3.816.214</b>	<b>4.427.699</b>	<b>5.228.651</b>
Comprobacion	0	0	0	0	0	0

<b>CASA METTLER LTDA</b>	<b>ANO 2003</b>	<b>ANO 2004</b>	<b>ANO 2005</b>	<b>ANO 2006</b>	<b>ANO 2007</b>	<b>ANO 2008</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
Inflacion Proyectada		5,80%	5,50%	5,20%	5,00%	5,00%
CreCIMIENTO Proyectado en Ventas		9,80%	9,50%	9,20%	9,00%	9,00%
Ventas	3.440.457	3.853.622	4.292.523	4.756.646	5.249.954	5.783.321
Incremento Proyectado en Costo Venta		7,80%	7,50%	7,20%	7,00%	7,00%
Costo de Ventas	2.777.565	2.994.215	3.218.781	3.450.533	3.692.071	3.950.516
Utilidad Bruta en Ventas	662.892	859.407	1.073.742	1.306.113	1.557.883	1.832.805
<b>Política de Gastos :Inflacion menos 3</b>		2,80%	2,50%	2,20%	2,00%	2,00%
Gastos de Operación	264.814	272.229	279.035	285.173	290.877	296.694
Gastos Financieros	30.477	42.580	33.792	34.535	35.226	35.930
Gastos de Personal	371.093	419.484	354.971	362.780	370.036	377.436
Jubilaciones Pagadas	128.359	139.719	150.978	162.066	173.073	184.300
Provisiones	9.900	10.177	10.432	10.661	10.874	11.092
Depreciaciones y Amortizaciones	34.498	35.464	36.351	37.150	37.893	38.651
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>(176.249)</b>	<b>-60.246</b>	<b>208.185</b>	<b>413.747</b>	<b>639.905</b>	<b>888.701</b>
Ingresos por Financiacion Cartera	56.814	60.109	63.415	66.713	70.048	73.551
Otros Ingresos	37.477	39.651	41.831	44.007	46.207	48.517
Correccion Monetaria	45.169	47.789	50.417	53.039	55.691	58.475
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>(36.789)</b>	<b>87.302</b>	<b>363.849</b>	<b>577.506</b>	<b>811.851</b>	<b>1.069.245</b>
Impuestos 35% de utilidad	(21.975)	30.556	127.347	202.127	284.148	374.236
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(58.764)</b>	<b>56.747</b>	<b>236.502</b>	<b>375.379</b>	<b>527.703</b>	<b>695.009</b>

<b>CASA METTLER LTDA</b>	<b>ANO 2003</b>	<b>ANO 2004</b>	<b>ANO 2005</b>	<b>ANO 2006</b>	<b>ANO 2007</b>	<b>ANO 2008</b>
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>						
Inflacion Proyectada		5,80%	5,50%	5,20%	5,00%	5,00%
Utilidad	(58.764)	56.747	236.502	375.379	527.703	695.009
Mas Depreciaciones y Amortizaciones	34.498	35.464	36.351	37.150	37.893	38.651
Mas Provisiones	9.900	10.177	10.432	10.661	10.874	11.092
Mas Aumento o Disminucion Capital Tra	101.236	123.022	(44.287)	(44.108)	(58.116)	(19.507)
Menos Correccion Monetaria	(45.169)	(47.789)	(50.417)	(53.039)	(49.567)	(58.475)
Menos Inversion enActivo Diferido	0	0	0	0	0	0
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0
Menos Gastos Intereses	(30.477)	(42.580)	(33.792)	(34.535)	(35.226)	(35.930)
Menos Amortizacion Deuda	0	(62.500)	(12.500)	0	0	0
Mas Nuevos Creditos	0	75.000				
<b>Caja Periodo</b>	<b>11.224</b>	<b>147.540</b>	<b>142.288</b>	<b>291.508</b>	<b>433.562</b>	<b>630.840</b>
Mas caja Inicial	25.157	36.381	183.921	326.209	617.718	1.051.280
<b>Caja Final</b>	<b>36.381</b>	<b>183.921</b>	<b>326.209</b>	<b>617.718</b>	<b>1.051.280</b>	<b>1.682.120</b>

El escenario 3 podría ser una alternativa para la empresa por cuanto al reducir costos y gastos e impulsar sus ventas en niveles superiores a la inflación , generaría rentabilidad, la cual a su vez genera efectivo para que la empresa pueda disponer de este recurso y genere inversiones alternas que aseguren la estabilidad del negocio.

El escenario 3 implicaría reducción de personal, lo cual a su vez exige una reestructuración interna que genere eficiencia y eficacia de parte del equipo de trabajo de tal forma que se pueda lograr equilibrio y rentabilidad en el mediano plazo.

#### **4.4. VALORACIÓN DE EMPRESA**

“En general una empresa tiene distinto valor para diferentes compradores y para el vendedor. El valor no debe confundirse con el precio, que es la cantidad a la que el vendedor y comprador acuerdan realizar una operación de compraventa de una empresa. Esta diferencia en el valor de una empresa concreta se puede explicar mediante múltiples razones. Por ejemplo una gran empresa extranjera muy avanzada tecnológicamente, desea comprar otra empresa nacional, ya conocida, para entrar en nuestro mercado aprovechando el renombre de la marca local. En este caso el comprador extranjero tan solo valorará la marca , pero no las instalaciones, maquinaria, etc., ya que el mismo dispone de unos activos mas avanzados. Por el contrario el vendedor si que valorará muy bien sus recursos materiales ya que están en situación de continuar produciendo. De acuerdo con el punto de vista del primero, se trata de determinar en cierta medida el valor máximo que debería estar dispuesto a pagar por lo que le aportará la empresa a adquirir. Desde el punto de vista del vendedor, se trata de saber cual debe ser el valor mínimo al que debería aceptar la operación. Estas dos cifras son las que se confrontan en una negociación, en la cual finalmente se acuerda un precio que esta generalmente en algún punto intermedio entre ambas. Una empresa también puede tener distinto valor para diferentes compradores, por diferentes razones: economías de escala, economías de complementariedad, distintas percepciones sobre el sector y la empresa. Etc.” (\*) Valoración de Empresas, Pablo Fernández , Editorial Gestión 2000, Año 2002, Capitulo 1 Métodos de Valoración de Empresas, pagina 24.

Para el caso de Casa Mettler utilizaremos el método basado en el descuento de flujos de fondos.. Este método trata de determinar el valor de la empresa a través de la estimación de los flujos de fondos que generará en el futuro, para luego descontarlos a una tasa de descuento apropiada según el riesgo de dichos flujos.

El método de flujo de fondos se basa en el pronóstico detallado y cuidadoso para cada periodo de cada una de las partidas financieras vinculadas a la generación de los flujos correspondientes a las operaciones de la empresa. Por consiguiente su enfoque conceptual es similar al presupuesto de tesorería. El tipo de descuento mínimo de los flujos de fondos lo marcan los interesados, para el caso de Casa Mettler hemos escogido el valor de la DTF según proyecciones macroeconómicas de la firma Corfinsura.

Tabla 20. Flujo de caja libre operativo

CASA METTLER LTDA	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO</b>						
Utilidad Operacional	(176.249)	(60.246)	208.185	413.747	639.905	888.701
Mas Depreciaciones y Amortizaciones	34.498	35.464	36.351	37.150	37.893	38.651
Mas Provisiones	9.900	10.177	10.432	10.661	10.874	11.092
Incremento o Disminucion de Capital Trabajo	101.236	123.022	(44.287)	(44.108)	(58.116)	(19.507)
Menos inversion en Activos Diferidos	0	0	0	0	0	0
Menos Impuestos Operacionales	(21.975)	(30.556)	(127.347)	(202.127)	(284.148)	(374.236)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO</b>	<b>(52.590)</b>	<b>77.861</b>	<b>83.333</b>	<b>215.324</b>	<b>346.409</b>	<b>544.701</b>

Fuente. Estados financieros casa mettler

## TEV de Casa Mettler Ltda..

El TEV es igual a los flujos proyectados para los próximos 5 años traídos a valor presente neto mas el valor presente neto del valor terminal, para conseguirlo encontramos inicialmente el costo promedio ponderado de capital proyectado.

Tabla 21. Costo de la estructura de capital proyectada

CASA METTLER LTDA	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>Costo de la Estructura de Capital Proyectada</b>					
Pasivos Financieros Corto Plazo	181.294	168.315	174.500	183.225	192.386
Provision para Pensiones de Jubilacion	742.811	791.431	840.352	851.910	901.104
Patrimonio	1.303.686	1.494.017	1.804.227	2.342.243	3.044.535
<b>Total Estructura de Capital</b>	<b>2.227.791</b>	<b>2.453.763</b>	<b>2.819.079</b>	<b>3.377.378</b>	<b>4.138.025</b>
Tasa según proyeccion de Corfinsura DTF	8,00%	8,70%	9,10%	9,30%	9,40%
Impuestos	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Formula	8%(1-35%)	8,70%(1-35%)	9,10%(1-35%)	9,30%(1-35%)	9,40%(1-35%)
Costo.	5,20%	5,65%	5,91%	6,04%	6,11%
Proporcion del Costo Pasivos Financieros CP	0,08	0,07	0,06	0,05	0,05
<b>Costo del Pasivo a CP</b>	<b>4,16%</b>	<b>3,96%</b>	<b>3,55%</b>	<b>3,02%</b>	<b>3,06%</b>
Formula	18%(1-35%)	18,7%(1-35%)	19,1%(1-35%)	19,3%(1-35%)	19,4%(1-35%)
Costo Provisiones y Patrimonio	11,70%	11,71%	12,41%	12,55%	12,61%
Proporcion del Costo Provision Pensiones	0,33	0,32	0,30	0,25	0,21
Proporcion del Costo Patrimonio	0,59	0,61	0,64	0,70	0,74
<b>Costo Pasivos Financieros CP</b>	<b>3,86%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,72%</b>	<b>3,13%</b>	<b>2,65%</b>
<b>Costo Provision Pensional</b>	<b>6,90%</b>	<b>7,14%</b>	<b>7,94%</b>	<b>8,79%</b>	<b>9,33%</b>
<b>Wacc O costo Promedio Ponderado Capital</b>	<b>14,92%</b>	<b>14,85%</b>	<b>15,21%</b>	<b>14,94%</b>	<b>15,04%</b>

Fuente: Estados financieros casa Mettler Ltda..

Calculamos el valor terminal, tomando el valor del flujo de caja libre operativo proyectado del ultimo año al cual le aplicamos el costo o Wacc de ese año así:

Tabla 22. Calculo del valor terminal

<b>CALCULO VALOR TERMINAL</b>		<b>P = A/i</b>
<b>i =</b>	$\frac{(1+ \text{ultimo WACC})}{(1+ \text{Inflacion Interna})}$	<b>-1</b>
<b>i =</b>	$\frac{(1+15,04\%)}{(1+5\%)}$	<b>-1</b>
<b>i =</b>	<b>9,56%</b>	
<b>A =</b>	<b>170.466</b>	
<b>P =</b>	<b>1.783.117</b>	

Calculamos el Valor Presente Neto al Valor Terminal

Tabla 23. Calculo del VPN del valor terminal

<b>VPN DEL VALOR TERMINAL</b>				
1.019.151	1.170.495	1.348.527	1.549.997	1.783.117
(1+ 14,92)	(1+ 14,85)	(1+15,21%)	(1+14,94%)	(1+15,04%)
886.835	1.019.151	1.170.495	1.348.527	1.549.997
<b>VPN DEL VT 886.835</b>				

Calculamos el Valor Presente Neto de los Flujos de Caja Operativos Proyectados:

Tabla 24. VPN del flujo de caja

<b>VPN DEL FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO</b>				
<b>47.305</b>	<b>-44.014</b>	<b>13.197</b>	<b>62.261</b>	<b>170.466</b>
<b>(1+ 14,92)</b>	<b>(1+ 14,85)</b>	<b>(1+15,21%)</b>	<b>(1+14,94%)</b>	<b>(1+15,04%)</b>
<b>136.899</b>	<b>110.019</b>	<b>170.371</b>	<b>183.087</b>	<b>148.179</b>
<b>VALOR PRESENTE NETO FCLO 136,899</b>				

Sumamos el Valor Presente Neto del Valor Terminal y el Valor Presente neto del Flujo de Caja Libre Operativo para encontrar el TEV de Casa Mettler Ltda.:

Tabla 25. Calculo del T.E.V.

<b>Valor Presente Neto del Valor Terminal</b>	<b>886.835</b>
<b>Valor Presente Neto del Flujo Caja Libre Operati</b>	<b>136.899</b>
<b>T.E.V.</b>	<b>1.023.734</b>

Al TEV encontrado le sumamos los activos no operacionales del año base, año 2003 y le restamos la deuda financiera y la provisión de jubilaciones :

Tabla 26. Valoración de la empresa EV

<b>TEV</b>	<b>1.023.734</b>
Mas Activos No Operacionales Año Base 2003	
Efectivo	36.381
Activos Fijos y Otros Activos a Largo Plazo	1.146.153
<b>Sub Total VPN</b>	<b>2.206.268</b>
Restamos Deuda Financiera Año Base 2003	161.208
Restamos Provision para Jubilaciones año 2003	539.420
<b>Valoracion de la Empresa EV</b>	<b>1.505.640</b>

En caso de presentarse operaciones de compra venta entre socios o hacia terceros, salida a bolsa de la empresa, herencias o testamentos, implementación de sistemas de remuneración basados en creación de valor, decisiones estratégicas sobre la continuidad de la empresa o planificación estratégica se puede considerar un rango de negociación del valor de la empresa entre \$2.206.268.000.00 y \$1.505.640.000.00

## 5. CONCLUSIONES

Del diagnóstico empresarial y financiero de Casa Mettler podemos concluir que la empresa tiene grandes fortalezas y también debilidades que le dan la oportunidad de cuestionarse y mejorar para salir adelante con el reto que significa afrontar la competencia y la globalización.

Entre las principales fortalezas encontramos:

### **Fortalezas en Infraestructura física y reconocimiento comercial:**

Tradición en la Plaza, es reconocida como marca y su imagen ha estado ligada a varias generaciones de nariñenses.

Imagen de seriedad comercial y garantía de productos de calidad.

Servicio Post venta

Crédito a sus clientes con cupos preestablecidos

Excelente base de datos con clientes de larga trayectoria .

Ubicación central, se encuentra en pleno centro de Pasto.

Cuenta con parqueadero privado para sus clientes.

Posee muy buena área de vitrinas

Su local es amplio y tiene luz natural en gran parte del mismo.

Posee sucursales en Tuquerres e Ipiales. Atiende el norte del Departamento con correrías.

Su nombre es reconocido por su transparencia comercial.

Tiene establecida su visión y su misión.

### **Fortalezas Financieras**

Cuenta con buena liquidez

Tiene solvencia

Sus pasivos financieros son bajos y a costo mínimo, paga el DTF a sus inversionistas.

Tiene buen capital de trabajo, gracias a su crédito sin costo con los proveedores, los cuales le extienden plazos basados en la experiencia y tradición de la firma.

Presenta un buen margen bruto de rentabilidad, lo que nos indica que el la operación básica de compraventa se genera utilidad.

La tesorería se maneja con concepto claro de rentabilidad y de márgenes.

### **Debilidades en Infraestructura Administrativa**

No hay definición formal de funciones .

No hay canales de comunicación interna establecidos formalmente.



La visión y la misión de la empresa aunque establecidas no son publicadas al personal.

Falta medición de tiempos y movimientos en la operativa de la empresa.

Hay espacio físico desperdiciado.

Falta implementar dentro del personal la cultura organizacional que se quiere tener.

No hay presupuestos formalmente establecidos.

### **Debilidades Financieras**

Baja rotación en inventarios y en cartera.

Ciclo de conversión de efectivo alto.

No hay rentabilidad.

Pasivo Pensional alto.

Los Activos fijos improductivos dentro del balance son muy altos.

Financieramente el patrimonio es muy elevado y no genera utilidad para los accionistas.

Los gastos operacionales superan el margen bruto de ventas.

## 6. RECOMENDACIONES.

Del análisis para Casa Mettler podemos efectuar las siguientes recomendaciones:

1. Ajustar su nivel de gastos al margen bruto de ventas, como una formula inicial para superar la pérdida.
2. Bajar el nivel de inventarios, los cuales representan un alto costo para la empresa por cuanto su rotación es baja. Lo anterior mediante un estudio de rotación por producto, de tal forma que se pueda liberar a la empresa de aquellos que no presentan rotación o que la tienen muy lenta.
3. Llevar a cabo un estudio de la rentabilidad de la cartera teniendo en cuenta los ciclos de conversión de efectivo.
4. Elaborar un análisis del estado de la cartera de la empresa, para determinar su real valor contable.
5. Dado el alto valor de los activos fijos, buscar alternativas tendientes a rentabilizarlos, aprovechando su ubicación en Pasto, Ipiales y Tuquerres.
6. Lanzar una estrategia agresiva de ventas que atraiga la clientela que esta siendo motivada por los nuevos almacenes de cadena en Pasto, como son Alkosto y próximamente Éxito. Esta estrategia debe ir acompañada de la planificación integral del negocio, teniendo en cuenta que posiblemente se deben tomar las siguientes decisiones:
  - a. Cambio en los territorios sobre los que opera la empresa.
  - b. Creación, modificación, sustitución o desaparición de departamentos.
  - c. Modificación en la estrategia de precios y en la estrategia publicitaria.
  - d. Apertura de nuevas instalaciones.
  - e. Despido de empleados que no presenten el perfil necesario para este nuevo reto.
  - f. Contratación de nuevos empleados.
  - g. Nuevos procesos administrativos que garanticen flexibilidad al cambio.
  - h. Necesidad de una profunda modificación de las capacidades de las personas, lo que va acompañado de un importante esfuerzo formativo.
  - i. Movilidad del personal.
  - j. Cambios en la cadena de información y asunción de responsabilidades nuevas.
  - k. Gestión Comercial de clientes, estudiar la base que se tiene con los objetivos generales de Conocer a los clientes para la realización de ofertas, Explotar al máximo el potencial que proviene de las relaciones con los clientes y Brindar atención personalizada.
  - l. Mantener, potencializar y fidelizar los clientes.
  - m. Controlar y hacer seguimiento a los clientes.

- n. Lanzar campañas para aumentar el índice de tenencia de productos por cliente.
- o. Responsabilizar la gestión comercial y de servicio a los empleados del almacén mediante la asignación de metas.
- p. El líder del proceso de ventas agresivas debe ser el Jefe de Ventas del Almacén quien debe encargarse de los grandes clientes, de la contratación con el estado y de la búsqueda de oportunidades de negocios.
- q. Lanzar una estrategia publicitaria, que haga sentir la presencia de Casa Mettler en Pasto, mediante vallas, pasacalles, imagen corporativa, identidad de empresa, cuñas radiales, vendedores externos etc.
- r. Elaborar un cronograma de actividades comerciales tendientes a promocionar ofertas, el cual debe tener seguimiento de parte del Gerente.
- s. Lanzar campañas de productos dirigidos a un público joven para ir conquistando mercados del futuro.
- t. Establecer objetivos periódicos.
- u. Revisar los planes de incentivos y remuneraciones
- v. Desarrollar una cultura que apoye la estrategia de ventas .
- w. Estudiar a la competencia .
- x. Asignar recursos para capacitar al personal de ventas.
- y. Rediseñar el sistema de crédito para que compita con el que ofrece el sector financiero.
- z. Hacer un relanzamiento de su imagen corporativa aprovechando los 100 años que cumple la empresa en este año.
- aa. Establecer un listado de productos líderes y productos base.
- bb. Publicitar y lanzar su página en Internet e impulsar las ventas mediante este sistema.
- cc. Identificar y aprovechar sus ventajas competitivas como son su sede, su tradición y seriedad, su servicio post venta, sus cupos de crédito.
- dd. Hacer un relanzamiento de sus vitrinas, apoyándose en expertos en el tema para aprovechar esta fortaleza.
- ee. Aprovechar el año 2004, como el año de las ofertas y promociones por los 100 años de fundación, programando cada mes ofertas de diferentes productos.
- ff. Ampliar su base de productos ofrecidos , innovando líneas y marcas.
- gg. Estudiar el portafolio de sus proveedores.
- hh. Comparar su portafolio de proveedores con el de la competencia.
- ii. Participar en Ferias y eventos públicos con stand y publicidad.
- jj. Fortalecer profesionalmente su departamento de ferretería , equipos y maquinaria pesada.
- kk. Patrocinar ferias de los pueblos cercanos donde existe una buena base de clientes.

- ll. Patrocinar equipos deportivos que le generen imagen y presencia en el medio.
- mm. Abrir puntos de venta en diferentes sitios de la ciudad.

Las recomendaciones realizadas en este trabajo deben ser cuantificadas para poder medir su impacto en las ventas.

Los esfuerzos del Casa Mettler por mantenerse y continuar son un reto que la empresa puede afrontar con éxito si se trabaja conjuntamente en las áreas de imagen, ventas y reducción de costos.

Considero que el momento es crucial para la toma de decisiones que redundaran en los resultados futuros de la empresa, se cuenta con fortalezas que hay que maximizar y sus debilidades pueden ser minimizadas con planes tendientes a conseguir la permanencia de Casa Mettler en el lugar comercial que ha tenido a lo largo de los últimos 100 años.

## BIBLIOGRAFÍA

BREALEY Richard A. Myers Stewart, C. Fundamentos de finanzas corporativas. 1 ed. España: Mc Graw Hill, 1996. P. 771.

BURBANO R. Jorge y ORTIZ GOMEZ ,Alberto. Presupuestos – enfoque moderno de planeación y recursos. Mc Graw Hill, 1997. P. 852

CASTAÑEDA GONZALES, Carlos Arturo. Administración financiera. Bogotá: ESAP Publicaciones, 30 julio de 1990. P. 256

DRAOR, Yehezkel. Enfrentando el futuro. México: Fondo de Cultura Económica,1998. P. 310

EMERY Douglas R. FINNERY John D. Administración financiera corporativa. 1 ed. México: pearson educación, 2000. P. 999

FIERRO MARTINEZ, Angel María. Planeación financiera estratégica. 2 ed. Bogotá: Universidad Sur colombiana, 1996. P. 506

GARCIA, Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 3ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.,1999. P. 480

GITMAN Lawrence J. Mc. Daniel Carl. El mundo de los negocios. 1 ed. México:Harla S.A. DE C.V., 1995. P. 936

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia financiera, un enfoque estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. P. 423

PHILIPPATOS, George C. Fundamentos de administración financiera. Bogotá: Mc Graw Hill, 1979. P. 515

REDONDO URBINA, Alfonso. Tecnología de la planeación estratégica. Argentina:Mejoras, 1999. P. 280

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Norma,1998. P. 315

WESTON. J. Fred y COPELAND, Thomas E. Manual de administración financiera.Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. P. 635

WESTON. J. Fred y BRIGHAN, Eugene F. Fundamentos de administración financiera. 10 ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. P. 492

