

Análisis de la gestión de liquidez y generación de valor de la empresa JANETHY

**Presentado a:
Almacén JANETHY**

**Por
Robinson Andrés Arbeláez Pérez.**

**Director
Eduardo Alexander Duque Grisales**

**Institución Universitaria ESUMER
Maestría en Finanzas
Medellín, Colombia
2020.**

Contenido

Lista de Tablas.....	iv
Lista de Gráficas e ilustraciones	v
Resumen Ejecutivo.	vi
Introducción.....	1
1. Contextualización de la consultoría.	3
1.1. Descripción general del mercado donde desarrolla la actividad económica la empresa.	3
1.2. Antecedentes y generalidades de la empresa JANETHY.	12
1.3. Planteamiento del problema.....	18
2. Objetivos.....	33
2.1. objetivo general.....	33
2.2. Objetivos Específicos.	33
3. Ejecución de la consultoría.....	34
3.1. Matriz DOFA de la compañía JANETHY.....	34
3.1.1. Análisis de las estrategias DOFA.....	35
3.1.2. Estrategia FO.....	36
3.1.3. Estrategia DO.....	36
3.1.4. Estrategia FA.....	37
3.1.5. Estrategia DA.....	37
3.2. Ejecución del Diagnóstico financiero de la empresa.....	38
3.2.1 Compras VS Ventas 2019.....	38
3.2.2 Diagnóstico de ventas.....	40
3.2.3 Clasificación de ventas.....	42
3.2.4 Distribución de ventas.....	44
3.2.5 Análisis de cartera.....	45
3.2.6 Clasificación de cartera.....	47
3.2.7 Riesgo de cartera.....	49
3.2.8 Calidad de cartera.....	51
3.2.9 Propuestas y recomendación con relación a la cartera para la empresa JANETHY.....	52
3.3. Análisis de la gerencia de valor para la empresa JANETHY.....	55
3.3.1. Generación de WACC.....	57
3.3.2. Cálculo de WACC y reemplazo de variables.....	58
3.3.3. Análisis de EVA.....	61
3.3.3.1. Análisis de EVA JANETHY.....	63
4. Diseño y ejecución del presupuesto de ventas 2020.....	67
4.1. Construcción del presupuesto 2020.....	68

4.2.	Presupuesto a través de Modelo Montecarlo 2020.....	69
4.3.	Simulación Monte Carlo del presupuesto en ventas 2020 del escenario pesimista.....	73
4.4.	Simulación presupuestal 2020 en @risk: Escenario realista.....	77
4.5.	Simulación del presupuesto 2020 en @risk: Escenario optimista en ventas.....	82
5.	Conclusiones.....	86
6.	Bibliografía.....	90

Lista de Tablas

Tabla 1 Balance General.	13
Tabla 2 Estado de resultados 2017 al 2019 JANETHY	16
Tabla 3 Matriz de priorización financiera para la empresa JANETHY 2019.....	20
Tabla 4 Indicadores y márgenes de JANETHY 2017-2019	25
Tabla 5 Indicadores de rentabilidad JANETHY 2017-2020.	26
Tabla 6 Indicadores de endeudamiento JANETHY 2017-2020.	27
Tabla 7 Estado del flujo de caja JANETHY 2017-2020.	29
Tabla 8 Cierre de cartera mensual de JANETHY en el 2019.....	30
Tabla 9 Variación porcentual de la calidad de cartera en JANETHY en el año 2019.	31
Tabla 10 Elaboración Matriz DOFA JANETHY 2019.	35
Tabla 11 Análisis de la gerencia de valor JANETHY 2017-2019.....	56
Tabla 12 Variables económicas y del sector 2017-2019.....	59
Tabla 13 Cálculo del WACC empresa JANETHY 2019.	60
Tabla 14 Cálculo del EVA del patrimonio de la empresa JANETHY 2019.	62
Tabla 15 Cálculo del EVA empresa JANETHY 2019.	64
Tabla 16 Escenario realista proyectado 2020.	72

Lista de Gráficas e ilustraciones

Gráfica 1 Distribución del Gasto por sector hogares en Colombia, 2018.	7
Gráfica 2 Balanza comercial sector textil 2013-2018.....	8
Gráfica 3 País origen importaciones 2018.....	9
Gráfica 4 Destino de exportaciones del sector textil y de confecciones de Colombia.	10
Gráfica 5 Análisis de compras vs ventas 2019.	39
Gráfica 6 Análisis y seguimiento ventas mensuales 2017-2019 tienda JANETHY	41
Gráfica 7 Comparativo de ventas 2017-2019 tienda JANETHY.....	42
Gráfica 8 Gráfica 8 Variación % de ventas JANETHY 2017-2019.....	42
Gráfica 9 Distribución ventas JANETHY 2019.	44
Gráfica 10 Clasificación de Cartera JANETHY 2019.....	48
Gráfica 11 Saldo de cartera en Riesgo JANETHY 2019.	49
Gráfica 12 Cartera en riesgo JANETHY 2019.	50
Gráfica 13 Calidad de la cartera solo ventas 2019 JANETHY.	52
Gráfica 14 Distribución de la utilidad neta total JANETHY 2020.	73
Gráfica 15 distribución de ventas bajo escenario pesimista.	74
Gráfica 16 Variables de Mayor Impacto en VAN 2020 JANETHY.	75
Gráfica 17 Proyección de variación de la utilidad neta bajo escenario de ventas desfavorables.	76
Gráfica 18 Proyección de comportamiento de las ventas 2020.	78
Gráfica 19 Proyección de comportamiento de las ventas 2020.....	79
Gráfica 20 Variación de ventas JANETHY por mes 2020 bajo escenario realista.....	80
Gráfica 21 Proyección del VAN bajo escenario realista.	81
Gráfica 22 Utilidad neta proyectada bajo escenario optimista 2020 JANETHY	82
Gráfica 23 Análisis vertical de utilidad neta escenario optimista.	84
Gráfica 24 Proyección del VAN de JANETHY 2020, escenario optimista.	85
Gráfica 25 Proyección utilidad neta JANETHY 2020, escenario optimista.....	86

Resumen Ejecutivo.

“El precio es lo que pagas. El valor es lo que recibes” (Buffett, 2008); la generación de valor debería ser el eje central del ejercicio cotidiano de la actividad económica de toda empresa, buscando satisfacer necesidades existentes dentro de cada una de las partes interesadas. De esta manera la empresa JANETHY, dentro de su estrategia comercial, busca la calidad y el beneficio integral para su entorno social. JANETHY es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de textiles a nivel departamental; actividad económica que desarrolla desde 1995 manejando gran variedad y un amplio portafolio, adicional a esto cuenta con un personal altamente calificado e idóneo distinguiéndose así por su integralidad y valor agregado a través de su servicio especializado. Es por esta razón, que en esta consultoría se realiza un análisis de la gestión de liquidez y generación de valor de la empresa JANETHY, con el fin de identificar aspectos de mejora e identificación de nuevas oportunidades, con el fin de maximizar la rentabilidad de la empresa.

Introducción.

Este trabajo de consultoría consiste en diagnosticar el estado de la situación financiera de la empresa JANETHY en el que se diseña y ejecuta un presupuesto de ventas para el año 2020, a través de la valoración de los estados financieros, resultados contables y proyecciones estratégicas que se tiene del negocio, el sector, la ciudad y el país en cuanto a la producción textil y de confecciones. La metodología para desarrollar el trabajo de campo consistió en la observación, valoración y análisis de la actividad económica y comercial del día a día de la empresa, identificando de esta forma las estrategias, mecanismos y herramientas para ejecutar las ventas, los registros contables, las decisiones financieras y el diseño y ejecución de la estrategia. Lo que permitió identificar procedimientos incorrectos, estrategias insuficientes y carentes de valor, prácticas erradas e insuficiencia de controles y manuales que hasta la fecha no se percibían como necesarias para el funcionamiento de la empresa.

JANETHY es una empresa de productos textiles y de confecciones que fundamenta su estrategia en venta de prendas de vestir en la ciudad de Medellín, se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, donde cuenta con gran afluencia de público que demanda servicios especializados en oferta y venta de todo tipo de vestuario para la familia. Con un patrimonio de COP1.229.3 Millones y un capital de COP1.340.8 Millones, recursos considerables con los cuales se podría desarrollar la actividad económica y mercantil sin restricciones; sin embargo al realizar el análisis financiero se identificaron problemáticas estructurales en la contabilidad y las finanzas de la compañía que restringen el crecimiento y natural funcionamiento de la unidad de negocio; la empresa enfrenta actualmente problemas de insolvencia financiera que la han generalizado

inconvenientes de pago, reconocimiento de obligaciones y dificultades en el desarrollo de la actividad económica, comercial y de servicios.

Basados en el diagnóstico financiero ejecutado, observando las proyecciones y dinámica del sector y partiendo de las aspiraciones y propósitos expuestos por la administración de la tienda se estructuró la consultoría financiera; ejercicio propuesto a la empresa con resultados recomendados como la estructuración e implementación de una planeación financiera integral, un presupuesto de ventas para el 2020 y un diagnóstico de la gestión financiera y contable de la compañía con el fin de aumentar los niveles de rentabilidad, la generación de valor, el crecimiento en ventas y la estabilización financiera y contable.

1. Contextualización de la consultoría.

1.1. Descripción general del mercado donde desarrolla la actividad económica la empresa.

Tradicionalmente el sector textil- confecciones tiene una alta relevancia y participación en el dinamismo económico de Colombia, a lo largo de la historia se han evidenciado diferentes e importantes participaciones en el Producto Interno Bruto (PIB); Como el registrado en el 2014, “donde el sector tuvo una participación del 9.2% en el PIB de la industria manufacturera” (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, 2015). Esto se reafirmó con la participación del 8.8% del 2016; que señala las volatilidades internacionales, el pesimismo generalizado a nivel económico, financiero global y la constante alerta de recesión económica. Según (Arango, 2018) y (Viloria, 2019) para el año 2018 se presentó un crecimiento en la productividad, competitividad del sector textil y las manufacturas de confección; generando una participación del 8.6% en el producto interno bruto industrial y finalmente con relación al 2019 se identificaron resultados satisfactorios según (Montes, 2020) con un crecimiento de 0.7% respecto al año anterior, lo que ha impactado de manera directa en la producción y ventas del sector.

Este constante dinamismo y reinversión del sector industrial y textil de las confecciones ha impactado en otras variables macroeconómicas del país como la generación de empleo, la competitividad exportadora y el desarrollo económico y financiero; desafiando de esta forma diferentes adversidades como la competencia desleal proveniente de países asiáticos, el contrabando, la informalidad, las deficiencias presentes en la cadena de valor y finalmente la pérdida de mercados tradicionales de alta demanda como Venezuela y Ecuador. Todo este contraste coyuntural que afronta el sector ha generado alternativas y estrategias disruptivas, innovadoras y desafiantes, surgidas desde la organización y estandarización del sector hasta

políticas administrativas del estado colombiano como la intervención activa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo con programas de encadenamiento productivo formal a 450 empresas en el 2018 como modelos de negocio a través de IMPULSA Colombia, apoyando 1500 proyectos de innovación del sistema de moda desde 2012 (Arango, 2018), la formación y capacitación de empresarios autónomos y competitivos a través de asociaciones como el Sena, Inexmoda y el gobierno nacional.

Desde el interior del sector también se han ejecutado iniciativas encaminadas a la formalización, la competitividad del sector y la apertura de mercados alternativos, aprovechando principalmente los tratados de libre comercio (TLC) vigentes en Colombia. De acuerdo a las apreciaciones de Carlos Enrique Botero presidente de Inexmoda, los empresarios textiles deben visualizar mercados estables como: México, Estados Unidos, Canadá y Europa con los cuales se tienen TLC's y existen diversas oportunidades de exportación, aprovechando el crecimiento de sofisticación en el valor agregado de los productos y la tasa de cambio actual. Adicionalmente, se deben valorar las condiciones y situaciones generadas por el aumento de la deslocalización de actividades industriales tempranas en América Latina; ya que la región ha buscado centrar su actividad económica en la prestación de servicios dejando de lado el proceso industrial, coyuntura bien interpretada y aprovechada por los países asiáticos, según (Salama, 2012) en “ Asia la participación de la industria en el PIB aumenta, el valor agregado y el nivel de sofisticación de los bienes crece, y el saldo de la balanza comercial de productos es muy positivo.” Caso muy contrario presentado en Latinoamérica donde la industria se ve deteriorada de manera relativa en muchos países impactando desfavorablemente el valor agregado y nivel de sofisticación de los productos producidos, ampliando de manera estructural las brechas de competitividad, precios y capacidad instalada. Por lo tanto, estas tendencias deberían motivar los cambios y reestructuración que requiere el sector textil colombiano, ya que todas estas vacantes y oportunidades que ofrece

el ambiente económico son ocupadas por la industria Asiática y promulgando de este modo la inundación de producción en la región.

En cuanto al presente del sector se espera un mayor dinamismo y crecimiento jalonado principalmente por las diferentes ferias, congresos y estrategias de integración y agremiación, surgidas en torno a la formalización competitiva, la renovación y reorganización del sector; dentro de los más relevantes encontramos a Createx; donde se convocan exponentes de las innovaciones del sector para formalizar negocios, transformándose en la plataforma que dinamiza el desarrollo y desempeño del sector textil (Criado, 2019), por otro lado se encuentra Inexmoda quien organiza y promueve a Colombiatex de las Américas, la feria más grande del sector textil y confecciones de América latina, la cual se desarrolla en 3 ejes importantes: negocios, moda y conocimientos conectados bajo el lema “conecta saberes” según las impresiones de (Botero, 2019); Procolombia quien durante el período 2010-2017 apoyo el desarrollo empresarial exportador del sector con una participación activa de 1400 exportadores en once departamentos, patrocinando 60 ferias internacionales; adicionalmente citó a más de 2000 compradores de 31 países a que realizaran 81 misiones comerciales, beneficiando de esta manera a 2400 compañías colombianas dedicadas al sector manufacturero de los textiles y las confecciones (Arango, 2018). Además, impulsó eventos, estrategias y alternativas promocionales que han permitido dinamizar el sector y convertirlo en agente activo del desarrollo económico con promociones como el “Black Friday” durante diferentes fechas del año, la integración de la economía naranja al sector y la modernización tecnológica y digital; todo esto busca la visibilidad del sector y su modernización consientes de la adaptación al cambio y la transformación constante.

Con relación a la generación de empleo, el sector textil ha tenido una relevancia y participación directa en la producción nacional, tradicionalmente se ha hecho representar por empresas centenarias como Coltejer y Fabricato; con participaciones en el empleo nacional hasta del 32,5%

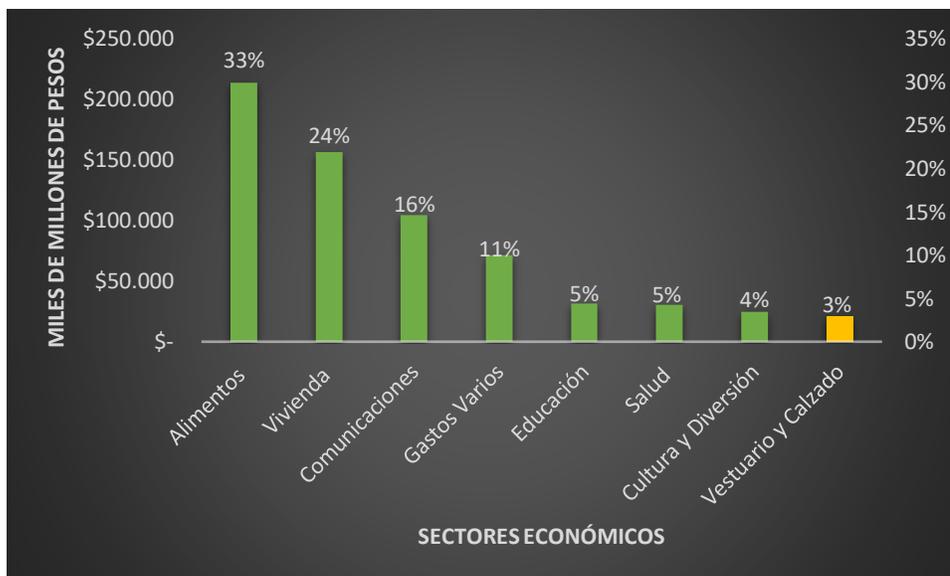
en el 2005 (Criado, 2019) y debido al crecimiento exportador del sector a los mercados con los cuales se tienen suscrito TLC's, registró un crecimiento de 4.8% en la producción, 4.3% en ventas y 0.7% en generación de empleo en el 2015 (Espinel, Aparicio y Mora, 2018), brindando de esta forma más de 200 mil empleos directos y 650 mil empleos indirectos, generando el 24% del empleo en el sector manufacturero para el año 2015. Sin embargo, el panorama para el sector durante estos últimos 5 años ha generado cambios drásticos que se alejan de la estadística histórica de generación de nuevos puestos de trabajo, donde seis de cada 10 empleos nuevos eran generados por el sector de los textiles y las confecciones (Velasco, 2019); realidad muy diferente evidenciada en el 2019 donde el sector textil experimentó una contracción en la generación de empleo del 4% y en el sector de las confecciones de 3.3% generalizando los problemas de crecimiento económico y financiero del sector al registrar un cifra del 9% en empresas manufactureras ingresando a la ley 1116. Según cifras de la Superintendencia de Sociedades 136 compañías se han reestructurado o liquidado en los últimos 15 años, coaccionando 20257 empleos directos y 121542 indirectos, impactando a los departamentos de Antioquia, Bogotá, Tolima y Valle del Cauca. Desde la perspectiva del presidente de la Cámara de Confecciones de Colombia, Guillermo Criado, “la situación del sector textil es más grave y profunda”, concordando en diferentes puntos con los antes expuestos por (Velasco, 2019) pero enfatizando en problemáticas estructurales de mayor impacto como: “el contrabando de prendas que asciende a los 6 billones anuales, es decir el 30% del total de la industria” (Criado, 2019); repercutiendo directamente en la tasa de desempleo con un crecimiento del 12,8%, agregado al incremento de las importaciones procedentes de países asiáticos 58.4%, China 38.7% y África el 50.8%, generando de esta forma un desbalance en la medida de pagos ya que las exportaciones a estos sectores no llegan al 1%, lo que trasciende en socavar los empleos nacionales. Todo este panorama de compleja hostilidad para el sector ha

generado una reducción en la tasa de participación del empleo nacional pasando de un 32.5% en el 2005 al 21.35% en el 2017 ocasionando la pérdida de 600 mil puestos de trabajo directos.

Toda esta problemática que afronta actualmente el sector de las manufacturas textiles se ve impactado desfavorablemente con el pago de la carga impositiva interna y las diferentes leyes que se están gestando a nivel de política pública como la ley de financiamiento, la reforma tributaria y entre otras que van dirigidas a la clase media, sector económico a la cual pertenecen la gran mayoría de empresas del sector textil por ser pequeñas y medianas empresas; esto sumado a la falta de reglamentación arancelaria de parte del gobierno nacional para limitar las importaciones y estabilizar las condiciones de mercado.

Con relación a la información otorgada por el (DANE, 2018) el gasto de los hogares en el 2018 evidencio un crecimiento del 26.5% distribuido en los diferentes sectores que se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 1 Distribución del Gasto por sector hogares en Colombia, 2018.



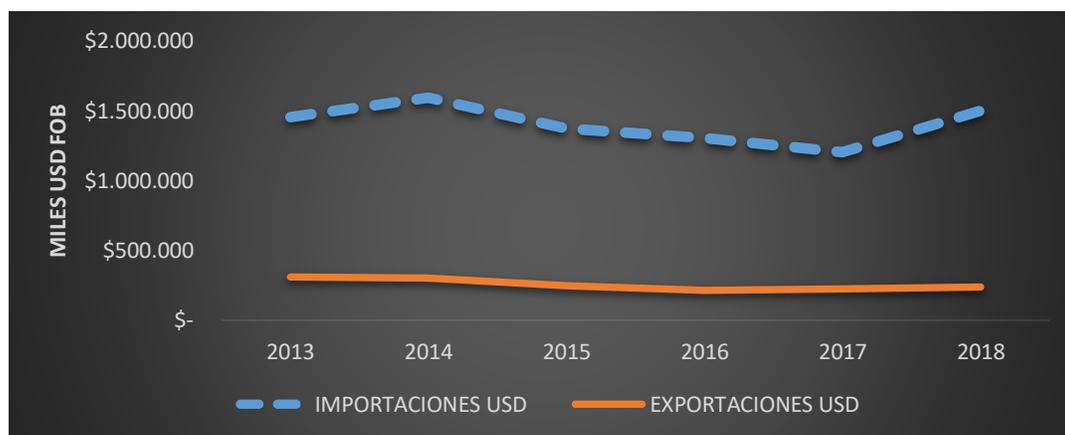
Elaboración: Propia datos de Inexmoda.

Como se puede observar en la gráfica anterior el sector con menor peso en la distribución de prioridades de los hogares en Colombia es el vestuario y calzado, lo que significa un rezago abismal en comparación a las prioridades de alimentos, viviendas y comunicaciones, hasta la

diversión tiene mayor importancia para los colombiano por encima de la industria textil y de confecciones; esto ha significado la migración del sector a la aventura de conquista de mercados internacionales reflejando las siguientes variaciones positivas en el rubro de las exportaciones del 5.3% en textiles y 8% para las confecciones, alcanzando una suma de 546 millones de dólares; donde se resalta el grupo de vestuario y calzado que alcanzaron a crecer en un 4.71% y la ropa interior para mujer quien aportó un crecimiento del 10.41% (INEXMODA, 2019).

En cuanto al comercio internacional, el sector presenta grandes desafíos originados principalmente por el déficit presentado en la balanza de pagos, donde las importaciones superan 3 veces las exportaciones; en consecuencia mientras las exportaciones incluyendo el subsector de las marroquinerías asciende a 838 millones de USD en el 2018 (Castro, 2019), representando un incremento del 6.61% con relación al 2017, las importaciones alcanzaron un valor de 2847 millones con una variación de crecimiento del 19.2%; este desequilibrio económico se puede evidenciar en el siguiente gráfica que ilustra el constante crecimiento de las importaciones:

Gráfica 2 Balanza comercial sector textil 2013-2018



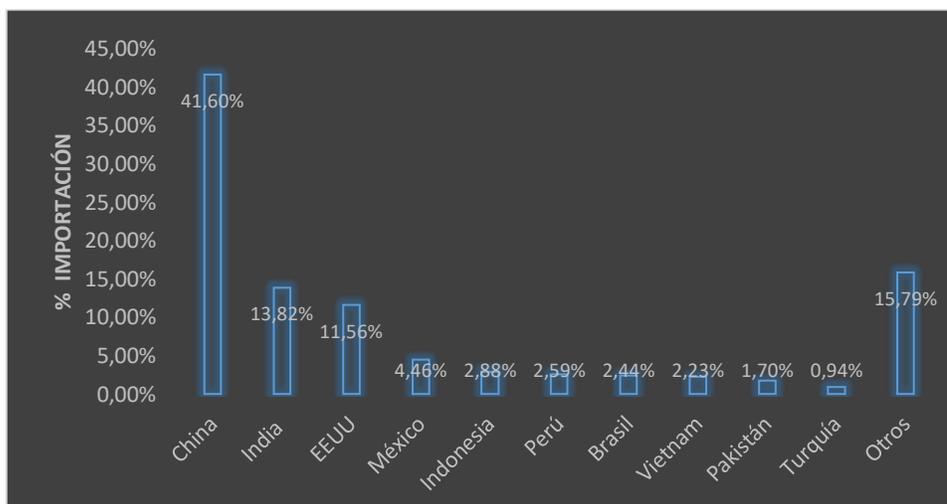
Elaboración: Propia datos de cámara de comercio Bogotá.

A pesar de que desde el 2017 se está advirtiendo y vaticinando la necesidad existente de priorizar las exportaciones para el sector textil- confecciones según las condiciones y realidades del mercado, como la devaluación y el potencial productivo de la industria, en el gráfico anterior

se resaltan además problemas asociados a la división de políticas públicas de las estrategias privadas, falta de preparación del sector para aprovechar las ventajas de la apertura económica internacional, originando una reducción en sus exportaciones en contraste a la importaciones que aumentaron en un 91.5% entre el 2008-2014 (Campos, 2014).

Por otro lado, asociado a la apertura económica abrupta y contraproducente del mercado colombiano sin condiciones de competitividad y reglamentaciones favorables para el sector, se suma la expansión comercial del mercado chino a nivel global, ampliando su exportación textil bajo estrategias altamente sofisticadas que les permitió llegar a diferentes países como Colombia con ofertas de precios bajos, incorporación de tecnología avanzada y producción a gran escala (Campos, 2014). Adicionalmente, ingresaron diferentes países como India y EE. UU. que agudizaron el déficit comercial como se plasma en la siguiente gráfica:

Gráfica 3 País origen importaciones 2018

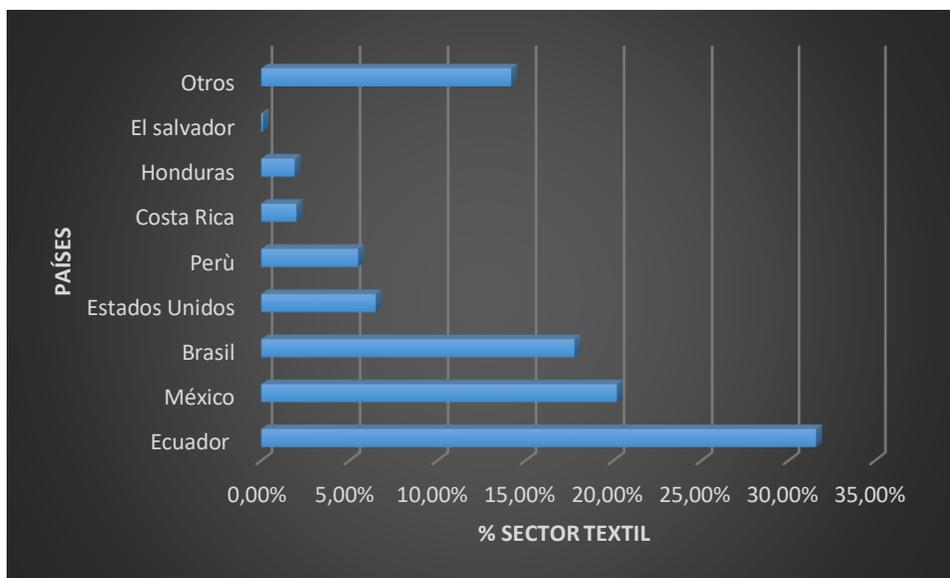


Elaboración propia. Fuente: inexmoda

Según (AITEK, 2016) desde el año 2008 el incremento de las importaciones de textiles ha socavado el mercado interno colombiano afectando la producción nacional con desigualdades en la competencia nacional e internacional de las empresas exportadoras, sumado al contrabando que limita la rentabilidad del sector y no permite el desarrollo de la industria textil, debido a que la

calidad de la producción nacional no permite la reducción de costos y gastos para ser pactados a menor precio, los tratados de libre comercio también brindan oportunidades al sector y genera riesgos, ya que a través de países como EEUU ingresa gran flujo de mercancía procedente de los países ilustrados en la gráfica anterior. Todo este entorno, ha limitado la gran oportunidad de desarrollo del sector textil-confecciones para competir a nivel internacional y, por lo tanto, su participación en el ámbito exportador, el cual se encuentra rezagado frente a las proyecciones y aspiraciones de los diferentes analistas, el gobierno, las finanzas y la economía en general. A continuación, se ilustra la participación exportadora de Colombia en productos textiles y de confecciones a nivel mundial.

Gráfica 4 Destino de exportaciones del sector textil y de confecciones de Colombia.



Elaboración propia datos de AITEX.

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior la capacidad exportadora y de competitividad internacional de Colombia en el sector textil, manufacturero y de confecciones, es una asignatura pendiente. A pesar de los diferentes esfuerzos encaminados y motivados desde las políticas públicas, las ventajas competitivas por ubicación estratégica, la apertura económica y firma de TLC'S con economías desarrolladas, el sector presenta múltiples retos en los cuales trabajar. Por

ejemplo, en el marco normativo donde la informalidad y el contrabando siguen limitando la competitividad de las empresas del sector, los atrasos tecnológicos y digitales que anteriormente nombraba y que según AITEX (2016) el 70% de las empresas textiles y el 40% en confecciones carecen de estrategias y tecnología para detectar oportunidades de mercado y unas cuantas utilizan solo el internet; a esto se suma el desconocimiento de la legislación y reglamentación existente como la Ley N.º 1762, emitida por el Congreso de la República de Colombia desde julio del 2015 con el objetivo de fortalecer las organizaciones textiles y de confecciones, modernizar su operación y combatir la ilegalidad, lavado de activos y fraude fiscal (Caro, 2019).

Por otro lado, el trabajo normativo de sector exige un compromiso mayor en la formalización de las empresas, ya que en concordancia con (AITEX, 2016) solo el 50% de las empresas dedicadas a las actividades del sector disponen de marca, lo que limita su visibilidad a nivel nacional sumado a la falta de promoción y mejora de imagen del país en el exterior; temas transversales en los cuales viene trabajando el gobierno nacional a través de la ley de preferencias arancelarias Andinas y Erradicación de drogas (ATPDEA); la promoción de comercio exterior implementada por ProColombia, las alianzas (México, Perú, Chile y Colombia), a través de la cual se permite la incorporación de bienes e insumos de cualquiera de estos países en la elaboración final del producto y, por último, la ley 1943 del 2018 con las cuales se establecen normas de financiamiento con el fin de restablecer el equilibrio económico del sector (Caro, 2019).

Finalmente, el sector textil-confecciones en cuanto a la infraestructura, fortalecimiento industrial y sostenibilidad evidencia un estancamiento en la producción y desarrollo de productos de valor agregado, donde la escases de insumos dentro de la cadena de valor atrofia la calidad de las telas y acabados generando tensiones en cuanto a los compromisos establecidos en volúmenes y plazos; en ese mismo orden el 80% de las empresas del sector requieren estandarizar e invertir

en procesos de calidad, innovación y certificación de la producción; mejoras que requieren de una elevada transformación en mano de obra calificada, infraestructura tecnológica y reordenamiento macroeconómico del país, con la finalidad de mejorar la operación, y garantizar la creación de productos nuevos.

En cuanto a la infraestructura según (AITEK, 2016) el 40% de las empresas del sector textil-confecciones no pueden acceder a sistemas informativos de gestión (primordialmente las microempresas en una proporción del 70%), ya que 3 de cada 4 empresas textiles y de confecciones requieren implementaciones y herramientas informáticas principalmente para ejecutar la gestión de compras, producción, organización, almacén y administración de inventarios. Según estudio de perspectivas y proyecciones del sector, el 50% de las empresas no tienen páginas web y solo el 17% ejecutan ventas on-line, limitando el ejercicio de la actividad comercial en comparación a las marcas y formatos de ventas internacionales (Cano, 2014). Además, en los últimos 10 años el mercado textil se ha diversificado con la llegada de marcas internacionales, los formatos comerciales de las grandes superficies y almacenes especializados y la competencia internacional han exigido un reto mayor al sector textil en cuanto a productividad, diferenciación y generación de valor; lo que ha llevado al sector a repensar sus métodos de producción que pasan por mejorar la eficiencia energética, optimizar los procesos, reducir costos en subsectores como acabados y teñidos, a través de la implementación de prácticas amigables y que conserven el medio ambiente.

1.2. Antecedentes y generalidades de la empresa JANETHY.

JANETHY es una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos de confección, marroquinería y accesorios desde el año 1995. Su experiencia, buen nombre y trayectoria marcan una diferencia a nivel departamental, impactando así a un gran número de personas de la ciudad de Medellín y pueblos de Antioquia, hacia donde han extendido su presencia

gracias a sus aliados estratégicos. Este recorrido y trayectoria en el mercado textil y de confecciones le ha permitido especializar su actividad mercantil, comercial y de servicios en la atención del público femenino, hacia quien va dirigido el 76% de su estrategia de merchandising. Sus proveedores son 100% colombianos caracterizándose como una marca registrada de calidad, confianza y valor agregado para el consumidor y con impacto social al centrar sus esfuerzos y estrategias en apoyar la industria textil y de confecciones nacional. Su sede principal se encuentra ubicada Calle 48 N.º 42-47 en el sector torres de Bombona, lugar donde desarrolla su actividad económica.

En la tabla 1, se presentan sus resultados financieros.

Tabla 1 Balance General.

BALANCE GENERAL			
ACTIVO	2017	2018	2019
Disponible o Caja	90.000.000	98.650.000	72.650.750
Bancos	5.941.210	14.149.927	6.350.475
Clientes	305.439.547	315.685.110	358.780.158
Cuentas y documentos por cobrar	35.000.000	54.500.000	68.540.758
Inventarios	347.412.913	332.678.941	372.600.414
Total activo corriente	783.793.670	815.663.978	878.922.555
Total activo fijo			
Propiedades, Planta y Equipo, Neto	406.308.500	406.308.500	406.308.500
Flota y Equipo transporte	85.540.000	85.540.000	85.540.000
Total activo fijo	491.848.500	491.848.500	491.848.500
Total otros activos operacionales			
Muebles y enseres	22.899.000	22.899.000	22.899.000
Total otros activos operacionales	22.899.000	22.899.000	22.899.000

TOTAL ACTIVO	1.298.541.170	1.330.411.478	1.393.670.055
PASIVO	2017	2018	2019
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras	40.022.280	28.215.618	62.430.651
Cuentas por pagar CP	1.051.479	1.351.479	2.678.547
Impuestos Gravámenes y Tasas por Pagar	24.657.201	32.901.000	35.763.387
Obligaciones Laborales	7.721.590	3.850.277	12.875.974
Proveedores	26.619.875	15.222.100	39.546.137
Total pasivo corriente	100.072.425	81.540.474	153.294.696
Total pasivo	100.072.425	81.540.474	153.294.696
PATRIMONIO			
Capital Social	1.209.847.000	1.198.469.000	1.212.546.879
Resultados del Ejercicio	-23.212.255	50.402.004	27.828.479,84
Superávit por Valorizaciones	11.834.000		0
Total Patrimonio	1.198.468.745	1.248.871.004	1.240.375.359
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.298.541.170	1.330.411.478	1.393.670.054

Las cifras de la tabla se expresan en miles de pesos. Fuente: JANETHY

La empresa como estrategia de crecimiento en ventas, posicionamiento de marca y medios de marketing ha comenzado a incursionar e interactuar en las diferentes tendencias digitales, redes sociales y medios electrónicos, requiriendo de este modo una reestructuración visionaria, estratégica y administrativa de parte de la administradora, la propietaria y los empleados. Este proceso ha sido interpretado, asimilado e implementado de manera forzada y empírica por parte de la empresa, por tratarse de una empresa tradicionalista con amplia trayectoria que centraba su estrategia en la prestación de servicios especializados y exclusivos de asesoría de imagen, moda y estilo. Con la llegada de la apertura informática, la socialización entre redes y el boom tecnológico la empresa evidenció grandes desafíos, controversias y riesgos con relación a su sostenibilidad, cultura administrativa y gerencial. Hace aproximadamente 2 años comenzó a implementar estrategias de marketing virtual desde la inexperiencia de la propietaria, quien se encargó en principio del diseño, implementación y administración de las redes sociales de la empresa asociada a su cuenta personal; generando resultados muy básicos e ineficientes en cuanto a ventas, reputación y sostenibilidad organizacional.

Desde el 2019 la empresa a raíz del entorno económico, social y financiero que experimenta el sector textil y de confecciones, valoró e identificó las oportunidades existentes en la maximización informática y ejecutó diferentes estrategias en búsqueda de visibilidad, impacto y captación de clientes; actualmente la empresa cuenta con más de 6190 seguidores y 5914 me gusta en Facebook, presencia en Instagram recientemente con 2761 publicaciones, 18800 seguidores y 1331 seguidos, adicionalmente se buscaron representantes influyentes de redes sociales, la farándula nacional como Juan Carlos Giraldo de la RED CARACOL; quién estuvo de visita en el almacén el 30 de julio del 2019 recomendando la marca y en evento especial, Isabel Atehortúa Zapata presentadora y modelo Antioqueña, quien es vestida por JANETHY en varias oportunidades promoción esta marca en la sección de entretenimiento del canal Tele Antioquia, Beatriz Rojas Pérez periodista y presentadora del canal Tele Antioquía también es asesorada por la empresa JANETHY en sus presentaciones, las cantantes Leidy Noriega 10 de julio del 2019 y Arelys Henao 21 de junio del 2019 quienes visitaron y adquirieron los productos de la marca, sumado a la presencia en eventos, ferias y certámenes de moda. Sin embargo, la compañía carece de experiencia, asesoramiento y enfoque en el aprovechamiento de las tendencias de marketing digital, marketing y tendencias comerciales del presente como los e-commerce - online ya que apenas está descubriendo y comenzando a interactuar a través de estas modalidades de distribución y consumo de artículos y servicios.

Por lo tanto, se ha evidenciado una reducción tan drástica en la composición de las ventas principalmente durante el 2019, año en el cual las empresas del sector textil, principalmente las pymes y MiPymes apostaron a diversificar su portafolio de prestación de servicios a través de canales digitales utilizando inteligencia de negocios, Big Data, Analítica aplicada a la industria, inteligencia artificial, RPA y realidad virtual aplicada a la realidad, necesidad y experiencia del clientes según lo informo (Cadavid 2019). Todo este fenómeno tecnológico les permite a los

competidores de JANETHY aumentar la productividad y competitividad de sus actividades económicas y por lo tanto generan un impacto en las finanzas de la empresa, como se pueden apreciar en los resultados de la operación de la empresa durante los últimos 3 años.

A continuación, se presenta los estados de resultados de la empresa para el período 2017 al 2019:

Tabla 2 Estado de resultados 2017 al 2019 JANETHY

ESTADO DE RESULTADOS			
	2017	2018	2019
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 994.998.400	\$ 1.227.672.827	\$ 1.093.969.786
Costo De Ventas y Prestación de Servicios	\$ 780.645.979	\$ 963.195.374	\$ 878.295.968
UTILIDAD BRUTA	\$ 214.352.421	\$ 264.477.453	\$ 215.673.818
Gastos Operacionales de Administración	\$ 179.466.233	\$ 194.594.431	\$ 200.124.152
Gastos Operacionales de Ventas	\$ 15.946.094	\$ 22.546.000	\$ 20.546.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 18.940.094	\$ 47.337.022	-\$ 4.996.334
Ingresos No Operacionales	\$ 44.128.873	\$ 46.776.605	\$ 47.244.371
Gastos No Operacionales	\$ 2.899.610	\$ 3.073.587	\$ 3.350.209
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 60.169.357	\$ 91.040.041	\$ 38.897.828
Ajustes x inflación			
Impuestos De Renta y Complementarios	\$ 5.532.000	\$ 30.043.213	\$ 12.836.283
UTILIDAD NETA	\$ 54.637.357	\$ 60.996.827	\$ 26.061.545

Las cifras de la tabla se expresan en miles de pesos. Fuente: JANETHY

Partiendo de la actividad económica que desarrolla la empresa, la cual presenta los estados financieros bajo estos esquemas que se adaptan a su naturaleza, razón social y servicios que oferta, careciendo de diferentes rubros tradicionales como las amortizaciones, depreciaciones y entre otras que no aplican en la trayectoria, historia y presente de la compañía, fundamentando su ejercicio únicamente en gastos operacionales de administración y gastos operacionales de ventas.

1.3. Planteamiento del problema.

Con relación al conocimiento, estudio y entendimiento de las generalidades del sector textil-confecciones y las realidades administrativas y financieras de la empresa JANETHY observadas, analizadas y valoradas a través del estudio de los estados financieros, el proceso operacional y la visión estratégica de la compañía, se ejecutó por primera vez al interior de la empresa el diagnóstico financiero, logrando establecer las siguientes situaciones, variables y cuestionamientos, para lo cual se diseñó y estructuró una matriz de priorización, para definir los cambios de mayor impacto en la estabilización, proyección, gestión económica y financiera de la empresa.

Para diseñar, construir y evaluar la matriz de priorización financiera para la empresa JANETHY se evaluaron diferentes vías metodológicas con el fin de identificar el método más asertivo que atendiera las particularidades, tendencias y fenómenos del sector, la empresa y la realidad económica y financiera que experimenta JANETHY; por lo tanto se exploraron métodos utilizados mundialmente como el AHP (Analytic Hierarchy Process) o proceso de análisis jerárquico, donde su enfoque metodológico evalúa diferentes criterios, ya sea a través de la comparación, la priorización u ordenamiento de jerarquías que permiten la consecución del objetivo de optimizar la toma de decisiones (Vidal, y otros, 2012). Si bien, este método era altamente compatible con la naturaleza del negocio y atiende el desarrollo del objeto de consultoría, al integrar y combinar conceptos tanto cuantitativos como cualitativos como la pertinencia de la estrategia gerencial con el nivel de inversión requerido, el impacto social y la generación de bienestar al grupo de intereses como los beneficios monetarios, no fue implementada porque requiere información integral y sistemática de todos los sistemas de producción e información de la compañía, no se deben limitar o disminuir campos de acción al momento de ejecutar las técnicas de jerarquización y comprometen todos los enfoques

organizacionales, personal y ecosistemas de la empresa. Por lo tanto, desvirtuaba el enfoque y el objeto de la consultoría.

Por otro lado, se valoró y analizó el método de priorización Hanlon que consiste en clasificar los problemas y recursos disponibles de la compañía JANETHY con relación a la magnitud de las problemáticas existentes, a través de la priorización, eficacia, severidad, factibilidad de intervención e impacto de la solución. Según (Alvarado et al, 2005) esta metodología requiere una clasificación ordenada de datos y utilización de estadística para su análisis por lo que establece cuatro niveles o criterios que permiten ejecutar la priorización así: magnitud de problemas, severidad del problema, eficacia de solución y factibilidad de la intervención. Este método no se permitió aplicar a la construcción de la matriz de priorización financiera porque presentaba limitantes con relación a las expectativas y requerimientos de la consultoría, la empresa y el ejercicio investigativo. Adicionalmente esta metodología es altamente asertiva y utilizada en el gremio de la salud por lo que su enfoque está más dirigido a ese sector de la sociedad.

Finalmente, se valoró, analizó y se determinó utilizar el método Delphi para ejecutar la matriz de priorización financiera, ya que esta técnica permite recoger y obtener la opinión de un grupo de expertos sobre un tema determinado a través del desarrollo de una consulta reiterada (Reguant y Torrado, 2016). Este procedimiento metodológico se ajusta de manera correcta a las realidades y situaciones de la empresa JANETHY, ya que permite una caracterización general e integral de múltiples factores que como agente externo el consultor puede desconocer, obviar o desligar. Este proceso se ejecutó a través de la participación activa de la propietaria quien conoce de manera integral y sistemática el negocio de forma empírica y es la encargada de diseñar, implementar y socializar la estrategia gerencial y el horizonte de operación de la empresa; también se integró al contador como agente activo y determinante en el suministro de la información contable y financiera y finalmente, a los administradores con el fin de concebir sus apreciaciones, criterios y

proyecciones del negocio frente a las diferentes tendencias, cambios y reestructuras que viene experimentando el sector, la ciudad y la empresa.

A través de la metodología que implica el desarrollo del método Delphi se generan grandes ventajas para el ejercicio de la consultoría y las necesidades presentes en la compañía, ya que al ser altamente flexible e integrador permite captar la diversidad de opiniones, proyecciones, ideas y criterios de parte de los actores directos del proceso relacionado con la actividad económica de la empresa; es versátil porque combina experiencia con conocimiento a través de las retroalimentaciones, devoluciones, feedbacks, debates y socialización de conceptos controlados, es confiable porque permite la interacción del experto con la situación problema objetivo y finalmente genera autonomía, empoderamiento de los actores con los objetivos de la investigación. Estas ventajas que suministra el panel de expertos más la utilidad que tiene el método Delphi en cuanto a la prospectiva de acciones a ejecutar y actividades a desarrollar; que es el aspecto en el cual se debe centrar toda investigación hacen altamente pertinente la ejecución y el desarrollo de la matriz de priorización financiera. A continuación, se presenta la matriz de prioridades formulada con la cual se ejecuta la formulación del problema a partir del análisis y diagnóstico financiero ejecutado.

Tabla 3 Matriz de priorización financiera para la empresa JANETHY 2019

Matriz de priorización financiera						
Ponderación de criterios (1-5)		1	2	3	4	5
Caracterización de variables de impacto financieros en la empresa JANETHY. Variación de 1 a 5		Operación	Operación	Liquidéz	Rentabilidad	Liquidéz
		Eficiente	Competitiva	Productiva	Rentable	Sostenible
1	La empresa no ejecuta planeación financiera y evaluación de indicadores, estados y variables financieras, control y cumplimiento; por lo tanto, no se ejecuta una gestión y administración financiera y económica.	1	3	2	4	5
2	La liquidez de la compañía ha experimentado deterioro y disminuciones constantes; especialmente en el ejercicio 2019.	1	2	3	5	4

3	No se cuenta con políticas de cartera, manejo de inventarios, pago de proveedores y cuentas por pagar.	2	1	4	3	5
4	No se cuentan con parámetros, políticas e instructivos de ventas, asignación de créditos y control de salida de mercancías.	4	1	2	5	3
5	Aumento en cartera y su cambio de estado de corriente a vencida, con disminución en ventas, requiriendo inyección y aporte de capital social por parte de la propietaria para ejecutar la operación durante los últimos 3 años.	1	3	2	4	5
6	No se ejecuta presupuesto de compras y ventas por lo tanto no existe un plan comercial, estratégico y operativo.	2	1	4	3	5
7	Se tiene un alto volumen de mercancías en stop, con desconocimiento de su valor y cantidades; generando riesgo de pérdidas y desperdicios.	5	3	1	2	4
8	El cuadro de caja diario presenta conflictos de procedimientos, descuadres e inconsistencias en al menos 9 días del mes.	5	1	3	2	4
9	El software contable y la administración financiera ejecutada por parte de la compañía presenta controversias y diferencias en sus diferentes informes.	3	2	1	4	5
10	Disminución de ventas con costos y gastos de administración y operativos constantes y fijos han impactado la liquidez	2	1	3	5	4

	de la compañía reduciendo sus márgenes de contribución.					
1 1	La empresa JANETHY elabora su plan comercial, ventas y compras con relación a la experiencia, conocimiento y decisión de la propietaria; se carece de un modelo de gestión y evaluación del mercado y su dinámica.	1	3	2	4	5
1 2	El 86% de los registros contables y financieros son manuales y presentan inconsistencias permanentes que son ajustadas posteriormente.	5	2	1	3	4
	Valoración final de variables y probabilidades	32	23	28	44	53

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

“El método Delphi resalta tres tipos de condiciones que se deben de cumplir: 1) posibles previsiones sobre la ocurrencia o no de un evento y sobre cuando se espera que ocurra, 2) recomendaciones acerca de la conveniencia o no de que algo ocurra y 3) las probabilidades de que se logren las metas previstas con la ejecución de un programa o políticas” (Reguant y Torrado, 2016), bajo estas tres directrices metodológicas que involucra el método de consulta de expertos y partiendo de las diferentes situaciones, necesidades, retos y objetivos que presenta la compañía se construyó una base de datos llamada diagnóstico 1, la cual recoge todos los síntomas, situaciones, inconformidades, aspectos por mejorar y pensamientos de los expertos; seguido a esta base se resumieron los aspectos netamente financieros realizando de esta forma un filtro que permitió centrar el foco en el tema de la consultoría, posteriormente de las temáticas resultantes relacionadas con finanzas se valoraron, analizaron y construyeron las 12 situaciones presentadas en la tabla anterior.

Para determinar las conclusiones finales, se convocó al panel de expertos en nueva sección, donde se presentaron de manera individual y anónima las 12 situaciones financiera resultantes de los ejercicios desarrollados anteriormente y se les destinó una medida de calificación a cada una

de las 12 situaciones presentadas, relacionando la capacidad de la empresa con indicadores de eficiencia financiera, de esta forma se correlacionó el criterio del experto con dos variables que involucran la actividad económica de la empresa con el impacto financiero. Finalmente, se logró dimensionar la problemática financiera a trabajar y la fuente estructural que la genera. Las calificaciones de los expertos se deben entregar entre rangos de 1 a 5; donde 5 es la calificación más alta y que considera de mayor impacto en las finanzas de la empresa, ya sea de orden operacional, y gerencial con impacto en la liquidez o administrativo repercutiendo en la rentabilidad; estas repercusiones están determinadas por la calificación de los procesos o actividades que serán valoradas como eficientes, competitivas, productivas, rentables o sostenibles y 1 es la calificación otorgada a las variables que consideran menos impactantes relacionadas con las probabilidades antes descritas. De este modo el panel de experto nos suministró los resultados evidenciados en la matriz de análisis y valoración financiera presentada en la Tabla 3 y se logró definir que todas las variables, situaciones y acontecimientos identificados impactan en un 54% la rentabilidad y liquidez de la compañía comprometiendo la sostenibilidad, crecimiento y operación de JANETHY. Se logró evidenciar que la compañía viene experimentado problema de solvencia financiera y económica durante los últimos 3 años, situación que ha requerido constante inyección de capital por parte de la propietaria para cubrir los diferentes compromisos y garantizar su actividad económica. Sin embargo, la administración de la tienda desconoce las causas provenientes de la insolvencia y lo asocian a factores externos relacionados con la contracción del sector antes expuesto, a la dinámica económica y a la percepción de resguardo adoptada por el consumidor durante los últimos años, período de inestabilidad política por elecciones y restricciones de la inversión y el gasto.

Durante los últimos 3 años, período económico seleccionado para el desarrollo del análisis del diagnóstico financiero de la empresa JANETHY del sector textil y de confecciones; el sector al

cual pertenece la compañía evidenció diferentes coyunturas, fenómenos y situaciones financieras que han impactado de manera directa el ejercicio económico y financiero de la empresa. A continuación, y en el desarrollo de la consultoría se presentarán los indicadores financieros que actúan como referencia y medición al ejercicio financiero y económico de la empresa JANETHY. Con relación a los ingresos operacionales y de ganancia, el sector registro ganancias para el 2018 del orden COP319 miles de millones con un crecimiento del 3% con relación al 2017; donde las ganancias estaban en el orden de COP228 mil millones de pesos sólo con un crecimiento con relación al año anterior del 2%; en cuanto a la composición contable del sector se resalta la disminución del patrimonio en -1.1% con una variación constitutiva de COP8.6 mil millones para el 2017 y COP8.5 mil millones para el 2018, el pasivo registro un aumento del 2.2% y el activo una variación del 0.8%, motivados principalmente por la reducción en ingresos operacionales del -0.1% con variación absoluta de -\$31 millones.

En concordancia con la reducción de ingresos operacionales para el sector textil y de confecciones las empresas pertenecientes a este sector han reportado un aumento en el nivel de pérdidas con un incremento del 10.4% en el número de empresas que generaron pérdidas en el 2018 con relación al 2016, se experimentó una fluctuación cíclica en los últimos tres años así, para el 2016 COP179 millones, para 2017 COP 249 millones y finalmente para el 2018 COP192 millones (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES 2018); referente al indicadores financieros más específicos que tienen que ver con la rentabilidad del sector textil y de confecciones, se registró en el subsector de prendas de vestir un margen neto del 1.7%, un ROE 5.3% y un ROA del 1.9%

Por lo tanto, basados en todo el panorama, percepción del empresario y conociendo la dinámica del sector y la economía colombiana, la consultoría plantea ejecutar un diagnóstico financiero al

interior de la compañía contemplando los aspectos externos que puedan tener impacto en la misma, identificando los indicadores y márgenes de la empresa que se presentan a continuación.

Tabla 4 Indicadores y márgenes de JANETHY 2017-2019

INDICADORES			
RAZÓN DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019
Razón Corriente	7.83	10.00	5.73
Prueba ácida	4.36	5.92	3.30
Rotación de Inventarios Veces	2.86	3.69	2.94
Rotación de Inventarios Días	126	98	123
Rotación CxC Veces	3.26	3.89	3.05
Rotación CxC Días	111	93	118
Rotación CxP	28.63	33.47	25.58
Rotación CxP Días	12.57	10.76	14.07
INDICADORES DE RENTABILIDAD	2017	2018	2019
Rentabilidad Básica	1.43%	3.65%	-0.37%
Rentabilidad Neta Del Activo ROA	4.13%	4.70%	1.94%
Rentabilidad Del Patrimonio Neto ROE	4.52%	5.09%	2.07%
ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO	2017	2018	2019
Índice de Endeudamiento	7.71%	6.08%	10.93%
Índice de endeudamiento financiero	3.08%	2.10%	4.45%
Endeudamiento Financiero a Ventas	4.02%	2.30%	5.71%
Endeudamiento Financiero a EBITDA	211.31%	59.61%	-1249.53%
Razón Apalancamiento	3.34%	2.24%	5.00%
Variación del Apalancamiento		-1.10%	2.76%
Razón Deuda a Capital	3.23%	2.19%	4.76%
Razón Equity a Capital	96.77%	97.81%	95.24%
Cobertura intereses	653.19%	1540.12%	-149.13%
MÁRGENES	2017	2018	2019
Costo del Servicio Prestado y/o la Mercancía vendida	78.46%	78.46%	80.29%
Margen Bruto	21.54%	21.54%	19.71%
Margen Operacional	1.90%	3.86%	-0.46%
Margen Antes de Impuestos	6.05%	7.42%	3.56%
Margen Neto	5.49%	4.97%	2.38%

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

En la tabla, se hace evidente la absorción del impacto económico y financiero generalizado en la economía colombiana en el 2019 y en particular en el sector textil por parte de la empresa JANETHY, donde las importaciones fueron activos artífices de la generalización de los conflictos, dificultades y retos que tiene el sector en cuanto a normalización, productividad y competitividad. Así mismo JANETHY, al ser una empresa dedicada a la comercialización y elaboración de productos 100% colombianos ha experimentado de manera directa todo el rezago, recesión y estancamiento de la actividad económica como se puede observar en la siguiente tabla con la disminución de ventas para el período 2019.

Tabla 5 Indicadores de rentabilidad JANETHY 2017-2020.

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2017	2018	2019
Rentabilidad Básica	1,43%	3,65%	-0,38%
Rentabilidad Neta Del Activo ROA	4,13%	4,70%	1,96%
Rentabilidad Del Patrimonio Neto ROE	4,52%	5,09%	2,09%

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Esta reducción de ventas ha significado para la compañía un impacto negativo en la gerencia de valor y en los indicadores de rentabilidad. Estos problemas también son el producto de un alto costo operativo y administrativo, que afectan la generación de valor, donde la rentabilidad básica de la compañía tuvo una contracción del 73%, en cuanto al ROA su disminución fue del 39% y finalmente el ROE evidenció una disminución del 40%; todas estas variaciones para el período 2018 al 2019 sumado a las reducciones experimentadas en la gerencia de valor donde el margen Ebitda paso del 3.86% al -0.46%, la palanca de crecimiento experimento una variación de 6.35% al -0.65% y el flujo de caja libre paso de COP102.2 Millones a COP33.6 Millones con una reducción del 67.07%; estas variaciones negativas experimentadas durante el desarrollo del ejercicio de la actividad económica de la empresa JANETHY han derivado en situaciones de insolvencia económica y financiera, que se han contrarrestado con inyección de capital social por

parte de la propietaria, ocultando de este modo las problemáticas estructurales que afronta la compañía al evaluar los estados de financieros desde la utilidad neta de los períodos analizados.

Con relación a la incapacidad financiera y económica que tiene la empresa actualmente para cubrir sus obligaciones contraídas y generar utilidades, la gerencia administrativa ha explorado diferentes mecanismos de financiación y obtención de recursos, como lo son la financiación a través de proveedores, recaudo de cartera, inyección de capital social y finalmente como última opción financiación a través de terceros con deuda. La financiación a través de terceros como lo son la deuda bancaria o la diversificación del patrimonio genera conflicto en la filosofía y concepción de negociación que posee la propietaria; ya que de diferentes fuentes se le ha recomendado utilizar el crédito bancario para apalancar el desarrollo financiero y la actividad económica de la empresa; pero este ha sido rechazado por decisión personal de la gerente propietaria por las experiencias obtenidas en el pasado y su formación comercial.

La empresa actualmente posee una alternativa de financiación a través de deuda del 59% en el caso de que la gerencia y la administración lo consideran pertinente; evidente en el indicador de índice de endeudamiento que actualmente está 10.93% muy bajo si lo comparamos con el sector y las exigencias de las entidades financieras que aceptan hasta un 70%; al analizar otros indicadores la capacidad de la empresa en cuanto al desarrollo de su actividad económica y los resultados del ejercicio de los últimos tres años esta probabilidad y mecanismo de financiación se limita y compromete aún más la subsistencia y desarrollo de la empresa. A continuación, se presenta tabla de indicadores de endeudamiento.

Tabla 6 Indicadores de endeudamiento JANETHY 2017-2020.

ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO	2017	2018	2019
Índice de Endeudamiento	7.71%	6.08%	10.93%
Endeudamiento Financiero a Ventas	4.02%	2.30%	5.71%

Endeudamiento Financiero a EBITDA	211.31%	59.61%	-1249.53%
Razón Apalancamiento	3.34%	2.24%	5.00%
Variación del Apalancamiento		-1.10%	2.76%
Razón Deuda a Capital	3.23%	2.19%	4.76%
Razón Equity a Capital	96.77%	97.81%	95.24%
Cobertura intereses	653.19%	1540.12%	-149.13%

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Partiendo de los resultados evidenciados y analizados en la tabla 6, se identifican oportunidades de financiación respaldadas desde los activos con los cuales cuenta la compañía, sin embargo, al evaluar los indicadores referentes a la eficiencia y productividad del ejercicio se genera un contraste de confusión y viabilidad contraproducente para la empresa, especialmente en los resultados generados en el último año de ejercicio período 2019; donde la incapacidad para el pago de sus obligaciones son generadas por los ciclos operativos lentos y las ineficiencias en la utilización de los recursos, haciendo evidente las problemáticas de estructuración y administración de la estrategia comercial y de ventas; por ejemplo en el caso del indicador de cobertura el cual involucra el EBIT dividido los intereses generados y pagados por la empresa durante el período; con un resultado de -149.13 % para el último período lo que califica a la empresa como inviable para la obtención de créditos bancarios ya que sus flujos de efectivo y su actividad económica son incapaces de respaldar la cancelación de la deuda.

Finalmente, los indicadores de endeudamiento son los encargados de determinar el compromiso y responsabilidad que tiene JANETHY frente a sus acreedores y que tan comprometidos están los activos de la compañía con proveedores, gobierno y sociedad y bancos que para este caso la empresa registra una solvencia y capacidad bastante amplia que permite un margen de maniobra y utilización de este mecanismo como fuente de financiación, con relación al índice de endeudamiento financiero la empresa muestra un nivel de solvencia mejor y gran

capacidad para soportar índices de endeudamiento en un 20% adicional en comparación con las cifras del sector y validando la competencia que maneja niveles de endeudamiento financiero del orden del 25% en promedio; sin embargo este tipo de endeudamiento es el adverso a la idea de negocio de la gerente dueña por ser el pasivo que tiene costo de mayor exigibilidad generando consecuencias sancionatorias más fuertes en caso de no pago. En cuanto a la concentración del pasivo la empresa si registra controversias y problemas que generan impactos en la gestión financiera y económica de la empresa, ya que tiene todo el pasivo concentrado en el corto plazo agudizando de forma directa las problemáticas en la generación de los flujos de caja, en la gestión de liquidez y el pago de obligaciones venideras; a continuación, se presenta la tabla 7 donde se analiza el flujo de caja de la empresa JANETHY:

Tabla 7 Estado del flujo de caja JANETHY 2017-2020.

FLUJO DE CAJA			
	Para 2017	Para 2018	Para 2019
EBITDA	\$ 18.940.094	\$ 47.337.022	-\$ 4.996.334
Impuesto	\$ 5.532.000	\$ 30.043.213	\$ 12.836.283
Incremento KTNO	\$ 23.768.083	\$ 24.893.782	\$ 25.835.090
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 48.240.177	\$ 102.274.018	\$ 33.675.040
Abono a capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA ACCIONISTA	\$ 48.240.177	\$ 102.274.018	\$ 33.675.040

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Estas variaciones negativas sumadas a otras más, han originado un impacto en la razón de liquidez de la compañía; la cual se puede observar en la tabla 4 indicadores de razón de liquidez de la empresa JANETHY. Adicionalmente, el costo de la cartera se ha incrementado en un 46% alcanzando un costo promedio COP258 millones mensuales en capital de trabajo y con relación al inventario se identifica una incremento 12% con una variación de COP332.6 Millones para el 2018 y COP372.6 para el 2019, estos impactos se originaron a raíz de la implementación de la estrategia de compra del año 2019, que se ejecutó bajo pronósticos e historial de ventas del

2018, donde el pago a proveedores se ejecuta dentro de los plazos pactados y el volumen de compras se desarrolla bajo pronósticos de alivios y recuperación proyectada en el 4to trimestre. Los gastos de personal y los costos de operación y administración permanecen estables con los incrementos normales. A continuación, se comparte la tabla de evolución mensual de la cartera a partir del diseño e implementación de la política de flexibilización de ventas a crédito en la empresa JANETHY, la clasificación del tipo de cartera se establece con relación a las políticas de calificación de cartera que se tienen para el sector y según la actividad económica que desarrolla la empresa al pertenecer al sector de textil y de confecciones.

Tabla 8 Cierre de cartera mensual de JANETHY en el 2019.

Variación del cierre de cartera mensual 2019					
Año 2019	Cartera corriente	Cartera vencida	Cartera morosa	Cartera Castigada	TOTAL
Enero	\$ 154.479.650	\$ 77.140.161	\$ 239.194.297	\$ 27.407.680	\$ 498.321.452
Febrero	\$ 135.103.867	\$ 101.578.092	\$ 250.192.346	\$ 13.510.387	\$ 500.384.692
Marzo	\$ 79.949.099	\$ 177.387.064	\$ 224.856.842	\$ 17.488.865	\$ 499.681.871
Abril	\$ 89.866.234	\$ 156.217.469	\$ 244.635.858	\$ 8.537.292	\$ 499.256.853
Mayo	\$ 134.093.252	\$ 107.721.579	\$ 238.388.004	\$ 16.438.839	\$ 496.641.674
Junio	\$ 134.100.308	\$ 101.767.234	\$ 248.333.905	\$ 12.466.362	\$ 496.667.809
Julio	\$ 164.137.177	\$ 92.264.989	\$ 228.797.277	\$ 12.185.942	\$ 497.385.384
Agosto	\$ 120.207.274	\$ 119.405.892	\$ 230.397.274	\$ 30.853.200	\$ 500.863.640
Septiembre	\$ 129.661.203	\$ 118.590.131	\$ 229.400.590	\$ 21.045.011	\$ 498.696.934
Octubre	\$ 109.794.753	\$ 125.365.645	\$ 254.524.200	\$ 9.382.461	\$ 499.067.059
Noviembre	\$ 129.867.503	\$ 114.133.556	\$ 234.760.487	\$ 20.728.852	\$ 499.490.398
Diciembre	\$ 140.316.437	\$ 75.570.424	\$ 275.621.573	\$ 9.621.699	\$ 501.130.132

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Con relación a la tabla 7, donde se proyecta el cierre mensual de cartera y su clasificación de acuerdo a los días transcurridos a partir de la venta, se presenta la composición porcentual de la cartera según los criterios establecidos por el sector para su valoración; es importante aclarar que la empresa con relación al diseño de su estrategia de otorgamiento de crédito espera recaudar el valor de la venta en 90 días, siendo esta la cartera corriente, posteriormente y con el objetivo de fidelizar y mantener la cliente posterga su recaudo de cartera hasta 120 días en una condición de

cartera catalogada cartera vencida con retraso en la cual se espera que el cliente se acerque y ejecute el pago de su deuda, seguidamente se pasa a un período nombrado cartera morosa que comprende el período comprendido entre los 120 días y 360 días; donde se trata de contactar al cliente, con el objetivo se escuchar su propuesta de pago e invitándolo a cancelar su obligación, en este ciclo de cartera la empresa ya debe provisionar recursos para cubrir la operación de la operación y finalmente encontramos la cartera castigada, que son cuentas por cobrar superiores a 360 días, con la gestión de cobro, pérdida potencial del cliente y con posible negación de deuda por parte de los clientes, por lo tanto se hace necesario el acompañamiento jurídico para realizar el cobro coactivo. Por lo tanto, se presenta la tabla de calidad de cartera en porcentaje de JANETHY que hace evidente la caracterización antes descrita:

Tabla 9 Variación porcentual de la calidad de cartera en JANETHY en el año 2019.

Calidad de Cartera				
Año 2019	Cartera Morosa	Cartera vencida (atrasados)	Cartera al día	Cartera Castigada
Enero	48%	15%	31%	6%
Febrero	50%	20%	27%	3%
Marzo	45%	36%	16%	4%
Abril	49%	31%	18%	2%
Mayo	48%	22%	27%	3%
Junio	50%	20%	27%	3%
Julio	46%	19%	33%	2%
Agosto	46%	24%	24%	6%
Septiembre	46%	24%	26%	4%
Octubre	51%	25%	22%	2%
Noviembre	47%	23%	26%	4%
Diciembre	55%	15%	28%	2%

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Con relación a las cifras evidenciada en la gestión y administración de cartera ejecutado por la empresa JANETHY durante el año 2019, su cartera está compuesta por COP258 millones

mensuales que hacen parte del clientes en Procrédito con problemas para pagar y con impactos en el capital de trabajo de la empresa, COP 126.7 millones mensuales hacen parte de la cartera corriente y COP 113.9 millones es cartera vencida, con COP16.6 millones en cartera castigada, estos indicadores están alineados a las generalidades del sector, ya que como se logró evidencia en párrafos anteriores el recaudo de cartera es uno de los principales retos que tiene el sector y empresa de mejores políticas administrativas y de gobierno como Enka de Colombia S.A, Fabricato S.A, Crystal SAS y Eliot SAS, con mayor impacto y trascendencia se da en empresas de menor infraestructura como JANETHY.

Finalmente, la compañía presenta múltiples conflictos, inconsistencias y oportunidades de mejoramiento continuo debido al carecimiento de planeación, presupuesto, organización y control financiero; adicionalmente se identificaron varias incongruencias y diferencias entre los reportes contables y financieros que actualmente no responden a las necesidades de la compañía pues no existe un manual de buenas prácticas respecto a esto, incrementando las dificultades, a esto se suma la falta de automatización y modernización tecnológica para ejecutar las funciones en el desarrollo integral de la compañía (Castro y Murillo 2018).

2. Objetivos

2.1. objetivo general.

Realizar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa JANETHY con formulación de propuestas y modelos financieros que permitan la planeación financiera, la gestión de liquidez y la generación de valor para la compañía.

2.2. Objetivos Específicos.

1. Hacer un diagnóstico de las capacidades internas de la empresa a partir de la formulación y ejecución de una matriz DOFA.
2. Realizar un análisis de los estados financieros de la compañía durante los últimos tres años, identificando las inconsistencias e irregularidades presentadas en la ejecución de la actividad económica y financiera de la compañía.
3. Evaluar el comportamiento de los indicadores de liquidez y rentabilidad de la compañía durante los últimos 3 años, identificando las inconsistencias y prácticas que han generado la insolvencia económica de la empresa.
4. Hacer una proyección del flujo de efectivo de la empresa bajo el diseño y elaboración de un presupuesto de ventas para el año 2020.

3. Ejecución de la consultoría.

Para ejecutar el desarrollo del trabajo se realizaron las siguientes actividades que acompañaron la realización de los objetivos.

1. Levantamiento de información contable y financiera histórica de la compañía.
2. Observación y análisis del funcionamiento de la compañía en diferentes procesos y fechas.
3. Visitas, entrevistas y reuniones con el personal de la compañía.
4. Valoración y seguimiento de los indicadores de liquidez
5. Valorar la compañía y su actividad económica bajo escenarios Montecarlo, donde se proyectó el estado de resultados y el presupuesto para el 2020.

3.1. Matriz DOFA de la compañía JANETHY.

A continuación, se presentan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta en el presente la empresa JANETHY al desarrollar su actividad comercializadora de productos textiles y de confecciones en la ciudad de Medellín (Antioquia).

Tabla 10 Matriz DOFA JANETHY 2019.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad en infraestructura • Posicionamiento y ubicación estratégica • Orientación y servicio especializado • Habilidades para la innovación de productos • Ventaja en diseño y costes • Proveedores y aliados estratégicos • Experiencia • Visibilidad y presencia en diversos canales de comunicación • Talento humano. • Flexibilización y capacidad de adaptación a cambios demandados • Just in time: creatividad en producción y comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad de financiar la estrategia • Deficiencia administrativa y directiva • Sistemas de información deficientes • Deficiente implementación estratégica • Falta de proyección y planeación financiera y económica. • Carencia de controles y manuales de procedimientos • Alto grado de vulnerabilidad del sector textil y confecciones a tendencias y fenómenos mundiales • Desconocimiento de los mercados de oportunidad nacional e internacional • Elevado volumen de inventarios • Disminución en ventas y creciente tasa de desempleo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrar en nuevos segmentos de mercado por tratados de libre comercio • Ampliación de portafolio de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes • Crecimiento rápido en el mercado • Integración vertical • Perspectiva y proyección de crecimiento, estructuración y consolidación de la demanda para el sector • Flexibilización de procesos y actividades con integración tecnológica • Alto margen de contribución y rentabilidad de la actividad económica • Bajos costos de operación • Poder de negociación clientes y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las ventas de productos sustitutos importados. • Crecimiento lento del mercado • Cambio de las necesidades y gustos de los consumidores • Crecimiento desbordado de cartera e incremento de la cartera vencida. • Ventas a crédito sin controles y directrices establecidas. • Rivalidad interna del sector • Incremento de la competencia a escala mundial con nuevos actores y altos volúmenes de competitividad • Cambios sociales y ambiente de recesión • Averías y pérdida de capital • Incremento de cartera castigada y pérdida clientes

Fuente: Elaboración Propia con datos e información evidenciada en JANETHY.

3.1.1. Análisis de las estrategias DOFA.

Para desarrollar la valoración y análisis de la matriz DOFA se organizó la información de la compañía a través de la clasificación de los datos obtenidos con el proceso de indagación, observación y análisis de la gestión financiera y estratégica de la empresa, el sector, la economía y el país; de esta forma se separaron las oportunidades del mercado con las amenazas del entorno y las políticas regulatorias, las fortalezas operativas y en el desarrollo de la actividad económica fueron contrastadas con las debilidades que se tienen en cuanto a la dirección estratégica, administrativa y financiera. A partir de la tipificación y categorización de las oportunidades y

amenazas como situaciones de mercado en las cuales la empresa podría aprovechar y desarrollar estrategias de impacto en la sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento de la marca, por otro lado, se valoraron las fortalezas con las debilidades, ya que para estas se debe implementar estrategias más asertivas y contundentes por limitar las capacidades de la empresa con relación a la competencia, en la prestación del servicio y el relacionamiento con el cliente y el mercado. Posteriormente la consultoría ejecutó un análisis directo de las diferentes estrategias de la siguiente forma:

3.1.2. Estrategia FO.

En las estrategias FO se contrastan y valoran las fortalezas con las cuales cuenta la empresa frente a las oportunidades que le ofrece el mercado, el entorno y su actividad económica, de esta forma JANETHY deberá diversificar y abrir nuevos mercados a nivel metropolitano inicialmente, llegando a diferentes públicos y atendiendo en su integralidad las demandas, a través del desarrollo de estrategias invasivas de marketing comercial y digital a través de multiherramientas; así mismo deberá diseñar y ofertar productos y servicios de valor agregado y bajo requerimientos demandados, esto le permitirá la diversificación de productos, servicios y estrategias comerciales, apalancadas en la negociación e integración de los proveedores y aliados estratégicos.

3.1.3. Estrategia DO

La estrategia DO busca mejorar las debilidades a través del fortalecimiento de las oportunidades tratando de potenciar el manejo de recursos económicos, reestableciendo el capital humano, administrativo y optimizando cada uno de los sistemas de información financiera. Para ello, la empresa deberá fortalecer y solventar sus inversiones en la diversificación de su portafolio con el ánimo de aprovechar las diferentes tendencias, ferias, certámenes y eventos textiles de la ciudad. De esta forma logrará obtener los recursos para financiar una estrategia corporativa de

mayor impacto y desarrollo para la continuidad del negocio; adicionalmente la empresa debe cambiar la planeación estratégica por medio de la evaluación de cada uno de los mercados del sector textil donde hay fluctuaciones tanto a nivel nacional como internacional, logrando así incrementar el número de ventas y capital de la compañía; así mismo entrar a nuevos mercados a través de la innovación de productos que logren la acreditación y satisfacción de los clientes generando una rápida distribución y comercialización, obteniendo el crecimiento dentro del sector e integrando nuevas plataformas tecnológicas que ayuden al empoderamiento productivo y se logre obtener la rentabilidad mediante bajos costos operativos y poder de negociación.

3.1.4. Estrategia FA.

La estrategia FA se basa en el uso de las fortalezas mediante su ubicación estratégica en el centro de la ciudad el cual comunica los diferentes barrios de Medellín y su área metropolitana, con un personal orientado al servicio y con la más alta experiencia que brinda un excelente capital humano al servicio de la gente, con proveedores y aliados estratégicos quienes garantizan que el producto se entregue en óptimas condiciones y que propicie ventajas en diseños; evitando el bajo crecimiento en el mercado y adaptándose al cambio según las necesidades del consumidor, buscando reducir el impacto del incremento de la competencia a grandes escalas y tratando de controlar las ventas a crédito las cuales generan un alto crecimiento de cartera.

3.1.5. Estrategia DA

La estrategia DA tienen como objetivo minimizar las debilidades internas como la incapacidad de financiar controladamente los recursos económicos y la mala administración del capital humano siendo este utilizado como recurso, perdiendo el liderazgo y la competitividad del mercado, con un alto índice de desconocimiento de los altos mercados provocando la disminución de ventas y aumentando el volumen de inventario. Con esta estrategia también se busca evitar las

amenazas mediante tácticas de carácter defensivo las cuales se deben revisar y controlar para que no conlleven a la quiebra de la empresa como son, el incremento de las ventas de productos importados, el cambio de las necesidades del mercado (moda), aumento de cartera y devoluciones por productos mal confeccionados los cuales generan pérdidas a la compañía, adicional a esto se debe controlar el crecimiento de cartera principalmente la vencida y la falta de control en las ventas a crédito.

3.2. Ejecución del Diagnóstico financiero de la empresa.

Se levantó, clasificó y analizó la información contable y financiera de la compañía, a través de la construcción de los estados financieros con los cuales se evaluaron los indicadores de liquidez, rentabilidad, actividad y márgenes de contribución de la empresa JANETHY con el propósito de brindarle información, oportunidades y criterio en la toma de decisiones frente a la gestión, regulación y direccionamiento financiero y económico de la empresa, todo enfocado a solucionar las inconsistencias en cuanto a la administración, gestión y planeación de las ventas, la liquidez y la rentabilidad de la compañía.

3.2.1 Compras VS Ventas 2019.

La empresa en el momento de la ejecución de la consultoría carece de herramientas de planeación financiera, valoración de indicadores financieros, eficiencia y rentabilidad y desarrolla sus registros contables en un 85% de manera manual e informal, por lo tanto, la administración y gestión contable presenta diferencias entre reportes, saldos e información. Para atender todos estos retos, conflictos y oportunidades de mejora la consultoría definió ejecutar el trabajo de construcción, estandarización y socialización de los estados financieros; partiendo por generar y analizar la información referente a las compras y ventas ejecutadas por la compañía durante los últimos 3 años; permitiendo la construcción y análisis del reporte de compras vs ventas para el año 2019, último año del análisis el cual se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica 5 Análisis de compras vs ventas 2019.



Fuente: JANETHY, elaboración propia.

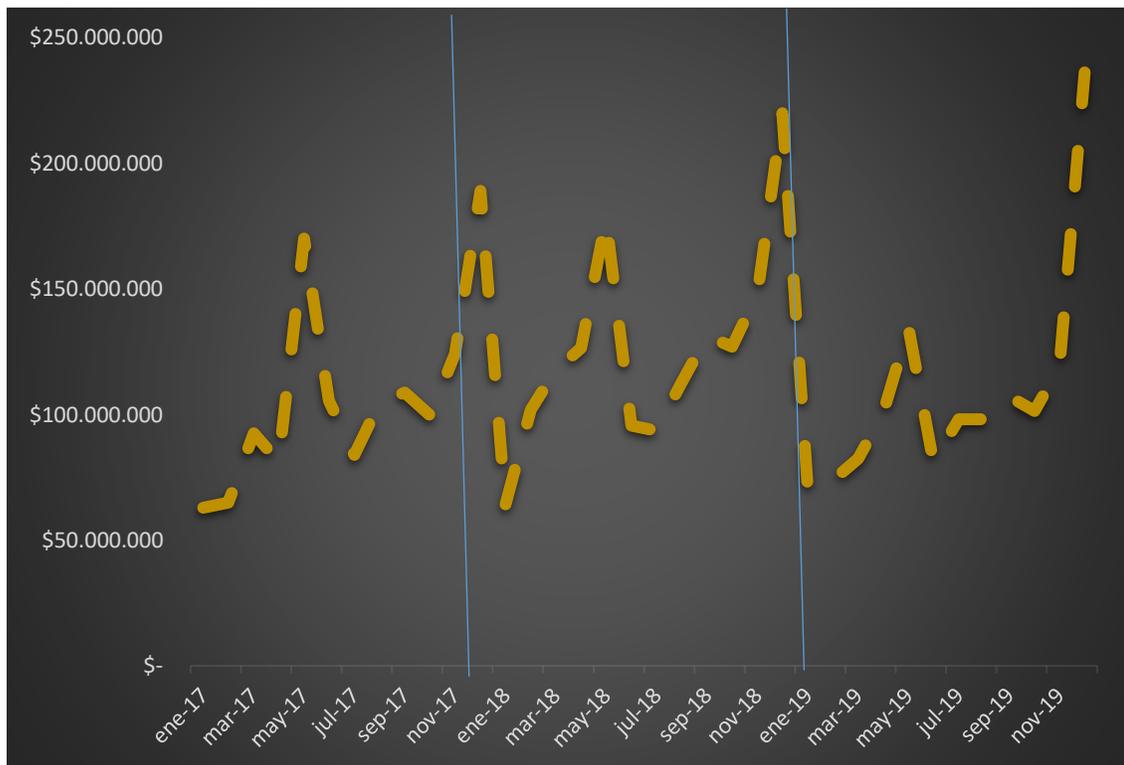
Partiendo de los resultados de la gráfica anterior, se identifica una problemática de distribución y definición de presupuesto en la empresa JANETHY, al profundizar en el análisis de la situación se logró establecer relación lineal entre las variables correlacionada de compras e indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad y liquidez, generando de esta forma un impacto negativo en la gestión, administración y aplicación del KTNO e impactando en general la administración y gerencia de la empresa JANETHY. La compañía durante el 2019 generó compras por COP940 millones y ejecutó ventas por COP1.030 millones de pesos; con un costo operacional en ventas del orden de 91.2% y quedando una utilidad operacional del 8.74% para ejecutar la actividad económica. Estos problemas son más evidentes en los meses de marzo, abril, mayo, septiembre y octubre, meses en los cuales la empresa ejecuta compras por valores superiores al valor vendido, generando un aumento en el valor de los inventarios y un sobrecosto en la carga operacional y funcional de la empresa que supone un desequilibrio financiero que compromete la sostenibilidad de empresa, su crecimiento y operación en general.

3.2.2 Diagnóstico de ventas.

A continuación, se presenta el historial de ventas de la compañía JANETHY en ejercicio desarrollado durante los años 2017, 2018 y 2019; las variaciones, contribuciones y seguimiento mensual de los diferentes episodios y situaciones que ha afrontado la compañía. Igualmente, toda la información reposa en el modelo diagnóstico financiero JANETHY 2017-2019, adjunto a este trabajo.

Las ventas en la empresa JANETHY durante los últimos 3 años han experimentado unos ciclos económicos particulares y llenos de contrastes que han generado impacto en el desarrollo de la compañía, por lo que a su vez se ha visto impactada en gran proporción por agentes externos motivados principalmente por el panorama económico y social internacional de incertidumbre y desconfianza, como la recesión económica mundial, el incremento de las importaciones, la flexibilización arancelaria, las tensiones geopolíticas del continente, la inestabilidad gubernamental y administrativa de los países vecinos como Venezuela y Ecuador y finalmente los problemas internos como el creciente nivel de desempleo, las manifestaciones de los diferentes sectores productivos, las elecciones legislativas y regionales, las reformas fiscales y tributarias adelantadas por el gobierno nacional que no ha logrado definir un horizonte claro en cuanto a la flexibilización tributaria, la carga prestacional para las Pymes y por último la clasificación a la cual pertenece la compañía; todo este escenario macroeconómico ha impactado la economía y las finanzas de la empresa las cuales han experimentado fluctuaciones muy fuertes y directas en ciclos de tiempo cortos, así como se puede observar en el siguiente gráfica:

Gráfica 6 Análisis y seguimiento ventas mensuales 2017-2019 tienda JANETHY



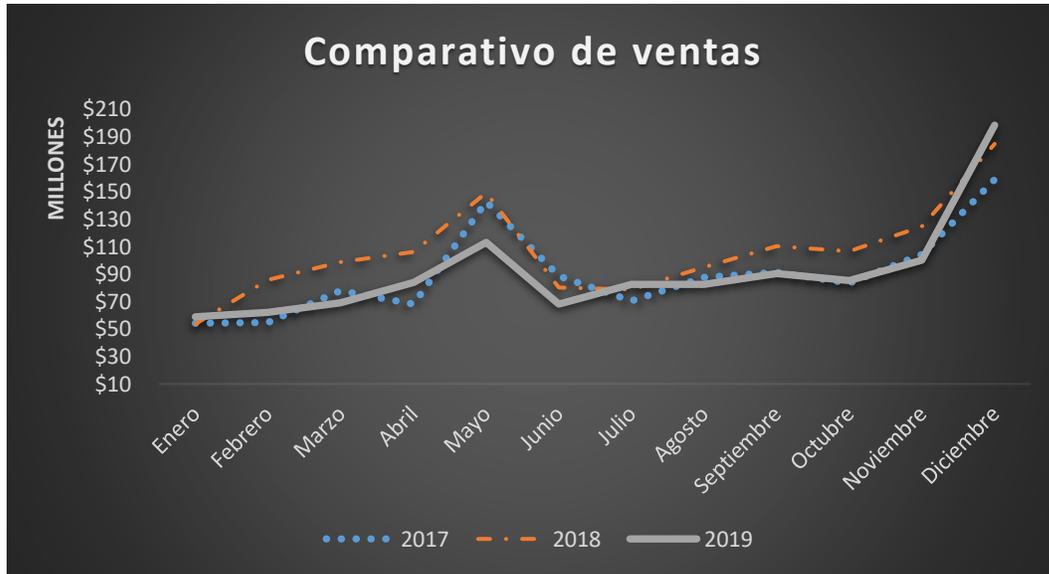
Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Como se logró identificar en la gráfica anterior y en relación al análisis realizado por la consultoría de investigación a la empresa JANETHY se lograron establecer unos patrones de comportamiento, forma de operar y desarrollo de su actividad económica muy diferentes y particulares que la diferencia de la estructura tradicional de las empresas de otros sectores en cuanto a la composición financiera, distribución contable y las fluctuaciones de ingreso provenientes de las ventas, las cuales se vieron impactadas por diferentes acontecimientos, épocas y fechas especiales que transcurren a lo largo de los años en Colombia y el mundo. Según lo identificado se observan dos picos altos y positivos en el repunte de ventas a lo largo de los 3 años originados en los meses de abril y mayo en el primer semestre de cada año y en segundo semestre en los meses de octubre, noviembre y diciembre. Este panorama hace retórica la administración y financiación de la compañía, porque se requiere de una planeación y proyección estructurada para atender las necesidades derivadas de las diferentes situaciones y patrones del mercado.

3.2.3 Clasificación de ventas.

Con relación a las ventas, otro fenómeno que ha impactado la insolvencia económica de la compañía, ha sido la disminución de ventas originada en el 2019 con relación al 2018, situación que se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

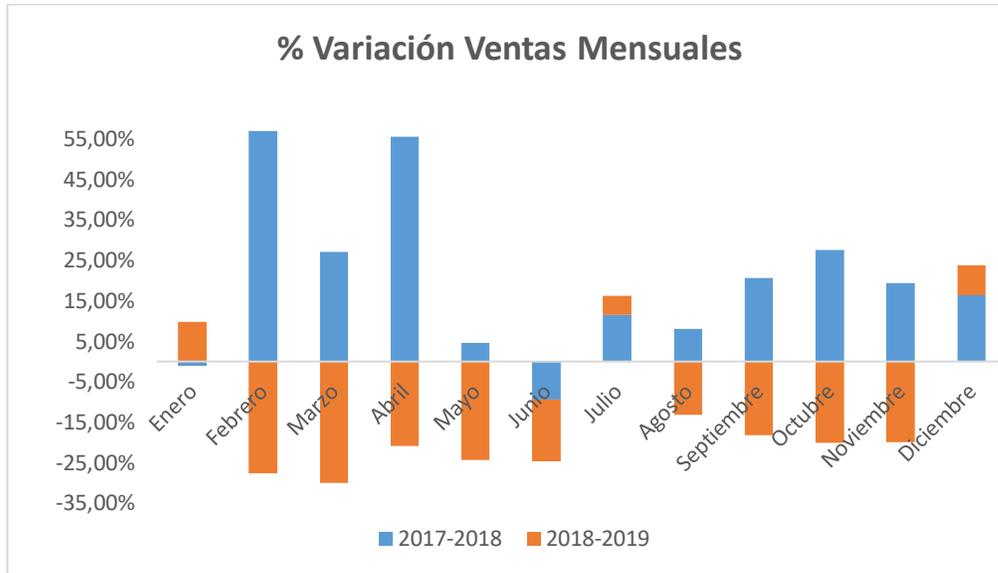
Gráfica 7 Comparativo de ventas 2017-2019 tienda JANETHY.



Fuente: JANETHY. Elaboración propia

La compañía ha experimentado en el año 2019 una disminución en el ingreso del 13.94% con relación al año 2018, lo que ha significado un retroceso en su capacidad operativa, capital de trabajo, solvencia económica, oportunidad de pago y liquidez. La variación porcentual por mes de las ventas durante los últimos tres años la cual se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica 8 Variación % de ventas JANETHY 2017-2019.



Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Estas variaciones en ventas y disminución de las mismas en el 75% durante el año obedecen a problemas externos relacionados con la situación social y económica del país, el sector y el consumidor; por lo tanto, se hacen más complejas de administrar y controlar para la compañía ya que las estrategias de ventas que antes funcionaban y convocaban al consumidor de manera asertiva y productiva ahora son insuficientes ante fenómenos como el incremento en las importaciones provenientes de Asia quienes repercutieron desfavorablemente en las textilerías en un 9.55% y de manera directa en la actividad económica que desarrolla la empresa JANETHY; ya que según (Criado, 2019) “otro de los factores que motivo la contracción del sector se debió principalmente a la importación de prendas de vestir” esto según cifras del sector de las importaciones de prendas de vestir las cuales incrementaron en un 22% en el 2018 a diferencia del 2019 afectando de manera directa el nicho de mercado en el cual la compañía desarrolla el 80% de su actividad económica.

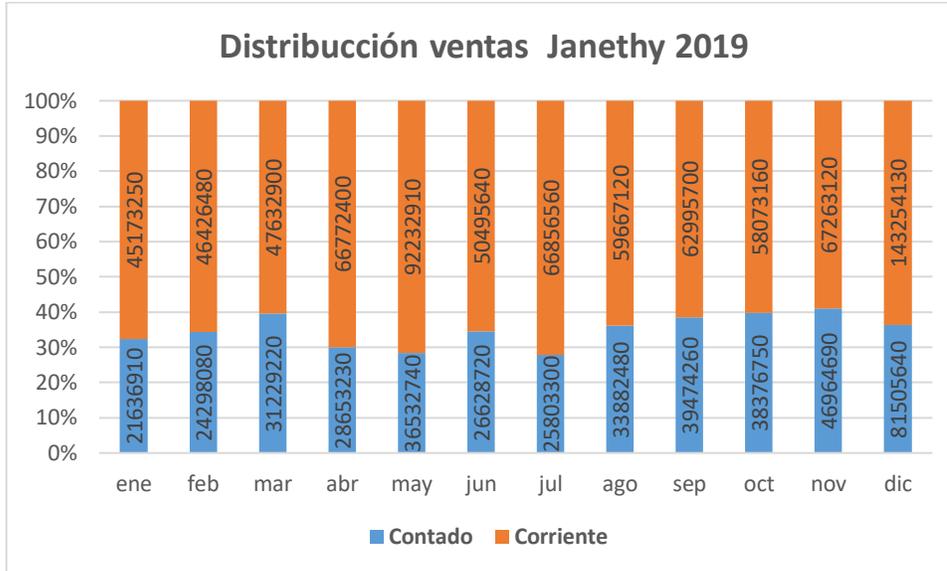
Los meses en los cuales se contrajeron más las ventas del ejercicio económico de la empresa durante el último año fueron febrero y marzo en un 29% mientras que para los meses abril, mayo, junio, agosto, septiembre y noviembre la reducción de las ventas fue de un promedio del 19%,

siendo mayo el mes con el porcentaje más bajo, teniendo como base una reducción del 24.34% del promedio y siendo el mes que más se resalta por las festividades del día de la madre y demás acontecimientos, que pronosticaban una leve recuperación que no se presentó. Bajo este panorama, la compañía diseñó y ejecutó una campaña de mercadeo y fidelización a través de la flexibilización de las ventas mediante la apertura de crédito corriente y las ventas a plazo generalizando de esta forma los problemas de liquidez y solvencia de la compañía con un agravante pues la cartera de la compañía empezó a sufrir incrementos debido al no pago de cuentas por cobrar.

3.2.4 Distribución de ventas.

Debido a la disminución de las ventas presentadas durante el año 2019 y en concordancia al dinamismo del sector la compañía JANETHY, esa define como política de incentivo, fidelización y motivación a las ventas, apostarle a la venta a crédito; siendo esta una política requerida por el negocio por su impacto positivo en la estimulación de ventas, desarrollo del negocio y el establecimiento de una relación directa con el cliente en el mediano y largo plazo. A continuación, se representan la distribución de las ventas para el 2019 de la siguiente forma:

Gráfica 8 Distribución ventas JANETHY 2019.



Fuente: JANETHY. Elaboración propia

La estrategia implementada surgió efectos e impactos como el no incremento de las ventas, pero sí de manera directa en la constitución del estado de efectivo, la caja y la cartera de la compañía, ya que el 67% en promedio de las ventas se ejecutan a crédito, el 25% de contado y el 8% representan las devoluciones. Es decir, la compañía requiere financiar la operación al menos en un 22% por los primeros 30 días, requiriendo de esta forma inyección al capital de trabajo para sostener la estrategia que en principio consiste en otorgar créditos a 3 meses con pagos periódicos de 6 cuotas quincenales, esto supuso una mayor inversión en talento humano, en servicios contratados y un crecimiento de cartera.

3.2.5 Análisis de cartera.

Durante el año 2019 la empresa tuvo unas ventas mensuales promedio de COP 91.1 millones de los cuales el 67% es a crédito, lo que quiere decir que COP61 millones ingresaban a la cartera corriente de la compañía y con relación a la planeación presupuestal de la compañía en un plazo no mayor a 90 días se transforman en disponible para la operación de la actividad comercial y económica de la empresa; bajo este esquema de negocio se buscaba cautivar el repunte y crecimiento en ventas y garantizar la sostenibilidad del negocio. Sin embargo; el diseño,

planeación y concepción de la estrategia no contempló los riesgos provenientes derivados de las extensiones en tiempo por parte de los acreedores, el no pago de sus obligaciones y las diferentes problemáticas sociales derivadas de la situación económica y financiera que afronta el país y su cultura de pago; originando de este modo un impacto directo en el indicador de la razón de liquidez, rotación de cuentas por cobrar que tuvo una fluctuación negativa de 3,89 veces para el 2018 al 3,05 para el 2019; es decir la compañía tiene que costear o financiar 25 días más la operación, ya que la cartera para el 2018 rotaba cada 93 días y para el 2019 paso a rotar cada 118 días.

Si comparamos los índices de cartera de JANETHY con relación al sector industrial y de confecciones en el cual la empresa desarrolla su actividad económica, encontramos un comportamiento cíclico impactado principalmente por las fluctuaciones económicas y políticas de la economía internacional para las empresas que efectúan exportaciones como Enka de Colombia quien registro un incremento en su índice de clientes nacionales para el 2018 del 27.5% y en la cuenta de clientes internacionales de 10%, sin embargo es importante aclarar que la cartera total de la empresa requirió reestructuración en el año 2018 por incumplimiento de pagos y se encuentra en proceso de recaudo. Lo que genera una alarma para JANETHY y su implementación de flexibilización en ventas, ya que el sector presenta este tipo de tendencias y retos para administrar y gestionar el capital de trabajo. Por lo tanto, la empresa Enka de Colombia adquirió una póliza de seguro de crédito, con la cual pronostica y proyecta un retorno del capital de trabajo, los porcentajes asegurados al 31 de diciembre del 2018 es del 86% de la cartera total con esta medida la compañía administra y controla los flujos de efectivo futuro, la volatilidad y el riesgo de liquidez, esta estrategia pronostica un escenario de intervención y define la probabilidad de diseño de una estrategia para implementar la flexibilización de créditos que la empresa implemento en 2019.

De igual forma se puede concluir que la empresa tiene una rotación de cartera en días alineada y consecuente con la media del sector, según (Castro y Murillo, 2018) “la rotación de cartera del sector textil oscila entre 90 y 180 días”, lo que significa que una rotación de cartera de 118 días registrada por JANETHY en el 2019 es un indicador de carácter normal y no debería generar alertas en la valoración financiera pero su impacto está determinado por la incidencia en el capital de trabajo y la solvencia financiera de la compañía, ya que la empresa al registrar una rotación de cartera lenta y deficiente compromete el cumplimiento de sus obligaciones financieras e impacta los gastos operativos a través de su incremento.

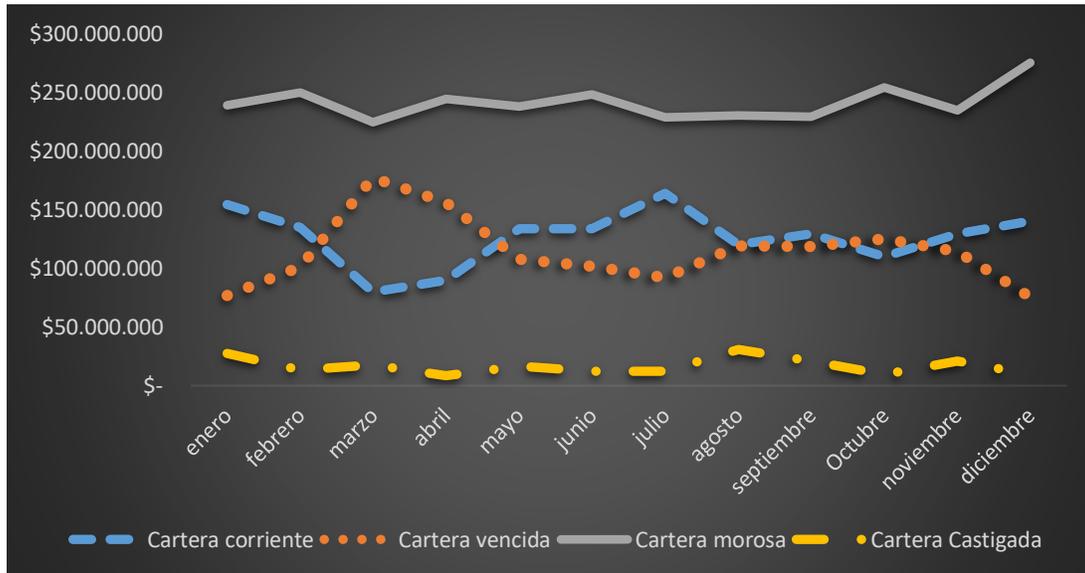
3.2.6 Clasificación de cartera.

Es importante aclarar que la cartera es el eje central que determina la liquidez de la empresa con impactos directos en el flujo de efectivo y en la operación de la empresa, en el caso de la empresa JANETHY la cartera está clasificada en cartera corriente no mayor a 90 días, que son los créditos corrientes otorgados a los diferentes clientes, a través de un modelo de aprobación de crédito flexible y con diferentes cuestionamientos en cuanto a su legitimidad, filtros y controles; el 25% en promedio de cartera total está integrada por la cartera corriente; el 23% en promedio de la cartera de la compañía se encuentra en estado vencida representando riesgo de no pago, donde se resaltan los meses marzo, abril, agosto y septiembre, donde la cartera vencida alcanza niveles porcentuales del 36%; determinando de esta forma el problema de insolvencia de la compañía. Este incremento de la cartera vencida obedece al otorgamiento de créditos a clientes sin los filtros y análisis adecuados, falta de control y políticas de vigilancia de cartera y finalmente por condiciones circunstanciales como el desempleo, el incremento en el costo de vida entre otros. Lo que supone una problemática planteada por (Gitman y Zutter, 2012) donde la falta de liquidez conlleva a la incapacidad de cumplir con las obligaciones de corto plazo a medida que se vencen,

lo que ha llevado a la propietaria a inyectar capital social durante los últimos años tal cual se puede observar en el estado de resultados.

A continuación, se presenta la gráfica que ilustra la clasificación de la cartera de la empresa

Gráfica 9 Clasificación de Cartera JANETHY 2019.



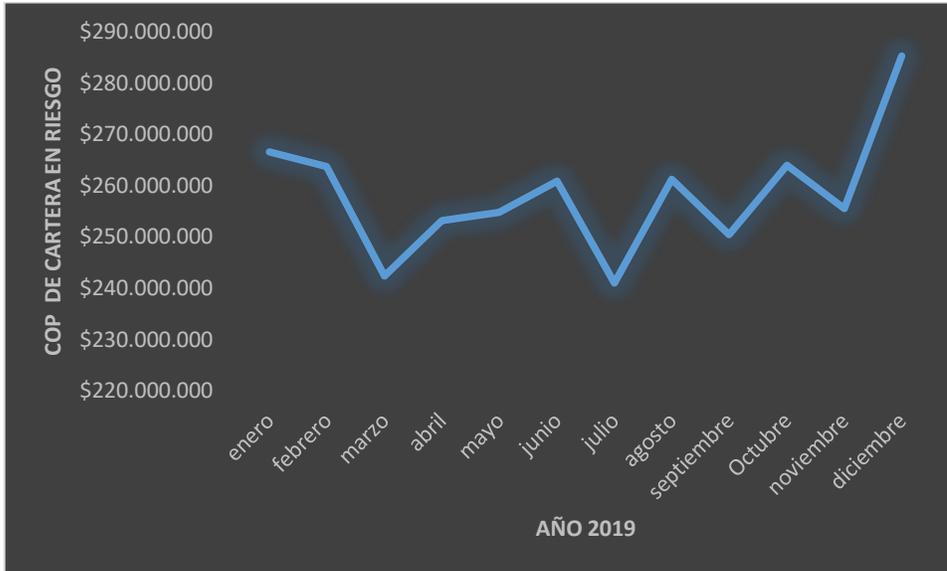
Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Por otro lado, tenemos las cuentas por cobrar de los clientes que han sobrepasado los 180 días que se clasifican en este caso para la empresa como cartera en mora, representando el 48% de cartera total; con una afectación en el ingreso de la compañía de COP 241.5 millones mensuales que si lo comparamos con las ventas totales representa 22% de los ingresos de la compañía se quedan engrosando el capital de trabajo, afectando la liquidez e impactando la capacidad operativa de la empresa negativamente; finalmente tenemos la cartera castigada que en algunos casos se contrata un jurista para que ejecute el cobro coactivo generando un sobre costo en la operación de la actividad económica de la empresa y constituyendo un riesgo latente de destrucción de valor del orden del 3% significados en COP16.6 millones, provisión que la empresaria o accionista deberá ejecutar para garantizar la continuidad del negocio.

3.2.7 Riesgo de cartera.

El incremento en días de rotación de cartera generó un incremento en el capital de trabajo KTO del 13%; el cual paso de COP648 millones para el 2018 a COP731 millones para el 2019; esto quiere decir que la empresa requirió mayor financiación o recursos para cubrir el curso natural del negocio, ya que el ciclo de caja fue incapaz de cubrir la demanda de recursos del ciclo operacional del negocio, es aquí donde radica el impacto desfavorable para la compañía en la implementación de la flexibilización de otorgamiento de créditos para incrementar las ventas. Además, se identificaron riesgos asociados a deficiencias en el análisis de créditos otorgados provocando de esta manera aumento en la cuenta por cobrar de cartera y con el agravante que la empresa no tiene controles o medidores que les permita dimensionar los efectos secundarios que genera este fenómeno al interior de la organización al requerir mayor inversión económica y humana para recaudar el dinero posteriormente. Todo este panorama supone un riesgo de cartera constante el cual se ve proyectado en la siguiente gráfica:

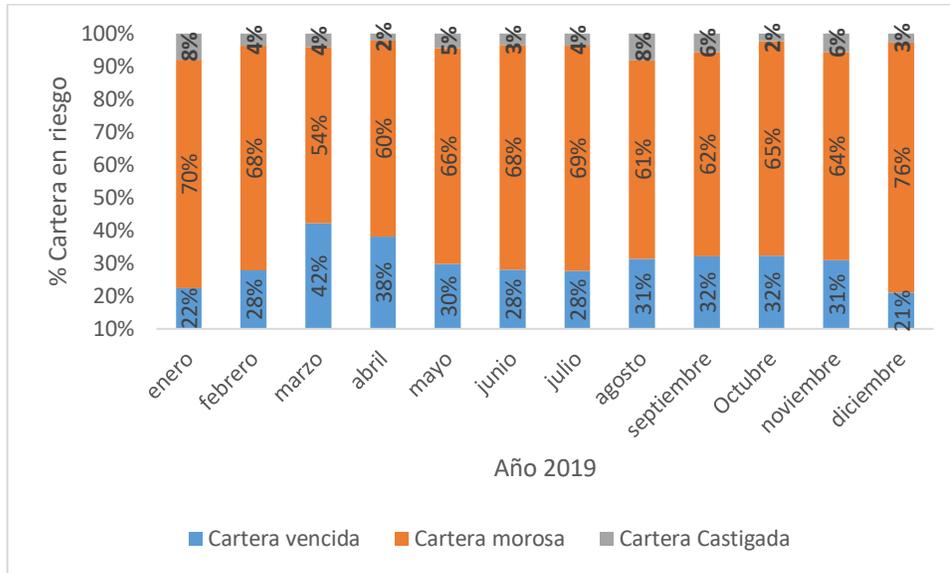
Gráfica 10 Saldo de cartera en Riesgo JANETHY 2019.



Fuente: JANETHY. Elaboración propia

Como se logró identificar en la gráfica 11, el saldo de cartera en riesgo mes a mes constituye el 17,5% de las ventas totales anuales, fenómeno que viene creciendo en relación a lo evidenciado para los meses de noviembre y diciembre que alcanzó niveles máximos del 26.03%, generando cuestionamiento del empresario con relación a la inquietud de donde se están quedando los recursos y el resultado del ejercicio de la compañía, que durante los últimos años ha requerido la inversión de capital social para entregar una utilidad neta de la compañía que no refleja la situación real y acontecimientos de la empresa. Esta gráfica presentada anteriormente se tiene que acompañar de la gráfica 12 que amplía el espectro de los conflictos estructurales y los problemas de liquidez que la compañía ha comenzado a experimentar y que se presentarán en el futuro próximo en caso de no tomar medidas correctivas que mitiguen y limiten el otorgamiento de créditos solo basados en la ejecución y desarrollo de la venta. A continuación, se presenta la cartera en riesgo de la empresa durante el último año:

Gráfica 11 Cartera en riesgo JANETHY 2019.



Fuente: JANETHY. Elaboración propia

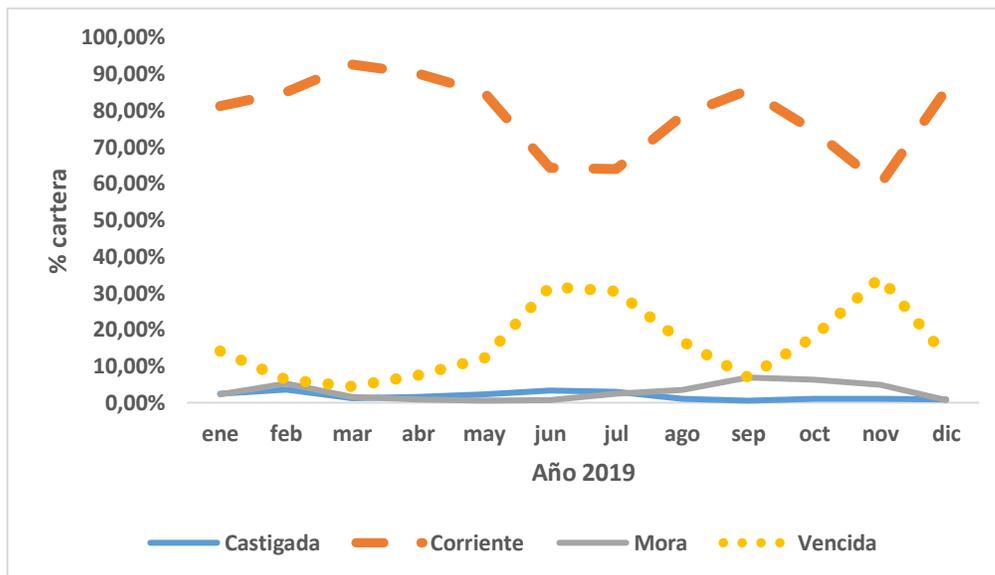
Todo estos problemas de estructuración, gestión y administración de la liquidez asociados principalmente con la ineficiente política de cartera condujo a la consultoría a establecer la calificación de la cartera 2019; gráfica que reafirma los conceptos, advertencias y teorías expuestas anteriormente y a través de la cual se entregaron sugerencias, recomendaciones y herramientas a la empresa para desarrollar la gestión de liquidez insumo requerido y necesario para ejecutar los planes y proyecciones surgidos a través de la disminución en las ventas.

3.2.8 Calidad de cartera

En el siguiente gráfica se puede observar las fluctuaciones que se presentaron en la compañía en sus dos tipos de cartera de mayor impacto y contribución a la liquidez; que son la cartera vencida y la cartera corriente; donde la cartera corriente presenta unos picos de crecimiento en los meses de marzo, abril y mayo en el primer semestre del 2019 y septiembre en el segundo semestre del 2019 en contraste con los picos de crecimiento de la cartera vencida en los meses posteriores donde la cartera corriente se ve disminuida, suministrando de esta forma información relevante para la gestión de liquidez y operación de empresa, al reafirmar que las utilidades y resultados del

ejercicio producto de las ventas se están quedando en cuentas por cobrar vencidas, pasados los meses de calificación de cartera corriente estas pasan a cartera vencida en gran proporción como se observan en los meses de junio, julio, noviembre y diciembre producto de las ventas ejecutadas en fechas especiales en meses anteriores. A continuación, se presenta la calificación de la cartera para JANETHY 2019.

Gráfica 12 Calidad de la cartera solo ventas 2019 JANETHY.



Fuente: JANETHY. Elaboración propia

3.2.9 Propuestas y recomendación con relación a la cartera para la empresa JANETHY.

Con relación a los diferentes impactos identificados en la cartera de la compañía se plantearon diferentes recomendaciones, propuestas y acciones a ejecutar con la finalidad de estabilizar y administrar los problemas estructurales y centrales de la compañía en cuanto a la generación de liquidez y valor de la empresa en su actividad económica, comercial y de servicios. Respecto a lo observado y analizado a lo largo de la ejecución de la consultoría financiera para JANETHY, se logró establecer unos patrones con procedencia de los diferentes retos y oportunidades de mejora que presenta la compañía de los cuales todos emanaban de la reducción en ventas y el incremento en los indicadores de cartera simultánea. Por lo tanto, la consultoría identificó objetivos y planes

de acción con los cuales la compañía puede intervenir y administrar de forma controlada el ingreso proveniente de las ventas a través de un control, monitoreo y gestión efectiva de los índices de cartera:

1. Se debe definir una proyección de ventas mensuales en las cuales se proyecte la distribución de las mismas, incrementando el porcentaje de ventas de contado al 40%, ejecutando control de devoluciones con estrategias de control de calidad y reducción de tiempos en cambios y garantía, que busquen disminuir el porcentaje de devoluciones al 2% con referencia del sector (Castro y Murillo 2018). Sin embargo, para determinar esta política se debe tener muy presente el diseño y estructuración de la estrategia de ventas que apalancará el negocio porque los E-commerce pueden registrar hasta el 4% en devoluciones de sus ingresos.

2. La garantía de los productos se debe negociar y trasladar en un 70% al proveedor fabricante. Si bien la cultura tradicional de la negociación proveedor y cliente durante los últimos años ha evolucionado, todavía carece de lineamientos y políticas más sólidas que permitan la trascendencia y crecimiento del sector, según (Zuluaga, Guisao y Molina, 2011) “la industria nacional en el sector textil, confecciones, diseño y moda requieren verse en la cadena de valor como cliente y proveedor y buscar así desarrollo en ambas vías”. Por lo tanto, la empresa JANETHY deberá clasificar, valorar y seleccionar sus proveedores según su performance financiero, la calidad y el ciclo de tiempo de respuesta a las necesidades demandadas por el cliente. Esto basándose en la cadena de valor, el servicio postventa y la garantía que se pretenda suministrar al cliente, de este modo se deberá seleccionar el proveedor como aliado estratégico para el desarrollo de la actividad económica, es importante que los proveedores entre más formalizados, estructurados y calificados estén mejor acompañamiento pueden ofertar al servicio de la empresa.

3. El otorgamiento de créditos y validaciones de referencias deberá ser ejecutados por personal externo a las ventas; buscando imparcialidad y control sobre los preaprobados.
4. Definir un objetivo de venta responsable a través de una administración óptima de recursos, con prerequisite de cuota inicial siempre del 30% del precio de la compra.
5. Diseñar un plan comercial con participación de los vendedores donde se estipulen incentivos, metas e intervenciones en utilidades por resultados personales en cuanto al recaudo de recursos no sobre ventas y salidas de mercancías como está definido actualmente.
6. Estipular un plan de compensación y estímulos diferentes para los cargos administrativos y de control, donde sus incentivos no provengan en el 100% de las ventas ejecutadas, sino de las ventas efectivas.
7. Promover espacios de socialización e integración, a través de la ejecución de ciclos cortos semanales con el área comercial y administrativa para revisar indicadores, exponer metas y evaluar estrategias de recaudo de cartera.
8. Diseñar un manual de procedimiento de aprobación y otorgamiento de créditos, con políticas definidas, controles establecidos y agentes externos al de ventas.
9. Se debe definir una política de inventarios y establecer alianzas comerciales solidas con proveedores, pactando acuerdos que involucren devoluciones de productos no comercializados, inclusión y participación en ferias y eventos de la tienda.
10. Se debe contratar un nuevo proveedor de referencias comerciales y buscar firmar alianzas que aseguren las ventas y la cartera.
11. Diversificar la estrategia de ventas a través de la utilización de diferentes canales y medios, digitales como las redes sociales, YouTube, Facebook, Instagram y la modalidad e-commerce.

12. Diseñar, estructurar e implementar ventas a través de catálogos digitales y físicos, ya que según (INEXMODA, 2019) las ventas a través de este modelo de negocio tienen gran aceptación en el mercado y según la asociación colombiana de venta directa (Acovedi) para el 2018 registro 2.1 millones de vendedores que viven de esta actividad donde el 87% son mujeres. Lo cual constituiría una gran oportunidad de penetración y diversificación de mercado a bajo costo de parte de JANETHY a través de aliados estratégicos que representaría la marca.

3.3. Análisis de la gerencia de valor para la empresa JANETHY.

Según (Vélez Pareja, 2006) la gerencia de valor debe garantizar el incremento de los excedentes que produce la empresa, ya que la sociedad se verá impactada positivamente al disponer de mayores recursos para demandar; estos están determinados por las capacidades disponibles de la firma para generar riqueza, utilidad y dividendos, por lo tanto la tarea de todo gerente, administrador o propietario de una actividad económica financiera está determinada por la maximización de valor de la empresa a su cargo y en sintonía a este planteamiento encontramos los conceptos expuestos por (García, 1991) quien enfatiza afirmar que el conocer el valor de la compañía le permite al empresario tomar diversas decisiones como fusiones, ventas, capitalizaciones, aseguramiento, ampliaciones o diversificaciones, pero en el ámbito estratégico y acorde a las sociedades como JANETHY que se dedican a la comercialización y prestación de servicios especializados en ventas, la gerencia de valor les permite diseñar, ajustar o intervenir un plan de negocios que genere resultados en una actividad económica y financiera.

Con relación a la trascendencia que ha significado la cultura de valor para las compañías del entorno económico, social y financiero del siglo XXI; donde el concepto ha sido replanteado y mejorado constituyéndose en un pilar y dato relevante de las organizaciones mercantiles, comerciales y de servicios como JANETHY, que fundamentan su trabajo y actividad empresarial

en la creación de valor, a través de la planeación de objetivos y proyectos en un ciclo de tiempo por los cuales ajustan la estrategia y trabajan encaminadas. Por lo tanto, la consultoría diseñó y busco establecer esta información relevante para la empresa con el fin de conocer la gerencia de valor de la tienda JANETHY, seguido a esto se hace un análisis de los inductores de valor y del desempeño del flujo de caja de la compañía durante los últimos tres años a través de la presentación de la siguiente tabla:

Tabla 11 Análisis de la gerencia de valor JANETHY 2017-2019.

GERENCIA DE VALOR			
EBITDA	2017	2018	2019
Utilidad Operacional	\$ 18.940.094	\$ 47.337.022	-\$ 4.996.334
EBITDA	\$ 18.940.094	\$ 47.337.022	-\$ 4.996.334
Margen EBITDA	1,90%	3,86%	-0,46%
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO KTO	2017	2018	2019
Capital de Trabajo Operativo KTO	\$ 748.793.670	\$ 761.163.978	\$ 810.381.797
Efectivo	\$ 95.941.210	\$ 112.799.927	\$ 79.001.225
Cuentas x Cobrar	\$ 305.439.547	\$ 315.685.110	\$ 358.780.158
Inventario	\$ 347.412.913	\$ 332.678.941	\$ 372.600.414
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO KTNO	2017	2018	2019
Capital de Trabajo Neto Operativo KTNO	\$ 722.173.795	\$ 745.941.878	\$ 770.835.660
Capital de Trabajo Operativo KTO	\$ 748.793.670	\$ 761.163.978	\$ 810.381.797
Cuentas x Pagar Proveedores Bienes y Servicios	\$ 26.619.875	\$ 15.222.100	\$ 39.546.137
Proveedores	\$ 26.619.875	\$ 15.222.100	\$ 39.546.137
GERENCIA DEL VALOR	2017	2018	2019
Productividad de Capital de Trabajo	0,73	0,61	0,70
MARGEN EBITDA	0,019	0,039	-0,005
Palanca de Crecimiento	0,03	0,06	-0,01
EBITDA - PKT	-0,71	-0,57	-0,71

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

La utilidad operacional de la empresa ha tenido un comportamiento cíclico anormal durante los últimos tres años con una variación positiva incrementándose un 2.5 más entre el año 2017 y 2018; donde el margen y variación operacional de JANETHY paso de manejar recursos de COP

18,9 Millones para el 2017 a COP47.3 Millones para el 2018 y ya para el 2019 el panorama cambia abruptamente debido a la reducción en ventas e incremento de la cartera, conduciendo a la empresa a cifras negativas generando pérdidas de –COP4.9 Millones. Con relación al margen EBIDTA el comportamiento es muy similar al de las ventas como se puede observar en la tabla, ya que la compañía por su actividad económica, su trayectoria en el mercado y su falta de estructura financiera no tiene tipificado rubros concernientes a la amortización y depreciación.

Finalmente se evidencia la contracción en la productividad del capital de trabajo debido a la inyección permanente de recursos por parte de la propietaria, por la mala estructuración, administración y control de los activos de la compañía como los inventarios; los cuales se ven incrementados en un 12% en la variación del 2018 al 2019; por otro lado la implementación de la estrategia de cartera que alcanzo porcentajes de ventas a crédito por mes hasta del 75% y comprometiendo el 20% de los activos de la compañía, a todo esto se suma la reducción en ventas para el 2019 hasta del 11% que generan un ambiente de incertidumbre, zozobra y confecciones para la operación y funcionamiento de la empresa, donde las estrategias generadas desde la administración de la tienda no logran motivar e impactar la prestación del servicio, comercial y operativa.

3.3.1. Generación de WACC.

Para la elaboración del costo promedio ponderado de capital WACC (Weighted Average Cost of Capital) se acudió a la metodología presentada por (Gallardo, 2011) para valorar las empresas que no cotizan en bolsa, ya que la teoría financiera en el cálculo del costo del patrimonio sugiere que se valore conforme al comportamiento de las acciones en mercado bursátil, lo que supone una gran problemática para las empresas como JANETHY, que su capacidad económica y financiera sus recursos no le permiten cotizar en el mercado de valores y que por las condiciones funcionales del mercado Colombia suponen un conflicto superior; se definió utilizar esta metodología por su

flexibilidad al establecer el WACC conforme a las políticas y procedimientos internos y en relación a la actividad económica propia de la empresa; adicionalmente facilita la estandarización de la valoración de inversiones que la empresa tenga proyectados en el futuro, siempre con el objetivo de generar valor; insumo que se entrega de parte de la consultoría a la empresa como activo generador de valor para planear, presupuestar y valorar sus intenciones de inversión y proyectos futuros.

La formulación y modelación del WACC; además incluyo los parámetros y conceptos suministrados por (Delgado 2018), como tasa de descuento para valorar proyectos de inversión, estrategias empresariales y su actividad económica mediante la metodología de descuento de flujos de caja esperados, la formula planteada es la siguiente:

$$WACC_{año\ i} = \frac{Total\ Pasivo_{año\ i}}{Total\ Activo_{año\ i}} * (1 - T_{año\ i}) + \frac{Total\ patrimonio_{año\ i}}{Total\ activo_{año\ i}} K_{e\ año\ i}$$

$$K_e = r_f + \beta_{empresa\ año\ i} * (Tasa\ del\ mercado_{año\ i} - r_f)$$

3.3.2. Cálculo de WACC y reemplazo de variables.

Para establecer las variables con las cuales se ejecutó la valoración del WACC se recurrió a los estados financieros de la empresa JANETHY y las variables e indicadores macroeconómicos del sector, el país y Estados Unidos como referencias, esto debido a las limitantes que representa ejecutar este procedimiento financiero para las pymes y empresas que no cotizan en bolsa con relación a la teoría y los procedimientos establecidos que son diseñados para empresas grandes y con cotización en el mercado de valores; por lo tanto según “alguna variables a ser utilizadas en el cálculo del WACC no se conocen, deben adoptar las del sector o país que más se asemejen a su comportamiento operacional y financiero”; esto supone algunas diferencias y riesgo en cuanto a la utilización de la metodología y la definición de políticas bajo el criterio de quien ejecuta el

análisis. Con repercusiones en el apalancamiento empresarial, la generación de valor, la toma de decisiones de inversión, valoración de proyectos y las oportunidades del mercado. Por lo tanto, la consultoría busco limitar los riesgos antes mencionados y elaboro la siguiente tabla de indicadores del sector:

Tabla 12 Variables económicas y del sector 2017-2019.

VARIABLE	2017	2018	2019
Inflación	4%	3%	4%
Spread de los bancos	8%	9%	9%
Tasa	12%	12%	13%
Tasa libre de riesgo	4%	4%	5%
Rentabilidad del mercado	17%	15%	17%
Betas	1	1.3	1.4
Tasa impositiva	34%	33%	33%
Prima por tamaño	3.25%	3.25%	3.25%
Prima por riesgo del sector	1.66%	1.66%	1.66%

Fuente: Investigaciones Bancolombia S.A; Banco de la república Colombia, DANE y Superintendencia de Sociedades. Elaboración propia

Con relación a las variables económicas, financieras y del sector presentadas en la tabla anterior se recurrió a los estados financieros de la empresa JANETHY y de esta forma ejecutar el cálculo del WACC; de la siguiente forma; se identificó el costo promedio ponderado de la deuda financiera y el patrimonio para llegar a determinar la estructura de financiera o de capital a través de la fórmula: $K_e = r_f + \beta_{empresa_{año\ i}} * (Tasa\ del\ mercado_{año\ i} - r_f)$; así:

K_e : Costo de patrimonio.

r_f : Razón patrimonial.

rD : Razón de endeudamiento

K_d : Costo promedio de la deuda.

$(1-T) * K_d$: Beneficio tributario, T se atribuye a tasa de impuesto.

Tabla 13 Cálculo del WACC empresa JANETHY 2019.

CÁLCULO DEL WACC			
Años analizados	2017	2018	2019
Pasivo total	\$ 100,072,425	\$ 81,540,474	\$ 153,294,696
Activo total	\$ 1,298,541,170	\$ 1,330,411,478	\$ 1,393,670,055
Costo de la deuda	12.42%	12.47%	13.14%
Tasa impositiva	34%	33%	33%
Total patrimonio	\$ 1,198,468,745	\$ 1,248,871,004	\$ 1,240,375,359
Tasa libre de riesgo	4.00%	4.00%	5.00%
Beta de la empresa	1.00	1.30	1.40
Rentabilidad del mercado	0.17	0.15	0.17
Costo del patrimonio	17.00%	18.30%	21.80%
WACC	16.32%	17.69%	20.37%

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

El WACC se define como la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de caja futuros en el momento de valor un proyecto de inversión en relación a tres enfoques principalmente: primero como activo de la compañía en este caso se interpreta como la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado, como segundo enfoque se puede utilizar desde la valoración del pasivo, en este caso se interpreta como el costo económico para la compañía de atraer capital del sector y finalmente tiene gran utilidad para la valoración de inversiones desde el rol de inversionista; ya que se define como tasa de retorno que esperan los accionistas sobre la inyección de capital, la inversión en activos diversos, compra de deuda o inyección de capital social al servicio de la compañía. Para el caso de la consultoría el WACC será utilizado como la tasa requerida por la inversionista y propietaria de la empresa JANETHY sobre la inversión y desarrollo de la actividad económica, comercial y empresarial de la empresa, donde se tomará 20.37% como la tasa mínima requerida por la inversionista para desarrollar las proyecciones, presupuestos y pronósticos en la ejecución de la planeación estratégica de la empresa en el 2020.

3.3.3. Análisis de EVA.

Según (Rojas 2015) “las finanzas empresariales mantienen como objetivo de las empresas la creación de valor para el accionista”; aunque esta definición se ha replanteado en el desarrollo reciente de las necesidades de las empresas y la función de las finanzas dentro de las compañías el aspecto de creación de valor constituye el objetivo central de toda organización y define su continuidad del negocio, evolución y sostenibilidad. Ya que para medir la creación de valor se deben considerar los beneficios que genera la empresa, los costos de los recursos involucrados e integrar toda la actividad operativa de la organización, de esta forma si los beneficios obtenidos superan los costos de los recursos implicados se crea valor impactando de manera directa el resto de las personas que tiene relación con la organización como lo son clientes, proveedores, empleados y sociedad en general.

Adicionalmente (Bonilla, 2010) define el EVA o creación de valor como ejercicio mediante el cual la empresa genera rentabilidad por encima del costo de oportunidad, esto quiere decir que en el desarrollo de la actividad económica empresarial la empresa utilizó de manera más asertiva y rentable los recursos que si fuesen sido utilizados para desarrollar otra actividad similar del entorno; es decir la rentabilidad tiene que ser siempre superior a los costos de oportunidad de los recursos obtenidos de una actividad similar; por lo tanto el EVA es la medición del desempeño institucional, destinada a medir la creación de valor para la adecuada toma de decisiones de los accionistas, en caso de que el EVA sea positivo la rentabilidad genera el costo de oportunidad del accionista, se crea valor y la empresa continuara su proyección y crecimiento; en caso contrario cuando el EVA es negativo se destruye valor y requiere de redefiniciones y nuevas estrategias gerenciales y administrativas (Rojas 2015).

La valoración empresarial a través del Valor Económico Agregado (EVA), según (Amat, 1999); (Young, 2001); (Stern, 2002) y (Bonilla, 2010), (citados por Rojas, 2015) se puede realizar

en diferentes tipos y tamaños de empresas, coticen o no en el mercado de valores y con la particularidad que se puede aplicar el método de medición a sucursales, unidades de negocio, filiales y entre otras y permite el planteamiento de metas. Por lo tanto se considero la oportunidad de aplicación de la metodología de valoración a través de EVA en la empresa JANETHY, ya que los conceptos antes descritos atienden otra posibilidad de valorar y establecer la generación o destrucción de valor que esta generando la empresa en su desarrollo empresarial y desarrollo de actividad comercial. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la valoración de la empresa JANETHY a través de la ejecución y aplicación de la metodología de la valoración a través de EVA.

Tabla 14 Cálculo del EVA del patrimonio de la empresa JANETHY 2019.

VALOR ECONÓMICO AGREGADO®

	2017	2018	2019
EVA® = Utilidad neta - (patrimonio*Ka)	\$ -140,970,329	\$ -40,291,553	\$ -96,792,892
Delta de EVA®	\$ -	\$ 100,678,776	\$ -56,501,339
Ka	8.45%	9.75%	11.12%
Tasa libre de riesgo	4.00%	4.00%	5.00%
Prima riesgo mercado	1.66%	1.66%	1.66%
Beta apalancado propio	1.06	1.36	1.52
Prima riesgo país	2.70%	3.50%	3.60%
Beta desapalancado del sector	1.00	1.30	1.40
Impuesto	34.00%	33.00%	33.00%
Rentabilidad del mercado (Stocks)	17.00%	15.00%	17.00%
Tasa libre de riesgo	5.25%	7.09%	6.25%
Deuda / Patrimonio	0.08	0.06	0.12
BETA APALANCADO PROPIO	1.055110157	1.356373569	1.515068037

Fuente: JANETHY. Elaboración propia.

Como se puede evidenciar la empresa durante el desarrollo de su actividad económica, operacional y comercial de los últimos tres años ha generado destrucción de valor, lo cual reafirma

las diferentes conclusiones, recomendaciones y sugerencias entregadas a través del desarrollo del diagnóstico financiero. Si observamos el Delta de EVA encontramos una recuperación significativa en la generación de pérdidas para el 2018 sin embargo en el 2019 la variación negativa fue superior en 172% llevando a la empresa a experimentar situaciones complejas en cuanto a la sostenibilidad empresarial y el diseño de la estrategia de continuidad del negocio.

Finalmente, se recomienda a la empresa estructurar y definir políticas de redireccionamiento del negocio, ejecutar cambios en la estructuración y medición de la gestión comercial, operativa y administrativa y definir un plan de administración y gestión financiera que integre controles más asertivos a las realidades y necesidades de la ejecución de la actividad económica de la empresa, donde se puedan elaborar y desarrollar de manera sincronizada diferentes mediciones, cambios y definir estrategias de cumplimiento de objetivos. Por otro lado, la valoración de la empresa deberá ejecutarse de manera integral y por lo tanto se recomienda la elaboración y valoración de la gestión de la empresa a través de EVA y no confiar en la generación de utilidades de los períodos evaluados porque estos pueden disfrazar y esconder resultados desfavorables para la empresa como la destrucción de valor, el decrecimiento a través de la creación de valor. Para los empresarios del sector textil y de confecciones debido a su informalidad en algunos casos, su gestión administrativa empírica o su desconocimiento desaprovechan y descuentan el ejercicio de desarrollar la valoración de sus compañías por lo tanto se les recomienda ejecutar e implementar los métodos de creación de valor para conocer la verdadera rentabilidad en sus estados financieros y complementarlos a los métodos tradicionales que ejecuta el contador o revisor fiscal para tomar decisiones informadas y soportadas.

3.3.3.1. Análisis de EVA JANETHY.

Por otro lado se analizó la generación de valor agregado de la empresa JANETHY desde la eficiencia y productividad del capital de trabajo involucrado en la operación, donde se identificaron ineficiencias mas contundentes a las observadas en la valoración del EVA del equity. Como se puede observar en la Tabla 15, el nivel de capital invertido es desproporcional a la generación de valor de los resultados evidenciados en el EBIT; reafirmando de esta forma el diagnóstico suministrado y reesultante de la consultoría, donde se ha reiterado y demostrado a través de diferentes mecanismos la inoperancia y desaprovechamiento del capital de trabajo como lo son el inventario, las cuentas por cobrar y los recursos propios. Esto se logró evidenciar en el cálculo del ROIC, donde el retorno del capital invertido es del 5.01% en el mejor de los tres años analizados y para el 2019 es del 2.27%; al analizar la rentabilidad del activo neto (RAN) se logra evidenciar el deficiente desempeño de los activos de la organización al servicio de la generación de valor de la empresa donde el 2018 es el año con mejor desempeño 2.52% y en el 2019 incluso la rentabilidad alcanzo a ser negativa del -0.27%. Esto supone un costo financiero para la empresa que esta originando las pérdidas financieras evidenciadas en los últimos tres años analizados y unos sobrecostos ocultos que difícilmente son detectados por la administración y gerencia de la empresa, debido a la constante inyección de capital social por parte de la socia propietaria para garantizar la operación y supervivencia de la empresa. A continuación, en la siguiente tabla se presenta el análisis y valoración de la empresa JANETHY a través del EVA de la empresa y su capital de trabajo:

Tabla 15 Cálculo del EVA empresa JANETHY 2019.

VALOR ECONÓMICO AGREGADO®			
	2017	2018	2019
Tasa de impuesto (Renta)	34.00%	33.00%	33.00%

Capital de trabajo	\$ 683,721,245	\$ 734,123,504	\$ 725,627,859
KTN	\$ 313,819,672	\$ 354,963,010	\$ 387,774,779
KTNO	\$ 683,721,245	\$ 734,123,504	\$ 725,627,859
CAPEX	\$ 514,747,500	\$ 525,717,830	\$ 523,984,358
Capital invertido	\$ 1,198,468,745	\$ 1,259,841,334	\$ 1,249,612,217
ROIC	3.47%	5.01%	2.27%
NOPLAT	\$ 12,500,462	\$ 31,715,805	-\$ 3,347,544
RAN	1.04%	2.52%	-0.27%
WACC	16.32%	17.70%	20.38%
EVA	-\$ 183,107,224	-\$ 191,216,878	-\$ 258,019,268

Fuente: JANETHY. Elaboración propia.

Por otro lado al analizar el indicador RAN se identifica un desequilibrio financiero al compararlo con el WACC, ya que la rentabilidad del activo solo genera un 2.52% en el mejor de los casos y el costo promedio de capital alcanza un 20.38% generando de esta forma una disparidad que se recomienda revisar y replantear para finalmente mejorar las contribuciones a la gerencia de valor agregado EVA, que bajo estas condiciones económicas, financieras y administrativas generan los resultados expresados en la tabla anterior.

Finalmente, la empresa tiene una gran oportunidad de mejora en la estructuración, redefinición y utilización de sus activos y recursos en la forma de operar y desarrollar su actividad económica, ya que a partir del análisis ejecutado a través del EVA la empresa seguirá destruyendo valor hasta que reinvente o diseñe una estrategia administrativa y gerencial que atienda las necesidades del sector, el cliente, la sociedad, los empleados, la propietaria y todos sus beneficiarios. El EVA le permitirá a JANETHY medir su ejercicio, su desempeño incluyendo el aporte de los trabajadores, aportará a la comunicación, legitimidad y transparencia de la información para su grupo de interés principalmente para la accionista, quien podrá identificar, medir e intervenir los costos de producción y operación de la empresa en tiempo real; adicionalmente refleja la relación entre el margen de operación y la intensidad en la utilización del capital de trabajo, de esta forma entrega información para intervenir estrategias como la diseñada, implementada y mal valorada de

flexibilización de cartera del 2019 la cual es principalmente responsable de la situación deficiente y caótica del presente financiero de la empresa, por estas razones y muchas otras más la empresa deberá incluir en su planeación estratégica, en la administración integral y el gerenciamiento proactivo la valoración del EVA, la ejecución de presupuestos de ventas y compras, diseño y elaboración de un plan de mercadeo, investigaciones y valoración de los competidores, formación y actualización de conceptos técnicos y científicos en cuanto a tendencias y fenómenos textiles y de confecciones y entre otros.

4. Diseño y ejecución del presupuesto de ventas 2020.

La empresa JANETHY hasta la ejecución de esta consultoría no había llegado a ejecutar un presupuesto de ventas, compras o gastos; la principal debilidad identificada a través del análisis de la matriz DOFA fue la identificación de problemáticas asociada a la gerencia estratégica de la empresa, su proyección en el mercado y la valoración de los riesgos financieros presentes en el desarrollo de la actividad económica, operacional y comercial, ya que la empresa se administra y gerencia bajo el multivariado y empírico conocimiento de la propietaria, quien tiene fuertes bases cognoscitivas del sector textil y de confecciones, permitiéndole de esta forma obtener amplio reconocimiento reputacional en el mundo de la moda, el entretenimiento y las tendencias de las prendas de vestir, fortalezas, actitudes y conocimientos que permitieron el surgimiento, crecimiento y posicionamiento de la tienda JANETHY como un referente de moda, actualidad y estilo en la ciudad de Medellín con ventas que año tras año superaban las expectativas de la administración al soportar el costo de la operación, pagar los gastos, compromisos adquiridos y otorgando una ganancia representativa a la propietaria. Sin embargo, con todo el movimiento y reestructuración que ha significado la apertura económica y la competitividad comercial por lo que el panorama ha cambiado para la organización y comenzó a experimentar fenómenos que nunca se habían vivido y que no se tenían contemplados y presupuestados afrontar.

De este modo la empresa comenzó a experimentar situaciones adversas a la naturalidad y estabilidad financiera generando un ambiente de incertidumbre y controversias en estrategias comerciales y de ventas equivocadas que generalizaron y agudizaron la problemática económica al interior de la organización, acompañado de rezago económico y financiero del sector y del país que fueron conduciendo a la empresa a la problemática de insolvencia económica y financiera que atraviesa actualmente. Por lo tanto, la consultoría aparte de los alcances explicados trabajados y compartidos con antelación identifico pertinente y necesario ejecutar una planeación estratégica

financiera para el año 2020, a través del diseño y ejecución del presupuesto de ventas para cada uno de los meses del año.

4.1. Construcción del presupuesto 2020.

El presupuesto se construyó con base a los estados financieros obtenidos y contruidos para ejecutar el diagnóstico financiero en los que se incorporaron variables de crecimiento como el PIB, IPC, las proyecciones de crecimiento del sector, las variaciones del comportamiento y funcionamiento de la empresa durante los últimos 3 años y la TMAR obtenida a través de la valoración del WACC y requerida por la dueña producto dentro de la inversión ejecutada y proyectada al 2020; adicionalmente se construyó, estandarizó y clasificó las cuentas de causaciones o compras de la empresa agrupándolas en 6 rubros compuestos de la siguiente forma:

- ✓ Gastos de personal: Este rubro agrupa todos los gastos y costos emanados y surgidos en cuanto a la administración, mantenimiento y compensación del personal.
- ✓ Gastos no causados: son todos los gastos concernientes a la caja de menor, gastos intempestivos del día a día, gastos pertenecientes a las eventualidades y menor cuantía.
- ✓ Servicios públicos: en este rubro se agruparon todos los pagos de servicios de agua, energía eléctrica, telefonía e internet.
- ✓ Arrendamientos: La empresa por temporadas altas contrata locales estratégicos cercanos a la empresa para ampliar su portafolio de ofertas y servicios. Adicionalmente con la acumulación de inventario y deficiencias en la administración del capital de trabajo ha requerido espacios adicionales.
- ✓ Gastos Legales: En este rubro se agrupan todos los gastos de representación y asesoría jurídica, es un tipo de gasto que viene aumentando por el incremento en la cartera y el vencimiento de esta.

✓ Otros gastos causados: En este rubro se agruparon los gastos provenientes de mantenimientos, aseos de los locales comerciales, papelería e insumos para servicios generales.

Esto en cuanto a las diferentes causaciones generadas por la empresa en el desarrollo de su actividad económica y comercial; las ventas se extrajeron de los estados financieros que son las que actúan como ingreso, las devoluciones en ventas también se tienen proyectadas y el costo de ventas se construyó con relación a las compras ejecutas por la empresa para desarrollar su actividad económico-financiera.

4.2. Presupuesto a través de Modelo Montecarlo 2020.

Para elaborar la parametrización del modelo Montecarlo se definieron las distribuciones a utilizar con relación a la naturaleza de los datos, la disponibilidad de los mismo y la valoración de la información disponible; de este modo se utilizó la distribución PERT (Project Evaluation and Review Techniques) para distribuir las ventas brutas; ya que estas se pueden generar a través de tres posibles escenarios de crecimiento, clasificados de la siguiente forma escenario negativo con un índice de crecimiento asociado al PIB, que según investigaciones Bancolombia será del 3.3% para el 2020; escenario realista basado en el promedio de crecimiento de ventas registrado por la empresa durante los últimos tres años, que de acuerdo análisis y valoración fue del 6.3% y finalmente el escenario optimista que esta correlacionado con la perspectiva de crecimiento del 17%; derivada de la valoración de los betas del sector, los pronóstico económicos y financieros, la tasa requerida por el inversionista y la rentabilidad del mercado.

Para ejecutar la distribución de las devoluciones se definió utilizar la función Normal por su pertinencia en el modelamiento de variables físicas con impacto en los flujos de caja proyectados como lo son los precios (Isaza, 2018), las tasas de interés y la composición de las ventas. Se identificó el valor más probable fundamentado en el promedio histórico de los últimos tres años, tomando este dato como la media de la distribución, con una desviación del 15% que representa

el riesgo de incremento de las devoluciones de acuerdo con el comportamiento de los últimos 12 meses. La formulación utilizada se representa en la siguiente imagen:

Parámetros:

Media: μ

Desviación Estándar: σ

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} \text{EXP}\left(-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}\right)$$

Por otro lado, el costo de las ventas se distribuyó de manera triangular por ser una de las distribuciones más asertivas y aplicadas a la disciplina financiera utilizada en el desarrollo de pronósticos de ventas, tasas de crecimiento, precios de productos y costos de fabricación (Delgado, 2018), esta técnica facilita las estimaciones de las realidades empresariales ya que se construye con valores probables conocidos a través de la determinación del valor mínimo, el valor más probable y el valor máximo conocido, que pueden registrar los costos de ventas conforme a las variaciones históricas del último año. Con la distribución del costo de ventas se termina de parametrizar las variables de entrada que permitan imprimirle sensibilidad al comportamiento de sistema o modelo y de esta forma administrar el horizonte de posibilidades de ocurrencia de fenómenos en el desarrollo de la actividad económica de JANETHY; a través de la parametrización de estas tres variables de entrada la consultoría proyecta la ocurrencia de escenarios desfavorables y conoce condiciones extremas con el fin de reducir la incertidumbre en las estrategias a implementar y finalmente valora las consecuencias a través de la variable de salida que para este caso está determinada por los flujos de caja operativo, la utilidad neta mensual y la valoración del presupuesto a través de VNA.

Este desarrollo metodológico de procedimientos en búsqueda de información relevante para la toma de decisiones informadas y bajo niveles de confianza se ejecutará a través de la simulación Monte Carlo; con relación a (Mun, 2006) consiste en simular números aleatorios sobre las variables antes descritas, integrando las funciones de “distribución de probabilidades, con el fin de realizar

pronósticos, análisis de riesgo, estimaciones y conocer las funciones de distribución de un modelo bajo condiciones de incertidumbre” (Isaza, 2018, p.28). Este ejercicio es de gran utilidad para la empresa JANETHY porque valora el ejercicio de las ventas y sus componentes bajo implementaciones del presente integrando los diferentes grupos financieros de interés para la empresa como los indicadores financieros y económicos, los precios y costos del mercado, las ventas, los gastos y los presupuestos.

Sobre el presupuesto es la variable directa y central sobre la cual la consultoría ejecuta uno de sus objetivos específicos, debido a que se identificó incompetencias en la administración estratégica y gerencial de la empresa; por lo tanto, se comparte el presupuesto como anexo al informe de consultoría para que puedan ejecutar cambios, identificar fenómenos y sacar conclusiones. Este presupuesto se ejecutó a través de modelación Montecarlo y tomando el comportamiento promedio de las ventas de los tres años analizados más la variable de crecimiento a través de la cual desea crecer la empresa, ejercicio a través del cual se logró establecer un alto impacto en la utilidad neta de la compañía el costo de la mercancía vendida que para algunos meses representa el 94% de las ventas del mes como se logró observar y analizar en los meses de abril, agosto, septiembre, octubre y noviembre.

Tabla 16 Escenario realista proyectado 2020.

Cuenta	Escenario realista proyectado 2020					A. Vertical
	Abril	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Ventas Brutas	\$ 102.490.865	\$ 119.880.271	\$ 142.808.890	\$ 213.266.947	\$ 1.399.670.719	100%
Devoluciones	\$ 6.024.026	\$ 4.898.547	\$ 6.399.687	\$ 14.763.893	\$ 83.826.103	6%
Venta Neta	\$ 96.466.838	\$ 114.981.724	\$ 136.409.203	\$ 198.503.054	\$ 1.315.844.615	94%
CMV	\$ 102.552.706	\$ 92.512.883	\$ 157.973.134	\$ 103.662.329	\$ 857.614.172	61%
Utilidad bruta	-\$ 6.085.867	\$ 22.468.840	-\$ 21.563.931	\$ 94.840.724	\$ 458.230.443	33%
Gastos operacionales	\$ 23.370.122	\$ 22.868.304	\$ 22.158.647	\$ 25.910.205	\$ 286.468.638	20%
Gastos de personal	\$ 16.232.505	\$ 16.232.505	\$ 16.232.505	\$ 16.232.505	\$ 194.790.060	14%
Gastos no Causados	\$ 968.775	\$ 1.533.645	\$ 1.242.099	\$ 1.158.764	\$ 15.464.606	1%
Servicios públicos	\$ 2.949.670	\$ 2.503.542	\$ 2.651.900	\$ 3.556.443	\$ 37.201.055	3%
Arrendamientos	\$ 327.974	\$ 98.392	\$ 1.405.560	\$ 1.811.658	\$ 10.488.802	1%
Gastos legales	\$ 2.891.196	\$ 2.500.219	\$ 626.581	\$ 3.150.833	\$ 28.524.113	2%
Utilidad Operacional	-\$ 29.455.990	-\$ 399.463	-\$ 43.722.578	\$ 68.930.519	\$ 171.761.805	12%
Otros Gastos	\$ 6.339.018	\$ 6.126.430	\$ 6.435.527	\$ 5.872.562	\$ 70.562.738	5%
Utilidad antes de impuestos	-\$ 35.795.008	-\$ 6.525.893	-\$ 50.158.105	\$ 63.057.957	\$ 101.199.067	7%
impuestos	-\$ 12.170.302	-\$ 2.218.803	-\$ 17.053.755	\$ 21.439.705	\$ 34.407.682	2%
Utilidad neta	-\$ 23.624.705	-\$ 4.307.089	-\$ 33.104.349	\$ 41.618.251	\$ 66.791.384	5%

Fuente: JANETHY. Elaboración propia

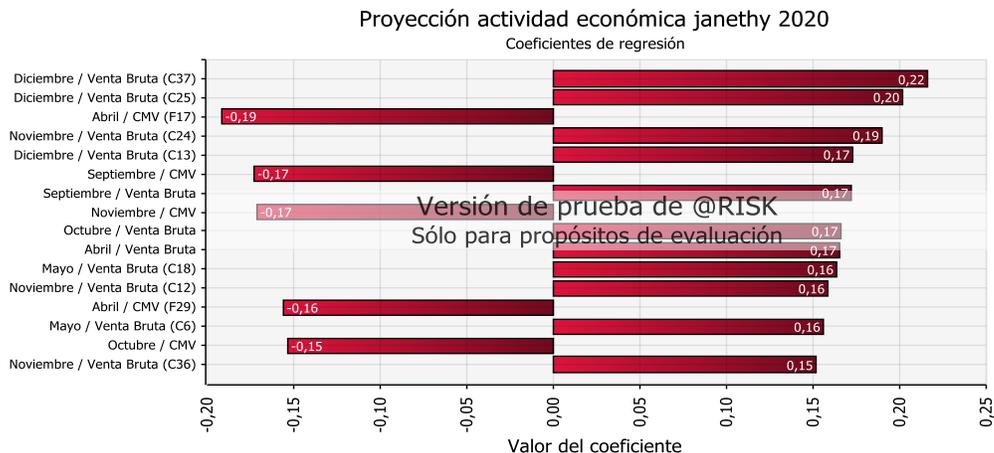
Como se logra observar en la tabla anterior bajo los parámetros y condiciones de compras que viene utilizando la compañía actualmente en los meses de abril, septiembre, octubre y noviembre generan pérdidas considerables para la compañía proyectado de esta forma un resultado desfavorable para la empresa en el 2020, donde las ventas totales seguirían disminuyendo y la contribución al margen de utilidad solo ascendería al 4,77% sin ningún aporte a la generación de valor de la compañía ya que este valor sería absorbido por la inflación. Tomando como base el modelo Montecarlo del presupuesto de ventas de la compañía que incluye el presupuesto de compras y gastos de esta se parametrizo y ajusto el modelo a través del software @risk a través del cual se logró establecer y dimensionar información financiera y contable más confiable, integrando una perspectiva ampliada y concreta de las situaciones que generan controversias al interior de la gestión financiera de la compañía. Para lo cual se diseñaron y ejecutaron tres

posibles escenarios de probabilidades, distribuciones y resultados; para cada uno de estos escenarios se estructuró y modelaron unas variaciones independientes concernientes a las ventas, las devoluciones, el costo de ventas y demás gastos en los cuales incurre mes a mes la compañía consecuencia del desarrollo de la actividad económica a la cual se dedica. Derivado de este ejercicio se presenta el comportamiento del presupuesto de ventas para el 2020 de JANETHY.

4.3. Simulación Monte Carlo del presupuesto en ventas 2020 del escenario pesimista

A través de la proyección del estado de resultados de la operación de la compañía para el 2020 y tomando como referencia la proyección del banco mundial con relación al crecimiento de producto interno bruto (PIB) para Colombia se formuló el probable escenario de resultados bajo pronósticos de promedios ponderados en el crecimiento de los costos y gastos, en los cuales incurriría la compañía para ejecutar dicha operación; arrojando los resultados graficados en la siguiente imagen:

Gráfica 13 Distribución de la utilidad neta total JANETHY 2020.



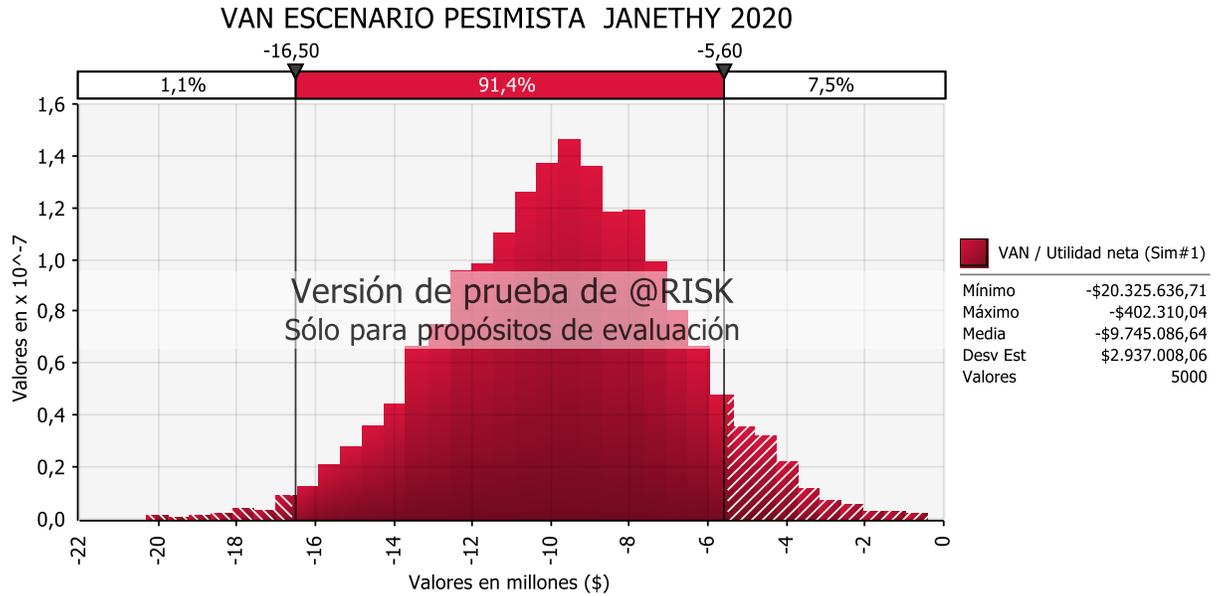
Fuente: JANETHY, elaboración propia.

De allí se logró concluir que el costo de las venta es la variable más sensible y de mayor impacto en el resultado final de la compañía, donde la inversión ejecutada en esta sección en los

meses de abril principalmente requieren el 19% del capital de trabajo, impactando de manera directa el disponible de la tienda; lo que quiere decir que para el 2020 se debe intervenir el presupuesto de compras para este mes con una reducción del orden del 25% para no generar la inestabilidad de liquidez que actualmente enfrenta la empresa. Comportamiento similar se presenta en los meses de septiembre y noviembre del 2018, donde el impacto negativo en el flujo de efectivo fue del 17% y para el 2019 los meses de abril y octubre, también experimentan problemas similares de lo cual se puede concluir que la empresa requiere con carácter urgente la estructuración y formulación de un presupuesto de compras con el cual se pueda garantizar el servicio de venta efectiva y disponibilidad de productos sin destruir valor en crecimiento de inventarios y devoluciones.

El escenario de crecimiento según proyecciones de variación del producto interno bruto, que para el caso de la consultoría sería el peor posible escenario que puede experimentar la compañía en cuanto al crecimiento, operatividad y ejercicio para el 2020; implica una reestructuración e intervención general y de manera integral a todas las áreas, departamentos, actividades y procesos de la empresa con reingeniería administrativa y estratégica en el planeación y ejecución del negocio. Ya que un crecimiento tan débil con relación a los retrocesos obtenidos en el 2019 no ascendería ni a las ventas obtenidas en el 2018 y requerían una reducción del 25% en los gastos y costos operativos, de administración y de actividad mercantil. Esta sería la distribución y comportamiento de las ventas totales del 2020 bajo un escenario desfavorable en cuanto a las aspiraciones de crecimiento y posicionamiento de la empresa:

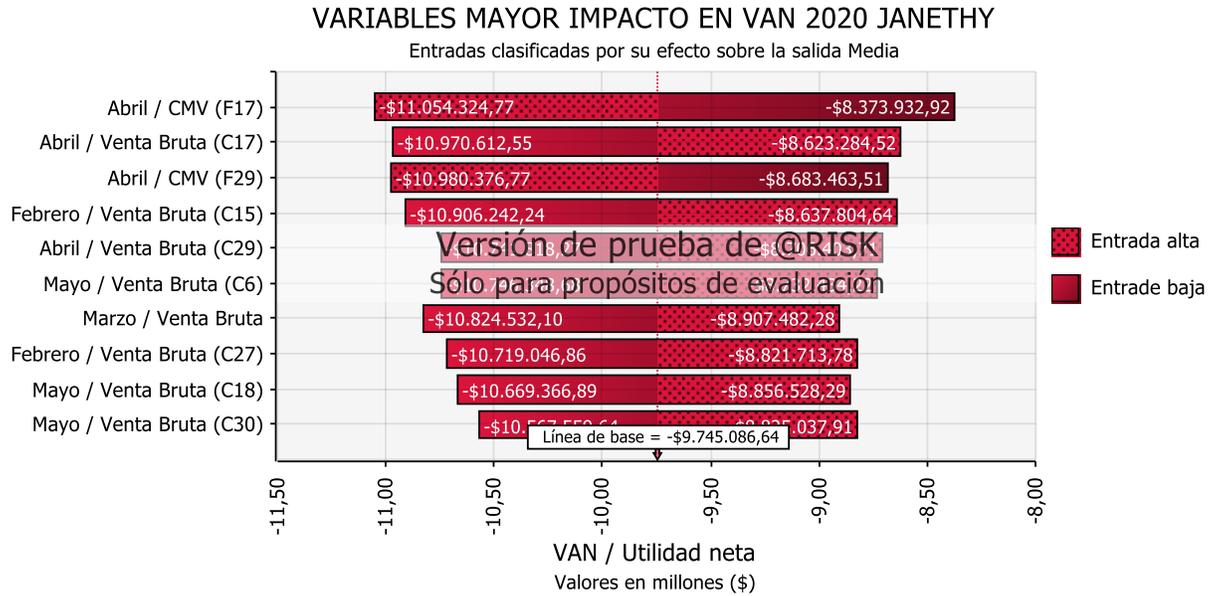
Gráfica 14 distribución de ventas bajo escenario pesimista.



Fuente: JANETHY, elaboración propia.

El objetivo general de la proyección y valoración del escenario negativo, pesimista o desfavorable para la empresa JANETHY está determinado por la necesidad de valorar y prever las variables situaciones del mercado y del sector textil en los últimos años y las volatilidades e incertidumbres que afronta el país proveniente de la actividad cambiante del mundo económico; que pueden perjudicar e impactar la actividad económica y financiera por lo tanto este escenario provee las herramientas para fijar estrategias a ejecutar en caso de contingencias, situaciones adversas y pérdidas económicas como las proyectadas en la siguiente imagen:

Gráfica 15 Variables de Mayor Impacto en VAN 2020 JANETHY.

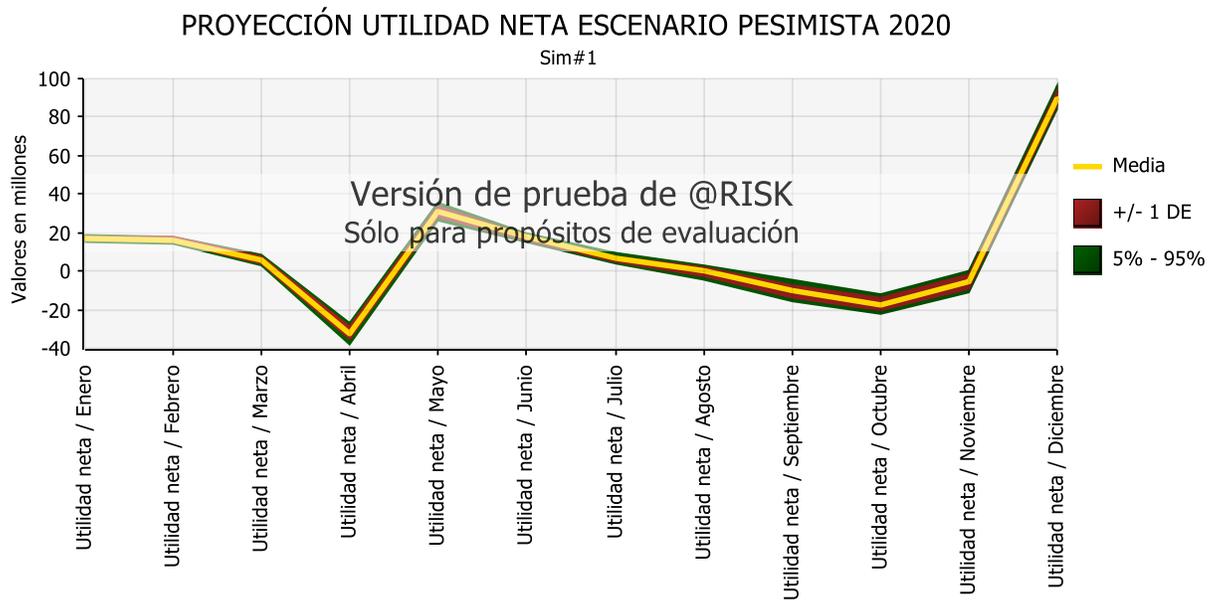


Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Este escenario es de gran valor para intervenir, controlar y medir la gestión administrativa, financiera y estratégica de la administración que sirve como termómetro para definir la base del desarrollo mínimo permitido en la operación de la compañía en el 2020.

Finalmente, con relación al escenario pesimista de ventas para el 2020 de la empresa se concluyen los siguientes resultados enmarcados en la gráfica 14; el valor más probable para las utilidades netas al final del 2020 con un índice de confianza del 90% es de COP118 Millones, con una desviación estándar de COP10.1 Millones; lo que supone unas bandas de fluctuación que pueden ascender hasta COP143.6 Millones o disminuir hasta llegar al peor de los resultados de la compañía pero probable de COP93.4 Millones; tal cual se puede observar en la siguientes gráfica que ilustra las variaciones proyectadas que presentaría la utilidad neta mes a mes según el pronóstico desfavorable para la empresa:

Gráfica 16 Proyección de variación de la utilidad neta bajo escenario de ventas desfavorables.



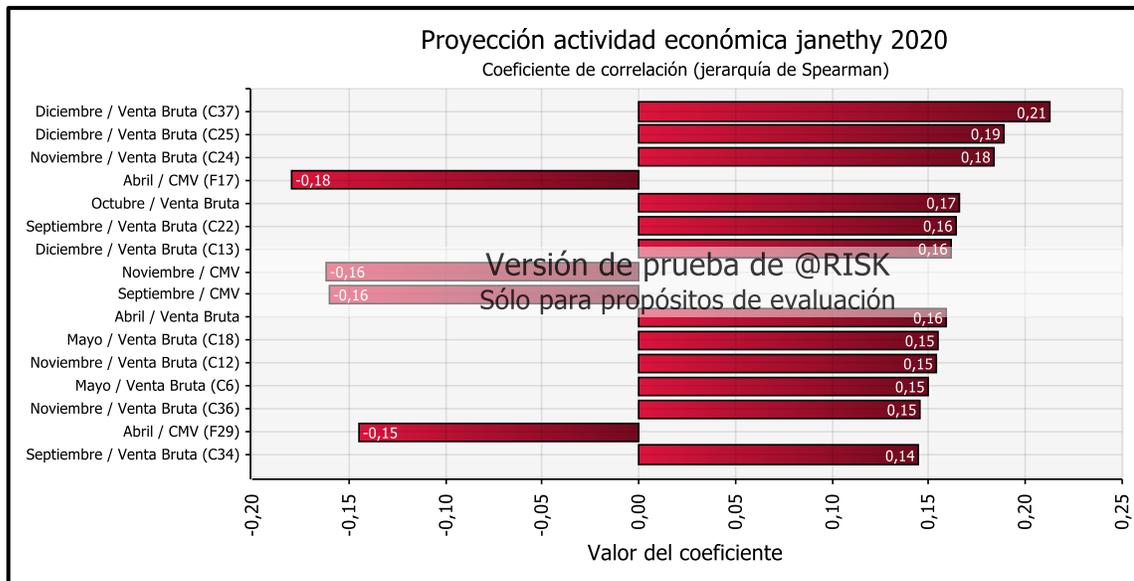
Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior los ciclos variados de la utilidad neta en los diferentes meses del año representan un riesgo de insolvencia y un costo en el capital del COP85 centavos por cada peso generado en ventas. Lo que supone una carga operativa densa y riesgosa, de igual forma se proyectan meses de operación muy retadores como abril, mayo, julio, agosto, septiembre y octubre, donde la empresaria deberá proyectar capital social para inyectarle a la empresa si se presentan las situaciones y escenarios simulados en este ejercicio. Adicionalmente se observan variables que tienen una entrada alta y fuerte en la consecución de estos resultados y que actúan favorablemente son: las ventas brutas alcanzadas en los meses Marzo día de la mujer y entre otras fechas estratégicas como ferias de textiles de Medellín y entre otros; los meses mayo, agosto y noviembre.

4.4. Simulación presupuestal 2020 en @risk: Escenario realista.

Para el escenario real de la compañía se ejecutaron proyecciones y variaciones partiendo de la información financiera y económica consignada en los reportes y estados financieros; tomando el promedio de variación y crecimiento identificado durante los últimos tres años del 4.8% para proyectar las diferentes cuentas que componen el estado de pérdidas o ganancias. es decir, se formuló un plan de operación, administración y ejecución de ventas efectivas; estrategia que consiste en motivar e integrar a los vendedores en el conocimiento, control y cumplimiento del plan comercial individualizado; donde conocer la estructura económica y financiera de la empresa y como varían estos con relación a las fluctuaciones de los ingresos el cual se hace innegociable. Por lo tanto, se presenta la gráfica 18 donde se encuentran consignadas las variables de entrada de mayor impacto en el resultado final proyectado.

Gráfica 17 Proyección de comportamiento de las ventas 2020.

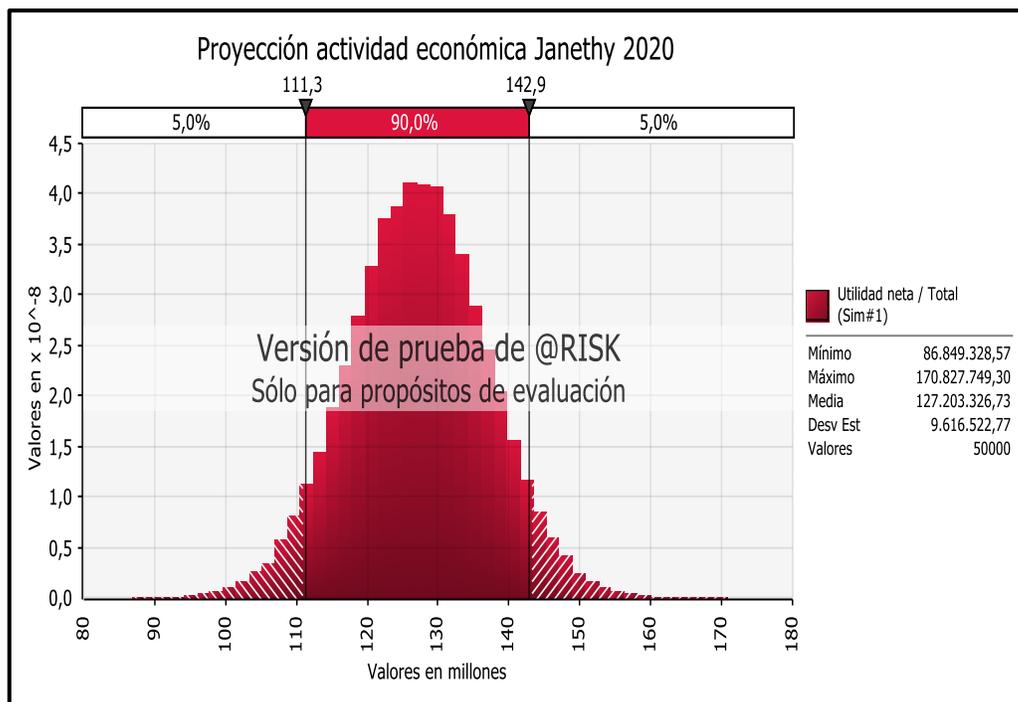


Fuente: JANETHY, elaboración propia.

En la gráfica anterior se pueden identificar que el 67% de los cuentas o secciones que componen el En el gráfica anterior se pueden identificar que el 67% de los cuentas o secciones que componen el resultado final del ejercicio de la compañía aportan de manera positiva y activa

entre el 14% y 21% a la construcción del resultado final de una variación positiva del 9.3% en utilidades finales que representarían para la compañía un ingreso de COP127.2 Millones, con una desviación estándar de COP10.1 Millones. Tal cual se puede observar en la distribución de la probabilidad de la utilidad neta resultante representada en la siguiente gráfica.

Gráfica 18 Proyección de comportamiento de las ventas 2020.

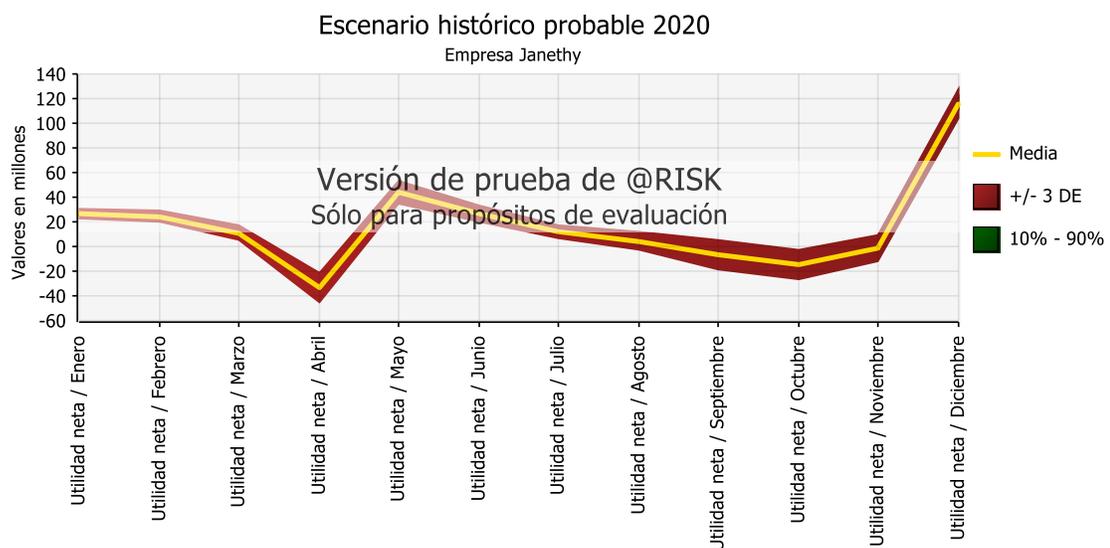


Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Este resultado se obtiene después de valorar y explorar 50.000 posibles resultados con un nivel de confianza del 90%, entregando de este modo una certeza a la compañía en cuanto a la ejecución del resultado final satisfactoria e indicando un norte hacia donde conducir la compañía y que hacer mes a mes para generar este el cual no es el resultado esperado por la propietaria pero si permitiría establecer un punto de equilibrio entre gastos, costos e ingresos; para obtener este resultado se exploraron 100 simulaciones con 50.000 interacciones para ofrecer un nivel de confianza, derivando en las conclusiones de intervención para los meses de abril, septiembre y noviembre en

cuanto al costo de ventas; el cual se debe presupuestar con relación a las realidades del mercado, el inventario existente y la proyección de ventas más o con relación al descuento obtenido de parte del proveedor del 3% o cuando más del 5% como se viene ejecutando actualmente, ya que este supone destrucción de valor para la compañía; adicionalmente para llegar a estos resultados las ventas deben tener un crecimiento el cual se puede observar en el modelo adjunto al trabajo las cuales deben fluctuar en un crecimiento del 8% y 15% mensuales; porque bajo el escenario que presenta la compañía actualmente en el que se presenta a continuación la empresa sigue destruyendo valor.

Gráfica 19 Variación de ventas JANETHY por mes 2020 bajo escenario realista.



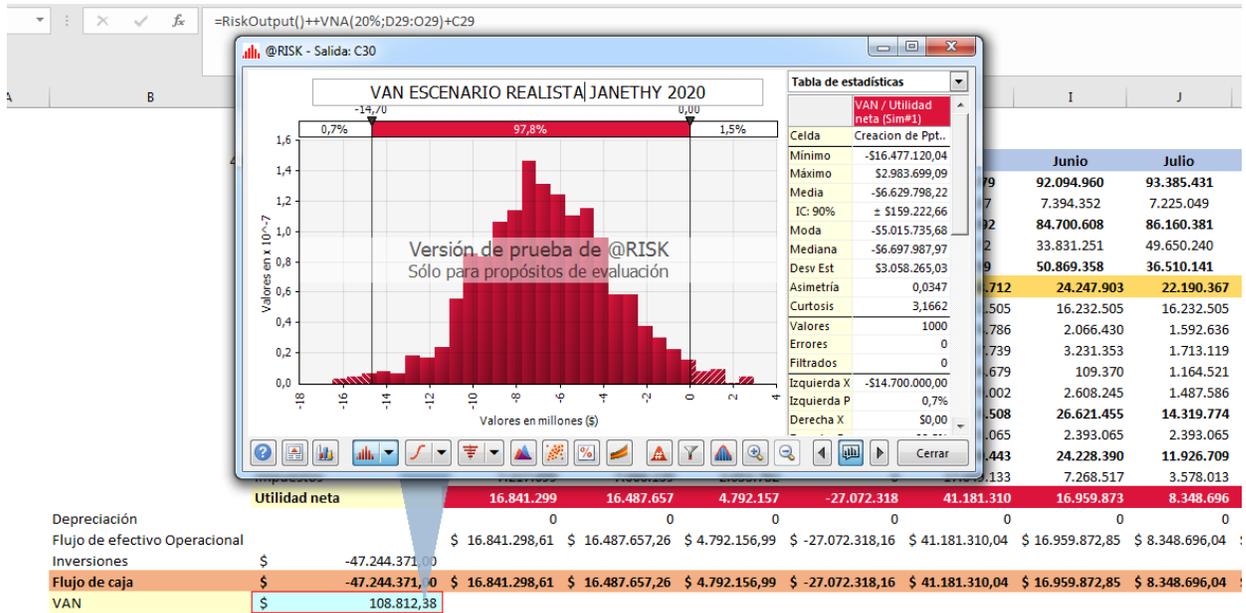
Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el comportamiento de las ventas mes a mes para la empresa supone una incertidumbre en cuando a construcción del efectivo, la liquidez y el disponible para la compañía, impactando de esta manera toda la generación de valor que supone debe producir la actividad económica; por lo tanto para intentar conservar sus márgenes e indicadores estables la empresa debe intervenir y buscar ser más eficiente en su estructura

operativa, en cuanto a la compra y venta de las mercancías, los costos de personal deberán ser coherentes a las ventas mensuales y se debe valorar e intervenir los gastos diarios con relación al personal o mínimamente establecer un control sobre estos gastos. La gestión del inventario deberá ser monitoreado y controlado a través de una actualización constante para lo cual se requiere de innovación tecnológica, con el diseño o compra de un programa que lo ejecute; la cartera deberá tener un termómetro que establezca controles en la ejecución de venta y ejecute una apropiada valoración al cliente entre otras. La gráfica anterior muestra un rango de intervalos de las probables variaciones que puede experimentar el resultado del ejercicio mensual de la compañía bajo un nivel de confianza del 90% y partiendo de la distribución y comportamiento de las variables de entrada especialmente las ventas analizadas, valoradas e identificadas como campos de acción e intervención, que la compañía deberá controlar a través de las recomendaciones entregadas a lo largo de la construcción de la consultoría; pero al final proyectará un resultado positivo el cual proyecta que el 2020 mejore en cuanto a la generación de ingresos para la empresa esto en concordancia a las proyecciones y ajustes que viene ejecutando el sector textil y de confecciones, la venta del país a nivel internacional y el creciente turismo que llega para este año a la ciudad producto de las ferias, actividades, convenciones y eventos del 2020.

Adicionalmente se valoró la probabilidad del ejercicio de la compañía para el 2020 bajo el escenario realista a través del VNA, proceso que consiste en descontar los flujos de caja futuros a través de una tasa de descuento y traerlos a valor presente, en este caso se determinó que la tasa requerida por el inversionista es del 21%. Se llegó a esta tasa valorando las condiciones del mercado, las betas del sector, la prima de riesgo y la tasa requerida por la deuda, los resultados obtenidos en la simulación se presentan a continuación:

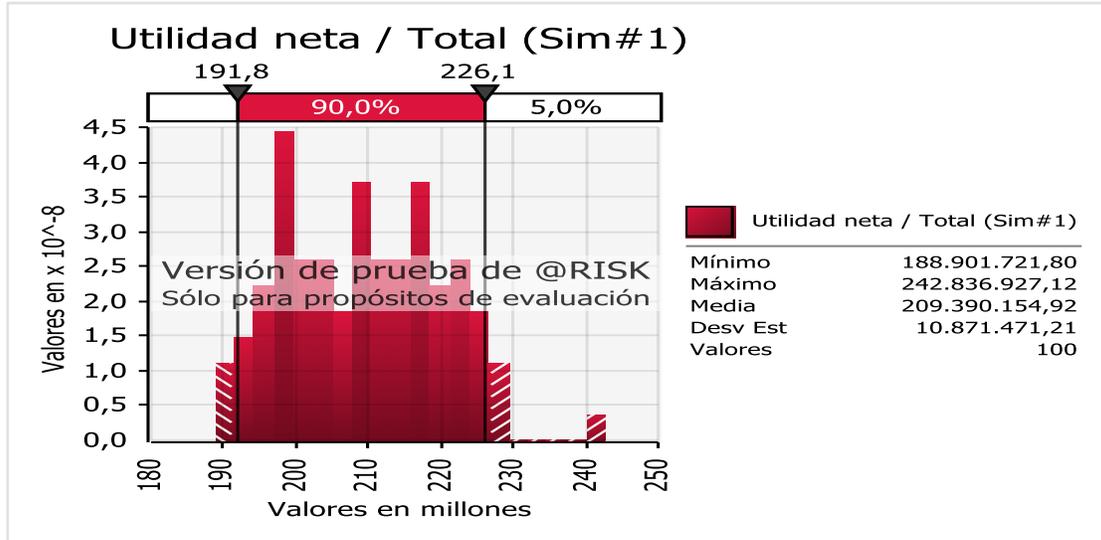
Gráfica 20 Proyección del VAN bajo escenario realista.



4.5. Simulación del presupuesto 2020 en @risk: Escenario optimista en ventas.

Finalmente se construyó un escenario optimista bajo el indicador de crecimiento, Tasa mínima esperada por el inversionista (TMAR) del 17% y ejecutando las intervenciones observadas y requeridas en la construcción operativa del ejercicio 2020 para alcanzar resultados satisfactorios y controlar de manera asertiva la gestión de liquidez, solvencia y compras de la empresa. La distribución de las ventas se ve reflejadas en la siguiente gráfica:

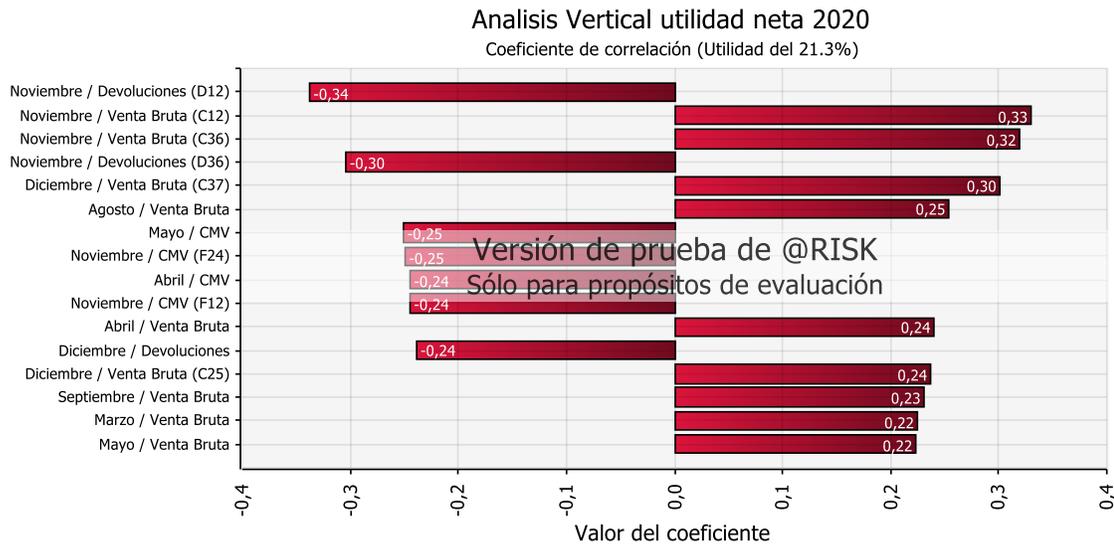
Gráfica 21 Utilidad neta proyectada bajo escenario optimista 2020 JANETHY



Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Con relación a la gráfica anterior se resalta el crecimiento en ventas del 64% con relación al escenario realista, lo que significa que la compañía actualmente tiene la capacidad y el potencial de generar estos resultados a través de la optimización de la gestión operativa y financiera, lo cual supone una utilidad neta anual para el 2020 de COP209.3 Millones con un crecimiento porcentual del 21.3% con relación al escenario realista. Estas proyecciones se derivan de la intervención del costo de ventas de los meses de abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre y después de analizar los 50.000 posibles resultados bajo la construcción de 100 escenarios posibles; Para llegar finalmente a establecer la intervención de las siguientes variables representadas en la siguiente gráfica:

Gráfica 22 Análisis vertical de utilidad neta escenario optimista.



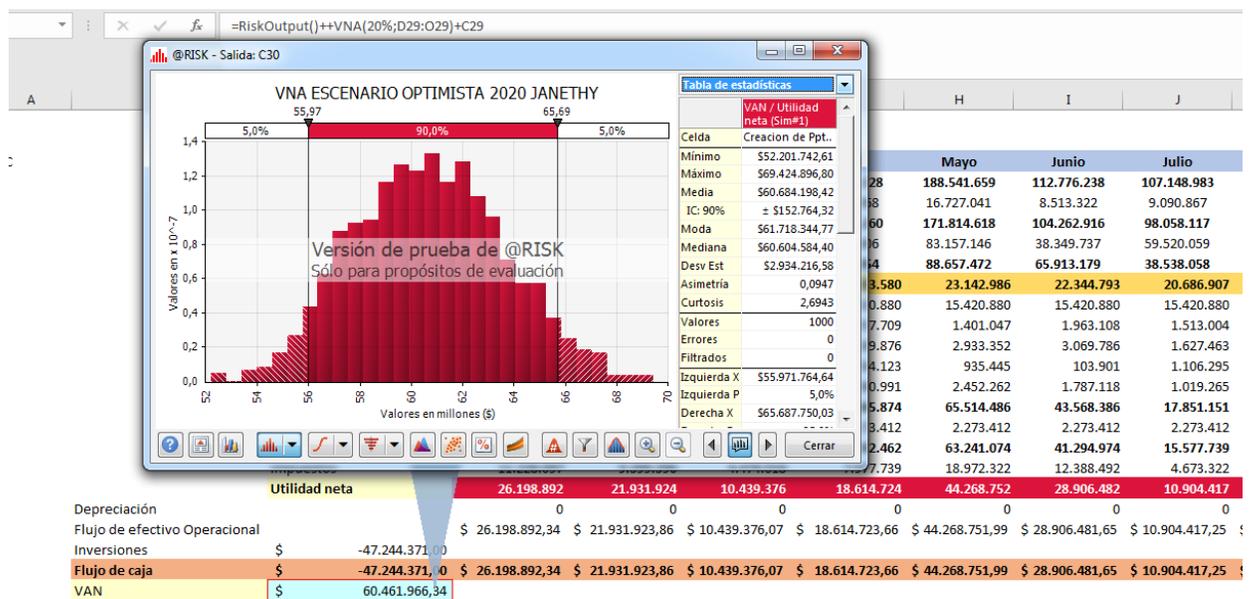
Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Finalmente, la gráfica anterior indica y entrega la información de las intervenciones que se deben ejecutar para llegar a los resultados proyectados en la gráfica 21; donde se resaltaba el impacto de las devoluciones en ventas, variable que no se tenía contemplado en los análisis anteriores y que aporta un impacto negativo del 34% en los meses de noviembre donde se incrementan las compras años tras año, igualmente para los meses de diciembre con un impacto negativo del 24% y los costos de las mercancías vendidas para los meses de abril, mayo y noviembre que en promedio tienen una participación de 23% negativamente; es decir, la compañía controlando estas variables antes mencionadas, se encuentra en la capacidad de generar para el 2020 COP242.8 Millones bajo un nivel de confianza del 95% y ejecutando los cambios en cuanto a la proyección de ventas reflejadas en el modelo adjunto a este trabajo; su utilidad neta al final del período estaría entre COP191.8 Millones y COP242.8 Millones.

A continuación, se proyecta el VAN para el escenario optimista partiendo de las intervenciones e implementaciones identificadas durante el desarrollo de la consultoría, las principales intervenciones se ejecutan en la definición y reestructuración de la estrategia de compras, donde

la empresa debe ejecutar esfuerzos por reducir su stop de inventarios, reducir la carga operativa a través de la administración eficiente de la cartera y el control de gastos. A continuación, se presenta la gráfica que representa la probabilidad de generación de valor a través de VAN para la empresa JANETHY a través de una tasa de crecimiento en ventas del 17% y una tasa de descuento del 21%, adicionalmente los gastos administrativos se proyectaron con un crecimiento del 6.5% basado en el promedio histórico de los ultimo 3 años al igual que los gastos operativos y las diferentes cuentas que componen el presupuesto de ventas 2020.

Gráfica 23 Proyección del VAN de JANETHY 2020, escenario optimista.

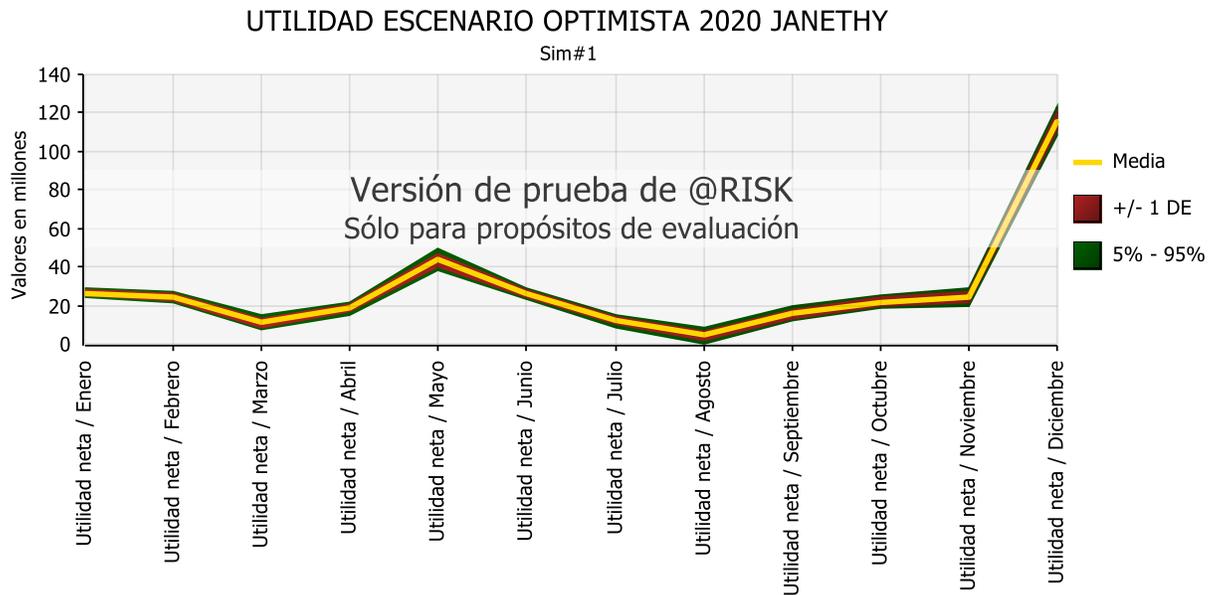


Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Este resultado supone mayor eficiencia operativa la cual integra acciones de optimización de estructura de funcionamiento en cuanto a gestión y administración de los niveles de inventarios, la liberación de cartera, a través de la intervención de que está en riesgo y se había trabajado antes lo cual repercutiría en eficiencias en el capital de trabajo, ebitda quien representa el flujo de caja disponible para sostener las inversiones de funcionamiento y activos fijos, el servicio a la deuda

que viene creciendo bajo el panorama de reducción en ventas, pago de impuestos que hasta la fecha se ha tenido controlado y el pago de utilidades a la propietaria quien durante los últimos tres años ha intervenido con la inyección de capital constante para sostener la operación de la empresa.

Gráfica 24 Proyección utilidad neta JANETHY 2020, escenario optimista.



Fuente: JANETHY, elaboración propia.

Finalmente, la gráfica anterior evidencia el comportamiento de la utilidad neta mes a mes con relación a la proyección y simulación del escenario optimista de la compañía, se resalta la utilidad promedio mensual de COP26.7 millones y el crecimiento exponencial de las utilidades en los meses de noviembre y diciembre con registros en utilidades del orden de COP85.7 millones. Esta gráfica suministra información de valor para la organización al demostrar que la empresa tiene los mecanismos y herramientas suficientes y disponibles para efectuar una asertiva y mejor gestión de actividad económica.

5. Conclusiones.

Para realizar la consultoría a la empresa JANETHY se utilizaron diferentes herramientas, métodos y modelos trabajados durante el desarrollo de la maestría en Finanzas de la institución Universitaria ESUMER, dentro de los cuales se resalta la metodología de modelación Montecarlo, el análisis y diagnóstico financiero ejecutado a través de flujos de caja descontados, VNA y finalmente la intervención y modelación de probabilidades estadísticas a través de @RISK; todos encaminados a establecer la situación financiera, económica y administrativa de la empresa JANETHY. Dentro de las conclusiones más relevantes derivadas de la consultoría en finanzas gracias al acompañamiento del director Eduardo Duque sobresale el conocimiento aportado y suministrado por el asesor, el ejercicio operativo emanado del conocimiento de las particularidades de la empresa, su funcionamiento y procedimientos ejecutables, los cuales permitieron establecer las siguientes conclusiones:

- La empresa requiere una intervención a la metodología de compras a través del diseño, desarrollo y ejecución de un presupuesto de compras mes a mes que este alineado a las realidades y dinámica del sector, la ciudad y el entorno empresarial; esto supone un impacto directo en la gestión del disponible, el capital de trabajo, los indicadores y márgenes generadores de valor, los cuales vienen experimentando reducciones importantes durante el último año. La reducción en ventas afrontada por la empresa durante el ejercicio del 2019 acompañada de la estrategia de flexibilización comercial y de crédito la cual significo una pérdida en ingresos operacionales del 10.89% con una reducción en el disponible de – COP133.7 Millones; impactando de esta forma desfavorablemente todos los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, márgenes y contribuciones.

- En cuanto a la generación de valor la utilidad operacional de la compañía en 2019 fue de – COP4.9 millones los cuales se alivian con la inyección de capital social requerido que fue del orden de COP47.2 Millones; impactando de este modo el capital de trabajo de la empresa con un incremento del 7% representado en la reducción del disponible del 30% y el incremento de las cuentas por pagar del 14% e inventarios del 12% lo que significa que la compañía requirió más capital de trabajo para ejecutar su operación; por lo tanto su gestión operativa es deficiente y requiere intervención de la compañía teniendo en cuenta que esta debe comenzar por la planeación estratégica y comercial que no se tiene establecida por lo que la consultoría concluye que la herramienta que se puede utilizar para desarrollar esta actividad es un presupuesto de ventas para el 2020 que incluya compras, costos y gastos para la compañía basado en la información histórica de la parte financiera y contable.
- Con relación a la ejecución del presupuesto de ventas se logró identificar que los problemas estructurales y financieros de insolvencia de la compañía emanan de la metodología de compras ejecutado por la empresa durante los tres años anteriores, ya que se ejecutan compras basados en un porcentaje de descuento ofertado por el proveedor del orden del 3% o en el mejor de los casos del 5% por volumen y pronto pago. De esta manera no era posible valorar el impacto que se tiene sobre estas compras evidenciadas principalmente en los meses de abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre de cada año, representando un costo y riesgo superior vía administración de inventarios, pérdidas y desperdicios del mismo. Igualmente se logró demostrar que bajo la estrategia actual financiera y administrativa la compañía no alcanza a rentar el 5% representada en un escenario pesimista para el ejercicio operativo, pero al mismo tiempo se identificaron oportunidades

de crecimiento optimizando la estructura financiera, comercial y de servicios de la compañía que puede producir hasta COP242.8 Millones en utilidades.

6. Bibliografía.

- AITEX. *ACTUALIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN COLOMBIA*. Sectorial, Bogota: aitex, 2016.
- Alvarado , Raquel, y otros. «APLICACIÓN DEL MÉTODO DE HANLON EN LA PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y DAÑOS PARA LA SALUD.» *Redalyc*, 2005: 08-16.
- Álvarez, Carlos. *La escuela de la vida*. Cuba: Monografía, 2004.
- Andalucia Educativa. *Competenciaws educativas, Hacia un aprendizaje genuino*. Andalucia: Andalucia Educativa # 66, 2008.
- Arango, Daniel. *Sector textil aporta 8,6% del PIB industrial*. Balance, Bogotá: El nuevo siglo, 2018.
- Beneitone, Pablo. «SEMINARIO TALLER CENTROAMERICANO SOBRE DESARROLLO CURRICULAR BASADO EN COMPETENCIAS Y EVALUACION DE CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR.» *SEMINARIO TALLER CENTROAMERICANO SOBRE DESARROLLO CURRICULAR BASADO EN COMPETENCIAS Y EVALUACION DE CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR*. Guatemala, 2006. 248.
- Bonilla, Federico Li. «El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio.» *Revista Nacional de Administración*, 2010: 55-70.
- Botero, Carlos Enrique. «¿Qué esperar de 2019 en textiles, moda y confecciones?» *Revista Dinero*, 2019.
- Cadavid, Rubén Darío. *Herramientas tecnológicas para mejorar la productividad de la industria textil/confección*. Medellín: Camara de comercio de medellín para Antioquia , 2019.
- Campos, Andrés Gerardo. *El sector textil en colombia: ¿como ser más competitivos?* Tesis especialización, Bogotá: Universidad militar Nueva Granada, 2014.
- Cano, Roció. *CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN EN LA CATEGORÍA DEL VESTUARIO INFANTIL EN COLOMBIA* . Monografía proyecto de investigación, Medellín: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER, 2014.
- Caro, Germán Darío. *Caracterización del sector textil colombiano desde la perspectiva de microempresarios ubicados en santiago de cali*. Tesis Pregrado, Cali: UNIVERSIDAD ICESI , 2019.
- Castro, Daniela, y Laura Murillo. *Valoración de una compañía perteneciente al sector textil por el método de flujos de caja descontados*. Trabajo de grado Magister en Administración Financiera, Medellín: Universidad EAFIT, 2018.
- Castro, Miguel Alberto. *Estrategias para la retención del talento humano en las organizaciones del sector textil*. Tesis de grados, Medellín: Universidad CES, 2019.
- Cejas, Magda. «La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas.» *VISION GERENCIAL Año 4, #1, VOL 4*, 2005: 11-22.

- Criado, Guillermo. «La industria textil va con toda.» *Semana*, 2019.
- DANE. *Estadísticas de competitividad industrial*. Bogotá: Dane, 2018.
- Delgado, Luis David. «Planeación financiera.» *Clase Magistral*. Medellín: ESUMER, 2018. 12-25.
- Espinel, Paula Andrea, Diana Marcela Aparicio, y Angela Julieta Mora. «SECTOR TEXTIL COLOMBIANO Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS.» *Dialnet*, 2018.
- G.P.Bunk. «La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA.» *Revista Europea Formación Profesional*, 1994: 8-14.
- Gallardo, Delia Maria. *Metodología para el cálculo del WACC y su aplicabilidad en la valoración de inversiones de capital, empresas no cotizantes en bolsa*. Tesis de Maestría, Cali: Universidad ICESI, 2011.
- García, Oscar León. *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. Medellín: Norma, 1991.
- Gitman, Lawrence J., y Chad J. Zutter. *Principios de administración financiera*. San Diego: Pearson Educación, 2012.
- INEXMODA. *Informe del sector febrero 2019*. Textil, Medellín: INEXMODA, 2019.
- Isaza, Felipe. «Modelación Financiera.» Medellín: Esumer, 2018. 24-34.
- Maura, Viviana González. «La formación de competencias profesionales en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa.» *Revista de Educación*, 8 Universidad de Huelva, 2006: 175-187.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *ARTICULACIÓN DE LA EDUCACIÓN CON EL MUNDO PRODUCTIVO, LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES*. Publico, Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2003.
- Montes, Sebastián. «Producción y ventas del sector textil subieron 0,7% y 3% durante noviembre.» *La República*, 10 de 01 de 2020.
- Reguant, Mercedes, y Mercedes Torrado. «El método Delphi .» *REIRE*, 2016: 87-102.
- REVISTA DINERO. «¿Qué esperar de 2019 en textiles, moda y confecciones?» *Revista dinero*, 2019: 30-34.
- Rojas, Lourdes Antonela. *Análisis de creación de valor en empresas del sector textil, subsector fabricación prendas de vestir, método de valoración EVA a través de inductores de valor*. Magister en auditoría y finanzas, Quito: Universidad tecnológica Equinoccial, 2015.
- Salama, Pierre. «CHINA-BRASIL: INDUSTRIALIZACIÓN Y "DESINDUSTRIALIZACIÓN TEMPRANA".» *redalyc*, 2012: 223-252.

- Silva, Dr. Pedro Horruitiner. «EL MODELO CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN SUPERIORCUBANA.» *Revista Pedagogía Universitaria* 2000 Vol. 5 No. 3, 2000.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES . *Desempeño del sector textil-confección 2012-2014 informe*. Desempeño, Bogotá: Superintendencia de sociedades, 2015.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. *Desempeño financiero del sector textil año 2018*. Sectorial, Bogotá: Supersociedades, 2018.
- Velasco, Gabriel. «Mucha tela por cortar.» *El congreso*, 2019.
- Vélez Pareja, Ignacio Antonio . «Creación de valor y medición de valor.» *Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas*. Bogota D.C.: Pontificia Universidad Javeriana , 04 de 09 de 2006.
- Viloria, Miguel Alberto Castro. *Estrategias para la retención del talento humano en las organizaciones del sector textil*. Trabajo de Grado, Medellín: Universidad CES, 2019.
- Vidal, Carlos Julio, y otros. *Guía metodológica para la priorización de proyectos: Un enfoque aplicado a la infraestructura, la logística y la conectividad* . Cali: Sello Editorial Javeriano, 2012.
- Zuluaga, Abdul, Érica Yaneth Guisao, y Paula Andrea Molina. «LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN LA GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN COLOMBIA.» *Revista Politécnica* ISSN 1900-2351, Año 7, Número 13, 2011 (Revista Politécnica), 2011: 79-89.