

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA
TRANSPORTES NG LTDA.**

**JESSICA JANNEDY MENDOZA ROMERO
LUZ ARDY YESSENIA RESTREPO OSPITIA**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
VILLAVICENCIO – META**

2014

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA
TRANSPORTES NG LTDA.**

**JESSICA JANNEDY MENDOZA ROMERO
LUZ ARDY YESSENIA RESTREPO OSPITIA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN FINANZAS**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
VILLAVICENCIO – META**

2015

AUTORIDADES ACADÉMICAS

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZALEZ
Rector Universidad de los Llanos

WILTON HORACIO CALDERÓN CAMACHO
Vicerrector Académico

GIOVANY QUINTERO REYES
Secretario General

JUAN CARLOS LEAL CESPEDES
Decano Facultad de Ciencias Económicas

MARIA DEL CARMEN RUIZ SANCHEZ
Director de Especialización en Finanzas

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Villavicencio, 20 de febrero de 2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. TITULO	2
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
2.1.Descripción del problema	3
2.2.Pregunta de investigación	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. OBJETIVOS	5
4.1.Objetivo general	5
4.2.Objetivos específicos	5
5. MARCO REFERENCIAL	6
5.1.Marco teórico	6
5.1.1. <i>Generalidades</i>	6
5.1.2. <i>Clasificación</i>	7
5.1.2.1. <u>Métodos de diagnostico</u>	7
5.1.2.2. <u>Métodos de análisis financiero</u>	8
5.1.3. <i>Herramientas</i>	11
5.1.4. <i>Matriz DOFA</i>	11
5.2.Marco conceptual	13
5.3.Marco geográfico	14
5.3.1. <i>Delimitación temporal</i>	14
5.3.2. <i>Delimitación espacial</i>	15
5.3.3. <i>Delimitación temática</i>	15
5.4.Marco legal	15
5.5.Marco institucional	17
5.5.1. <i>Misión</i>	17
5.5.2. <i>Visión</i>	18
5.5.3. <i>Áreas de la empresa</i>	18
5.5.4. <i>Oferta de servicios de Transportes Ng Ltda.</i>	19
5.5.5. <i>Principales clientes</i>	20
5.5.6. <i>Políticas de pagos</i>	21
6. METODOLOGIA	22
6.1.Tipo de investigación	22
6.2.Método de investigación	22
6.3.Fuentes de información	23

6.3.1. Fuentes primarias	23
6.3.2. Fuentes secundarias.....	23
7. ANALISIS DE RESULTADOS	24
7.1. Análisis de la competencia	24
7.2. Análisis de estados financieros	25
7.2.1. Balance general	26
7.2.1.1. <u>Conformación del activo corriente</u>	27
7.2.1.2. <u>Conformación del activo no corriente</u>	27
7.2.1.3. <u>Conformación del pasivo corriente</u>	28
7.2.1.4. <u>Conformación del pasivo no corriente</u>	30
7.2.1.5. <u>Conformación del patrimonio</u>	31
7.2.1.6. <u>Análisis vertical</u>	32
7.2.1.7. <u>Análisis horizontal</u>	33
7.2.2. Estado de resultados	36
7.2.2.1. <u>Análisis de costos y gastos</u>	37
7.2.2.2. <u>Análisis vertical</u>	38
7.2.2.3. <u>Análisis horizontal</u>	41
7.3. Indicadores financieros	43
7.3.1. Indicadores de liquidez.....	43
7.3.1.1. <u>Razón corriente</u>	43
7.3.1.2. <u>Capital de trabajo</u>	44
7.3.1.3. <u>Indicador de solidez</u>	45
7.3.2. Indicadores de endeudamiento	46
7.3.2.1. <u>Nivel de endeudamiento financiero</u>	47
7.3.2.2. <u>Endeudamiento total</u>	48
7.3.2.3. <u>Endeudamiento corto plazo</u>	49
7.3.3. Indicadores de actividad.....	50
7.3.3.1. <u>Rotación de cartera</u>	50
7.3.3.2. <u>Rotación de proveedores</u>	51
7.3.3.3. <u>Rotación de activos fijos</u>	52
7.3.4. Indicadores de rentabilidad.....	52
7.3.4.1. <u>Rendimiento de la inversión</u>	53
7.3.4.2. <u>Rendimiento de capital</u>	54
7.3.4.3. <u>Margen de utilidad bruta</u>	55
7.3.4.4. <u>Margen de utilidad neta</u>	55
7.4. Indicadores de gestión	56
7.4.1. <i>Indicador de rotación y edad de cartera 2013</i>	57
7.4.2. <i>Indicador de costos</i>	57
7.4.3. <i>Indicador de utilidad neta</i>	58
7.5. Indicadores de valor	59

7.5.1. <i>Flujo de caja libre</i>	59
7.5.2. <i>Indicador EVA</i>	61
7.6.Flujos de efectivo	62
7.7.Matriz DOFA	64
8. CONCLUSIONES	69
9. FUENTES	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la competencia.....	25
Tabla 2. Balance general comparativo 2011, 2012 y 2013.....	26
Tabla 3. Análisis vertical balance general	32
Tabla 4. Análisis horizontal balance general	34
Tabla 5. Estado de resultados comparativo 2011, 2012 y 2013.....	36
Tabla 6. Análisis vertical estado de resultados	39
Tabla 7. Análisis horizontal estado de resultados	41
Tabla 8. Indicadores de liquidez	43
Tabla 9. Indicadores de endeudamiento.....	47
Tabla 10. Indicadores de actividad	50
Tabla 11. Indicadores de rentabilidad.....	53
Tabla 12. Flujo de caja libre.....	60
Tabla 13. Indicador EVA.....	61
Tabla 14. Estado de flujo de efectivo.....	63
Tabla 15. Matriz DOFA.....	65
Tabla 16. Estrategias matriz DOFA.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Análisis por la clase de información que se aplica.....	8
Figura 2. Análisis por la clase de información que maneja.....	9
Figura 3. Análisis por la fuente de información que se compra	9
Figura 4. Análisis por la frecuencia de su utilización.....	10
Figura 5. Ubicación Transportes Ng Ltda.	14
Figura 6. Mapa de procesos.....	18
Figura 7. Principales clientes.....	20

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Conformación del activo corriente	27
Grafica 2. Conformación del activo no corriente	28
Grafica 3. Conformación del pasivo corriente.....	29
Grafica 4. Conformación del pasivo no corriente.....	30
Grafica 5. Conformación del patrimonio.....	31
Grafica 6. Análisis de costos y gastos 2011.....	37
Grafica 7. Análisis de costos y gastos 2012.....	37
Grafica 8. Análisis de costos y gastos 2013.....	38
Grafica 9. Razón corriente.....	44
Grafica 10. Capital de trabajo.....	45
Grafica 11. Solidez	46
Grafica 12. Nivel de endeudamiento financiero	47
Grafica 13. Endeudamiento total	48

Grafica 14. Endeudamiento corto plazo	49
Grafica 15. Rotación de cartera	50
Grafica 16. Rotación de proveedores.....	51
Grafica 17. Rotación de activos fijos.....	52
Grafica 18. Rendimiento de la inversión	53
Grafica 19. Rendimiento de capital	54
Grafica 20. Margen de utilidad bruta.....	55
Grafica 21. Margen de utilidad neta	56
Grafica 22. Indicador de rotación y edad de cartera	57
Grafica 23. Indicador de costos	58
Grafica 24. Indicador de utilidad neta	59

AGRADECIMIENTOS

A los funcionarios de la empresa Transportes Ng Ltda., por su apoyo y por brindar la información necesaria para este análisis financiero, al gerente administrativo financiero Hernando Camargo por su colaboración y por permitirnos desarrollar este estudio, y a la docente María del Carmen Ruiz, por su asesoría y sus grandes aportes.

INTRODUCCIÓN

Transportes Ng es una empresa cuya actividad principal es el transporte de carga; fue constituida en los llanos orientales en el año 2006, desde entonces ha evolucionado velozmente y ha logrado ser una empresa con reconocimiento gracias a la calidad de sus servicios y al respaldo en un sistema de gestión que mejora continuamente para desarrollar actividades sostenibles y responsables, siempre teniendo en cuenta su finalidad primordial, que es la satisfacción del cliente.

A pesar de su crecimiento y sus altos ingresos, la compañía presenta índices de liquidez y rentabilidad poco alentadores que afectan su situación financiera; por esta razón se efectuará un diagnóstico financiero a los periodos comprendidos entre los años 2011 y 2013.

Este diagnóstico se ejecutará con base en la información que proporciona la contabilidad, analizando la evolución de las principales cuentas de los Estados financieros, las políticas de rotación de cartera de la compañía, la administración de todos los recursos, las inversiones y la toma de decisiones acertadas o no por parte de la gerencia.

Con todo lo anterior se espera encontrar el origen del problema para finalmente establecer posibles alternativas de solución, mediante acciones preventivas y correctivas y el planteamiento de políticas que promuevan el crecimiento y el mejoramiento continuo de los procesos; creando de esta manera valor para la entidad.

1. TITULO

DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA TRANSPORTES NG LTDA.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del problema

La empresa Transportes NG Ltda., constituida desde hace aproximadamente 8 años, actualmente presenta una crisis financiera debido a que los recursos no son suficientes para cubrir los costos, gastos y obligaciones financieras en los plazos establecidos, es decir la empresa tiene un alto déficit de liquidez que se refleja en el alto porcentaje de cuentas por pagar las cuales presentan vencimientos mayores a 90 días.

Esto además de hacerle mala imagen a la compañía, le ocasiona mayores costos financieros al tener que acudir a préstamos bancarios para cubrir su déficit de liquidez.

Por lo anterior se hace necesario realizar un diagnóstico financiero inmediato para identificar las posibles causas de esta problemática, que permitan plantear alternativas de solución.

2.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las causas y consecuencias del problema financiero que presenta la empresa Transportes NG Ltda.?

3. JUSTIFICACIÓN

El diagnóstico financiero es en una herramienta utilizada por los gerentes financieros, administradores, socios y acreedores en general de las empresas para evaluar, optimizar y maximizar los recursos.

La empresa Transportes NG a lo largo de los años se ha encargado de posicionarse en el mercado de transporte de carga, generando valor a través de sus políticas internas, sin embargo en los últimos años ha presentado déficit de liquidez, lo que hace indispensable tomar medidas que permitan identificar las causas, para la formulación de posibles soluciones a esta problemática.

El principal propósito de este proyecto es elaborar un diagnóstico financiero, que se desarrollará como trabajo de grado de la especialización en finanzas y en el cual se pondrán en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en la formación profesional, de tal manera que se reconozca la importancia y el alcance de estudio de la información financiera para contextualizar la realidad económica de la compañía.

La realización del diagnóstico está enfocada a una mejor administración de los recursos, que permita reducir costos financieros, tomando decisiones acertadas respecto a la adquisición de obligaciones financieras externas, con lo cual se espera mejorar los flujos de caja de la compañía y disponer de mayores excedentes que permitan la inversión y por ende la generación de valor para la empresa Transportes Ng Ltda.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico financiero de la compañía TRANSPORTES NG LTDA.

4.2. Objetivos específicos

- Efectuar un análisis de los Estados e indicadores financieros y de gestión de la empresa Transportes NG Ltda.
- Identificar las causas y consecuencias del problema financiero que presenta la empresa Transportes NG Ltda.
- Presentar un alternativa de solución a la problemática

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco teórico

5.1.1. Generalidades

El Diagnostico Financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para realizar un examen a la situación de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas; este diagnostico aplicado correctamente, permite identificar en tiempo y forma los posibles problemas económicos y financieros de la empresa, identificar sus causas y lo que es más importante, establecer medidas correctoras con tiempo suficiente para que actúen. Altaír Consultores. (2008)

En este mismo sentido, autores como Ortega (2008), Ochoa (2001), Ortiz (2006) & García (2009) coinciden en que el diagnóstico financiero es un proceso que involucra la recopilación, análisis e interpretación de la información financiera de una empresa, con el objetivo de dar respuesta a ciertos interrogantes, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación, y así tomar diferentes tipos de decisiones, de acuerdo con la finalidad del diagnóstico, sumado a la información básica de tipo cualitativo generada por la empresa y su entorno.

Para realizar un análisis integral debe utilizarse cifras proyectadas, información cualitativa interna, información sobre el entorno y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad.

El presente diagnóstico financiero analizará de manera objetiva el estado de “salud” económica y financiera de la empresa TRANSPORTES NG LTDA., empresa dedicada al servicio de transporte de carga. El resultado de este diagnóstico servirá de base para emprender

las medidas correctivas para identificar y superar las debilidades y aprovechar de la mejor manera las fortalezas que exhibe la Compañía a fin de llevar a cabo un plan de acción que oriente el devenir de la organización.

5.1.2. *Clasificación*

5.1.2.1. Métodos de diagnóstico

El diagnóstico es una herramienta imprescindible para una gestión eficaz, en este se deben contemplar todos aquellos factores, aspectos y variables relacionados con el área, departamento o especialidad. Kluwer. (2012)

Puede ser de distintos tipos:

a) Diagnóstico global. Este diagnóstico analiza la asesoría desde una perspectiva global, partiendo de sus funciones y organización. Permite determinar los puntos fuertes y débiles de la firma y obtener unas propuestas de mejora. Asimismo, ayuda a comprender los resultados pasados, delimitando las amenazas y las oportunidades futuras según el entorno. Estas informaciones permitirán a los titulares de las asesorías orientar su actuación hacia una mejora del rendimiento empresarial.

b) Diagnóstico funcional. Consiste en el análisis de una función, una competencia o un departamento concreto de la asesoría. Está destinado a solucionar problemas de funcionamiento interno y a mejorar sus resultados. La persona encargada del análisis debe identificar y localizar los problemas concretos, por ejemplo, de un departamento determinado, para decidir después si se ha de realizar un análisis más profundo.

c) Diagnóstico rápido. Su objetivo es identificar el motivo de las dificultades que se presentan día a día en la asesoría, lo cual permitirá formular medidas para su rápida solución. Asimismo, permite organizar la realización de cierto tipo de acciones, atendiendo a su urgencia e importancia.

Por tanto, sobre todo lo que se busca es implantar unas medidas de gestión a corto plazo, cuyos efectos sean inmediatos. Ello sin perjuicio de poder establecer algunas normas estructurales con una cierta permanencia en el tiempo. Kluwer. (2012)

Para efectos de realizar el diagnostico financiero a la empresa Transportes Ng se utilizará el diagnostico funcional, con apoyo de los departamentos financieros de la empresa (contabilidad, tesorería, etc).

5.1.2.2. Métodos de análisis financiero

Los diferentes tipos de análisis que se conocen no son excluyentes entre sí, ninguno se puede considerar exhaustivo ni perfecto, pues toda la información contable financiera está sujeta a un estudio más completo o adicional.

Permiten al analista aplicar su creatividad en el análisis mismo, además de encontrar nuevas e interesantes facetas. Para obtener una buena información de la situación financiera y del funcionamiento de un negocio, se requiere cuando menos disponer de un estado de situación financiera y de un estado de resultados. Es recomendable contar con estados financieros de años anteriores ya que podrán utilizarse un mayor número de tipos de análisis diferentes. Acosta. (S.f)

La clasificación de los tipos de análisis se presenta a continuación en las figuras 1, 2, 3 y 4:

Por la clase de información que se aplica	<u>Métodos Verticales</u>	Aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo periodo de tiempo.
	<u>Métodos Horizontales</u>	Aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo periodo de tiempo.
	<u>Análisis Factorial</u>	Aplicado a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa.

Figura 1. *Análisis por la clase de información que se aplica*

Por la clase de información que maneja	<u>Métodos Estáticos</u>	Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a una fecha determinada.
	<u>Métodos Dinámicos</u>	Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a un periodo de tiempo dado.
	<u>Métodos Combinados</u>	Cuando los estados financieros sobre los que se aplica, contienen tanto información a una sola fecha como referente a un periodo de tiempo dado. Pudiendo ser estático- dinámico y dinámico-estático.

Figura 2. Análisis por la clase de información que maneja

Por la fuente de información que se compara	<u>Análisis Interno</u>	Cuando los estados financieros sobre los que se aplica, contienen tanto información a una sola fecha como referente a un periodo de tiempo dado. Pudiendo ser estático- dinámico y dinámico-estático.
	<u>Análisis Externo</u>	Cuando el analista no tiene relación directa con la empresa y en cuanto a la información se verá limitado a la que se juzgue pertinente obtener para realizar su estudio. Este análisis por lo general se hace con fines de crédito o de inversiones de capital.
	<u>Métodos Avanzados</u>	Son los métodos matemáticos y estadísticos que se aplican en estudios financieros especiales o de alto nivel de análisis e interpretación financieros.

Figura 3. Análisis por la fuente de información que se compara

Por la frecuencia de su utilización	<u>Métodos Avanzados</u>	Son los métodos matemáticos y estadísticos que se aplican en estudios financieros especiales o de alto nivel de análisis e interpretación financieros.
	<u>Métodos Verticales</u>	Son aquellos en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio. De este tipo de método tenemos al: - Método de Reducción de la información financiera. - Método de Razones Simples. - Método de Razones Estándar. - Método de Por cientos integrales.
	<u>Métodos Horizontales</u>	Son aquellos en los cuales se analiza la información financiera de varios años. A diferencia de los métodos verticales, estos métodos requieren datos de cuando menos dos fechas o periodos. Entre ellos tenemos: - Método de aumentos y disminuciones. - Método de tendencias. - Método de Control Presupuestal. - Métodos Gráficos. - Combinación de métodos.
	<u>Razones Financieras</u>	Estas herramientas son básicas para todo administrador financiero. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los Indicadores proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa.

Figura 4. *Análisis por la frecuencia de su utilización*

Para el Diagnostico financiero de la empresa transportes Ng Ltda., se realizarán los siguientes estudios aplicando los modelos *Por la frecuencia de su utilización*, relacionados anteriormente, con estos se busca tener una visión más amplia y acertada de los aspectos relevantes de la situación financiera de la compañía:

- a) Análisis de liquidez
- b) Análisis de rentabilidad

- c) Análisis de endeudamiento
- d) Valor económico agregado
- e) Flujo de caja libre

5.1.3. *Herramientas*

Las herramientas utilizadas para realizar el Diagnostico financiero a la empresa Transportes Ng serán: McGraw Hill (1996)

- a) Estados Financieros Comparativos de los años 2011, 2012 y 2013.
 - Cambios entre periodos
- b) Estados financieros proporcionales (Análisis vertical)
 - Análisis Estructural
- c) Indicadores Financieros de los años 2011, 2012 y 2013
- d) Análisis Especializados
 - Flujo de efectivo
 - Análisis en los flujos de tesorería (FCL)
 - Estado de variación en el margen bruto

5.1.4. *Matriz DOFA*

Como herramienta adicional al Diagnostico financiero a la empresa Ng, se hará uso de La Matriz DOFA.

La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA) es una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias; estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), 44 estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los

factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. David. (2003)

Según Fred, las estrategias de una matriz FODA se agrupan en:

a) Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. David. (2003)

b) Las estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. David. (2003)

c) Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. David. (2003)

d) Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. David. (2003)

El procedimiento para elaborar una matriz DOFA es:

- Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Establecer las relaciones entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

5.2. Marco conceptual

El Diagnostico financiero reúne una serie de conceptos técnicos que regularmente se emplearán en la definición de los diferentes estudios y marcos referenciales; por lo cual se hace necesario su plena comprensión para el desarrollo del siguiente trabajo.

a) Rentabilidad: para García (1991) la rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su continuidad en el mercado y, por ende, el aumento de su valor, es el aspecto más importante para tener en cuenta.

b) Liquidez: García (1991), define la liquidez como la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo.

c) Rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

d) Rotación de proveedores: expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado, es decir, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa, como sostiene García (1991), este indicador sirve para conocer el modo como se está manejando el crédito con los proveedores.

e) Apalancamiento: según García (1991), el apalancamiento de puede definir como la decisión de la empresa de comprometerse en una serie de cargas o erogaciones fijas, operativas y financieras, con el in de incrementar al máximo las utilidades de los propietarios.

5.3. Marco geográfico

A continuación se puede visualizar en la figura 5, la ubicación de la empresa Transportes Ng Ltda.



Figura 5. Ubicación Transportes Ng Ltda.

Fuente: Maps - Google

5.3.1. Delimitación Temporal

Efectuar un estudio financiero que sirva como herramienta para identificar posibles problemas financieros que afecten la liquidez y de esta manera proponer alternativas de solución.

5.3.2. *Delimitación Espacial*

El proyecto se realizará en la empresa Transportes Ng Ltda., ubicada en la calle 35 # 6-124 Km 1 Vía Caños negros, la cual tiene como actividad principal el transporte de carga pesada.

5.3.3. *Delimitación Temática*

El diagnostico será desarrollado en base a los Estados Financieros e indicadores financieros y de gestión de los 3 últimos años, correspondientes a 2011,2012 y 2013.

5.4. Marco legal

- Resolución 137 91 del 21 de diciembre de 1988, por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones de los vehículos de carga para l operación normal en las carreteras del país.
- Resolución 1705 del 8 de agosto de 1991, por la cual se reglamenta el transporte de combustibles, se establece un procedimiento y se adopta el formato DETC-01.
- Resolución 1093 del 27 diciembre de 1991, por la cual se reglamenta la planilla para el transporte de sustancias químicas de uso restringido, se establece un procedimiento y se adopta el formato D.E.T.C.-02
- Acuerdo 050 del 14 de octubre de 1993, por el cual se establece el procedimiento para los trámites relacionados con el registro nacional de remolques, semirremolques y similares, se adoptan los formatos S.T.C. No. 03566 del 03 de diciembre de 1991.
- Resolución 2025 del 23 de junio de 1994 por la cual se reglamenta el registro de transporte de combustibles para los vehículos motorizados y no motorizados, destinado al transporte de gas propano (GLP) y gas natural comprimido (GNC); se establece un procedimiento y se adoptan formatos.

- Resolución 777 del 14 de febrero de 1995, por el cual se delega una función y se fijan requisitos y procedimientos para conceder o negar permisos para el transporte de carga extra pesada y extra dimensional, por las carreteras nacionales a cargo del Instituto Nacional de Vías.
- Decreto 1910 del 21 de octubre de 1996, por el cual se reglamenta parcialmente el contrato de transporte de carga y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 988 del 07 de abril de 1997, por el cual se suprime la tarjeta de operación para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.
- Resolución 1895 del 17 de abril de 1997, por el cual se dictan medidas en materia de vehículos de transporte de carga. Modificada parcialmente por la Resolución No. 566 del 31 de marzo de 1999.
- Resolución 1896 del 14 de abril de 1997, por el cual se dictan disposiciones sobre el manifiesto de carga y se deroga resolución. Modificado por la Resolución 2113 del 25 de abril de 1997 y posteriormente por la Resolución 870 del 20 de marzo de 1988.
- Decreto No. 1150 del 25 de abril de 1997, por el cual se fijan criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios de vehículos de carga.
- Resolución No. 5888 del 7 de octubre de 1997, por la cual se establecen los límites máximos de pesos brutos vehiculares para los vehículos de transporte de carga cuyas configuraciones correspondan a los camiones articulados con semirremolques C3-S2 y C3-S3.
- Resolución No. 688 del 6 de marzo de 1998, por la cual se actualizan los costos de operación para los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga determinados en la Resolución No. 4394 de 1997.

- Decreto No. 650 del 1º de abril de 1998, por el cual se crea el Comité de Reposición y regulación del parque automotor. Modificado por el Decreto 735 del 22 de abril de 1998 y el Decreto 650 del 01 de abril de 1998.
- Decreto No. 651 del 1º de abril de 1998, por el cual se establecen sanciones en materia de transporte terrestre automotor de carga.
- Resolución No. 1020 del 11 de abril de 1998, por el cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga.
- Decreto 173 del 05 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte automotor de carga.
- Resolución 004100 De 2004, por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga por carretera, para su operación normal en la red vial a nivel nacional.

5.5. Marco institucional

A continuación se relaciona información relevante de Transportes Ng Ltda., la cual servirá de apoyo para una mejor comprensión del diagnóstico financiero realizado a esta empresa.

5.5.1. Misión

Somos el mejor aliado de nuestros clientes al prestar un servicio de transporte terrestre automotor de carga, alquiler de maquinaria especializada y desarrollo de logística con efectividad y seguridad, respaldados en un sistema de gestión que mejora continuamente, un equipo humano competente e infraestructura apropiada, para garantizar la satisfacción de los clientes y las expectativas de los socios.

5.5.2. Visión

Transportes NG será reconocido por la calidad de sus servicios a través del desarrollo de actividades seguras, sostenibles y socialmente responsables.

5.5.3. Áreas de la empresa

Transportes Ng Ltda. actualmente cuenta con 6 áreas de gran importancia, las cuales están involucradas en un sistema de gestión integrado y certificado, bajo el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales que confirman el compromiso con la salud, calidad y medio ambiente; las áreas se detallan a continuación:

- a) El área de operaciones: es el área misional que va enfocada al cumplimiento de los servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- b) La gestión gerencial y Qhse: son las áreas de proceso direccional que se encargan de dirigir, supervisar e inspeccionar todo el proceso operativo.
- c) Las áreas de gestión administrativa, gestión comercial y gestión humana: son las áreas de proceso de apoyo donde se desarrollan todos los procesos legales, financieros, y de gestión de personal.

Todas estas áreas están siempre enfocadas a la mejora continua y principalmente a la satisfacción del cliente, como se muestra en la figura 6. Mapa de procesos de la empresa:



Figura 6. Mapa de procesos

Fuente: Transportes NG Ltda.

5.5.4. *Oferta de servicios de Transportes Ng Ltda.*

La empresa Transportes Ng está desarrollada en los llanos orientales y presta los siguientes servicios dirigidos al sector petrolero, la industria y la construcción, con equipos de acuerdo a las necesidades del cliente:

a) Transporte Terrestre Automotor Servicio Especial: este servicio se ofrece en

cualquiera de los siguientes tipos de vehículos:

- Automóvil
- Camioneta Doble Cabina
- SUV Campero
- Van
- Microbús
- Bus

b) Transporte Terrestre Automotor de Carga Seca y Liquida: este servicio se ofrece

en cualquiera de los siguientes tipos de vehículos.

- Camioneta
- Turbo
- Camión
- Tracto Camión

c) Izaje de Cargas: Cada izaje es diseñado y planificado en cada detalle e incluye un estudio para asegurar la manipulación de la máxima seguridad y eficiencia en todo el proceso. Se ofrecen sistemas y una variedad de accesorios de elevación bursátiles:

- Grúas
- Montacargas

- Brazo Articulado
- Cargador

d) Logística: La logística consiste en trabajar con un proveedor que se encarga de toda la operación desde la planeación, ejecución y revisión de la necesidad del servicio; se usa en:

- Movilización de equipos petroleros y transporte de carga
- Alquiler de Terrenos para manejo logístico a cielo abierto

e) Alquiler de Maquinaria Especializada: La empresa cuenta con los siguientes equipos de remoción de tierra para elevación de personal y soldadura:

- Manlift
- Retroexcavadoras
- Equipos de soldadura

5.5.5. Principales clientes

Transportes Ng cuenta con una gama de clientes muy diversificados, entre ellos se relacionan los que tienen mayor relevancia:



Figura 7. Principales clientes

Fuente. Transportes Ng. Ltda.

- a. Ecopetrol
- b. Nabors

- c. Halliburton
- d. Cepcolsa
- e. Ferrogruas
- f. Drilcoll
- g. Tenaris
- h. Copetran
- i. Weatherfotd
- j. Schlumberger
- k. Venseca

5.5.6. *Políticas de pago*

a) Clientes: Estas políticas de pago de cartera están determinadas en los acuerdos firmados con cada uno de los clientes previo al análisis de la capacidad de pago, estos plazos oscilan entre 40 y 45 días, si no cumple y supera los 90 días se realiza cobro pre jurídico.

b) Proveedores: Las políticas de pago de los diferentes proveedores están establecidas de acuerdo a cada uno de los contratos si hay lugar a ellos:

- Proveedores de transporte: 30 días – 45 días
- Proveedores de combustible: 5 días
- Proveedores de restaurante: 8 días
- Proveedores de mantenimientos correctivos de vehículos: pago inmediato
- Proveedores de mantenimientos preventivos de vehículos: a 30 días
- Proveedores de lavados de vehículos: 5 días

En promedio el plazo establecido para todos los clientes es de 30 días.

6. METODOLOGIA

6.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizará a la empresa Transportes NG Ltda., será de tipo descriptivo ya que se busca especificar las propiedades importantes que puedan estar relacionadas con el problema de liquidez de la compañía Dankhe, (1986), enfocando el análisis en la evaluación de las diversas variables que conforman la estructura financiera de la empresa, para de esta manera obtener una medición lo más precisa posible. Sampieri, (1994, Pg. 2)

6.2. Método de investigación

El método de investigación que se utilizará es el deductivo, teniendo que puede proporcionar una mejor comprensión de un determinado fenómeno. Pheby, (1988, pg. 14)

El deductivismo, se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales.

Con base a lo anterior la investigación procederá así: Gómez. (1991)

a) Planteamiento del conjunto axiomático de partida. El criterio que debe seguirse en esta etapa debe ser el de la sencillez. Los supuestos deben incorporar sólo las características más importantes de los fenómenos, debiendo ser eliminadas las irrelevantes. Debe existir coherencia entre los postulados, sin que haya contradicción entre unos y otros.

b) Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior.

c) Enunciado de leyes de carácter general, a los que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.

6.3. Fuentes de información

Las fuentes de información serán las siguientes:

6.3.1. Fuentes primarias

Como fuentes de información primaria se hará uso de documentos primarios tales como libros, revistas científicas, tesis, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnica.

6.3.2. Fuentes secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias se dispondrá de información organizada y elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales, como enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

El diagnostico financiero de Transportes Ng, parte del análisis de cada uno de los elementos del balance general como lo son el activo, pasivo y patrimonio, y del análisis del estado de resultados en cuanto a los ingresos, costos y gastos, que sirva de apoyo para determinar cuál es la estructura de capital y de financiamiento de la empresa.

Se lleva a la práctica las herramientas del diagnóstico financiero a partir de la información suministrada por las diferentes áreas, tales como el método horizontal y vertical de los estados financieros para realizar cálculos e interpretaciones de participación de cada rubro, el cálculo de los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y de rentabilidad para identificar cuáles son las causas del problema financiero de la entidad.

Por otra parte se desarrollan los indicadores de gestión y de valor como el flujo de caja libre y el Eva, para determinar el valor de la empresa, que sirva de apoyo para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

7.1. Análisis de la competencia

A continuación se hará un estudio de las fortalezas y debilidades de los competidores más representativos de la empresa (Tabla 1. *Análisis de la competencia*), este análisis permitirá identificar las ventajas competitivas de Transportes Ng en el mercado y el impacto en su economía interna.

Tabla 1. *Análisis de la competencia*

Competidor	Fortaleza	Debilidad
VIGIA	Musculo financiero, bajos costos fijos, intermediario de transporte	Posibilidad de incumplimiento por soporte en terceros, personal no capacitado
MASA	Cuentan con flota propia	Deficiencia para trabajar con terceros
FERROGRUAS	Musculo financiero, disponibilidad de flota propia aseguramiento atravez del sistema de gestión	Desconocimiento del sector (perdida por cotizaciones mal presentadas)
GLOBOPETROL	Habilidad comercial, musculo financiero, cobertura en la región	Disponibilidad de equipos, cotizan sin tener equipos
TR CARAVANA	Habilidad comercial, musculo financiero, intermediario de transporte , varios socios	Disponibilidad de equipos, cotizan sin tener equipos

Fuente: Elaboración de las autoras

Este análisis permite identificar que la empresa tiene una gran desventaja frente a sus competidores y es que la gran mayoría de vehículos son de terceros, y los vehículos propios son obtenidos mediante financiación lo que genera mayores costos financieros, y por ende menor ganancia en el servicio prestado.

7.2. Análisis de estados financieros

En el análisis a los estados financieros de la empresa Transportes Ng se realizará la descomposición de cada uno de los elementos que lo conforman, con el fin de conocer su integración para luego estudiar los efectos que cada uno genera.

7.2.1. Balance general

Para el análisis del Balance General de Transportes Ng, se utilizarán herramientas tales como: descomposición de activo, pasivo y patrimonio y análisis vertical y horizontal, con el fin de tener un conocimiento más amplio de su estructura financiera, que permita la identificación de posibles causas del problema de liquidez. (Tabla 2. *Balance general comparativo 2011, 2012 y 2013*)

Tabla 2. *Balance general comparativo 2011, 2012 y 2013*

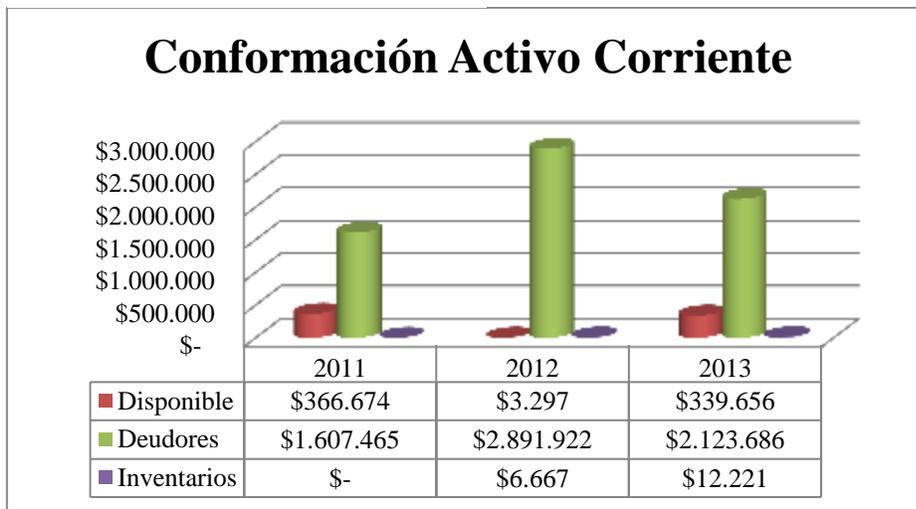
	31 Diciembre		
	2011	2012	2013
ACTIVO			
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	\$ 1.974.139	\$ 2.901.886	\$ 2.475.564
Disponible	\$ 366.674	\$ 3.297	\$ 339.656
Deudores	\$ 1.607.465	\$ 2.891.922	\$ 2.123.686
Inventarios	\$ -	\$ 6.667	\$ 12.221
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	\$ 1.679.696	\$ 1.787.989	\$ 3.697.007
Deudores	\$ 28.600	\$ 213.212	\$ 19.405
Propiedad, planta y equipo	\$ 1.338.972	\$ 1.301.071	\$ 3.456.471
Intangibles	\$ 20.617	\$ 21.314	\$ 18.992
Diferidos	\$ 291.507	\$ 252.392	\$ 202.139
TOTAL ACTIVO	\$3.653.835	\$4.689.875	\$6.172.570
PASIVO			
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	\$ 1.704.330	\$ 2.638.710	\$ 2.174.033
Obligaciones Financieras	\$ 225.958	\$ 282.210	\$ 350.992
Proveedores	\$ 738.248	\$ 1.152.843	\$ 620.417
Cuentas por pagar	\$ 175.137	\$ 718.296	\$ 806.811
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 355.637	\$ 211.613	\$ 407.591
Obligaciones Laborales	\$ 135.986	\$ 169.907	\$ 190.794
Pasivos estimados y provisiones	\$ 37.380	\$ 52.658	\$ 34.511
Otros pasivos	\$ 35.984	\$ 51.182	-\$ 237.083
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	\$ 240.227	\$ 199.561	\$ 2.307.383
Obligaciones Financieras	\$ 240.227	\$ 199.561	\$ 2.307.383
TOTAL PASIVO	\$1.944.557	\$2.838.271	\$4.481.416
PATRIMONIO			
Capital Social	\$ 462.000	\$ 462.000	\$ 1.242.702
Reservas	\$ 120.590	\$ 120.590	\$ 120.590
Resultado del Ejercicio	\$ 499.421	\$ 211.327	\$ 327.862
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 627.167	\$ 1.057.687	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$1.709.178	\$1.851.604	\$1.691.154

Fuente: Transportes NG Ltda.

7.2.1.1. Conformación del activo corriente

A continuación se realizará un análisis a la Grafica 1. *Conformación del activo corriente* que permitirá establecer la distribución de los recursos con que cuenta la empresa para operar y cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Grafica 1. *Conformación del Activo Corriente*



Cifras expresadas en miles

Fuente. Elaboración de las autoras

Si se observa la composición del activo corriente se puede identificar que el rubro con mayor influencia es el de deudores en todos los años, sin embargo en el año 2012 se presentó un aumento en comparación con el 2011, pasando de \$1.607.465 a \$2.891.922, cifra que disminuyó para el año 2013 a \$2.123.686.

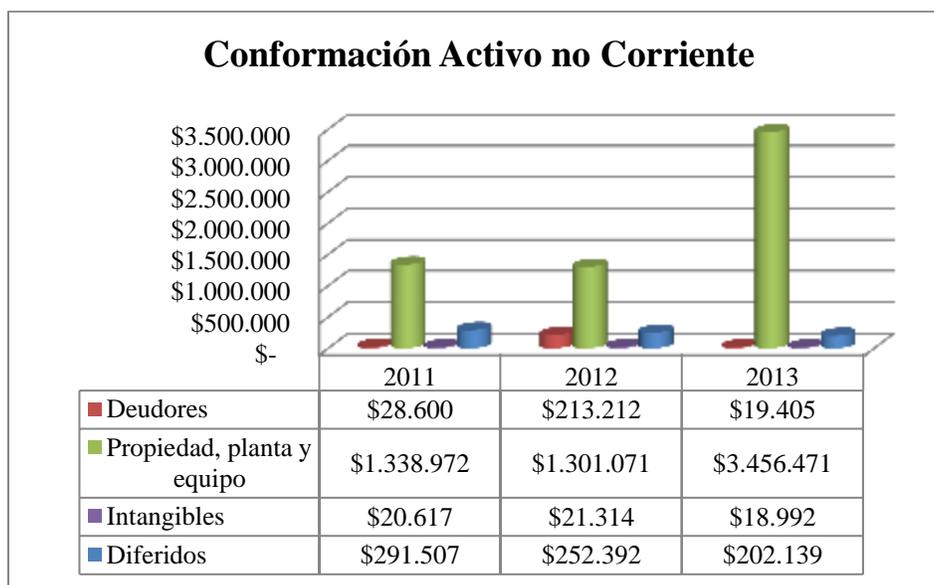
Con lo anterior se puede deducir que la capacidad de pago de la empresa está determinada por sus deudores, y el retraso en el pago de estos es el causal de los problemas de liquidez de la compañía.

7.2.1.2. Conformación del activo no corriente

En cuanto a la conformación del activo no corriente, éste es un componente importante de la estructura financiera de la empresa, por cuanto este tipo de activos no sirven para respaldar la

liquidez en el corto plazo, por esta razón se hace necesario identificar los elementos que lo conforman y la participación que estos mismos tienen.

Grafica 2. *Conformación del Activo no Corriente*



Cifras expresadas en miles

Fuente. Elaboración de las autoras

En la Grafica 2. *Conformación del activo no Corriente*, se puede observar que el rubro con mayor participación en todos los años es la propiedad planta y equipo, no se presentó gran variación entre los años 2011 y 2012, pero se incrementó considerablemente para el año 2013, lo que indica que la empresa destino gran parte de sus recursos para inversión en activos fijos.

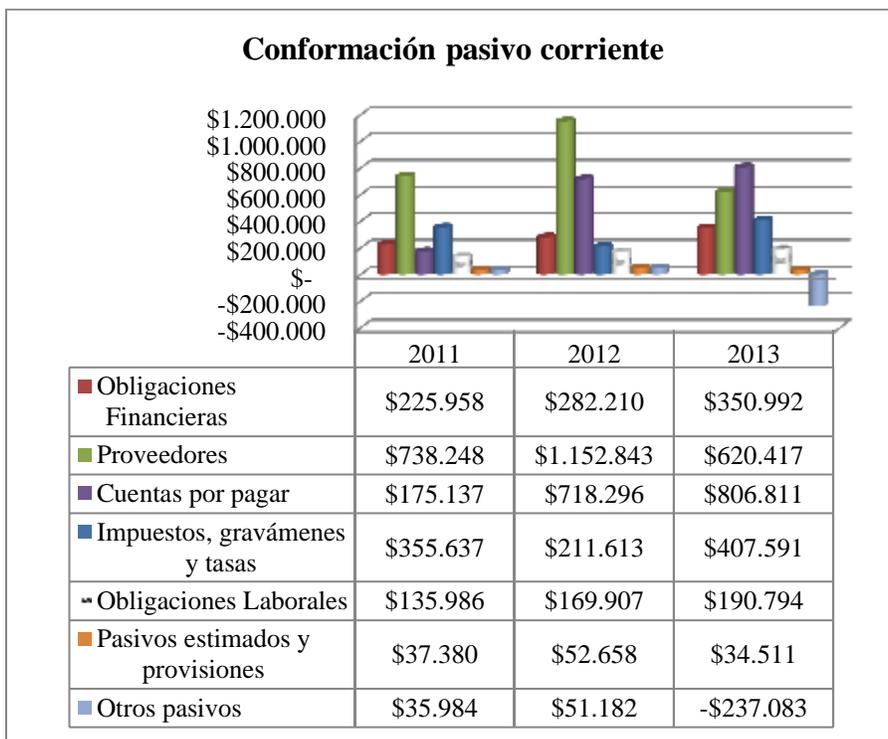
Esto muestra que en el año 2013 la empresa realizo inversión en activos fijos, sin embargo lo más probable es que para realizar esta inversión la empresa haya adquirido deuda, la cual con sus problemas de liquidez es poco conveniente al acarrear más costos financieros.

7.2.1.3. Conformación del pasivo corriente

El pasivo corriente es un componente muy importante de la estructura financiera de la empresa puesto que con este se financia el capital de trabajo requerido para operar, por esta

razón se hace necesario detallar su composición en la Grafica 3. *Conformación del Pasivo Corriente*, con el fin de identificar la disponibilidad de recursos a corto plazo.

Grafica 3. *Conformación del Pasivo Corriente*



Cifras expresadas en miles

Fuente. Elaboración de las autoras

El pasivo corriente de Transportes Ng en los años 2011 y 2012 estaba determinado principalmente por los proveedores, los cuales para el año 2011 fueron de \$738.248 y aumentaron en el 2012 a \$1.152.843. Otro rubro de gran participación fue el de cuentas por pagar el cual para el año 2011 fue de \$175.137 y tuvo un incremento significativo para el año 2012 a \$718.296 y continuo aumentando en el 2013 quedando en \$806.811.

Lo anterior permite deducir que la empresa priorizo los pagos a proveedores, dejando incrementar el rubro de cuentas por pagar.

7.2.1.4. Conformación del pasivo no corriente

La Grafica 4. *Conformación de pasivo no corriente*, permitirá identificar aquellas deudas a largo plazo representativas, que pudieran comprometer a futuro el capital de trabajo de la empresa.

Grafica 4. *Conformación del Pasivo no Corriente*



Cifras expresadas en miles

Fuente. Elaboración de las autoras

Con relación al pasivo no corriente el único rubro por el que está compuesto es obligaciones financieras el cual tuvo una ligera disminución de 2011 a 2012, pasando de \$240.227 a \$199.561, sin embargo para el año 2013 este rubro aumento en más del 100%, lo que indica que la empresa adquirió nueva deuda para financiarse.

Si se observa con detalle la composición del activo no corriente, se puede identificar un incremento en la propiedad planta y equipo al igual que un aumento en las obligaciones financieras en la composición del pasivo, lo que permite deducir que la empresa adquirió deuda para realizar inversión en activos fijos.

7.2.1.5. Conformación del patrimonio

En cuanto a la Grafica 5. *Conformación del Patrimonio*, es indispensable identificar los elementos que lo componen, ya que de este provienen parte de los recursos con los cuales se está financiando la empresa, y mientras mayor sea este rubro la empresa tendrá mayor solidez.

Grafica 5. *Conformación del Patrimonio*



Cifras expresadas en miles

Fuente. Elaboración de las autoras

El patrimonio de la empresa Transportes Ng para el año 2011 estaba conformado principalmente por la utilidad del ejercicio, cifra que disminuyó en más del 100% para el año 2012 pasando de \$499.421 a \$211.327, y se recuperó en un poco más del 50% en el año 2013 \$327.862; en este mismo año se presentó una reducción en las utilidades acumuladas, lo que indica que se realizó repartición de participaciones.

A demás se puede observar que el capital social aumento, lo que indica que la empresa realizó captación de recursos por parte de los socios, para financiar sus inversiones.

7.2.1.6. Análisis vertical

Para una mejor comprensión de la composición y estructura del balance general se realizará el análisis vertical (Tabla 3. *Análisis vertical balance general*), el cual permitirá establecer si la empresa tiene una distribución equitativa de sus activos, que sea acorde con las necesidades financieras y operativas.

Tabla 3. *Análisis vertical balance general*

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE
(Expresado en miles de pesos)

	31 Diciembre			A. VERTICAL		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVO						
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	\$ 1.974.139	\$ 2.901.886	\$ 2.475.564	54,03%	61,88%	40,11%
Disponible	\$ 366.674	\$ 3.297	\$ 339.656	10,04%	0,07%	5,50%
Deudores	\$ 1.607.465	\$ 2.891.922	\$ 2.123.686	43,99%	61,66%	34,41%
Inventarios	\$ -	\$ 6.667	\$ 12.221	0,00%	0,14%	0,20%
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	\$ 1.679.696	\$ 1.787.989	\$ 3.697.007	45,97%	38,12%	59,89%
Deudores	\$ 28.600	\$ 213.212	\$ 19.405	0,78%	4,55%	0,31%
Propiedad, planta y equipo	\$ 1.338.972	\$ 1.301.071	\$ 3.456.471	36,65%	27,74%	56,00%
Intangibles	\$ 20.617	\$ 21.314	\$ 18.992	0,56%	0,45%	0,31%
Diferidos	\$ 291.507	\$ 252.392	\$ 202.139	7,98%	5,38%	3,27%
TOTAL ACTIVO	\$3.653.835	\$4.689.875	\$6.172.570	100%	100%	100%
PASIVO						
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	\$ 1.704.330	\$ 2.638.710	\$ 2.174.033	87,65%	92,97%	48,51%
Obligaciones Financieras	\$ 225.958	\$ 282.210	\$ 350.992	11,62%	9,94%	7,83%
Proveedores	\$ 738.248	\$ 1.152.843	\$ 620.417	37,96%	40,62%	13,84%
Cuentas por pagar	\$ 175.137	\$ 718.296	\$ 806.811	9,01%	25,31%	18,00%
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 355.637	\$ 211.613	\$ 407.591	18,29%	7,46%	9,10%
Obligaciones Laborales	\$ 135.986	\$ 169.907	\$ 190.794	6,99%	5,99%	4,26%
Pasivos estimados y provisiones	\$ 37.380	\$ 52.658	\$ 34.511	1,92%	1,86%	0,77%
Otros pasivos	\$ 35.984	\$ 51.182	\$ 237.083	1,85%	1,80%	-5,29%
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	\$ 240.227	\$ 199.561	\$ 2.307.383	12,35%	7,03%	51,49%
Obligaciones Financieras	\$ 240.227	\$ 199.561	\$ 2.307.383	12,35%	7,03%	51,49%
TOTAL PASIVO	\$1.944.557	\$2.838.271	\$4.481.416	100%	100%	100%
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 462.000	\$ 462.000	\$ 1.242.702	27,03%	24,95%	73,48%
Reservas	\$ 120.590	\$ 120.590	\$ 120.590	7,06%	6,51%	7,13%
Resultado del Ejercicio	\$ 499.421	\$ 211.327	\$ 327.862	29,22%	11,41%	19,39%
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 627.267	\$ 1.057.687	\$ -	36,70%	57,12%	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	\$1.709.278	\$1.851.604	\$1.691.154	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$3.653.835	\$4.689.875	\$6.172.570			

Fuente. Elaboración de las autoras

En el análisis vertical del balance general de la empresa Transportes Ng, se puede observar:

- a) El activo, está conformado en un **40,11%** por activo corriente del cual la cifra más representativa está dada por los deudores que ascienden a 34,41%, y un **59,89%** por activo no Corriente representado principalmente por la propiedad planta y equipo que participa en un 56%.
- b) El pasivo, está determinado en un **48,51%** por pasivo corriente el cual está representado principalmente por cuentas por pagar y proveedores con 18% y 13,84% respectivamente, y un **51,49%**, por pasivo no corriente el cual está dado en su totalidad por obligaciones financieras.
- c) El patrimonio, está compuesto principalmente por aportes sociales, los cuales abarcan un **73,48%**.

La composición del balance general permite identificar que el pasivo corriente de la empresa que representa un 48,51% de la estructura financiera, es mayor que el activo corriente de 40,11%, es decir que la operación de la empresa no está financiando el capital de trabajo, y por ende está generando déficit.

7.2.1.7. Análisis horizontal

Lo que se busca con el análisis horizontal es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada componente del balance general en un periodo respecto a otro, con miras a determinar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de las partidas de gran relevancia.

Tabla 4. *Análisis horizontal balance general*

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE
(Expresado en miles de pesos)

	31 Diciembre			A. HORIZONTAL 2011-2012		A. HORIZONTAL 2012-2013	
	2011	2012	2013	v/r Absoluto	%	v/r Absoluto	%
ACTIVO							
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	\$ 1.974.139	\$ 2.901.886	\$ 2.475.564	\$ 927.747	47%	-\$ 426.322	-15%
Disponible	\$ 366.674	\$ 3.297	\$ 339.656	-\$ 363.377	-99%	\$ 336.359	10203%
Deudores	\$ 1.607.465	\$ 2.891.922	\$ 2.123.686	\$ 1.284.457	80%	-\$ 768.236	-27%
Inventarios	\$ -	\$ 6.667	\$ 12.221	\$ 6.667		\$ 5.555	83%
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	\$ 1.679.696	\$ 1.787.989	\$ 3.697.007	\$ 108.293	6%	\$ 1.909.018	107%
Deudores	\$ 28.600	\$ 213.212	\$ 19.405	\$ 184.612	645%	-\$ 193.807	-91%
Propiedad, planta y equipo	\$ 1.338.972	\$ 1.301.071	\$ 3.456.471	-\$ 37.901	-3%	\$ 2.155.400	166%
Intangibles	\$ 20.617	\$ 21.314	\$ 18.992	\$ 697	3%	-\$ 2.322	-11%
Diferidos	\$ 291.507	\$ 252.392	\$ 202.139	-\$ 39.115	-13%	-\$ 50.253	-20%
TOTAL ACTIVO	\$3.653.835	\$4.689.875	\$6.172.570	\$1.036.040	28%	\$1.482.696	32%
PASIVO							
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	\$ 1.704.330	\$ 2.638.710	\$ 2.174.033	\$ 934.380	55%	-\$ 464.676	-18%
Obligaciones Financieras	\$ 225.958	\$ 282.210	\$ 350.992	\$ 56.252	25%	\$ 68.782	24%
Proveedores	\$ 738.248	\$ 1.152.843	\$ 620.417	\$ 414.595	56%	-\$ 532.426	-46%
Cuentas por pagar	\$ 175.137	\$ 718.296	\$ 806.811	\$ 543.159	310%	\$ 88.515	12%
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 355.637	\$ 211.613	\$ 407.591	-\$ 144.024	-40%	\$ 195.978	93%
Obligaciones Laborales	\$ 135.986	\$ 169.907	\$ 190.794	\$ 33.921	25%	\$ 20.887	12%
Pasivos estimados y provisiones	\$ 37.380	\$ 52.658	\$ 34.511	\$ 15.278	41%	-\$ 18.147	-34%
Otros pasivos	\$ 35.984	\$ 51.182	-\$ 237.083	\$ 15.198	42%	-\$ 288.265	-563%
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	\$ 240.227	\$ 199.561	\$ 2.307.383	-\$ 40.666	-17%	\$ 2.107.822	1056%
Obligaciones Financieras	\$ 240.227	\$ 199.561	\$ 2.307.383	-\$ 40.666	-17%	\$ 2.107.822	1056%
TOTAL PASIVO	\$1.944.557	\$2.838.271	\$4.481.416	\$ 893.714	46%	\$1.643.146	58%
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 462.000	\$ 462.000	\$ 1.242.702	\$ -	0%	\$ 780.702	169%
Reservas	\$ 120.590	\$ 120.590	\$ 120.590	\$ 0	0%	\$ -	0%
Resultado del Ejercicio	\$ 499.421	\$ 211.327	\$ 327.862	-\$ 288.094	-58%	\$ 116.535	55%
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 627.267	\$ 1.057.687	\$ -	\$ 430.420	69%	-\$ 1.057.687	-100%
TOTAL PATRIMONIO	\$1.709.278	\$1.851.604	\$1.691.154	\$ 142.326	8%	-\$ 160.450	-9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$3.653.835	\$4.689.875	\$6.172.570	\$1.036.040	28%	\$1.482.696	32%

Fuente. Elaboración de las autoras

La Tabla 4. *Análisis horizontal balance general* permitió determinar lo siguiente:

a) Análisis horizontal 2011-2012:

En el año 2012 aumento el activo corriente en un **47%**, principalmente a causa de un incremento en los deudores del 80%.

En cuanto al activo no corriente este no tuvo mayor crecimiento **6%**, sin embargo los deudores de difícil cobro se incrementaron en más del 100%.

Por otro lado el pasivo corriente aumentó en el 2012 un **55%**, principalmente a causa de un incremento de más del 100% en las cuentas por pagar y proveedores con un 56%.

b) Análisis horizontal 2012-2013:

En el año 2013 se presentó una disminución en los deudores del **27%**, que ocasionaron una reducción del activo corriente del **15%**, a pesar de un aumento considerable de más del 100% en el disponible de la empresa.

Respecto al activo no corriente, se incremento en **107%**, gracias a un aumento de la propiedad planta y equipo de más del 100% y una disminución de los deudores de difícil cobro del 91%.

En relación al pasivo corriente, se presentó una disminución de los proveedores del **46%**, y con respecto al patrimonio la partida más representativa en cuanto a variación fue la de capital, que aumento en **169%**, indicando que hubo captación de recursos de socios.

Las variaciones del balance general permiten concluir que el año 2012 fue un mal año para la empresa Transportes Ng, partiendo de su capital de trabajo, ya que el pasivo corriente presentó un aumento superior que el activo corriente en un 8%, causando graves problemas de flujo de efectivo, situación que se controla un poco en el 2013, teniendo en cuenta que el pasivo corriente decreció en 3% más que el activo corriente; sin embargo esta disminución no es suficiente para que la empresa pueda generar la liquidez necesaria y pueda operar con su capital de trabajo.

Debido a lo anterior se ha creado la necesidad de recurrir a financiación externa la cual se ve reflejada en el crecimiento de sus obligaciones financieras y capital social.

7.2.2. *Estado de resultados*

En el análisis de la Tabla 5. *Estado de resultados* de Transportes Ng, se utilizan herramientas tales como: descomposición de participación de costos y gastos, Análisis vertical y horizontal, con el fin de tener un conocimiento más amplio de su estructura financiera, que permita la identificación de posibles causas del problema de liquidez.

Tabla 5. *Estado de resultados comparativo 2011, 2012 y 2013*

	ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO A 31 DICIEMBRE		
	<i>(Expresado en miles de pesos)</i>		
	01 Enero a 31 Diciembre		
	2011	2012	2013
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 12.786.941	\$ 12.486.152	\$ 11.348.920
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	\$ 12.786.941	\$ 10.427.203	\$ 8.395.057
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	\$ -	\$ 2.162.999	\$ 2.971.396
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en Ventas (DB)	\$ -	-\$ 104.050	-\$ 17.533
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 10.225.558	\$ 10.290.145	\$ 8.543.231
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	\$ 10.225.558	\$ 10.412.273	\$ 8.550.769
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en compras		-\$ 122.128	-\$ 7.538
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.561.383	\$ 2.196.008	\$ 2.805.689
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 2.124.709	\$ 2.309.531	\$ 2.778.574
Gastos de personal	\$ 338.760	\$ 438.506	\$ 550.629
Honorarios	\$ 55.120	\$ 60.196	\$ 49.712
Impuestos	\$ 238.721	\$ 212.383	\$ 267.644
Arrendamientos	\$ 661.007	\$ 676.888	\$ 864.610
Contribuciones y Afiliaciones	\$ 6.519	\$ 12.933	\$ 11.815
Seguros	\$ 15.487	\$ 1.289	\$ 13.433
Servicios	\$ 192.157	\$ 265.457	\$ 289.082
Gastos Legales	\$ 2.045	\$ 488	\$ 1.701
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 24.223	\$ 23.987	\$ 25.231
Adecuacion e Instalacion	\$ 65.326	\$ 50.751	\$ 62.936
Gastos de viaje	\$ 8.260	\$ 12.070	\$ 19.783
Depreciaciones	\$ 235.919	\$ 187.668	\$ 274.645
Amortizaciones	\$ 200.267	\$ 266.132	\$ 226.261
Diversos	\$ 79.444	\$ 86.685	\$ 118.168
Provisiones	\$ 1.454	\$ 14.099	\$ 2.921
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 436.674	-\$ 113.523	\$ 27.115
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 343.789	\$ 531.955	\$ 645.571
Financieros	\$ 287.302	\$ 466.645	\$ 410.205
Gastos Extraordinarios	\$ 45.513	\$ 4.811	\$ 136.916
Gastos Diversos	\$ 10.974	\$ 60.499	\$ 98.450
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 713.090	\$ 1.064.133	\$ 1.275.920
Financieros	\$ 10.517	\$ 19.784	\$ 29.057
Arrendamientos	\$ 429.724	\$ 621.613	\$ 730.964
Servicios	\$ 480	\$ 3.500	\$ 4.344
Utilidad en Venta de Propiedades, Planta y Equipo			\$ 55.216
Recuperaciones	\$ 266.008	\$ 381.974	\$ 342.532
Indemnizaciones	\$ 6.044	\$ 3.525	\$ 100.659
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en otras Ventas			-\$ 3.116
Diversos	\$ 317	\$ 33.737	\$ 16.265
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 805.975	\$ 418.655	\$ 657.464
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 306.554	\$ 207.328	\$ 329.602
UTILIDAD NETA	\$ 499.421	\$ 211.327	\$ 327.862

Fuente. Elaboración de las autoras

7.2.2.1. Análisis de costos y gastos

El análisis de costos y gastos permitirá identificar como participan estos en la utilidad de la empresa, es decir de qué manera está siendo absorbida la utilidad.

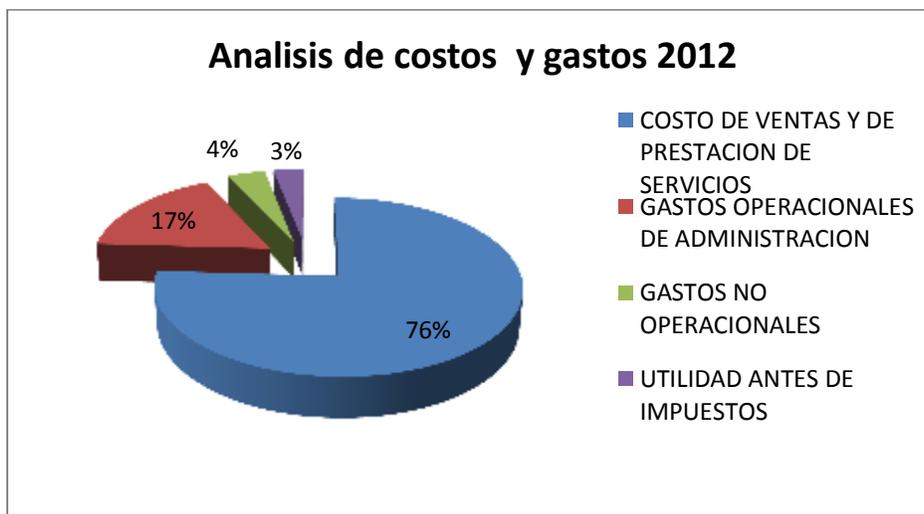
Grafica 6. *Análisis de costos y gastos 2011*



Fuente. Elaboración de las autoras

Para el año 2011 la utilidad de la empresa transportes Ng fue absorbida en un 76% por el costo operacional, seguido por los gastos de administración con un 16% y dando como resultado una utilidad antes de impuesto del 6%, siendo este un bajo porcentaje de utilidad en el sector del transporte.

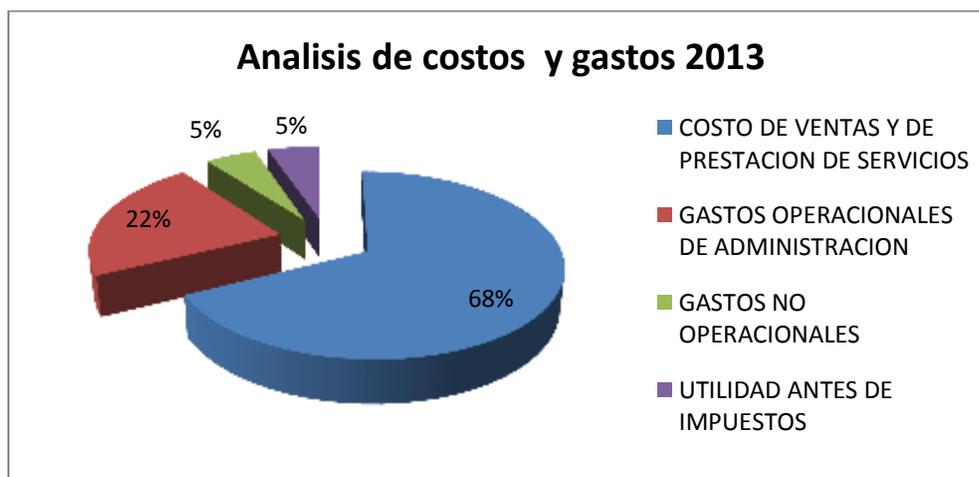
Grafica 7. *Análisis de costos y gastos 2012*



Fuente. Elaboración de las autoras

Para el año 2012 se mantuvo el 76% del costo operacional, y se presentó un aumento de un punto en los gastos administrativos y de igual manera incremento de 2% a 4% los gastos no operacionales, debido a esto se disminuyó considerablemente la utilidad pasando del 6% para el año 2011 a 3% para el año 2012 lo que indica que la empresa está siendo poco rentable y en el año 2012 estaba destruyendo valor.

Grafica 8. *Análisis de costos y gastos 2013*



Fuente. Elaboración de las autoras

Con respecto al año 2013 la empresa Transportes Ng logró optimizar los costos operacionales, reduciéndolos de 76% en los años 2011 y 2012 a 68% en el año 2013, sin embargo en este mismo año se presentó un aumento de 5 puntos en los gastos operacionales pasando de 17% a 22%; de igual manera se incrementaron los gastos no operacionales, a causa de la adquisición de nuevas obligaciones financieras. A pesar de esto la utilidad subió dos puntos respecto al año 2012 pasando de 3% al 5%.

7.2.2.2. Análisis vertical

Para una mejor comprensión de la composición y estructura del estado de resultados se realizara el análisis vertical, el cual permitirá establecer si la empresa cuenta con una óptima distribución de los recursos.

Tabla 6. *Análisis vertical estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO A 31 DICIEMBRE

(Expresado en miles de pesos)

	01 Enero a 31 Diciembre			A. VERTICAL		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 12.786.941	\$ 12.486.152	\$ 11.348.920	100%	100%	100%
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	\$ 12.786.941	\$ 10.427.203	\$ 8.395.057	100,00%	83,51%	73,97%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	\$ -	\$ 2.162.999	\$ 2.971.396	0,00%	17,32%	26,18%
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en Ventas (DB)	\$ -	-\$ 104.050	-\$ 17.533	0,00%	-0,83%	-0,15%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 10.225.558	\$ 10.290.145	\$ 8.543.231	79,97%	82,41%	75,28%
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	\$ 10.225.558	\$ 10.412.273	\$ 8.550.769	79,97%	83,39%	75,34%
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en compras		-\$ 122.128	-\$ 7.538	0,00%	-0,98%	-0,07%
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.561.383	\$ 2.196.008	\$ 2.805.689	20,03%	17,59%	24,72%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 2.124.709	\$ 2.309.531	\$ 2.778.574	16,62%	18,50%	24,48%
Gastos de personal	\$ 338.760	\$ 438.506	\$ 550.629	2,65%	3,51%	4,85%
Honorarios	\$ 55.120	\$ 60.196	\$ 49.712	0,43%	0,48%	0,44%
Impuestos	\$ 238.721	\$ 212.383	\$ 267.644	1,87%	1,70%	2,36%
Arrendamientos	\$ 661.007	\$ 676.888	\$ 864.610	5,17%	5,42%	7,62%
Contribuciones y Afiliaciones	\$ 6.519	\$ 12.933	\$ 11.815	0,05%	0,10%	0,10%
Seguros	\$ 15.487	\$ 1.289	\$ 13.433	0,12%	0,01%	0,12%
Servicios	\$ 192.157	\$ 265.457	\$ 289.082	1,50%	2,13%	2,55%
Gastos Legales	\$ 2.045	\$ 488	\$ 1.701	0,02%	0,00%	0,01%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 24.223	\$ 23.987	\$ 25.231	0,19%	0,19%	0,22%
Adecuacion e Instalacion	\$ 65.326	\$ 50.751	\$ 62.936	0,51%	0,41%	0,55%
Gastos de viaje	\$ 8.260	\$ 12.070	\$ 19.783	0,06%	0,10%	0,17%
Depreciaciones	\$ 235.919	\$ 187.668	\$ 274.645	1,84%	1,50%	2,42%
Amortizaciones	\$ 200.267	\$ 266.132	\$ 226.261	1,57%	2,13%	1,99%
Diversos	\$ 79.444	\$ 86.685	\$ 118.168	0,62%	0,69%	1,04%
Provisiones	\$ 1.454	\$ 14.099	\$ 2.921	0,01%	0,11%	0,03%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 436.674	-\$ 113.523	\$ 27.115	3,41%	-0,91%	0,24%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 343.789	\$ 531.955	\$ 645.571	2,69%	4,26%	5,69%
Financieros	\$ 287.302	\$ 466.645	\$ 410.205	2,25%	3,74%	3,61%
Gastos Extraordinarios	\$ 45.513	\$ 4.811	\$ 136.916	0,36%	0,04%	1,21%
Gastos Diversos	\$ 10.974	\$ 60.499	\$ 98.450	0,09%	0,48%	0,87%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 713.090	\$ 1.064.133	\$ 1.275.920	5,58%	8,52%	11,24%
Financieros	\$ 10.517	\$ 19.784	\$ 29.057	0,08%	0,16%	0,26%
Arrendamientos	\$ 429.724	\$ 621.613	\$ 730.964	3,36%	4,98%	6,44%
Servicios	\$ 480	\$ 3.500	\$ 4.344	0,00%	0,03%	0,04%
Utilidad en Venta de Propiedades, Planta y Equipo			\$ 55.216	0,00%	0,00%	0,49%
Recuperaciones	\$ 266.008	\$ 381.974	\$ 342.532	2,08%	3,06%	3,02%
Indemnizaciones	\$ 6.044	\$ 3.525	\$ 100.659	0,05%	0,03%	0,89%
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en otras Ventas			-\$ 3.116	0,00%	0,00%	-0,03%
Diversos	\$ 317	\$ 33.737	\$ 16.265	0,00%	0,27%	0,14%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 805.975	\$ 418.655	\$ 657.464	0,06303	3,35%	5,79%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 306.554	\$ 207.328	\$ 329.602	2,40%	1,66%	2,90%
UTILIDAD NETA	\$ 499.421	\$ 211.327	\$ 327.862	3,91%	1,69%	2,89%

Fuente. Elaboración de las autoras

La Tabla 6. *Análisis vertical estado de resultados* de la empresa TRANSPORTES NG, permite identificar:

- a) Los ingresos provienen en un **73,97%**, de la prestación del servicio de transporte.
- b) Los costos absorben en promedio un **79%** de los ingresos operacionales.
- c) La utilidad bruta del año 2013 fue de **24,72%** siendo la más alta de los ultimo tres años, tras conseguir la disminución de los costos operacionales.
- d) Los gastos operacionales abarcan un **24,48%** de la utilidad operacional, siendo los arrendamientos el rubro más representativo con un 7,62%.
- e) Los gastos financieros son el rubro más representativo de los gastos no operacionales con un **3,74%**.
- f) Los ingresos no operacionales, están dados en mayor proporción por los arrendamientos que ascienden al **6,44%**.

En la composición del estado de resultados se puede observar que la empresa tiene un margen de utilidad demasiado bajo, a causa de unos costos elevados que abarcan casi el 80% de los ingresos, es decir la rentabilidad de la empresa está siendo absorbida por los costos operativos.

7.2.2.3. Análisis horizontal

Lo que se busca con el análisis horizontal es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada componente del estado de resultados en un periodo respecto a otro, con miras a determinar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de las partidas de gran relevancia.

Tabla 7. *Análisis horizontal estado de resultados*

	01 Enero a 31 Diciembre			A. HORIZONTAL		A. HORIZONTAL	
	2011	2012	2013	V. Absoluto	%	V. Absoluto	%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 12.786.941	\$ 12.486.152	\$ 11.348.920	-\$ 300.789	-2,35%	-\$ 1.137.232	-9%
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	\$ 12.786.941	\$ 10.427.203	\$ 8.395.057	-\$ 2.359.738	-18,45%	-\$ 2.032.145	-19%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	\$ -	\$ 2.162.999	\$ 2.971.396	\$ 2.162.999		\$ 808.396	37%
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en Ventas (DB)	\$ -	-\$ 104.050	-\$ 17.533	-\$ 104.050		\$ 86.516	-83%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 10.225.558	\$ 10.290.145	\$ 8.543.231	\$ 64.587	0,63%	-\$ 1.746.914	-17%
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	\$ 10.225.558	\$ 10.412.273	\$ 8.550.769	\$ 186.715	1,83%	-\$ 1.861.504	-18%
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en compras		-\$ 122.128	-\$ 7.538	-\$ 122.128		\$ 114.590	-94%
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.561.383	\$ 2.196.008	\$ 2.805.689	-\$ 365.375	-14,26%	\$ 609.682	28%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 2.124.709	\$ 2.309.531	\$ 2.778.574	\$ 184.822	8,70%	\$ 469.043	20%
Gastos de personal	\$ 338.760	\$ 438.506	\$ 550.629	\$ 99.746	29,44%	\$ 112.122	26%
Honorarios	\$ 55.120	\$ 60.196	\$ 49.712	\$ 5.076	9,21%	-\$ 10.484	-17%
Impuestos	\$ 238.721	\$ 212.383	\$ 267.644	-\$ 26.338	-11,03%	\$ 55.261	26%
Arrendamientos	\$ 661.007	\$ 676.888	\$ 864.610	\$ 15.881	2,40%	\$ 187.722	28%
Contribuciones y Afiliaciones	\$ 6.519	\$ 12.933	\$ 11.815	\$ 6.414	98,39%	-\$ 1.117	-9%
Seguros	\$ 15.487	\$ 1.289	\$ 13.433	-\$ 14.198	-91,68%	\$ 12.144	942%
Servicios	\$ 192.157	\$ 265.457	\$ 289.082	\$ 73.300	38,15%	\$ 23.626	9%
Gastos Legales	\$ 2.045	\$ 488	\$ 1.701	-\$ 1.557	-76,14%	\$ 1.213	249%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 24.223	\$ 23.987	\$ 25.231	-\$ 236	-0,98%	\$ 1.245	5%
Adecuacion e Instalacion	\$ 65.326	\$ 50.751	\$ 62.936	-\$ 14.575	-22,31%	\$ 12.186	24%
Gastos de viaje	\$ 8.260	\$ 12.070	\$ 19.783	\$ 3.810	46,12%	\$ 7.713	64%
Depreciaciones	\$ 235.919	\$ 187.668	\$ 274.645	-\$ 48.251	-20,45%	\$ 86.978	46%
Amortizaciones	\$ 200.267	\$ 266.132	\$ 226.261	\$ 65.865	32,89%	-\$ 39.870	-15%
Diversos	\$ 79.444	\$ 86.685	\$ 118.168	\$ 7.241	9,12%	\$ 31.483	36%
Provisiones	\$ 1.454	\$ 14.099	\$ 2.921	\$ 12.645	869,67%	-\$ 11.178	-79%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 436.674	-\$ 113.523	\$ 27.115	-\$ 550.197	-126,00%	\$ 140.638	-124%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 343.789	\$ 531.955	\$ 645.571	\$ 188.166	54,73%	\$ 113.616	21%
Financieros	\$ 287.302	\$ 466.645	\$ 410.205	\$ 179.343	62,42%	-\$ 56.440	-12%
Gastos Extraordinarios	\$ 45.513	\$ 4.811	\$ 136.916	-\$ 40.702	-89,43%	\$ 132.106	2746%
Gastos Diversos	\$ 10.974	\$ 60.499	\$ 98.450	\$ 49.525	451,30%	\$ 37.950	63%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 713.090	\$ 1.064.133	\$ 1.275.920	\$ 351.043	49,23%	\$ 211.787	20%
Financieros	\$ 10.517	\$ 19.784	\$ 29.057	\$ 9.267	88,11%	\$ 9.274	47%
Arrendamientos	\$ 429.724	\$ 621.613	\$ 730.964	\$ 191.889	44,65%	\$ 109.351	18%
Servicios	\$ 480	\$ 3.500	\$ 4.344	\$ 3.020	629,17%	\$ 844	24%
Utilidad en Venta de Propiedades, Planta y Equipo			\$ 55.216	\$ -		\$ 55.216	
Recuperaciones	\$ 266.008	\$ 381.974	\$ 342.532	\$ 115.966	43,60%	-\$ 39.443	-10%
Indemnizaciones	\$ 6.044	\$ 3.525	\$ 100.659	-\$ 2.519	-41,68%	\$ 97.134	2756%
Devoluciones, Rebajas y Descuentos en otras Ventas			-\$ 3.116	\$ -		-\$ 3.116	
Diversos	\$ 317	\$ 33.737	\$ 16.265	\$ 33.420	10542,45%	-\$ 17.472	-52%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 805.975	\$ 418.655	\$ 657.464	-\$ 387.320	-48,06%	\$ 238.809	57%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 306.554	\$ 207.328	\$ 329.602	-\$ 99.226	-32,37%	\$ 122.274	59%
UTILIDAD NETA	\$ 499.421	\$ 211.327	\$ 327.862	-\$ 288.094	-57,69%	\$ 116.535	55%

Fuente. Elaboración de las autoras

La Tabla 7. *Análisis horizontal estado de resultados*, permitió determinar lo siguiente:

a) Análisis horizontal 2011-2012:

En el año 2012 se presentó una disminución del **18%** en los ingresos lo cual es poco favorable teniendo en cuenta que los costos aumentaron en 1,8%.

Los gastos de administración presentaron un crecimiento de **8,70%**, éste estuvo determinado principalmente por un aumento considerable en los gastos de contribuciones y afiliaciones con un 98,39%, gastos de personal del 29,44%, y un incremento de más del 100% en las provisiones, determinadas principalmente por el crecimiento en los deudores de difícil cobro.

En cuanto a los gastos no operacionales tuvieron un aumento considerable del **54,73%**, definido por un incremento del 62,42% en los gastos financieros y más del 100% en los gastos diversos.

Sin embargo se puede observar que en este año se presentó un aumento del **49,23%** en los ingresos no operacionales, dados en particular por la utilidad en venta de activos fijos.

b. Análisis horizontal 2012-2013:

Respecto al año 2013, se puede observar de nuevo una disminución en el ingreso del **19%**, lo cual no es favorable, si tenemos en cuenta que esta reducción se está convirtiendo en una tendencia cada año; sin embargo los costos descendieron en un 18%.

En cuanto a los gastos de administración, se presentó un aumento considerable del **20%**, determinado en mayor proporción por un crecimiento en los gastos de personal del 26%, además de un aumento de más del 100% en los seguros y gastos legales, sin dejar atrás el incremento en los gastos de viaje del 64%.

Los gastos no operacionales continuaron creciendo en el 2013 en un **21%**, determinado especialmente por un aumento de más del 100% en los gastos extraordinarios.

Con respecto a los ingresos no operacionales incrementaron en un **20%**, a causa de un aumento de más del 100% en las indemnizaciones.

En general las variaciones del estado de resultados permiten concluir que la situación financiera de la empresa Transportes Ng es desalentadora, teniendo en cuenta que sus ingresos

operacionales disminuyen, mientras sus costos aumentan, reduciendo de esta manera su margen de utilidad bruto y si a eso se suma el constante incremento en los gastos de administración, obtenemos un resultado poco favorable, con márgenes de ganancias netas demasiado bajos para el sector de transporte.

7.3. Indicadores financieros

A continuación se aplicaran y analizaran los indicadores financieros que permitan medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, rendimiento y las utilidades de Transportes Ng Ltda.

Se usara esta herramienta ya que a través de ella será posible realizar una interpretación de cifras y resultados, para de esta manera saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar.

7.3.1. Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez servirán para evaluar la capacidad de la organización para mantener el efectivo necesario para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad; al igual que determinar la capacidad de la organización de mantener bienes y recursos requeridos para resguardar las deudas adquiridas.

Tabla 8. *Indicadores de Liquidez*

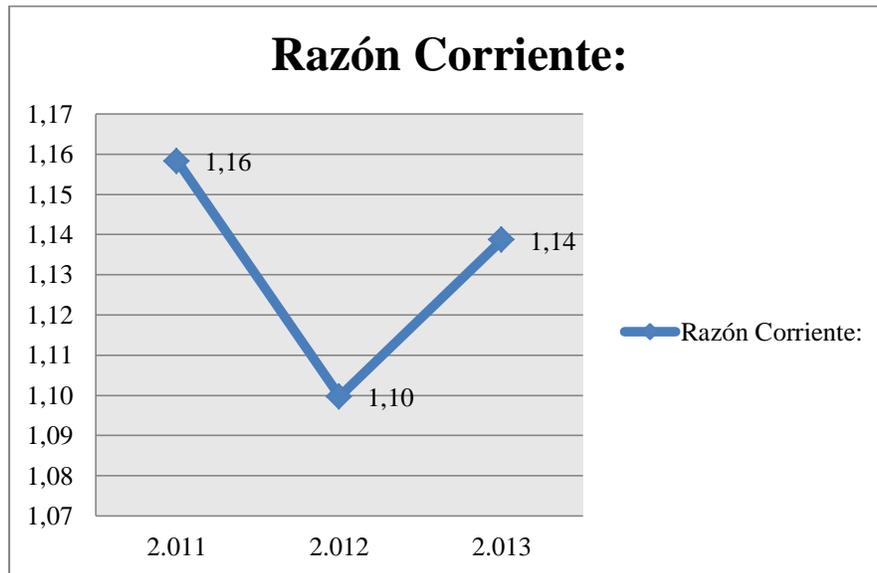
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICE	2.011	2.012	2.013
Razón Corriente:	1,16	1,10	1,14
Capital de Trabajo:	269.809	263.176	301.530
Solidez:	1,88	1,65	1,38

Fuente: Elaboración de las autoras

7.3.1.1. Razón corriente

La razón corriente permitirá determinar el índice de liquidez de la empresa, es decir su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Grafica 9. Razón corriente



Fuente. Elaboración de las autoras

La empresa en el año 2011 contaba con \$1,16 por cada peso de deuda a corto plazo, para el año 2012 presentó una disminución a \$1,10, y para el 2013 se retomó nuevamente un aumento a \$1,14, quiere decir que la empresa puede cubrir según estos resultados con su activo corriente sus deudas a corto plazo, sin embargo es importante tener en cuenta que un gran porcentaje del activo corriente corresponde a los deudores, y estos han aumentado año a año, mostrando igualmente tardanza en el tiempo de recuperación de los mismos, es decir que a pesar que la razón corriente de todos los años es positiva y es mayor a 1, la empresa tiene problemas de liquidez, por la ineficiencia en el recaudo de cartera.

7.3.1.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo permitirá identificar aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar

Grafica 10. *Capital de trabajo*



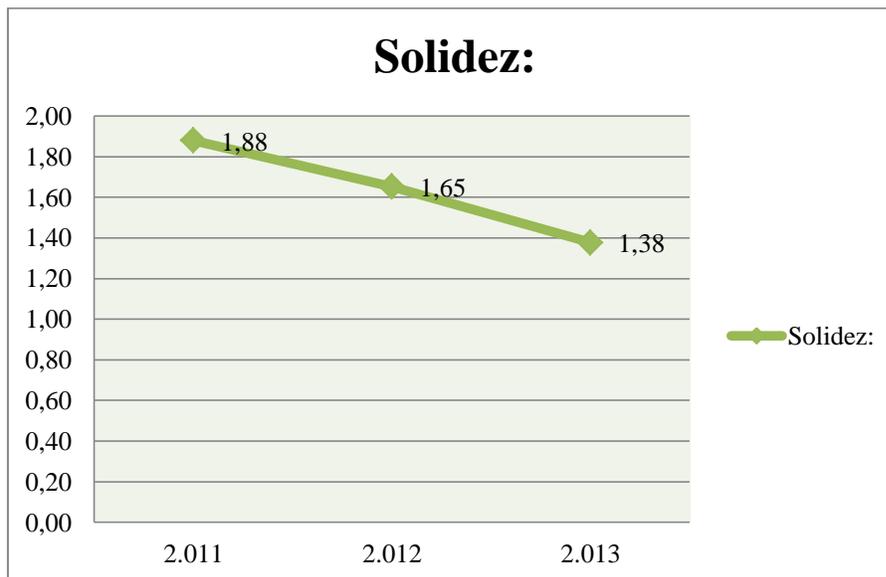
Fuente. Elaboración de las autoras

Los recursos para actividades operacionales en el año 2011 fueron de \$269.809, para el año 2012 fue de \$263.176, y para el año 2013 en \$301.530 el incremento se presentó debido a que el pasivo corriente aumento en menor proporción al activo corriente. La empresa cuenta con un capital para trabajar a corto plazo positivo para todos los años, sin embargo es importante resaltar que de la misma manera que con el indicador de razón corriente los deudores representan más del 80% del activo corriente, y su probabilidad de recuperación es bajo.

7.3.1.3. Indicador de solidez

El indicador de solidez servirá para determinar la relación que existe entre el capital propio y la inversión.

Grafica 11. Solidez



Fuente. Elaboración de las autoras

La empresa en el año 2011 contaba con \$1,88 por cada peso que debía en sus compromisos a de corto y largo plazo, este valor disminuyó para el 2012 y 2013 a \$1,65 y \$1,38 respectivamente, por lo tanto redujo su capacidad de pago e incremento el endeudamiento externo en mayor proporción a los activos, principalmente con los proveedores y cuentas por pagar que son los de mayor participación, de esta manera se puede evidenciar claramente un gran problema de liquidez causado por la demora en el pago de los clientes.

7.3.2. *Indicadores de endeudamiento*

Los indicadores de endeudamiento servirán de base para medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, y así mismo establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Tabla 9. *Indicadores de endeudamiento*

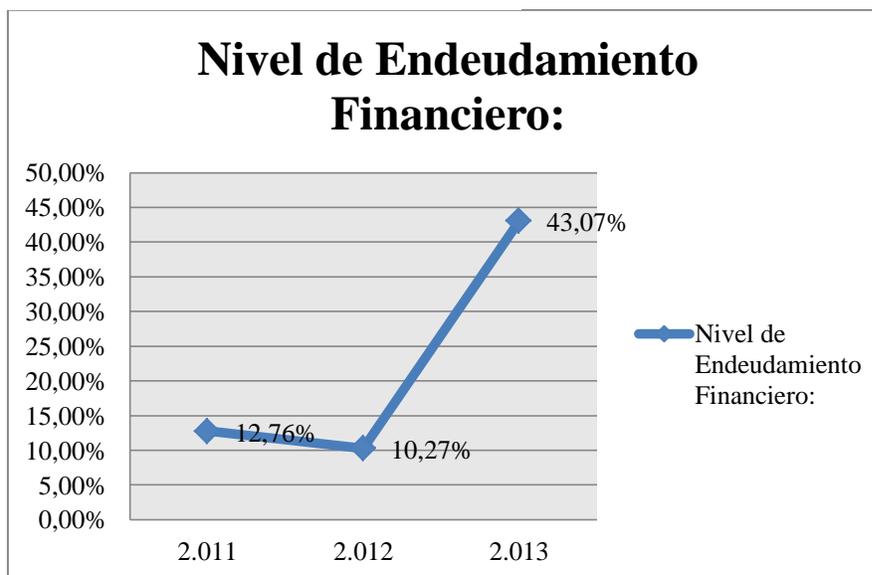
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
INDICE	2.011	2.012	2.013
Nivel de Endeudamiento Financiero:	12,76%	10,27%	43,07%
Endeudamiento Total:	53,22%	60,52%	72,60%
Endeudamiento Corto Plazo:	87,65%	92,97%	48,51%
Apalancamiento Total	1,14	1,53	2,65
Apalancamiento a Corto Plazo	1,00	1,43	1,29

Fuente. Elaboración de las autoras

7.3.2.1. Nivel de endeudamiento financiero

Este indicador mostrara la proporción en la que participan los acreedores financieros sobre el valor total de la empresa. Así mismo, servirá para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

Grafica 12. *Nivel de endeudamiento financiero*



Fuente. Elaboración de las autoras

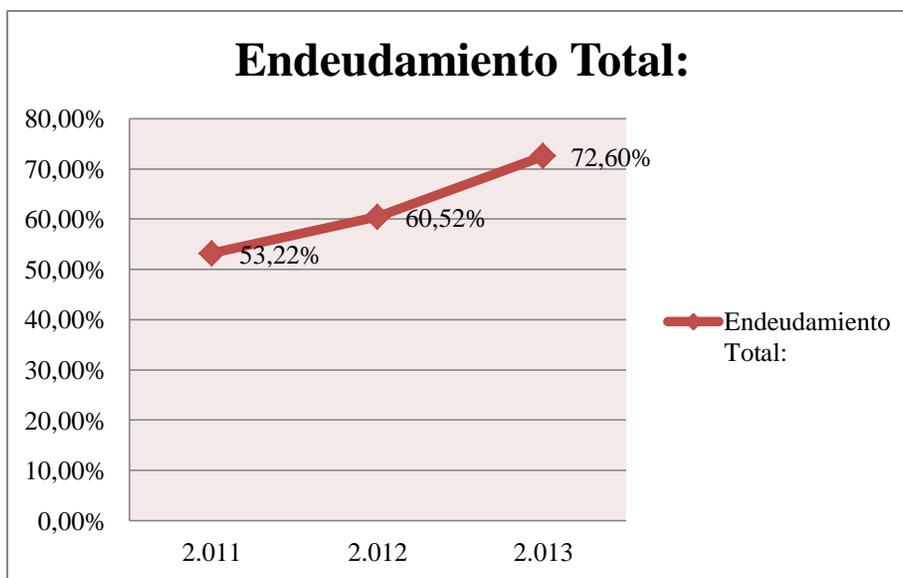
La participación de acreedores financieros dentro de la empresa para el año 2011 fue de 12.76%, tuvo una disminución a un 10.27% para el año 2012 y un aumento significativo posterior a un 43.07% para el año 2013, esto muestra el aumento considerable nivel de

endeudamiento externo con entidades financieras para la empresa, acompañado de mayores costos financieros, afectando el capital de trabajo y la liquidez de la entidad.

7.3.2.2. Endeudamiento total

Este Índice de Endeudamiento establecerá la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa a esa estructura de financiamiento dada. Es decir que establece la proporción de los Activos Totales financiados con fondos ajenos.

Grafica 13. *Endeudamiento total*



Fuente: Elaboración de las autoras

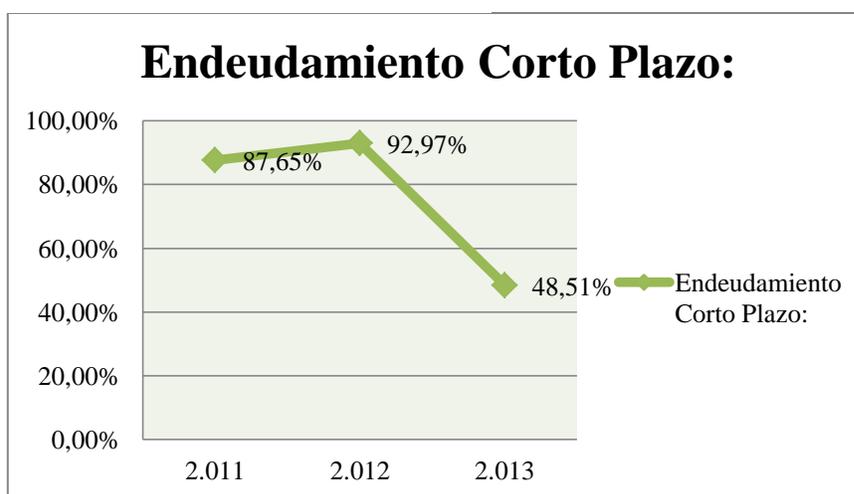
El endeudamiento total de la empresa con terceros alcanzo en el 2011 el 53.22%, del total de Activos, en el 2012 se incrementó a 60.52%, y en el 2013 un 72.60%, quiere decir que los pasivos totales aumentaron en mayor proporción a los activos totales, teniendo en cuenta no solo las obligaciones financieras, si no también Proveedores que tienen mayor participación en el pasivo corriente, seguido por las cuentas por pagar y los impuestos, gravámenes y tasas, como se hizo en mención anteriormente existe un problema de fondo de flujo de efectivo, que provocan

serios problemas de carácter administrativo y operativo, como el bloqueo para despacho de repuestos de vehículos, o mantenimientos.

7.3.2.3. Endeudamiento corto plazo

Este indicador permitirá analizar qué porcentaje de la deuda está a corto plazo, es decir, en relación al total de las obligaciones de la empresa, qué tanto debe cancelar en el plazo máximo de un año.

Grafica 14. *Endeudamiento corto plazo*



Fuente: Elaboración de las autoras

Las obligaciones con terceros a corto plazo eran de 87.65% para el año 2011, el 92,97 para el año 2012 y el 48.51% para el año 2013, quiere decir que el aumento del endeudamiento total, está representado en una mayor proporción por obligaciones a largo plazo, sin embargo a pesar que el endeudamiento a corto plazo ha disminuido progresivamente, continua siendo un alto teniendo en cuenta que para el 2013 está cerca al 50% del pasivo total.

Quiere decir que el capital de trabajo se ve afectado en gran proporción por las obligaciones a corto plazo, causado por la mala administración de los recursos, y deficiencia en el manejo de flujo de caja.

7.3.3. Indicadores de actividad

Los indicadores de actividad servirán para establecer el grado de eficiencia con el cual, la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores, ayudarán a complementar el concepto de la liquidez.

Tabla 10. Indicadores de actividad

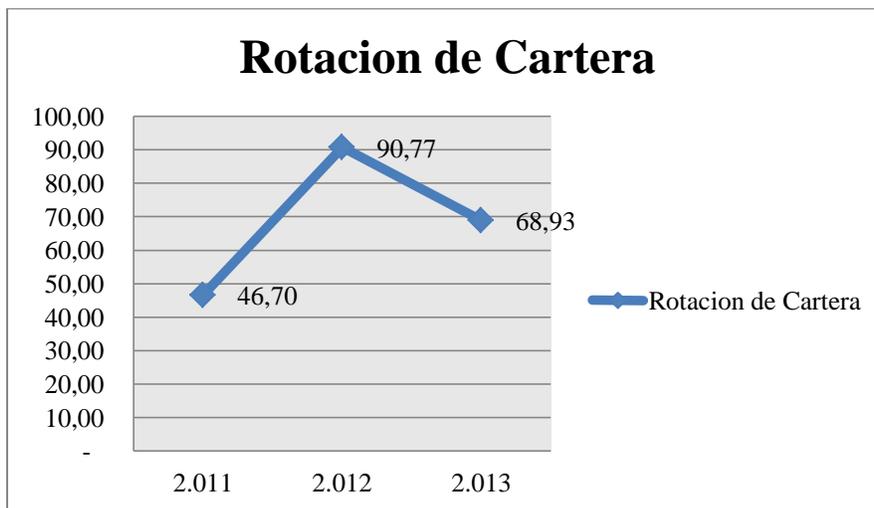
RAZONES DE ACTIVIDAD			
INDICE	2.011	2.012	2.013
Rotacion de Cartera	46,70	90,77	68,93
Rotacion de Proveedores	26,35	40,89	26,51
Rotacion de Activos Fijos	38,22	38,03	111,17
Rotación de Activos Totales	104,30	137,10	198,52
Rotación del patrimonio	48,79	54,13	54,39
Rotación del capital de trabajo	7,70	7,69	9,70

Fuente. Elaboración de las autoras

7.3.3.1. Rotación de cartera

La rotación de cartera es un indicador financiero que determinara el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

Grafica 15. Rotación de cartera



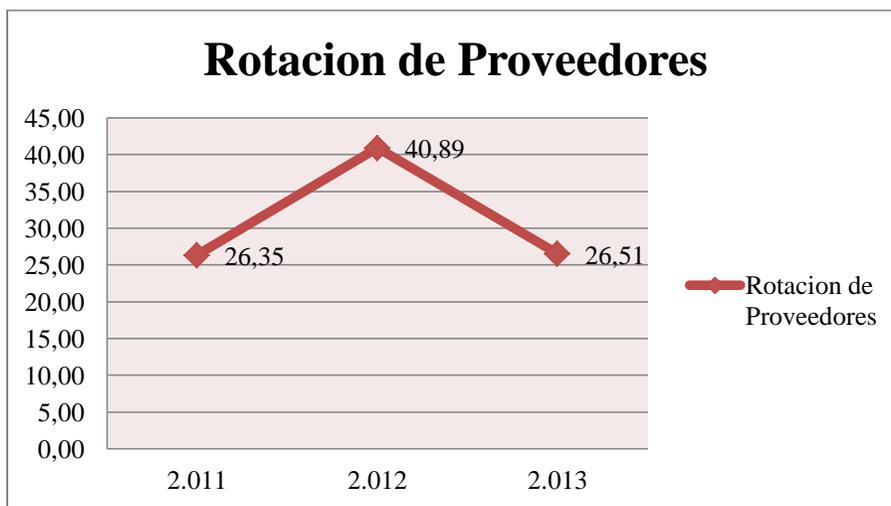
Fuente: Elaboración de las autoras

Como se muestra en la gráfica para el año 2011 la cartera presentó una rotación de 46.70 días, para el año 2012 aumento a 90.77 días y para el año 2013 tuvo una reducción a 68.93 días, a pesar de la disminución cabe resaltar que no se está cumpliendo con la política de pago establecida para los clientes que es promedio 40 días.

7.3.3.2. Rotación de proveedores

Este indicador permitirá medir el número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores, es decir mide cómo se financia mediante sus proveedores.

Grafica 16. *Rotación de proveedores*



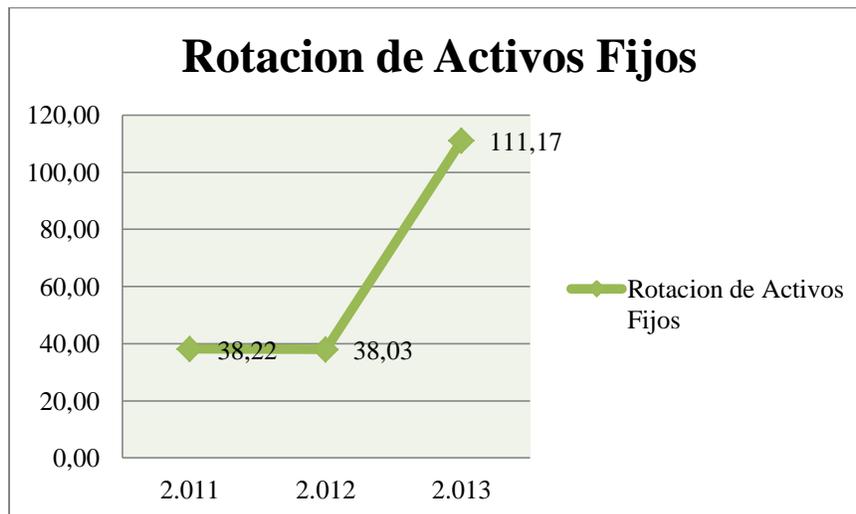
Fuente. Elaboración de las autoras

Según el indicador de rotación de proveedores para el año 2011 fue de 26.35 días, para el año 2012 aumento en 40.89 días y para el año 2013 decreció a 26.51 días, se puede apreciar que la política de pago a proveedores si se está cumpliendo, por lo tanto es evidente que el problema de liquidez nace principalmente porque se pagan en un número menor de días los proveedores con respecto a los días que se recauda la cartera.

7.3.3.3. Rotación de Activos Fijos

La rotación de activos fijos permitirá medir el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas.

Grafica 17. *Rotación de activos fijos*



Fuente. Elaboración de las autoras

Se puede observar que en el año 2011 la rotación de activos es de 38.22 días, el cual disminuyó para el 2012 a 38.03 días y para el año 2013 presentó un aumento considerable a 111.17 días, quiere decir que cada 111.17 los activos generan ventas, o se recupera el valor de los activos con las ventas. Esto se debe a que para el año 2013 se realizó una inversión considerable por valor de \$2.155.400, los cuales se demoran más tiempo en recuperar su valor con las ventas.

7.3.4. *Indicadores de Rentabilidad*

Los indicadores de rentabilidad, servirán para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades, así como analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

Tabla 11. *Indicadores de rentabilidad*

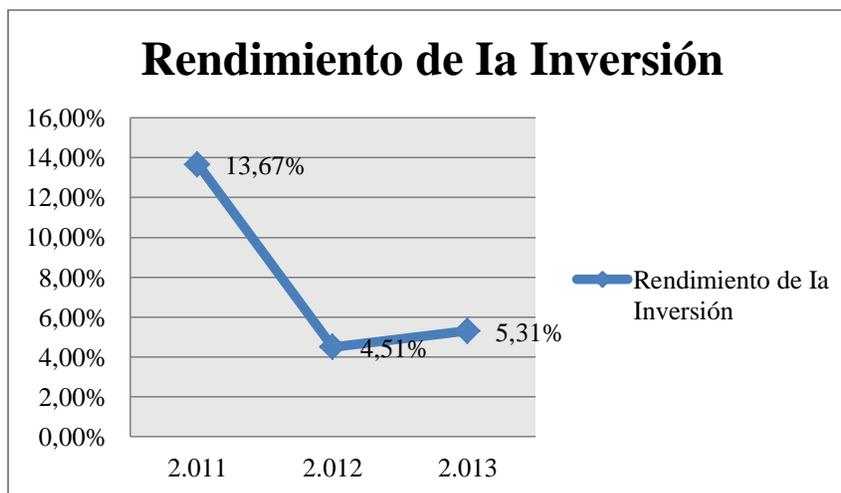
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
INDICE	2.011	2.012	2.013
Rendimiento de la Inversión	13,67%	4,51%	5,31%
Rendimiento del Capital	108,10%	45,74%	26,38%
Margen de Utilidad Bruta	20,03%	17,59%	24,72%
Margen de Utilidad Operacional	3,41%	-0,91%	0,24%
Margen de Utilidad Neta	3,91%	1,69%	2,89%

Fuente. Elaboración de las autoras

7.3.4.1. Rendimiento de la inversión

El indicador Rendimiento de la inversión, permite determinar si los activos de la empresa están generando rentabilidad o si son activos improductivos, se pretende con esta información la toma adecuada de decisiones por parte la gerencia respecto a la destinación de la inversión.

Grafica 18. *Rendimiento de la inversión*



Fuente. Elaboración de las autoras

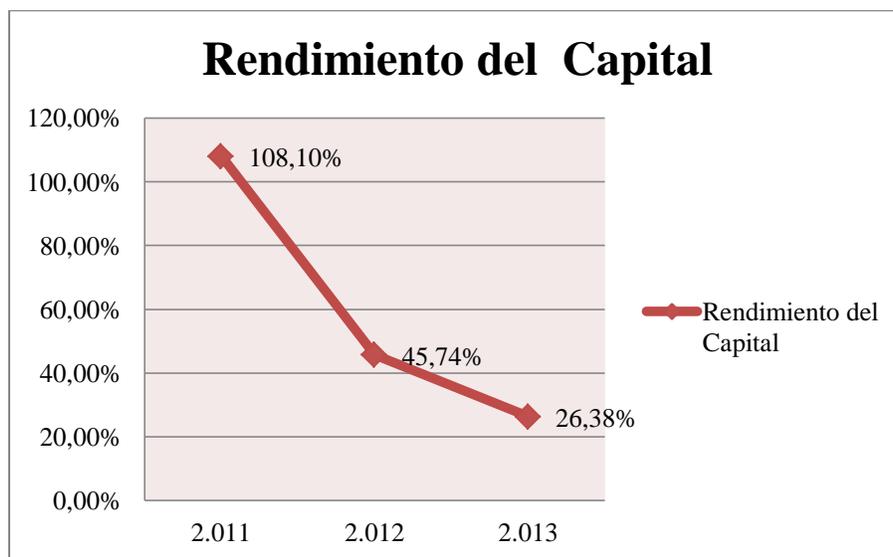
El rendimiento de la inversión propia y externa para el año 2012 fue de 13.67%, para el año 2012 y 2013 presentó una disminución significativa en un 4.51% y 5.31% respectivamente, quiere decir que la capacidad de los activos totales para generar utilidad decreció, en razón a que se realizó inversión en propiedad, planta y equipo para el año 2013, a su vez la utilidad presentó

una reducción, lo cual indica que existen activos improductivos que no están generando rendimiento, pero si están pagando costos financieros por la adquisición de los mismos mediante financiación externa, esto sucede por no dar el uso adecuado a la depreciación como fondo para la reposición de activos.

7.3.4.2. Rendimiento de capital

Este indicador muestra si el capital invertido por los socios de la empresa está generando rentabilidad, se pretende determinar si es necesario inyectar más capital, o si definitivamente la empresa no está generando valor para los propietarios.

Grafica 19. *Rendimiento del capital*



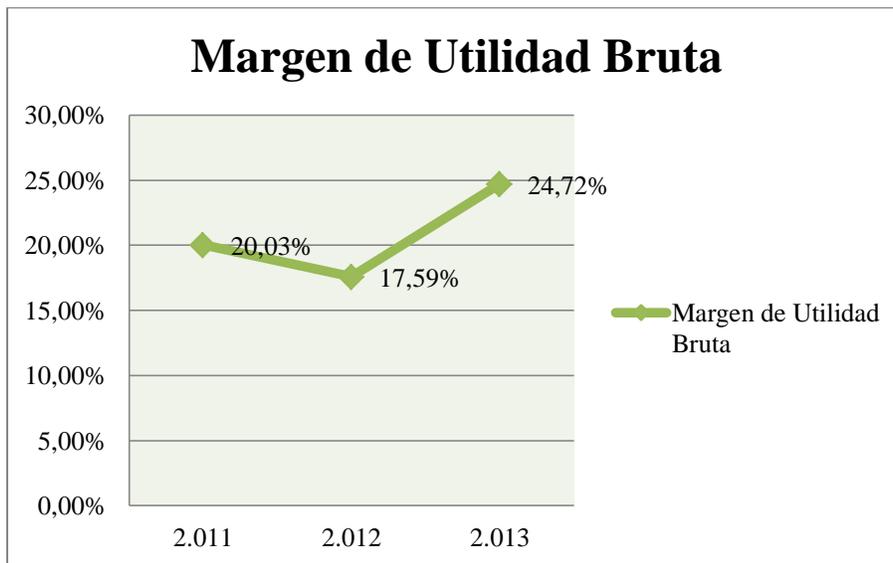
Fuente. Elaboración de las autoras

El capital de los socios para el año 2011 genero una rentabilidad del 108.10%, para el año 2012 disminuyo a 45.74% y para el año 2013 disminuyo a 26.38%, quiere decir que la capacidad del capital de los socios para generar utilidad no es eficiente, en 2013 se realizo una inyección de capital propio sin embargo el incremento de la utilidad no se dio en la misma proporción, cabe notar que la empresa está generando una rentabilidad poco atractiva si se compara con el capital invertido.

7.3.4.3. Margen de utilidad bruta

Este indicador muestra la eficiente administración de los costos operacionales de la empresa, es la rentabilidad de las ventas una vez descontado estos costos.

Grafica 20. Margen de utilidad bruta



Fuente. Elaboración de las autoras

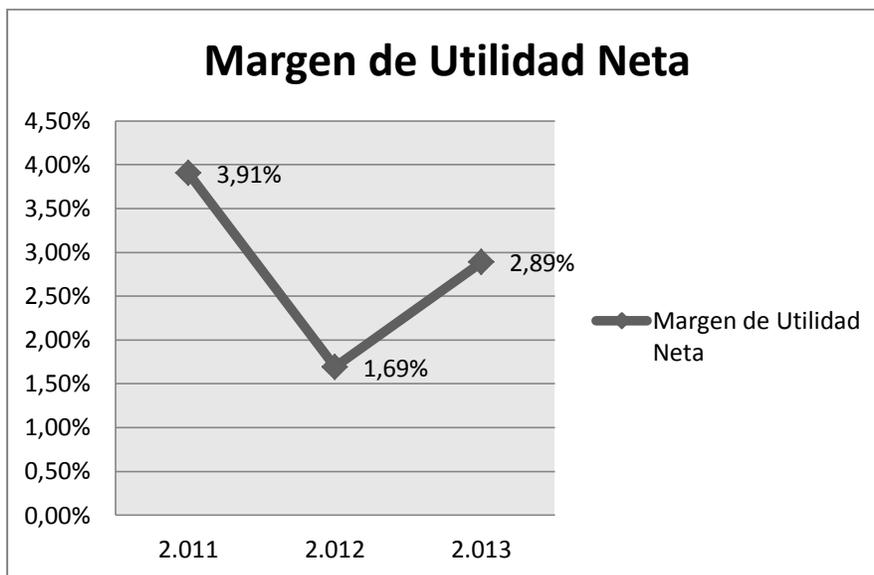
Se puede observar que para el 2011, el margen de utilidad bruta es de un 20.03%, para el 2012 presentó una disminución de un 17.59%, y un aumento para el 2013 a 24.72%, este incremento fue ocasionado por una reducción en el costo en 2013 en un 17% con respecto al 2012, este margen de utilidad bruta para los tres años fue positivo sin embargo no es un margen alentador, puesto que indican que el costo de ventas representan sobre el total de ingresos más del 50%, existe una ineficaz administración de los costos operativos.

7.3.4.4. Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta refleja la eficiente administración no solo de los costos operacionales, sino también de los gastos administrativos y financieros de la empresa, se analiza

para determinar si es necesaria la reducción de costos y/o gastos, y cuál es el manejo que se le está dando a los mismos.

Grafica 21. Margen de utilidad neta



Fuente: Elaboración de las autoras

Las ventas de la empresa para el año 2011 generaron una utilidad neta de 3.91%, para el año 2012 disminuyó a un 1.69% y para el año 2013 se presentó un nuevo incremento quedando en un 2.89%, a pesar de que en todos los años se generó una rentabilidad positiva, no es atractiva comparada con las nivel de ventas y de inversión que tiene la empresa, esto se debe a que los costos de ventas y gastos administrativos representan un porcentaje muy alto respecto a las ventas el 75% y 24% respectivamente, los elevados gastos administrativos están conformados en mayor proporción por la adquisición de nuevos leasing, y aumentos salariales.

7.4. Indicadores de gestión

Se desarrollaran algunos indicadores de gestión para evaluar el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos de la empresa Transportes Ng Ltda., y determinar si están afectando de alguna manera la generación de liquidez de la compañía.

Indicador de rotación y edad de cartera 2013

Con este indicador se pretende determinar cuál fue la gestión de recaudo de cartera, y la rotación de la misma, establecer su incidencia en el problema financiero de iliquidez de la empresa.

Grafica 22. *Indicador de rotación y edad de cartera*



Fuente: Transportes NG Ltda.

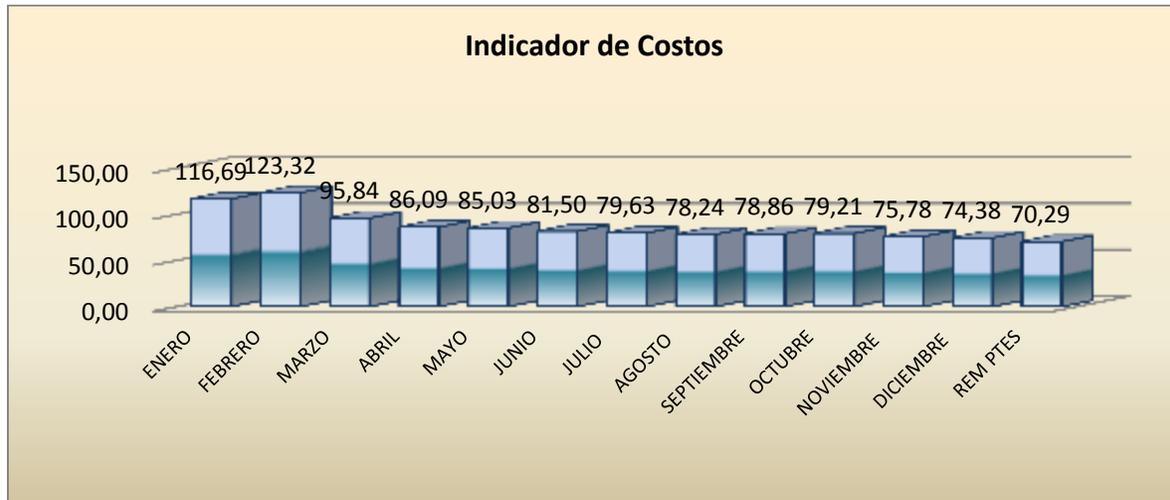
Se puede observar que para el año 2013 en los meses en los que se presentó mayor recaudo de cartera fue en los meses de octubre con 32 días de cartera vencida y septiembre con una cartera vencida de 38 días, estos fueron los más próximos al cumplimiento de la política de pago de clientes, problema que conlleva a que la empresa no cuente con los recursos suficientes para cubrir los costos y gastos en los plazos establecidos, ocasionado por la demora en el recaudo de cartera, teniendo en cuenta que existen pagos que no se pueden omitir y requieren atención inmediata como los son las obligaciones financieras.

7.4.1. Indicador de costos

Este indicador muestra la evolución de los costos durante todo el periodo 2013 y se realiza con el propósito de establecer cual es su tendencia y su participación en los ingresos, de esta

manera poder interpretar si estan afectando considerablemente la situacion financiera de la empresa.

Grafica 23. *Indicador de costos*



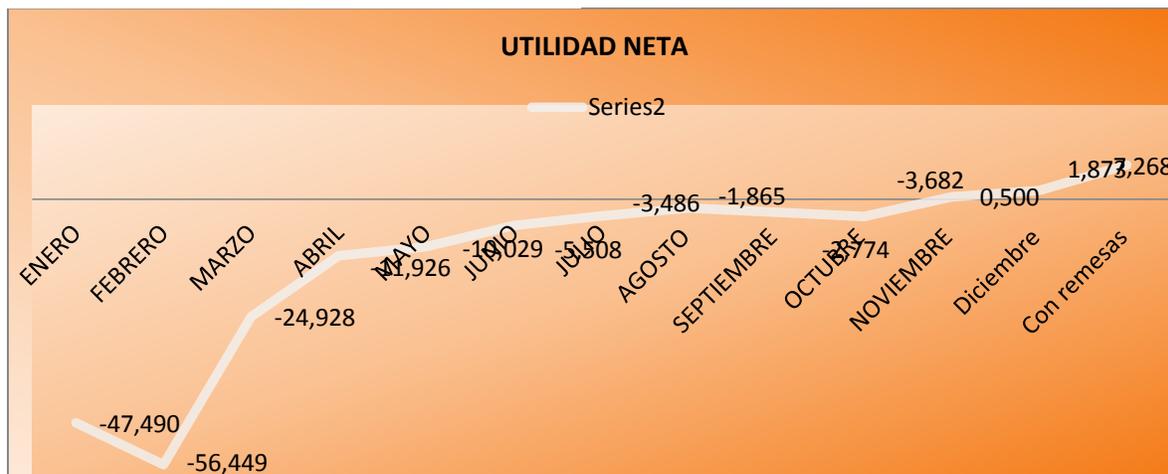
Fuente: Transportes NG Ltda.

La anterior grafica muestra que para el año 2013 los meses con mayor porcentaje de costos respecto a las ventas fueron los meses de enero y febrero con un 116,69% y 123,32% respectivamente, esto debido a una mala gestión del área de contabilidad la cual estaba afectando equivocadamente el costo, al incluir transportes que corresponden a ingresos recibidos para terceros, sin embargo en el mes diciembre se realizó la respectiva reclasificación; a pesar de esto al analizar el costo total del año 2013, se identificó una participación elevada de un 75.34% con relación a las ventas totales, lo que indica que la gestión de costos de la empresa Transportes Ng no es eficiente.

7.4.2. *Indicador de utilidad neta*

Este indicador se realiza con la finalidad de analizar la tendencia de la utilidad neta durante todo el año 2013, para de esta manera identificar cual es el margen de rentabilidad frente a los ingresos.

Grafica 24. Indicador de utilidad neta



Fuente. Transportes NG Ltda.

Se puede observar que durante todo el año la utilidad neta fue aumentando, principalmente porque había ingresos que estaban pendientes por facturar, sin embargo esta utilidad neta total del año representa un 2.89%, con relación a los ingresos totales, porcentaje que no es alentador, y permite diagnosticar que la empresa además de tener problemas de liquidez, presenta también un porcentaje de rentabilidad bajo.

7.5. Indicadores de valor

Actualmente las empresas se valorizan no solo por sus activos sino también por su posición en el mercado, por sus avances tecnológicos, por su creatividad e innovación, por aspectos que la contabilidad tradicional no registra, debido a esto se van a desarrollar algunos indicadores de valor como lo son el flujo de caja libre y el Eva, los cuales permiten determinar el valor de empresa a través de la medición de los resultados.

7.5.1. Flujo de caja libre

Debe entenderse que no basta con que la empresa registre utilidades, es importante que estas utilidades representen una rentabilidad atractiva y se conviertan en efectivo para atender los

compromisos con los accionistas García. (1991), de esta manera se va a analizar el siguiente flujo de caja libre para conocer si realmente está quedando dinero disponible.

Tabla 12. *Flujo de caja libre*

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO			
	2011	2012	2013
Cuentas por Cobrar	\$ 1.607.465	\$ 2.891.922	\$ 2.123.686
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$ 1.607.465	\$ 2.891.922	\$ 2.123.686
Menos cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios	\$ 738.248	\$ 1.152.843	\$ 620.417
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	\$ 869.217	\$ 1.739.079	\$ 1.503.269
FLUJO DE CAJA LIBRE			
	2012	2013	
UTILIDAD NETA	\$ 211.327	\$ 327.862	
Depreciaciones	\$ 187.668	\$ 274.645	
Amortizaciones	\$ 266.132	\$ 226.261	
Provisiones	\$ 14.099	\$ 2.921	
mas intereses	\$ 466.645	\$ 410.205	
FLUJO DE CAJA LIBRE BRUTO	\$ 1.145.870	\$ 1.241.895	
Menos aumento de capital de trabajo neto operativo	\$ 869.862	-\$ 235.810	
Menos aumento de activos fijos para reposicion	-\$ 37.901	\$ 2.155.400	
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 313.909	-\$ 677.694	

Cifras expresadas en miles

Fuente. Transportes NG Ltda.

En las Tablas de Flujo de Caja Libre se puede observar que la empresa tiene un flujo de caja negativo de -\$674.694 para el año 2013 siendo una disminución significativa con respecto al año anterior que presentó un flujo de caja libre de \$313.909; lo anterior se debe principalmente al aumento de activos fijos para reposición, teniendo en cuenta que el cálculo del flujo se realizó para determinar lo que la empresa tiene disponible antes de pagarles a los acreedores el servicio a la deuda.

Lo anterior quiere decir que la empresa no está generando los recursos suficientes para que los socios puedan tomar decisiones en cuanto inversión o repartición de utilidades, sin embargo en la empresa Transportes Ng, se está realizando el pago de las participaciones, esto es

Este análisis se realizó teniendo en cuenta los activos netos operativos es decir los activos directos de la operación, que representan el capital neto de trabajo más los activos fijos, los cuales participan en la generación de utilidad operativa.

La causa de la destrucción de valor se debe a la sobreinversión financiada con endeudamiento externo, que genera mayor costo de la deuda y gastos financieros.

7.6. Flujo de efectivo

El análisis del flujo de efectivo se realizara para identificar cómo transitan los recursos económicos de la empresa, es decir cómo se aplican a las diferentes actividades que se desarrollan, de operación, financiación y de inversión, e identificar si las decisiones tomadas respecto a estas actividades demandaron o proporcionaron efectivo.

A continuación se presenta el estado de flujo histórico de la empresa Transportes Ng Ltda:

Tabla 14. Estado de flujo de efectivo

	2011	2012	2013
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO			
Año que termino a 31 de dic de 2011,2012, y 2013			
<i>(expresados en miles de pesos)</i>			
Flujos de Efectivo por las actividades de operación			
Resultado del Ejercicio	\$ 499.421	\$ 211.327	\$ 327.862
conciliación entre el resultado del ejercicio y el efectivo neto provisto por usado en las actividades de operación			
Depreciación	\$ 237.419	\$ 187.021	\$ 274.646
Amortización	\$ 312.664	\$ 162.795	\$ 226.261
Aumento (disminución) de deudores a largo plazo	\$ 82.592	-\$ 184.612	\$ -
	\$ 1.132.096	\$ 376.531	\$ 828.769
Cambios en Activos y Pasivos			
Deudores	\$ 121.179	-\$ 1.284.457	\$ 768.236
Inventarios	\$ -	-\$ 6.666	-\$ 5.555
Obligaciones Financieras	-\$ 27.754	\$ 56.252	\$ 215.280
Proveedores	\$ 353.073	\$ 414.495	-\$ 532.426
Cuentas por Pagar	\$ 17.982	\$ 543.158	\$ 88.516
Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 353.512	-\$ 144.023	\$ 195.977
Obligaciones Laborales	\$ 66.375	\$ 33.922	\$ 20.886
Pasivos estimados y Provisiones	-\$ 270.899	\$ 15.278	-\$ 18.147
Otros Pasivos	\$ 34.934	\$ 15.197	-\$ 288.264
Efectivo Neto Provisto por (usado en) en las actividades de operación	\$ 1.780.498	\$ 19.687	\$ 1.273.272
Flujos de efectivo por actividades de inversion			
Adición de propiedad y equipo	-\$ 1.216.500	-\$ 149.120	-\$ 2.482.256
Aumento de Cargos Diferidos e intangibles	-\$ 293.242	-\$ 133.299	-\$ 173.685
Efectivo neto provisto por (usado) en las actividades de inversion	-\$ 1.509.742	-\$ 282.419	-\$ 2.655.941
Flujos de Efectivo por actividades de Financiación			
Dividendos cancelados a socios	\$ -	-\$ 59.980	-\$ 488.312
Recupero de cartera a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ 193.807
Retiro de Propiedad y Equipo	\$ -	\$ -	\$ 52.210
Disminución (Aumento) de obligaciones financieras	\$ 41.616	-\$ 40.666	\$ 1.961.324
Efectivo neto provisto por (usado) en las actividades financieras	\$ 41.616	-\$ 100.646	\$ 1.719.029
Aumento (Disminución) neto de efectivo y equivalente de efectivo	\$ 312.372	-\$ 363.378	\$ 336.360
Efectivo y Equivalente de efectivo a comienzo del año	\$ 54.302	\$ 366.674	\$ 3.296
Efectivo y Equivalente de efectivo al final del año	\$ 366.674	\$ 3.296	\$ 339.656

Fuente. Transportes NG Ltda.

El total de efectivo de la empresa Transportes Ng fue positivo en todos los años, esto debido al aumento del desembolso de obligaciones financieras a corto plazo y a largo plazo, sin embargo para el año 2012 presentó una disminución de un 99% del efectivo con respecto al año anterior, provocado por el aumento considerable de las cuentas por cobrar.

Dentro de los usos más significativos se encuentra el de inversión de propiedad planta y equipo el cual tuvo un aumento considerable en año 2013 con respecto al 2012 de más del 100% pasando de \$1.301.071 a \$3.456.471, y la fuente más representativa durante el año 2013 con respecto al año 2012 fueron las obligaciones financieras a largo plazo con un aumento de más del 100% pasando de \$199.561 a \$2.307.383.

Lo anterior permite analizar que se obtuvo financiación externa en el año 2013 para la reposición de activos fijos, es decir a la depreciación no se le está dando la aplicación de fuente de financiación como debería ser, no se está dejando como fondo para compra de propiedad, planta y equipo que es su propósito principal; por el contrario se está recurriendo a crédito externo que genera mayores costos financieros.

Por otra parte la cartera en el año 2012 presentó un gran aumento afectando considerablemente el flujo de efectivo generado por la operación, esto no es beneficioso para la compañía porque afecta la liquidez de la misma.

La operación si está proporcionando efectivo pero no es realmente suficiente para cubrir todos los costos, gastos y la inversión de la empresa, la cual se debe realizar con excedentes y no adquiriendo endeudamiento.

7.7. Matriz DOFA

A continuación se elaborara la matriz DOFA con el fin de realizar un diagnostico real que permita enfocar e identificar los factores claves para el éxito de la empresa Transportes Ng Ltda, para la toma de decisiones.

Tabla 15. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA TRANSPORTES NG	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Precios Altos Gestión comercial Capacidad Financiera limitada Salarios superiores al mercado Algunas instalaciones con deterioro por el tiempo Personal insuficiente (supervisores) Ubicación (por zona residencial) Falta de seguimiento y control a los procesos Deficiencias en la competencia del personal administrativo Area comercial Estructurada no estructurada Incumplimiento en las actividades planeadas Falta de acompañamiento y apoyo al personal Costeo de los servicios Falta de aptitud de liderazgo y enfoque a resultados acompañado de una falta de método de trabajo que facilite la labor. Deficiencia en el seguimiento, cierre y toma de acciones oportunas Deficiente control de costos</p>	<p>Sistema de gestion administrativa Resolución carga extradimensionada Cumplimiento a requisitos y estándares del cliente Adecuada infraestructura Competencia del personal Seguridad en la operación Cumplimiento legal laboral Experiencia Póliza de hidrocarburos Ubicación (por cercanía y acceso a todo) Areas acondicionadas a las necesidades del cliente Equipos adecuados para diferentes tipos de cargas Respaldo a través de pólizas con alto cubrimiento Condiciones laborales de estabilidad y horarios flexibles Oportunidad en prestacion de servicios (rápida respuesta) Disponibilidad del personal para la prestación del servicio Multifuncionalidad de personal Certificación de equipos y personal Dotación adecuada a equipos en elementos de izaje de cargas Conocimiento en la gestión de controles operacionales del cliente Conocimiento de la operación de transporte e izaje de cargas Integralidad de servicios</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>A partir de la participación regional y representación de comunidades, se puede seguir obteniendo contrataciones importantes en área de Cabuyaro, Apiay y Castilla. Ofrecimiento de servicios integrales (transporte de carga e izaje, transporte especial) Presencia de Alto número de posibles clientes a quienes se les puede hacer ofertas de servicios En la actualidad hay alta oferta de equipos en el mercado que permite una contratación de terceros a precios favorables Oportunidad de ofrecer servicios integrales a clientes actuales Proyecto Bio-Energy, con posibilidades de participación en oferta de servicios Proyección de desarrollo y producción en Cabuyaro que puede permitir fortalecimiento de ventas en ese proyecto Proyección de desarrollo y producción en Cabuyaro que puede permitir fortalecimiento de ventas en ese proyecto Proyecto Independence con ofrecimiento de servicios adicionales Promover la seguridad de la operación con base en la experiencia, la competencia del persona y los equipos La actual condición del mercado permite que haya alta oferta de mano de obra calificada A partir del conocimiento en logística de transporte e izaje Reconocimiento en el mercado por seguridad de la operación De acuerdo a los resultados obtenidos en contratos actuales se puede ampliar la oferta de servicios</p>	<p>Presencia de empresas que entran al mercado, con precios bajos El ofrecimiento por parte de empresas de la competencia, de camión con brazo articulados que reemplacen uso de Disminución precio petróleo Volatilidad precio del dólar Lavado de dineros Actual capacidad financiera limitada Disminución de operaciones en las operadoras que ha llevado a recortes en contratación Intervención de comunidades en la adjudicación de contratos o en la prestación de servicios No contar con posibilidades de financiación a través de entidades financieras</p>

Tabla 16. Estrategias matriz DOFA

ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
Definir una estructura organizacional estable Buscar alianzas estratégicas para la prestación de los servicios Definir la gestión con base en presupuestos por áreas	Definir el manejo y control de sistemas de información de la empresa para garantizar el soporte en sistemas y la seguridad Cambio de base de operaciones Definir la estructura de costos y su control
ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
Definir la estructura del área comercial + Políticas comerciales (dcto pronto pago) Fortalecer el acompañamiento, seguimiento y control y toma de acciones oportunas Revisión de las políticas salariales de la compañía Inyección de capital a través de los socios	Planificación y control de terceros Actualizar el software Syscom, alineandolo a las necesidades de la empresa y fortalecer la capacitación de los usuarios Aumentar y posicionar el reporte de actos y condiciones inseguras

Fuente. Transportes NG Ltda.

Como se puede observar la matriz DOFA permite identificar factores críticos de éxito, para tomar decisiones adecuadas respecto a los mismos, estos factores tienen gran incidencia en el problema financiero que actualmente presenta la empresa, y requiere la ejecución de una planeación estratégica por parte de la gerencia para tomar medidas y acciones de mejora continua; a continuación se relacionan algunos de estos factores de acuerdo a cada una de las áreas de la empresa:

a. Operaciones:

- Control de costos de prestación del servicio
- Facturación oportuna
- Productividad de equipos
- Cumplimiento en la prestación del servicio
- Control al consumo de combustible

b. Comercial:

- Efectividad de propuestas comerciales
- Control de los contratos
- Satisfacción del cliente
- Estructura de costos de los servicios: completa, aterrizada y competitiva

c. Compras:

- Selección de proveedores
- Revaluación de proveedores
- Control de inventarios (rotación, costos de inventario y exactitud)
- Suministro oportuno de bienes y servicios
- Disminución de costos por acuerdos de negociación en las compras

d. Mantenimiento

- Optimización de los tiempos de mantenimiento
- Cumplimiento de los programas de mantenimiento
- Costos de mantenimiento
- Control de residuos

e. Gestión humana:

- Rotación
- Ausentismo en términos del costo
- Costos de nomina
- Evaluación de desempeño
- Tiempos de selección de personal
- Capacitación de personal (inducción – re inducción)

f. Qhse

- Seguimiento a los programas de gestión
- Control a enfermedad laboral
- Seguimiento a patologías de origen común
- Control a la accidentalidad propios y de terceros
- Fallas de control propios y de terceros
- Reportes de actos y condiciones inseguras
- Uso eficiente de recursos (agua, energía, papel, combustible)
- Gestión integral de residuos propios y de terceros
- Seguimiento y medición de los procesos

g. Administración

- Análisis financiero
- Procesos jurídico
- Mantenimiento a infraestructura
- Seguimiento al presupuesto

h. Gerencia

- Garantizar el seguimiento mensual al desempeño de los procesos
- Inspección gerencial

8. CONCLUSIONES

Después de realizar el diagnóstico financiero a la empresa TRANSPORTES NG LTDA., basado en los estados e indicadores financieros y de gestión, se puede concluir que la empresa cuenta con graves problemas de liquidez a causa de los siguientes factores:

Recaudo de cartera demorado:

El recaudo de cartera representa uno de los problemas más representativos de la empresa, ya que como se observó en el análisis de resultados, la rotación de las cuentas por cobrar no cumple con las políticas establecidas en los contratos con clientes, y este rubro es el más significativo en el activo corriente.

Así mismo el problema no es solo el retraso en el recaudo de cartera sino que además la incongruencia con el pago a proveedores, debido a que la empresa si está cumpliendo con sus proveedores pagándoles oportunamente, y esto sin tener liquidez, como consecuencia ha tenido que recurrir al endeudamiento que genera mayores gastos financieros.

Con respecto a esta problemática la solución planteada es la elaboración y cumplimiento de políticas de cartera menos flexibles, que les imputen a los deudores de la empresa intereses de mora por el no pago oportuno de su obligación.

Para esto la empresa debe asegurarse que sus clientes conozcan y entiendan claramente los términos, políticas e intenciones de la empresa.

Administración de costos y gastos:

En cuanto a los costos operacionales, se identificó que la administración de los mismos no es eficiente, teniendo en cuenta que abarca más del 50% de los ingresos operacionales y como consecuencia de esto se puede evidenciar un bajo nivel de rentabilidad bruto de la empresa.

Igualmente los gastos de administración han aumentado significativamente cada año, representados principalmente por el incremento de rubros como los gastos de personal y leasing operativo, comprometiendo de esta manera la utilidad operacional de la empresa.

Como solución a esta problemática se plantea la realización de un estudio detallado de los costos y gastos más representativos, llevando a cabo un evaluación de proveedores actuales y búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan productos y servicios a menores costos que se ajusten a los estándares de calidad de la compañía y con políticas de pago más flexibles; al lograr esto se podrá realizar una gestión de costos más eficiente con miras a incrementar la rentabilidad progresivamente.

Alto endeudamiento externo:

El endeudamiento externo es otro de los factores que ha venido afectando la liquidez de la entidad; tras el análisis se logró identificar que este ha incrementado para la adquisición de propiedad planta y equipo por parte de la compañía.

Como consecuencia este endeudamiento ha generado altos costos financieros, que no se ven compensados con la rentabilidad de estos activos fijos.

Por esta razón se plantea a la empresa realizar una evaluación de activos fijos, con miras a determinar e identificar aquellos activos improductivos, para la toma de decisiones al respecto por parte de la gerencia.

En cuanto al endeudamiento se propone inyección de capital por parte de los socios, evitando la adquisición de deuda financiera y estableciendo políticas adecuadas de reposición de activos fijos, dando un adecuado uso a la depreciación como fondo y fuente de financiación.

Repartición de participaciones:

Se pudo evidenciar que la compañía no cuenta con un flujo de caja libre disponible para los socios, y presenta dificultad para generar valor agregado, sin embargo todos los años se ha venido realizando la repartición de participaciones, convirtiéndose en otro de los detonantes de la iliquidez de la empresa.

Por esta razón se recomienda la no repartición de utilidades de tal manera que permita a la empresa contar con los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad y la generación de valor.

Todos estos factores no solo han causado iliquidez y flujos de caja negativos, sino que además han contribuido a la pérdida de valor de la empresa.

Se espera que con las soluciones planteadas Transportes Ng mejore sus estados financieros e indicadores, permitiéndole generar valor para los socios, y posicionarse en el mercado con una estructura financiera sana tendiente a la generación de utilidades y liquidez.

9. FUENTES

Acosta, J. (Sin fecha). *Análisis e Interpretación de la Información Financiera I.*

Altaír Consultores. (2008)

Dankhe. (1986)

David, F.R. (2003)

García, O.L. (1991). *Administración financiera fundamentos y aplicaciones.* Colombia: Prensa moderna impresores s.a.

Gómez, R. (Sin fecha). *Evolución Científica y Metodológica de la Economía.*

Hernández, R. y otros (1994, p. 2). *Metodología de la Investigación*

Kluwer, W. (2012)

Ochoa, G. (2001). *Administración Financiera.* Mexico: Mc Graw Hill.

Ortega, A. (2008). *Introducción a las Finanzas.* México: Mc-Graw Hill.

Ortiz, H. (2008). *Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera.*

Pheby, (1988, p. 14).

Sampieri, (1994, Pg. 2)

Teoría, aplicación e interpretación: McGraw Hill, (1996, p. 75-77), citado por Bernstein Leopold. *Análisis de Estados Financieros.*