

**ALTERNATIVAS DE FINANCIACION DE LINEAS DE COMERCIALIZACION
DETERMINADAS POR LA MAYOR RENTABILIDAD Y MENOR RIESGO PARA
LA EMPRESA GUTER S.A.S**

AUTORES:

ISAURA RODRIGUEZ SAAVEDRA

JOHN AGUIRRE CORREA

OSCAR MIGUEL VESGA MORENO

ASESOR:

ELENA DEL PILAR INFANTE.

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA – SECCIONAL BOGOTA

FACULTAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE GERENCIA FINANCIERA

BOGOTA

AÑO 2016

**ALTERNATIVAS DE FINANCIACION DE LINEAS DE COMERCIALIZACION
DETERMINADAS POR LA MAYOR RENTABILIDAD Y MENOR RIESGO PARA
LA EMPRESA GUTER S.A.S**

AUTORES:

ISAURA RODRIGUEZ SAAVEDRA

JOHN AGUIRRE

OSCAR MIGUEL VESGA MORENO

**PROYECTO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GESTIÓN FINANCIERA**

ASESOR:

ELENA DEL PILAR INFANTE.

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA – SECCIONAL BOGOTA

FACULTAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE GERENCIA FINANCIERA

BOGOTA

AÑO 2016

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecerle a Dios por darnos la oportunidad de escribir estas palabras y poder continuar con este gran logro, de segundo lugar que remos dirigir con una gran expresión de gratitud para cada uno de los docentes que con nobleza y entusiasmo, vertieron todo su apostolado en nosotros, así mismo agradecer a cada uno de las directivas y coordinadores que ayudaron a la logística y organización de esta especialización.

Tabla de contenido

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
PALABRAS CLAVES (KEY WORDS)	2
1. INTRODUCCION	4
2. ANTECEDENTES	5
3. MARCO REFERENCIAL.....	9
3.1. Marco Teórico.....	9
3.1.1. Rentabilidad Empresarial	9
4. METODOLOGIA	12
5. COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LAS LINEAS DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA GUTER.....	14
6. LOS COSTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE CARGAN O REDUCEN DE ACUERDO A CADA ALTERNATIVA DE NEGOCIO	23
7. EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA GUTER S.A.S	26
7.1. Año 2015	26
7.2. Año 2014	27
8. RIESGOS FINANCIEROS Y COSTOS	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFIA	34
ANEXOS.....	41

Nota de aceptación.

El trabajo de grado Titulado alternativas de financiación de líneas de comercialización determinadas por la mayor rentabilidad y menor riesgo para la empresa Guter S.A.S, Realizado por los estudiantes Isaura Rodriguez, Jhon Aguirre y Oscar Vesga, Cumple con los requisitos exigidos por la Universidad La Gran Colombia para optar a título de ESPECIALIZACION en GERENCIA FINANCIERA.

Firma del Presente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Colombia 27 de Agosto 2016.

RESUMEN

En este estudio de caso se tiene como objetivo Identificar la línea de comercialización más conveniente para la implementación y rentabilidad que genere mayores beneficios para la empresa Guter S.A.S. Empresa que está dedicada a la comercialización de libros desde el año 1997, su actividad económica principal es la comercialización al por mayor y por menor de libros culturales, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, pero tiene clientes a nivel nacional por medio de satélites en ciudades como Ibagué, Pereira, Tunja, Bucaramanga y Florencia, como actividad secundaria brinda capacitaciones en temas organizacionales y ventas.

ABSTRACT.

Gracias a la gran variedad de libros que hay en el mundo y que por medio de estos se puede llegar a ser más competitivo ya que ayuda a seguir con la historia de nuestro país ya sea a nivel científico, cultural, social, político entre otros; se puede corregir y aprender de muchos errores que se presentaron en el pasados y presente los cuales ayuden a tomar las mejores decisiones ya sea académico, laboral o personal. Es por esto que en este estudio de caso se analizó a fondo las diferentes líneas de negocio de la empresa Guter S.A.S evaluando las diferentes alternativas de comercialización, determinando cada uno de sus riesgos financieros en costos reales, así mismo los costos administrativos que cargaron o redujeron cada alternativa de negocio a partir de la mayor rentabilidad que genero la empresa en su momento; todo esto identificando la línea de comercialización más conveniente llevando su implementación y rentabilidad que genero mayores beneficios.

Aunado a lo anterior y analizando cada una de las alternativas, se tomó la opción numero dos que se basó en llevar la venta a proveedores es decir reemplazar la venta y crédito directo que se maneja actualmente con 2.000 clientes directos a reducirlos a ventas a 6 representantes autorizados en varias zonas del país reduciendo costos de cobradores y personal administrativo.

PALABRAS CLAVES

- | | |
|-----------------|----------------------|
| ✓ Rentabilidad | ✓ Endeudamiento |
| ✓ MiPYMES | ✓ Apalancamiento |
| ✓ Cartera | ✓ Ratios Financieros |
| ✓ Financiación | ✓ Utilidad |
| ✓ Industria | ✓ Ventas |
| ✓ Macroeconomía | ✓ Patrimonio |
| ✓ Crédito | ✓ Activos |
| ✓ Prueba Acida | ✓ Solvencia |
| ✓ Liquidez | ✓ Capital de Trabajo |

ABSTRACT.

Thanks to the wide variety of books in the world and that through these you can become more competitive as it helps to continue the history of our country either scientific, cultural, social, political level among others; you can correct and learn from many mistakes that occurred in the past and present which help make the best decisions whether academic, work or personal. That is why in this case study the different lines of business of the company Guter SAS analyzed thoroughly evaluating different marketing alternatives, determining each of its financial risks in real costs, also the administrative costs charged or reduced each alternative business from the increased profitability generated by the company at the time; identifying this line more convenient carrying implementation marketing and profitability that generated higher profits.

In addition to this and analyzing each of the alternatives, option number two was based on bringing sales to suppliers ie replace the sales and direct credit which is currently handled 2,000 direct customers to reduce sales took 6 representatives authorized in several areas of the country collectors by reducing costs and administrative personnel.

KEYWORDS

- | | |
|------------------|--------------------|
| ✓ Performance | ✓ Indebtedness |
| ✓ MiPYMES | ✓ Leverage |
| ✓ Portfolio | ✓ Financial Ratios |
| ✓ Financing | ✓ Utility |
| ✓ Industry | ✓ Sales |
| ✓ Macroeconomics | ✓ Heritage |
| ✓ Credit | ✓ Assets |
| ✓ Quick Ratio | ✓ Solvency |
| ✓ Liquidity | ✓ Working Capital |

1. INTRODUCCION

Guter S.A.S es una empresa dedicada a la comercialización de libros desde el año 1997 su actividad económica principal es la comercialización al por mayor y por menor de libros culturales, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, pero tiene clientes a nivel nacional por medio de satélites en ciudades como Ibagué, Pereira, Tunja, Bucaramanga y Florencia, como actividad secundaria brinda capacitaciones en temas organizacionales y ventas.

La empresa tiene como política de ventas el crédito personal a 6 cuotas para las personas que desean adquirir el material este se otorga en eventos como capacitaciones en empresas, agremiaciones y colegios, por lo que el proceso de verificación de riesgos crediticios es muy básico y tiene un gran porcentaje de error en la asignación, lo que se traduce en grandes pérdidas de material que no es cancelado por los clientes y en desgaste administrativo por manejar un volumen de más de 2000 clientes, ante esta situación la gerencia plantea analizar qué es más conveniente para la compañía en estas dos opciones de negocio:

1. Mantener le crédito personal asumiendo los costos de mantenimiento de satélites, comisiones de ventas, departamento administrativo de cartera y cobradores y el alto riesgo de pérdida de clientes que adquieren el material y solo pagan la primera cuota.
2. Como segunda opción esta venderles a librerías especializadas lo que implica bajar el precio de venta en un 40% para ellos y dejando solo la opción de venta de contado para la oficina principal, esto implicaría reducir todos los costos de ventas en cuanto a comisiones, departamento administrativo de cartera y cobradores.

De acuerdo a estos planteamientos ¿cuál es la mejor alternativa de financiación de líneas de comercialización determinadas por la mayor rentabilidad y menor riesgo?

Se trajo a colación esta empresa, ya que es una caso en particular de muchas de las empresas MI PYMES de nuestro país, así mismo se investigó a fondo las diferentes líneas de negocio que tiene dicha empresa en la cual se determinó que es una

investigación no experimental y tiene un diseño transversal que permite determinar su giro de negocio ya que así ampliaríamos el análisis de investigación y así abrir la literatura a tendencias mundiales sobre el sector editorial para adquirir nuevas tecnologías, identificar las necesidades del cliente, los intereses del lector y la innovación en la creación de productos de impacto visual para los clientes a través de la gran innovación que se está utilizando en este sector.

Así mismo se complementó esta investigación con cuatro objetivos específicos que hablan sobre: describir la empresa desde su línea de negocio y comportamiento financiero, identificar que costos administrativos se cargan o reducen de acuerdo a cada alternativa de negocio, determinar los riesgos financieros en costos reales, de acuerdo a la operación anual y por ultimo evaluar las alternativas de comercialización a partir de la mayor rentabilidad que generen a la empresa Guter S.A.S.

Esto se analizó tomando toda la información económica, financiera, comercial y por supuesto la historia por la cual sigue en pie dicha empresa.

2. ANTECEDENTES

Para determinar cuál es la estructura financiera de una empresa es importante establecer el giro del negocio, es por esto que se debe tener en cuenta para ese análisis las tendencias mundiales sobre el sector editorial para adquirir nuevas tecnologías, identificar las necesidades del cliente, los intereses del lector y la innovación en la creación de productos de impacto visual para los clientes a través de empaques innovadores, lo que se traduce en mayor competitividad como se evidencia en el estudio realizado por el programa de transformación productiva (Programa de Transformación Productiva, 2016).

Es por esto, que en el sector editorial es considerado por muchos un negocio difícil como una gran apuesta ya que en el mercado del libro se encuentran muchas publicaciones para todo tipo de lector pero tanta variedad lleva a que los títulos permanezcan muy poco tiempo en exhibición y reduzcan sus posibilidades de ganar posicionamiento en el lector, ¿pero esto como influye económicamente en el financiamiento del editor? esto lo plantea el artículo “el extraño y misterioso negocio del libro donde se muestra que es un mito que un best-seller es la única forma de financiar una estructura. Obviamente, esos títulos permiten a las editoriales posicionarse como líderes en los puntos de venta, tener visibilidad en los medios, mucha publicidad y buena exhibición. Todo eso logra el best-seller, el posicionamiento. Pero hay una cantidad de libros que representan un buen negocio, que venden entre 5 y 10 mil ejemplares, una línea intermedia, y colaboran mucho en la venta global para apuntalar todos los títulos”. (Perfil.com)

“A partir del diseño de un modelo del ciclo de financiación empresarial, Berger & Udell et al. (1998), muestran que para la empresa pequeña no existe una única estructura financiera óptima, sino que depende del lugar en el ciclo en el que se encuentre, en un momento dado. Esto, debido a que las fuentes de financiación de las que dispone una empresa obedecen en gran medida, a su edad, y la cual cobraría con su tamaño y su relativa opacidad/transparencia.

Por su edad, las empresas se clasifican en Infantes (0-2 años), Adolescentes (3-4 años), de Mediana Edad (5-24 años) y Mayores (25 o más años)” (Godoy, 2013)

Así mismo las empresas nacientes no deben financiarse con la banca privada porque van a pagar mayor interés lo que defiende es que el estado debe proveer una base de financiación para su etapa infante o adolescente que van de los 0 a 4 años de funcionamiento en esta etapa los bancos cobran unas tasas muy altas quizás en parte por el riesgo que representa prestar a una empresa su gran recorrido lo que genera mayores costos y menor competitividad en el mercado reduciendo así sus posibilidades de supervivencia esto nos puede llevar a que la financiación no es tan aconsejable, sin embargo, hay abundante evidencia en la literatura académica en la cual se indica que, incluso, en situaciones donde no haya topes a las tasas de interés, la demanda de crédito puede ser superior a la oferta, en ciertos casos, de forma no transitoria. (Godoy, 2013)

“El alto costo de financiación generado por este conflicto conduce a que empresas nacientes se queden sin obtener recursos financieros “
(Godoy, 2013)

Por otro lado se puede evidenciar que en todos los sectores económicos el tema de la estructura financiera es base fundamental para el desarrollo de las empresas, un ejemplo de ellos es la problemática de conformidad con las investigaciones realizadas por la unidad de planeación minero energética upme la dificultad de acceder a recursos financieros es una de las mayores barreras que en Colombia ha dificultado el desarrollo de mercados energéticos y la ejecución de programas de eficiencia energética en los sectores productivos, para mitigar esta barrera se diseñó en primera instancia un esquema financiero que involucro a diversos agentes del mercado local los cuales actuarían en dos campos, el primero en materia técnica relacionada con la eficiencia energética y el segundo estrictamente de carácter financiero (Unidad de Planeación Minero Energética , 2002). Ahora en general la financiación de proyectos económicos se convierte en un reto administrativo en cuanto a encontrar las mejores fuentes de dinero a menor costo, llegando a un punto en el cual se tenga un adecuado recaudo de cuentas por cobrar contra una proyección de cuentas por pagar.

“Entre las ventajas que ofrece el crédito se deben señalar las siguientes: incrementa las actividades económicas a través de un mayor dinamismo de la producción, el comercio y el financiamiento;

impulsa el desarrollo de las empresas a través del aumento que se registra en las ventas, lo que a su vez permite mayor concentración de capitales que pueden ser invertidos en otras compañías o negociación” (Baez H. , 2009)

Este autor realizo una investigación sobre la importancia del buen funcionamiento del departamento de crédito para la empresa Arlenny Motors y aunque su estudio se basa solo en el funcionamiento operativo del departamento de crédito, nos es útil para evidenciar la importancia en el crecimiento de una compañía el volumen que trae la modalidad de ventas a crédito pero en nuestro caso de estudio también se revisara que costos y desventajas pueden traer implícitas para determinar realmente cual es la mejor opción.

“Al vender un bien o servicio, el cobro puede efectuarse de diferentes formas: por adelantado, al contado u otorgando crédito al cliente en un determinado plazo (históricamente los plazos han sido de 30, 60 o 90 días). Debido a malas experiencias de no cobro en el pasado, las empresas concluyeron que dar crédito a un cliente implica realizar una importante inversión del capital de trabajo (una inversión que va de la mano de las ventas) para otorgar facilidades de pago a los clientes y así obtener una mayor cantidad de ventas. Dar crédito a un cliente implica riesgos que las empresas deben estar preparadas para gestionar.” (Baez H. , 2009)

Es por esto que es muy importante determinar previamente que costo se va a cargar al precio de venta por la financiación del producto vendido y mitigar los posibles costos por demoras en pagos de los clientes. Para tener una visión más cercana al tema se revisaron empresas de diversos sectores; para determinar si igualmente se presentaron estudios sobre la conveniencia del tipo de financiación de las líneas de comercialización y si alguna es más rentable y menos riesgosa, lo que facilita la toma de decisiones y la eficiencia en la administración de los recursos de la empresa, encontrando que los estudios realizados, se enfocan más en la importancia del volumen de ventas para el crecimiento y en cómo debe ser el correcto

funcionamiento del departamento de crédito y cobranza, que por el tipo de negocio y valor del producto que comercializa. Por tanto, Guter será la compañía a estudiar con respecto a esta problemática.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Rentabilidad Empresarial

La rentabilidad de una inversión es quizás uno de los objetivos más importantes para las empresas y para este análisis son fundamentales los indicadores que la puedan medir pero según las investigaciones del profesor Juan Ballesta (Ballesta) este estudio de la rentabilidad se puede realizar en dos niveles; el primero es en función del tipo de resultado y la inversión relacionada con el mismo, entendiéndose la primera como la rentabilidad o resultado previsto antes de intereses o costo de oportunidad y la relación que este tiene con la totalidad del capital económico necesario para obtener ese resultado.

“Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere: Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.” (Ballesta, s.f.)

Analizando estos postulados para el caso de Guter si tenemos en cuenta el primer nivel de análisis de la rentabilidad es un factor determinante ya que si manejamos grandes niveles de cartera con poca rotación el nivel de retribución de la inversión no será muy eficiente lo que podría indicar que se favorece la opción (2) dos de financiación de venta directa de contado y manejar proveedores lo que se podrá comprobar o desmentir por medio de un modelo financiero que proyecte indicadores de rentabilidad en varios escenarios. El segundo nivel que se plantea en el estudio del profesor es la rentabilidad financiera que lo expone de la siguiente manera:

“Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses,

con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario” (Ballesta)

De acuerdo a esta teoría queremos identificar por medio de la investigación un nivel apropiado de apalancamiento para la empresa Guter y determinar cuál tipo de financiación de líneas de comercialización benefician más a los inversionistas teniendo en cuenta que siempre es mejor trabajar con el capital externo que con recursos propios de la compañía. Lo cual nos plantea un panorama estratégico de cómo coordinar el manejo de lapsos y recursos para proveedores y clientes de tal forma que se pueda controlar los tiempos de rotación de cada uno que también será proporcionada por el modelo financiero.

Las condiciones de la industria y un mercado globalizado hace que los riesgos para una compañía varíen de acuerdo a su sector y al enfoque de su estrategia de negocio de igual forma una organización puede presentar diversas variaciones por factores externos como lo son las causas macroeconómicas precios de divisas, tratados de libre comercio o la inflación de un país, todo esto llevándonos a pensar a que nivel de tolerancia puede llegar sin afectar su continuidad en el mercado estos postulados los plantean claramente en el portal riesgo operacional, cada compañía determina cuál es su nivel máximo de riesgo. “Un aspecto crítico de la responsabilidad de la administración es determinar qué riesgos y cuántos de ellos debe tomar la organización, y luego, reevaluar aquellas elecciones a medida que las circunstancias cambian” (riesgooperacional.com).

“El riesgo de una organización variará con su estrategia, como también con las condiciones evolutivas de su industria y mercados. La tolerancia al riesgo de cada organización es única, y variará de acuerdo a la cultura organizacional y también, por factores externos. Un aspecto crítico de la responsabilidad de la administración es determinar

qué riesgos y cuántos de ellos debe tomar la organización, y luego, reevaluar aquellas elecciones a medida que las circunstancias cambian. Considere las perspectivas de un gobierno que compra chips de computador para utilizarlos en misiles crucero y un fabricante de computadores que compra los mismos chips para utilizarlos en computadores personales. Ambas entidades poseen altos estándares para la calidad e integridad de los chips computacionales, pero difieren ampliamente en sus tolerancias ante fallas en ellos.”
(riesgooperacional.com)

Por otra parte según la teoría que indica relaciona Pedro F. la Corte R. la asimetría es cuando se tiene una relación entre dos variables por la cuales se evalúa

Como cada persona es un mundo diferente igual sucede con las empresas cada una es única y sus características muy diferentes, aunque estén en el mismo sector comercial; es por esto que se debe analizar de acuerdo a sus características de capital, sector económico, nicho de mercado y estructura financiera que riesgos está en capacidad de asumir sin comprometer su funcionalidad y permanencia.

4. METODOLOGIA.

Para el desarrollo de la metodología de investigación que es un estudio de caso de la empresa Guter S.A.S en el que se busca establecer cuál es la mejor alternativa de financiación para las líneas de comercialización se definió que el tipo de investigación es no experimental y diseño transversal que permita identificar qué relación existe entre las variables en dos periodos a analizar los cuales son de enero a diciembre de 2015 basándonos en la información financiera de la empresa y comparando esta con una proyección realizada para el año 2016 en la que se cambió el tipo de financiación en el mismo periodo de tiempo y guardando coherencia al representar los meses de mayor actividad comercial, se determinaron variables cuantitativas que son independientes como las alternativas de financiación para las líneas de comercialización y medirán con los indicadores financieros y la variable dependiente es la rentabilidad que se pretende lograr.

investigaciones líneas de financiación	Estudio de caso empresa Guter S.A.S
Diseño	No experimental
Tipo	Transversal
Variables independientes	Líneas de financiación: crédito – contado
Variable Dependiente	Rentabilidad mayor a tasa de oportunidad

“Elaboración propia”

Para desarrollar el primer objetivo se utilizaron fuentes primarias en las que se tomó información financiera de los balances y estados de resultados y se entrevistó al gerente general para determinar cuál es la actual financiación de líneas de comercialización y determinar que porcentajes de ventas se realizan en cada sistema, también se analizó el comportamiento de la empresa es decir cuántos años de funcionamiento tiene y cuales han sido los métodos empleados en ese tiempo para lo cual seguimos los siguientes pasos:

1. El primer paso fue tomar toda la información de la empresa, tanto económica, financiera, comercial y la historia por la cual sigue en marcha hasta el día de hoy.
2. En segundo lugar se aplicó al proyecto un análisis en el que se tuvo en cuenta aspectos como las costumbres de plazos del sector, los riesgos de cartera incobrable, los costos adicionales por controles de cartera, el impacto de bajar los niveles de ventas sobre los costos fijos de la empresa, para esto se utilizaron estados financieros proyectados que se analizaron con los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad.

Para llevar a cabo el segundo objetivo se utilizó la proyección de los estados financieros y el presupuesto de la empresa para determinar que costos se incluyen, aumentan o disminuyen de acuerdo a cada línea negocio y su financiación.

Se realizó un análisis del riesgo que implica una administración de cartera, desde el proceso de adjudicación de créditos hasta llegar a examinar los reportes de centrales de riesgos, estos procesos de cobro y los altos costos que esto representa para la compañía, si se toma la línea de financiación a crédito para las ventas esto en comparación con la línea de ventas de contado que permitirá determinar el tercer objetivo

Para poder evaluar las alternativas de comercialización que es el cuarto objetivo se determinara con base a los indicadores financieros y las proyecciones un cuadro comparativo de las líneas de Financiación que permita observar el costo beneficio y cual opción es la más rentable y en cual se maneja el menor riesgo financiero

5. COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA GUTER S.A.S

Las líneas de negocio son:

Para iniciar el proceso de búsqueda de información sobre la empresa se consultó la reseña de esta con sus funcionarios. Guter S.A.S es una compañía dedicada a la comercialización de libros desde el año 1997 su actividad económica principal es la comercialización al por mayor y por menor de libros culturales, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, pero tiene clientes a nivel nacional por medio de satélites en ciudades como Ibagué, Pereira, Tunja, Bucaramanga y Florencia, como actividad secundaria brinda capacitaciones en temas organizacionales y ventas.

Teniendo ya claro estos datos básico se entrevistó al señor Manuel Acosta Gerente General en búsqueda de información sobre el funcionamiento comercial y financiero de la empresa, de la cual podemos destacar que Guter S.A.S tiene como canales de ventas una página web, pautas publicitarias en televisión y eventos de promoción organizados en empresas y colegios, como medio de pago de las ventas se tienen que aproximadamente el 70% es a crédito personal con un plazo de 4 cuotas el restante está entre efectivo y tarjeta de crédito, como garantía del crédito el cliente firma un pagare.

Al preguntar por la percepción de los beneficios que deja vender a crédito a los clientes el señor Manuel manifestó que le ha permitido a la empresa crecer pero que también se presenta con mucha frecuencia que los clientes desaparecen sin cancelar la totalidad del crédito y que por esta razón se está evaluando la posibilidad de no continuar dando crédito a los clientes, ante lo cual se tendría una reducción en las ventas.

Finalizada la entrevista se recolectaron los estados financieros que se presentan en los anexos y sobre los cuales se realizara una proyección para el año 2015 con el supuesto de ventas solamente con forma de pago contado y descartando también todos los costos que implica una cartera, estos dos estados financieros el de 2014 año ejecutado y 2015 año proyectado se analizaran con los siguientes indicadores financieros:

- Indicador de liquidez
- Indicador de endeudamiento
- Indicador de actividad
- Índice de apalancamiento
- Índices de rentabilidad

Estos indicadores se han usado como herramientas para medir la eficiencia de las operaciones de una empresa en un determinado espacio de tiempo “El Análisis de Ratios Financieras, de Índices, de Razones o de Cocientes, fue una de las primeras herramientas desarrolladas del Análisis Financiero, A comienzos del siglo XIX, el uso por parte de los analistas de estados contables se hizo patente, de forma especial, la utilización de la razón de circulante o índice de liquidez. Durante el siglo XX, se produjo una estandarización del conjunto de índices que se habían creado. Con este objeto, se crearon niveles óptimos para cada razón financiera, no importando si la entidad u organización a analizar era el estado de la economía de un país, o bien, una empresa en particular.” (wikipedia.org, s.f.)

Para este caso los indicadores que se van a tomar son los de rentabilidad que permitirán analizar qué línea de negocio es más conveniente tomar.

- **Rentabilidad Bruta**

El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.

Utilidad Bruta / Ventas Netas

- **Rentabilidad Operacional**

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este. Utilidad Operacional / Ventas Netas

- **Rentabilidad Neta**

Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

Utilidad Neta / Ventas Netas

- **Rentabilidad del Patrimonio**

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.

Utilidad Neta / Patrimonio Líquido.

- **Rentabilidad del Activo Total**

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. Utilidad Neta / Activo Total

Otros condicionantes serán las costumbres de plazos del sector. No es lo mismo operar en un sector en el que habitualmente se cobra al contado o incluso anticipadamente (compras por internet) que en aquél cuyo plazo medio de cobro/pago es de **90 días**.

Como tercer lugar se realizará un modelo financiero (Excel) que muestre la opción de crédito en donde permita definir cuáles son los gastos y que calculen que porcentaje de esos ingresos puedo perder y eso se calcula con el diagnostico financiero en el que se compararan las dos líneas de negocio.

Por ultimo lo vamos a evaluar haciendo un comparativo entre las dos líneas a partir de las cifras o lo proyectado y de ahí escoger cual es la más acertada.

- **Margen Bruto sin Cartera**

2015		
RENTABILIDAD BRUTA		
Utilidad Bruta / Ventas Netas	\$ 734.307.390	76,03%
	\$ 965.821.144	

“Elaboración propia”

- **Margen Bruto con Cartera**

2014		
RENTABILIDAD BRUTA		
Utilidad Bruta / Ventas Netas	\$ 1.357.935.935	83,69%
	\$ 1.622.580.085	

“Elaboración propia”

7,66%

- **Variación del Margen Bruto 2015 a 2014**

- ✓ De lo anterior podemos inferir que para el año 2014 y 2015, las utilidades brutas obtenidas después de descontar los costos de venta fueron de **76,03%** y **83,69%** respectivamente, por lo cual observamos que existen un leve descenso del **7,66%** para este periodo, así como también podemos afirmar que la cartera de la compañía tuvo una disminución leve respecto de cada periodo.

- **Rentabilidad Operativa sin Cartera**

2015		
RENTABILIDAD OPERACIONAL		
Utilidad Operacional / Ventas Netas	\$ 312.915.741	32,40%
	\$ 965.821.144	

“Elaboración propia”

- **Rentabilidad Operativa con Cartera**

2014		
RENTABILIDAD OPERACIONAL		
Utilidad Operacional / Ventas Netas	\$ 497.745.853	30,68%
	\$ 1.622.580.085	

“Elaboración propia”

- **Variación del Rentabilidad Operativa 2015 a 2014**

1,72%

- ✓ Como podemos observar la compañía para el año 2015 se generó una utilidad operacional del **32,40%** y para el año 2014 fue de **30,69%** evidenciándose un crecimiento del **1,72%** en la utilidad esto indicando que la empresa a pesar que poseía una gran cartera no llego a obtener la utilidad espera efecto que sí ocurrió en el año 2015 ya presento un crecimiento en su rentabilidad operación como se observa en la parte superior.

- **Rentabilidad Neta sin Cartera**

2015		
RENTABILIDAD NETA		
Utilidad Neta / Ventas Netas	\$ 231.065.521	23,92%
	\$ 965.821.144	

"Elaboración propia"

- **Rentabilidad Neta con Cartera**

2014		
RENTABILIDAD NETA		
Utilidad Neta / Ventas Netas	\$ 383.333.953	23,62%
	\$ 1.622.580.085	

"Elaboración propia"

- **Variación del Rentabilidad Neta 2015 a 2014.**

(\$ 0,00299)

- ✓ Como podemos observar las ventas dela empresa para el año 2014 y 2015 generaron el **23,62%** y el **23,92%** de utilidad respectivamente, podemos ver que la compañía presento un aumento del **2,92%** en la utilidad, adicionalmente se puede analizar que la empresa a pesar de que no tuvo una rotación de cartera amplia, genero una mejor rentabilidad respecto al año 2014 donde su modelo de negocio tenia esta estrategia de mercado.

- **Rotación 2015 sin Cartera.**

Rotacion de Cartera			
Ventas Credito / Promedio Deudores		\$683.239.500	3,71
		\$184.004.650	

"Elaboración propia"

- **Rotación 2014 con Cartera**

Rotacion de Cartera			
Ventas Credito / Promedio Deudores		\$1.500.182.500	2,88
		\$521.777.300	

"Elaboración propia"

- ✓ Como podemos ver la rotación de cartera en el año 2014 era mucho más eficiente ya que se recaudaba la primera cuota de contado mientras que en el año 2015 presenta una mayor rotación ya que se realiza la venta a los proveedores y ellos manejan un pago a 30 días.

- **Días Cobro Cartera Año 2015**

Dias Cobro Cartera				
365 / Rotacion de Cartera		365	98,30	DIAS
		3,71		

"Elaboración propia"

- **Días Cobro Cartera Año 2014**

Dias Cobro Cartera				
365 / Rotacion de Cartera		365	127,0	DIAS
		2,88		

"Elaboración propia"

- ✓ Como podemos observar en la gráfica presentada la compañía Guter S.A.S respecto a su rotación cobro de cartera presento una disminución en el año 2015 ya que la compañía como no tenía en este año una cartera amplia como si se presentaba en el 2014.

- **Cuentas por Pagar Rotación Año 2015**

Rotacion CxP			
Compras a credito / Promedio Deudores		\$21.500.000	0,12
		\$184.004.650	

"Elaboración propia"

- ✓ Como se analizar la compañía presento una rotación de cuentas por pagar correspondientes al año 2015 frente al 2014 la compañía como no presento movimiento en su cuenta de proveedores no pude determinar qué tipo de rotación tiene para este periodo.

- **Días Pago Cuentas por Pagar Año 2015.**

Dias Pago CxP				
365 / Rotacion CxP		365	3124	DIAS
		0.12		

"Elaboración propia"

- ✓ De igual forma la compañía presentó una variación frente a los días de pago a sus proveedores frente al año 2015 pero frente al año 2014 la compañía no manejo cuentas por pagar.

- **Rotación de Inventario Año 2015.**

Rotacion Inventario			
Costo de Venta / Inventario Promedio		\$231.513.754	2,32
		\$99.577.116	

"Elaboración propia"

- **Rotación de Inventario Año 2014.**

Rotacion Inventario			
Costo de Venta / Inventario Promedio		\$264.644.150	1,79
		\$147.455.508	

"Elaboración propia"

- ✓ Como podemos observar la compañía presento una rotación en su inventario para el año 2015 de **2.32** Veces y para el año 2014 presento una rotación de **1.79** Veces esto indicando que la rotación era mucho más eficiente para el año 2014 ya que la compañía tenía un mayor volumen de ventas.

- **Días Inventario Años 2015.**

Dias Inventario				
365 / Rotacion de Inventario		365	157	DIAS
		2.32		

"Elaboración propia"

- **Días Inventario Año 2014.**

Dias Inventario				
365 / Rotacion de Inventario		365	203	DIAS
		1.79		

"Elaboración propia"

- ✓ Como podemos analizar la compañía disminuyo en sus días de rotación de inventario frente al el 2014 ya que para este periodo tenía un mayor volumen de ventas a crédito y se realizaba grandes compras de inventario a los proveedores mientras que para el 2015 se realizaban compras de acorde a su volumen de ventas.

- **Rotación de Activos Año 2015**

Rotacion Activos			
Ventas / Total Activos		\$1.500.182.500	0,84
		1.792.257.464	

"Elaboración propia"

- **Rotación de Activos Año 2014.**

Rotacion Activos			
Ventas / Total Activos		\$683.239.500	0,53
		\$1.294.806.583	

"Elaboración propia"

- ✓ Como podemos determinar la compañía tuvo una disminución e sus ventas ya que para el año 2014 sus activos rentaban **0.84** veces y frente al 2015 solo rentaban **0.53** veces.

6. LOS COSTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE CARGAN O REDUCEN DE ACUERDO A CADA ALTERNATIVA DE NEGOCIO.

Para poder analizar que costos administrativos genera cada alternativa de financiación se tomara el presupuesto de gastos del año 2015 para ver sobre que rubros se puede presentar variaciones, partiendo de la base que el presupuesto está hecho contemplando la existencia de las ventas con forma de pago crédito personal. Los campos resaltados son los que presentarían

Gastos Variables		PRESUPUESTO GASTOS 2015	
		GASTOS EMPRESA	Total
Comisiones-Conferencista	30.000.000		
Comisiones (Vendedoras)	33.600.000		
Comisiones (Cobradores)	96.000.000		
Servientrega	12.000.000		
Fundación Cristovisión	45.600.000		
NTC	24.480.000		
UT	165.476.000		
Audiovisual System	3.850.000		
Panamericana Formas E Impresos	92.000.000		
Cd Systems de Colombia	40.300.000		
Serv.Energia	6.480.000		
Serv.Tel	7.800.000		
Ser.Agua	3.540.000		
Serv.Internet y Tv- Telmex	1.812.000		
Serv.Celular- Movistar	19.200.000		
Dian - Secretaria Hacienda (Impuestos)	31.650.000		
Enrique Duque	12.000.000		
Jorge Traslaviña (Cartera)	1.200.000		
Comercializadora nternacional de Unipar	790.000		
Gastos Soledad- navidad	1.000.000		
	\$ 628.778.000		
Total Gastos Empresa (Fijos y Vari		\$ 1.010.074.800	
		\$ 381.296.800	

variaciones.

“Elaboración propia”

- Como se evidencia en la parte superior en cuadro de presupuesto proyectado con el departamento de cartera la compañía en el 2015 genero un mayor valor en la nómina que se cancelaba mensual por un valor de \$ 162.480.000, por otra parte también se incurrían en gastos por concepto de comisiones de recaudo de cartera que correspondía a \$ 96.000.000 de dicho valor, igualmente la compañía debía cancelarle al señor Jorge Traslaviña un valor de \$ 1.200.000 por concepto de mantenimiento del software que se utilizada para llevar la información de cartera correspondiente.

PRESUPUESTO GASTOS 2015 SIN CARTERA	
GASTOS EMPRESA	Total
Gastos Fijos	
Nómina Empleados	125.280.000
Int/Cesantias	939.600
Cesantias	8.440.000
Prima	10.440.000
Vacaciones	5.224.176
Seguridad Social-Empleados	30.721.162
Seguridad Social-Martha Becerra	8.044.800
Reembolso - Caja Menor	7.200.000
Telesentinel - Serv Monitoreo	1.464.000
Crédito- Bancolombia	85.920.000
MULTISTREAM LATINOAMERICA SAS	11.520.000
Mercedes de Riveros-Arriendo Suba	6.000.000
Cámara Colombiana del Libro	4.288.000
Impuesto Predial - Soledad	2.000.000
Liberty Seguros - Poliza Soledad	2.700.000
Cámara de Comercio de Bogotá (Renovacion JDL)	1.430.000
Cámara de Comercio de Bogotá (Renovacion SAS)	400.000
World office (Soporte y mantenimiento)	300.000
	\$ 312.311.738

Gastos Variables	
Comisiones-Conferencista	30.000.000
Comisiones (Vendedoras)	33.600.000
Comisiones (Cobradores)	0
Servientrega	12.000.000
Fundación Cristovisión	45.600.000
NTC	24.480.000
UT	165.476.000
Audiovisual System	3.850.000
Panamericana Formas E Impresos	92.000.000
Cd Systems de Colombia	40.300.000
Serv.Energia	6.480.000
Serv.Tel	7.800.000
Ser.Agua	3.540.000
Serv.Internet y Tv- Telmex	1.812.000
Serv.Celular- Movistar	19.200.000
Dian - Secretaria Hacienda (Impuestos)	31.650.000
Enrique Duque	12.000.000
Jorge Traslaviña (Cartera)	0
Comercializadora nternacional de Unipartes	790.000
Gastos Soledad- navidad	1.000.000
	\$ 531.578.000
Total Gastos Empresa (Fijos y Variables)	\$ 843.889.738

“Elaboración propia”

- Como podemos observar la compañía tenía una carga prestacional muy elevada para mantener esta estructura de negocio y dado que la cartera no tenía una recuperación óptima; por esta razón la compañía evalúa la decisión de cambiar de línea de financiación para no incurrir en todos los gastos administrativos anterior mente misionados y reducir la nómina por pagar a empleados.

De acuerdo a la proyección del presupuesto sin tener cartera los costos que bajarían son nomina comisiones, cobradores y mantenimiento del sistema los cuales representarían una reducción del presupuesto en \$158.526.662 que se verán reflejados en el resultado del ejercicio contable, adicional a esta reducción se debe tener en cuenta que la perdida por perdida de cartera incobrable también reduciría los gasto y por ende aumentaría el resultado positivo.

A los anteriores gastos se debe sumar la perdida de la cartera de difícil cobro con más de 180 días que son clientes que no se han podido localizar es decir tomaron el crédito, pero únicamente cancelaron una sola cuota y no volvieron a realizar ningún abono y no se ubican en la dirección de residencia ni laboral o simplemente argumentan que no tienen como pagar sin mostrar mayor interés por cancelar apoyando la cultura del no pago.

Para el año 2014 los clientes de difícil cobro sumaban \$156.533.190 valor que no se provisiono en su totalidad ya que de acuerdo a la legislación colombiana no se puede provisionar el valor total y tampoco fue autorizada por parte de la gerencia lo cual hacer que la utilidad del año 2014 no sea del todo real y afecte el análisis realizado.

7. EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA GUTER S.A.S

Para determinar que alternativa de financiación de las líneas de comercialización se tendrán en cuenta el nivel de riesgo que implica dada una y la rentabilidad que genera para lo cual se presentan a continuación los resultados y análisis de los indicadores financieros.

7.1. Año 2015.

Ahora se presentan los supuestos con los balances proyectados se calculan las mismas razones financieras.

“Elaboración Propia”

Edeudamiento Total				
Pasivo Total / Activo Total	\$ 381.584.917 \$ 1.294.806.583	29,47%	La empresa Guter S.A Tiene comprometidos en un 29.47% sus Activos para respaldar sus Pasivos en el año 2014	
Endeudamiento corto Plazo				
Pasivo Corriente / Activo Total	\$ 144.051.447 \$ 1.294.806.583	11,13%	La empresa Guter S.A. Posee para su pasivo Corriente el 11.13% de sus Activos Como respaldo esto para el año 2014	
Endeudamiento Largo Plazo				
Pasivo No Corriente / Activo Total	\$ 237.533.470 \$ 1.294.806.583	18,35%	La empresa Guter S.A. posee un 18.35% de pasivos a Largo Plazo para el año 2014, esto indicando que tiene la mayoría de sus pasivos son a largo plazo.	
Endeudamiento Financiera				
Pasivo Financiera "Obligaciones Financiera" / Activo Total	\$ 237.533.470 \$ 1.294.806.583	18,35%	La empresa Guter S.A para el año 2014 posee una deuda con Bancos o terceros que corresponde a el 18.35% del Total de sus Activos.	
Impacto Cargo Financiero				
Gastos Financieros "Intereses" / Ventas	\$ 51.217.014 \$ 1.500.182.500	3,41%	La Empresa Guter S.A para el años 2014, tiene comprometas sus ventas en un 3.41% para de esta forma cubrir los intereses de las obligaciones Financieras.	
Cobertura Interes				
Utilidad Operativa / Gastos Financieros	\$ 497.745.853 \$ 51.217.014	972%	La Empresa Guter S.A para el año 2014, cubre los gastos financieros con 972% de su Utilidad Operativa.	
Concentracion Deuda Corto Plazo				
Pasivo Corriente / Pasivo Total	\$ 144.051.447 \$ 237.533.470	37,75%	La Empresa Guter S.A. Para el año 2014, presenta una concentracion de deuda del 37.75% del total de sus activos de esta forma siendo una concentracionde deuda baja para para de esta forma presentar buena liquidez	
Concentracion Deuda Largo Plazo				
Pasivo No Corriente / Pasivo Total	\$ 237.533.470 \$ 381.584.917	62,25%	La empresa Guter S.A. Para el año 2014, presenta una concentracion de deuda a Largo Plazo del 62.25% de estaforma se refleja que la compañía posee una buena liquidez	
Solvencia				
Activo Total/ Pasivo Total	\$ 1.294.806.583 \$ 381.584.917	339,32%	La empresa Guter S.A para el año 2014 cuenta con una adecuada solvencia para respaldar sus pasivos.	
Indicadores de Liquidez				
Razon Corriente				
Activo Corriente/ Pasivo Corriente	\$ 598.798.881 \$ 144.051.447	4,16	La empresa Guter S.A para el año 2014 cuenta con \$ 4.16 pesos de su activo corriente para respaldar su pasivo a corto plazo	
Prueba Acida				
Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	\$ 499.221.765 \$ 144.051.447	3,47	La Empresa Guter S.A para el 2014 realiza trotacion de inventario 3,47 veces en el año esto indicando una rotacion baja para la compañía.	
Capital De Trabajo				
Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 598.798.881	\$ 144.051.447	\$ 454.747.434	La Empresa Guter S.A para el año 2015 cuenta con capital de trabajo positivo esto indicando que es una empresa con una inversion conservadora ya que posee mas activos corrientes que pasivos corrientes

7.2. Año 2014

"Elaboración propia"

Edeudamiento Total				
Pasivo Total / Activo Total	\$ 388.197.348 \$ 1.792.257.464	21,66%	La empresa Guter S.A Tiene comprometidos en un 21,66% sus Activos para respaldar sus Pasivos en el año 2014	
Endeudamiento corto Plazo				
Pasivo Corriente / Activo Total	\$ 104.149.599 \$ 1.294.806.583	5,81%	La empresa Guter S.A. Posee para su pasivo Corriente el 5,81% de sus Activos Como respaldo esto para el año 2014	
Endeudamiento Largo Plazo				
Pasivo No Corriente / Activo Total	\$ 284.047.749 \$ 1.792.257.464	15,85%	La empresa Guter S.A. posee un 15,85% de pasivos a Largo Plazo para el año 2014, esto indicando que tiene la mayoría de sus pasivos son a largo plazo.	
Endeudamiento Financiera				
Pasivo Financiera "Obligaciones Financiera" / Activo Total	\$ 284.047.749 \$ 1.792.257.464	15,85%	La empresa Guter S.A para el año 2014 posee una deuda con Bancos o terceros que corresponde a el 15,85% del Total de sus Activos.	
Impacto Cargo Financiero				
Gastos Financieros "Intereses" / Ventas	\$ 51.217.014 \$ 1.500.182.500	3,41%	La Empresa Guter S.A para el años 2014, tiene comprometas sus ventas en un 3.41% para de esta forma cubrir los intereses de las obligaciones Financieras.	
Cobertura Interes				
Utilidad Operativa / Gastos Financieros	\$ 497.745.853 \$ 51.217.014	972%	La Empresa Guter S.A para el año 2014, cubre los gastos financieros con 972% de su Utilidad Operativa.	
Concentracion Deuda Corto Plazo				
Pasivo Corriente / Pasivo Total	\$ 104.149.599 \$ 284.047.749	26,83%	La Empresa Guter S.A. Para el año 2014, presenta una concentracion de deuda del 26,83% del total de sus activos de esta forma siendo una concentracion de deuda baja para para de esta forma presentar buena liquidez	
Concentracion Deuda Largo Plazo				
Pasivo No Corriente / Pasivo Total	\$ 284.047.749 \$ 388.197.348	73,17%	La empresa Guter S.A. Para el año 2014, presenta una concentracion de deuda a Largo Plazo del 73,17% de esta forma se refleja que la compañía posee una buena liquidez	
Solvencia				
Activo Total / Pasivo Total	\$ 1.792.257.464 \$ 388.197.348	461,69%	La empresa Guter S.A para el año 2014 cuenta con una adecuada solvencia para respaldar sus pasivos.	
Indicadores de Liquidez				
Razon Corriente				
Activo Corriente/ Pasivo Corriente	\$ 959.686.907 \$ 104.149.599	9,21	La empresa Guter S.A para el año 2014 cuenta con \$ 9,21 pesos de su activo corriente para respaldar su pasivo a corto plazo	
Prueba Acida				
Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	\$ 812.231.399 \$ 104.149.599	7,80	La Empresa Guter S.A para el 2014 realiza rotacion de inventario 7,80 veces en el año esto indicando una rotacion baja para la compañía.	
Capital De Trabajo				
Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 959.686.907	\$ 104.149.599	\$ 855.537.308	La Empresa Guter S.A para el año 2014 cuenta con capital de trabajo positivo esto indicando que es una empresa con una inversion conservadora ya que posee mas activos corrientes que pasivos corrientes

2015				2014			
RENTABILIDAD BRUTA				RENTABILIDAD BRUTA			
Utilidad Bruta / Ventas Netas	\$ 734.307.390	76,03%		Utilidad Bruta / Ventas Netas	\$ 1.357.935.935	83,69%	
	\$ 965.821.144				\$ 1.622.580.085		
							7,66%
2015				2014			
RENTABILIDAD OPERACIONAL				RENTABILIDAD OPERACIONAL			
Utilidad Operacional / Ventas Netas	\$ 312.915.741	32,40%		Utilidad Operacional / Ventas Netas	\$ 497.745.853	30,68%	
	\$ 965.821.144				\$ 1.622.580.085		
							1,72%
2015				2014			
RENTABILIDAD NETA				RENTABILIDAD NETA			
Utilidad Neta / Ventas Netas	\$ 231.065.521	23,92%		Utilidad Neta / Ventas Netas	\$ 383.333.953	23,62%	
	\$ 965.821.144				\$ 1.622.580.085		
							(\$ 0,00299)

“Elaboración propia”

Al mirar las dos alternativas de financiación para las líneas de comercialización se llegó a la conclusión que en el manejo de pasivos su mayor concentración está en pasivos a largo y tiene un alto porcentaje de capacidad de pago mantiene una buena proporción de la deuda lo que le permite tener siempre un buen perfil para solicitar financiación ante terceros.

El capital de trabajo es mayor en la opción de venta de contado al reducir los pagos que debe hacer su flujo de efectivo mejor, lo que sigue favoreciendo la venta de contado.

En cuanto a la rentabilidad se disminuye un punto porcentual pero no es un cambio muy significativo teniendo en cuenta el volumen de ventas y la utilidad neta al final de la operación es decir que no se justifica la mayor inversión en tiempo, recursos y riesgos por asumir con la opción de financiación a crédito personal se recomienda modificar las políticas comerciales y adoptar la opción de financiación numero dos ventas de contado.

8. RIESGOS FINANCIEROS Y COSTOS

Para la asignación de los créditos Guter tiene los siguientes procedimientos:

1. Realiza el contacto con los clientes (empresas, colegios, fundaciones) vía telefónica
2. Concretar una capacitación o charla informativa
3. Al finalizar la capacitación se realiza la promoción de los libros
4. Las formas de pago planteadas son crédito a 4 cuotas y efectivo
5. Las personas que toman la opción de pago a crédito deben diligenciar un formato de creación de cliente y un pagare en blanco con la autorización de reportes a centrales de riesgos.
6. Se reciben los formatos, se verifican telefónicamente las referencias laborales y personales.
7. De acuerdo a la información obtenida se hace entrega del material.
8. Después pasa al departamento de cartera para ser digitalizado y facturado.
9. Ya en sistema este realiza automáticamente la programación para distribuirlos créditos en zonas de la ciudad con cobradores específicos que realizaran visitas para cobrar mensualmente las cuotas.
10. Vía telefónica las analistas de cartera realizan labor de cobro y concretan fechas, hora y lugar de recaudo de las cuotas.

El departamento de cartera está compuesto por:

- Jefe de cartera
- 2 analistas de cartera
- 8 cobradores motorizados

Analizando el proceso de asignación de créditos se detecta un problema de falta de procedimientos de control ya que no están verificando los reportes a centrales de riesgo antes de autorizar el crédito, ni soportes que respalden la información entregada por el cliente y esto se basa en que el monto de cada crédito es muy bajo, lo que hace que el riesgo de no pago de los créditos sea mayor y a esto se suma que actualmente a las centrales de riesgo no se puedan

reportar morosos cuyo valor adeudado sea inferior a \$123.200 lo que nos limita en las mayoría de caso pues el valor promedio de los créditos de Guter es de \$80.000.

Ante la dificultad que representa el no poder reportar los clientes morosos a centrales de riesgos la empresa tomo la iniciativa de ofrecer los libros en paquetes que contengan varios títulos para incrementar el valor promedio de los créditos asignados, pero esto represento una caída en las ventas significativo al ser un monto más alto se hace menos atractivo para el cliente adquirir los libros por lo que se tuvo que regresar a la venta de unidades individuales.

De acuerdo a la información presentada se puede calcular que los costos fijos del departamento de cartera son los siguientes:

COSTOS DIRECTOS DEPARTAMENTO DE CARTERA	
Nomina Empleados	37.200.000
Carga Prestacional	12.882.576
Seguridad Social-Empleados	6.146.184
Comisiones (Cobradores)	96.000.000
Jorge Traslaviña (Cartera)	1.200.000
Costos Departamentos de Cartera	153.428.760
Valor de cartera no Recuperada	156.533.000
Total Costo Operación Credito	309.961.760

“Elaboración propia”

Con los anteriores datos podemos calcular que porcentaje representan estos costos de la operación de ventas a crédito sobre las ventas totales que fueron de \$1.622.580.085 dejando como resultado que el 19.1% de las ventas se destinaron para cubrir el costo que representa vender a crédito asumiendo el valor de cartera no recuperable.

Por otra parte, se puede observar que para el año 2014 el valor de la cartera estaba en \$521.733.300 y el valor de cartera morosa con más de 180 días y en su mayoría de clientes que no se pueden localizar es de \$156.533.000 es decir un 30% de la cartera. Porcentaje muy elevado que disminuye la rentabilidad de la operación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa Guter S.A.S comercializa libros que en promedio tienen un costo promedio de \$80.000 las ventas en su mayor porcentaje se realizan en eventos de capacitaciones o charlas informativas masivas y como medio de pago tienen 2 opciones: efectivo o con crédito personal para lo que deben diligenciar un formato de clientes y un pagare, su concentración de ventas esta en 80% crédito contra un 20% de contado por la facilidad que esto representa para el cliente ya que para obtener el crédito basta con presentar copia del documento de identidad.

En el año 2014 la compañía tenía unas ventas de \$1.622.580.085 y una cartera de \$521.777.300 sobre la cual presentaba un 30% de clientes de difícil cobro con más de 180 días en su mayoría sin localización, por lo anterior la gerencia se replantea si la política de venta a clientes con forma de pago a crédito es viable para la compañía ya que consideran un riesgo alto que cada año se cargue con los costes que representa la perdida de cartera.

Como soluciones se verifico los procesos de asignación de crédito a clientes en los que se encontraron fallas de verificación de referencias adicional se debe tener en cuenta que los costos de reporte a centrales de riesgos son altos en comparación con el monto que adquieren los clientes que en promedio está en \$80.000.

A esta problemática debe sumarse que no es viable ejercer jurídicamente el pagare ya que los montos adeudados por cada cliente no justificarían los honorarios de un abogado y los costos que este tipo de procesos requiere. Basados en este análisis la gerencia plantea la opción de vender solamente de contado a clientes directos en eventos organizados de capacitaciones y charlas y para mitigar la reducción en volumen de ventas se plantea vender a librerías especializadas.

Ante los planteamientos de la gerencia se realizó la proyección de estados financieros con los respectivos indicadores de rentabilidad para establecer bajo estos supuestos que comportamiento presentaría la compañía guter obteniendo los siguientes resultados:

- Al realizar la proyección de los estados financieros con la nueva modalidad de ventas a contado para clientes directos y ventas a crédito para librerías se tendría que las ventas serían de \$965.821.144 y la cartera de \$184.004.650

	SIN CARTERA	CON CARTERA
RENTABILIDAD BRUTA	76,20%	83,60%
RENTABILIDAD OPERATIVA	32,30%	30,60%
RENTABILIDAD NETA	23,90%	23,60%

“Elaboración propia”

Como se puede observar en la rentabilidad bruta el impacto es fuerte pero la reducción de costos y gastos administrativos hacen que al final la rentabilidad neta sea casi igual lo que genera un beneficio alto ya que puede tomar la decisión de vender de contado sin afectar la rentabilidad aunque el volumen de ventas cae en un 59% la generación de valor para la compañía se mantiene para este análisis se debe tener en cuenta que en los estados financieros del año 2014 no se reflejan el total de la pérdida de cartera por temas tributarios no se permite castigar el total de la pérdida si no que se debe realizar de acuerdo a las normas que rigen el tema, es decir que se tiene una pérdida que no se ha podido reconocer pero que afectaría

Indicadores	2015	2014	Indicadores de Liquidez	2015	2014
Edeudamiento Total	29,47%	21,66%	Razon Corriente	4,16	9,21
Endeudamiento Corto Plazo	11,13%	5,81%	Prueba Acida	3,47	7,80
Endeudamiento Largo Plazo	18,35%	15,85%	Capital de Trabajo	\$ 454.747.434	\$ 855.537.308
Endeudamiento Financiero	18,35%	15,85%	Indicadores de Actividad	2015	2014
Impacto Cargo Financiero	12,05%	3,41%	Rotacion de Cartera	3,71	2,88
Cobertura Interes	380,16%	971,84%	Dias Cobro Cartera	98,3	127
Concentracion Deuda Corto Plazo	37,75%	26,83%	Rotacion CXP	0,12	0
Concentracion Deuda Largo Plazo	62,25%	73,17%	Dias Pago CXP	3124	0
Solvencia	339,32%	461,69%	Rotacion Inventario	2,32	1,79
			Dias Inventario	157	203
			Rotacion Activos	0,53	0,84

negativamente la rentabilidad en los años que siguen.

“Elaboración propia”

Por lo tanto, se recomienda tomar la opción 2 de ventas de contado a clientes directos y ventas a crédito exclusivas para librerías ya que estas últimas si representa una garantía de pago, por otra parte, al bajar los costos y gastos se garantiza que la empresa puede mantener su liquidez y funcionar sin inconveniente alguno por la reducción en flujos de efectivo.

Bibliografía

- Baez, H. G. (2009). *www.clubensayos.com*. Obtenido de <http://www.clubensayos.com>
- Ballesta, J. P. (s.f.). <http://ciberconta.unizar.es>. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de <http://ciberconta.unizar.es/cv/juanpedrosanchez.htm>
- Godoy, B. B.-J. (01 de Enero de 2013). *www.uao.edu.co*. Obtenido de Revista de Economía & Administración, Vol. 10: <http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Barona%20-%20Rivera.pdf>
- Instituto Español de Comercio Exterior . (2 de 2005). *www.gremieditorscat.es*. Obtenido de <http://www.gremieditorscat.es/AdArch/Bilio/ftp/sectorialencolombia.pdf>
- Perfil.com. (s.f.). *www.perfil.com*. Recuperado el 31 de 01 de 2016, de <http://www.perfil.com/cultura/El-extrano-y-misterioso-negocio-del-libro-20150418-0055.html>
- Prezi.com . (s.f.). *www.prezi.co.com*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de www.prezi.co.com
- Programa de Transformacion Productiva . (29 de 01 de 2016). *www.ptp.com.co*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=738&conID=796>
- Unidad de Planeacion Minero Energetica . (10 de 2002). *SIMEC*. Obtenido de http://www.si3ea.gov.co/portals/0/creditosisi_ure.pdf
- riesgooperacional.com. (s.f.). *www.riesgooperacional.com*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de <http://www.riesgooperacional.com/docs/19%20ERM%20Paper.pdf>
- Rodriguez, J. A. (17 de 12 de 2014). *El observador* . Recuperado el 28 de 12 de 2015, de <http://www.elobservador.com>
- wikipedia.org. (s.f.). *wikipedia*. Recuperado el 28 de 12 de 2015, de https://es.wikipedia.org/wiki/Ratio_financiero

ANEXOS.
• BALANCE GENERAL A SEPTIEMBRE 30 DE 2015.

GUTER SAS			
NIT. 900311573			
BALANCE GENERAL A SEPTIEMBRE 30 DE 2015			
	SEPTIEMBRE.30		SEPTIEMBRE.30
	<u>2.015</u>		<u>2.015</u>
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		Proveedores	\$ 21.500.000
Caja	\$ 200.000	Cuentas por Pagar	\$ 102.676.160
Bancos	\$ 84.709.574	ReteFuente por Pagar	\$ 304.901
Cuentas de Ahorro	\$ 97.382.908	Impuestos, Gravámenes y tasas	\$ 8.824.389
	\$ 182.292.482	Obligaciones Laborales	\$ 487.039
		Provisiones para Obligaciones Laborales	\$ 7.781.558
DEUDORES		Anticipos recibidos y otros Pasivos	\$ 2.477.400
Clientes	\$ 184.004.650	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 144.051.447
Otras cuentas por cobrar	\$ 79.844.016		
Anticipos de Impuestos	\$ 53.080.617	PASIVO A LARGO PLAZO	
Cuentas por cobrar a Trabajadores	\$ -	Obligaciones Financieras	\$ 237.533.470
	\$ 316.929.283	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 237.533.470
INVENTARIOS	\$ 99.577.116		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 598.798.881	TOTAL PASIVO	\$ 381.584.917
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
Construcciones y edificaciones	\$ 1.003.941.000		
Equipos de Oficina	\$ 59.395.385		
Equipo de Computación y Comunicaciones	\$ 84.686.307	PATRIMONIO	
Flota y Equipo de Transporte	\$ 285.000.000	Capital Personas Naturales	\$ 542.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -737.363.574	Revalorización del Patrimonio	\$ 107.267.689
	\$ 695.659.118	Utilidades acumuladas	\$ 44.939.456
		Resultados del Ejercicio	\$ 219.014.521
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 348.584	TOTAL PATRIMONIO	\$ 913.221.666

- BALANCE GENERAL SEPTIEMBRE 30 AÑO 2014.**

GUTER SAS			
NIT. 900311573			
BALANCE GENERAL A SEPTIEMBRE 30 DE 2014			
	SEPTIEMBRE.30		SEPTIEMBRE.30
	2.014		2.014
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		Proveedores	\$ -
Caja	\$ 4.705.000	Cuentas por Pagar	\$ 85.469.531
Bancos	\$ 56.750.147	ReteFuente por Pagar	\$ 2.204.315
Cuentas de Ahorro	\$ 177.462.922	Impuestos, Gravámenes y tasas	\$ -1.495.307
	\$ 238.918.069	Obligaciones Laborales	\$ 1.797.131
		Provisiones para Obligaciones Laborales	\$ 15.149.863
DEUDORES		Anticipos recibidos y otros Pasivos	\$ 1.024.066
Clientes	\$ 521.777.300	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 104.149.599
Otras cuentas por cobrar	\$ 22.196.578		
Anticipos de Impuestos	\$ 28.739.452	PASIVO A LARGO PLAZO	
Cuentas por cobrar a Trabajadores	\$ 600.000	Obligaciones Financieras	\$ 284.047.749
	\$ 573.313.330	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 284.047.749
INVENTARIOS	\$ 147.455.508	TOTAL PASIVO	\$ 388.197.348
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 959.686.907		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
Construcciones y edificaciones	\$ 1.003.941.000	PATRIMONIO	
Equipos de Oficina	\$ 59.395.385	Capital Personas Naturales	\$ 542.000.000
Equipo de Computación y Comunicaciones	\$ 84.686.307	Revalorización del Patrimonio	\$ 107.267.689
Flota y Equipo de Transporte	\$ 467.179.845	Utilidades acumuladas	\$ 371.261.274
Depreciación Acumulada	\$ -782.801.732	Resultados del Ejercicio	\$ 383.333.953
	\$ 832.400.805	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.403.862.916
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 169.752		

• **ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE
2015.**

EMPRESA GUTER SAS		
NIT 900311573		
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE		
AÑO 2015		
		Sept-30
		<u>2.015</u>
INGRESOS		
ventas		\$ 683.239.500
Devoluciones		(\$ 38.914.423)
Servicios		\$ 321.496.067
VENTAS NETAS		\$ 965.821.144
Costo de Ventas		\$ 231.513.754
UTILIDAD BRUTA		\$ 734.307.390
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Administración		\$ 235.730.702
Gastos de Ventas		\$ 185.660.948
TOTAL GASTOS		\$ 421.391.650
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 312.915.741
OTROS INGRESOS		\$ 1.800.798
OTROS GASTOS		\$ 82.312.018
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 232.404.521
IMPUESTO DE RENTA		(\$ 13.390.000)
(PERDIDA) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		\$ 219.014.521
RESERVA LEGAL		0
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 219.014.521
	MANUEL ACOSTA	ADRIANA MANCERA
	Gerente	Contador

• **ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL**
AÑO 2014.

EMPRESA GUTER SAS		
NIT 900311573		
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE		
AÑO 2014		
		Sept-30
		<u>2.014</u>
INGRESOS		
	ventas	\$ 1.500.182.500
	Devoluciones	(\$ 38.454.000)
	Servicios	\$ 160.851.585
	VENTAS NETAS	\$ 1.622.580.085
	Costo de Ventas	\$ 264.644.150
	UTILIDAD BRUTA	\$ 1.357.935.935
	GASTOS OPERACIONALES	
	Gastos de Administración	\$ 298.838.544
	Gastos de Ventas	\$ 561.351.538
	TOTAL GASTOS	\$ 860.190.082
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 497.745.853
	OTROS INGRESOS	\$ 5.954.113
	OTROS GASTOS	\$ 51.217.014
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 452.482.953
	IMPUESTO DE RENTA	(\$ 69.149.000)
	(PERDIDA) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ 383.333.953
	RESERVA LEGAL	\$ -
	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 383.333.953