



**Modelo de Gestión Financiera para
BARMESA SAS**

Ing. Claudia Carvajal Diaz

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Ciudad, Colombia

2 de abril de 2024

**Modelo de Gestión Financiera para
BARMESA SAS**

Claudia Carvajal Díaz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gestión Financiera

Director (a):

William Zuluaga Muñoz

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Programa

Ciudad, Colombia

2 de abril de 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 19 de marzo de 2024.

Dedicatoria

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de tener personas tan maravillosas a mi lado como mi amado esposo y mi adora hija, quienes han creído siempre en mí, me dieron la fuerza para seguir adelante y su apoyo incondicional en mi proyecto. Además, son la fuente de mi inspiración.

Lo que conocemos es una gota, lo que no conocemos es un océano.

Isaac Newton

Agradecimientos

Deseo dar mi agradecimiento a la compañía BARMESA S.A.S. en especial al Señor José Manuel González Leal quien es el representante legal y Gerente General de la compañía, por haber confiado en mí como su Gerente Financiero y Administrativo, así mismo autorizar la utilización de toda la información relevante para realizar mi proyecto de grado.

Así mismo, quiero agradecer a todos los docentes del programa de Maestría de Gestión Financiera, especialmente a William Zuluaga Muñoz y Nelson Moreno Monsalve, quienes me guiaron profesionalmente y me apoyaron en el desarrollo de mi proyecto de grado.

Modelo de Gestión Financiera para de BARMESA SAS

Resumen

Este trabajo está encaminado en presentar un Modelo de Gestión Financiera para optimizar la liquidez y rentabilidad de BARMESA SAS. Comenzando con la utilización de conocimientos logrados en la Maestría de Gestión Financiera para la optimización procedimental de la empresa para cumplir los objetivos propuestos.

Desde un comienzo se analizó el concepto de gestión financiera, se realizó un análisis actual de la situación y después se determinaron las herramientas que se deben emplear en el Modelo de Gestión Financiera para la optimización de la liquidez y rentabilidad para finalmente apropiarlo a la estructura de BARMESA SAS.

El Modelo de Gestión Financiera es importante, teniendo en cuenta que nunca se había establecido un prototipo para la compañía durante los años anteriores. El Modelo de Gestión Financiera permite tener el control del uso adecuado de los recursos para lograr una operación rentable bajo una liquidez que permita que la compañía pueda realizar dedicar parte en la investigación e innovaciones de otras líneas de negocio o producto, obteniendo una buena rentabilidad y un excelente nivel de liquidez.

Summary

This work is aimed at presenting a Financial Management Model to optimize the liquidity and profitability of BARMESA SAS. Starting with the application of knowledge acquired in the master's degree in financial management to improve the processes towards the fulfillment of the proposed objectives.

From the beginning, the concept of financial management was analyzed, a current analysis of the situation was made and then the tools that should be used in the financial management model for the optimization of liquidity and profitability were determined to finally appropriate it to the structure of BARMESA SAS.

The financial management model is important, considering that a prototype had never been established for the company during the previous years. The financial management model allows to have control of the proper use of resources to achieve a profitable operation under a liquidity that allows the company to dedicate part of its resources to research and innovations in other lines of business or product, obtaining a good profitability and an excellent level of liquidity

Tabla de contenido

Lista de Gráficas	10
Lista de Tablas	12
Lista de Ecuaciones.....	13
Introducción	14
1. Objetivos.....	19
1.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>19</i>
1.2 <i>Objetivos específicos</i>	<i>19</i>
2. Justificación	20
3. Marco Institucional.....	22
3.1 <i>Presentación de la Empresa</i>	<i>22</i>
3.2 <i>Referentes estratégicos.....</i>	<i>23</i>
3.3 <i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>25</i>
3.4 <i>Productos y Servicios ofertados.....</i>	<i>28</i>
3.5 <i>Análisis de la competencia</i>	<i>31</i>
4. Marco de Referencia.....	33
4.1 <i>Marco teórico</i>	<i>33</i>
4.2 <i>Finanzas.....</i>	<i>33</i>
4.3 <i>Estructura financiera y valor de la Empresa.....</i>	<i>34</i>
4.4 <i>Análisis Financiero</i>	<i>35</i>
4.5 <i>Metodología del Análisis Financiero.....</i>	<i>39</i>
4.6 <i>Administración del capital de trabajo.....</i>	<i>41</i>
4.7 <i>Administración de inventarios.....</i>	<i>49</i>
4.8 <i>Planeación Financiera</i>	<i>56</i>
4.9 <i>Programa presupuestal.....</i>	<i>58</i>

4.10	<i>El presupuesto maestro</i>	58
4.11	<i>Modelo de Gestión Financiera</i>	60
5.	Diseño Metodológico	64
5.1	<i>Análisis Externo</i>	66
5.2	<i>Análisis Interno</i>	71
5.3	<i>Población y muestra</i>	72
5.4	<i>Identificación de variables</i>	73
5.5	<i>Instrumento de medición</i>	73
5.6	<i>Validación del Instrumento de Medición</i>	73
5.7	<i>Contribuciones originales esperadas</i>	74
6.	Diagnostico Organizacional	75
6.1	<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	75
6.2	<i>Análisis de los resultados</i>	82
7.	Plan de Intervención	89
7.1	<i>Planeación y procesos</i>	92
7.1.1	<i>Gestión de Cuentas por cobrar cliente externo e interno</i>	92
7.1.2	<i>Gestión de Cuentas por Pagar</i>	93
7.1.3	<i>Gestión de Logística e Inventarios</i>	93
7.1.4	<i>Gestión Contable y Tributario</i>	93
7.1.5	<i>Gestion de Costos y Presupuesto</i>	94
7.1.6	<i>Gestión de Riesgos financieros</i>	94
7.2	<i>Ejecución y análisis</i>	95
7.2.1	<i>Estados Financieros</i>	96
7.2.2	<i>Indicadores Financieros</i>	98
7.2.3	<i>Flujos de caja</i>	100
7.2.4	<i>Costo medio ponderado de capital WACC</i>	102

7.2.5 Valor económico agregado EVA	103
7.2.6 Valoración de la deuda.....	104
7.2.7 Efectivo requerido, Baumol y Miller.....	104
7.2.8 Utilidad de la Caja.....	106
7.2.9 Presupuesto Maestro	108
8. Conclusiones y Recomendaciones	110
8.1 Conclusiones	110
8.2 Recomendaciones	110
9. Referenciación bibliografía	112
Anexos.....	115
Anexo No. 1 - Carta de Autorización.....	115
Anexo No.2 – Instrumento de Medición	116
Anexo No. 3 – Validación de la Encuesta	117

Lista de Gráficas

Gráfica 1 - Depreciación de USDCOP - Fuente Banco de república – Elaboración Propia	14
Gráfica 2- Variación IPP - Fuente DANE Boletín oficial- Elaboración propia	15
Gráfica 3 - histórico IPP Colombia - Fuente DANE – Elaboración propia	16
Gráfica 4 - Indicador IPP Latinoamérica - Fuente Datos Macro – Elaboración propia	17
Gráfica 5 – Crecimiento Latinoamérica - Fuente S&P Global Ratings – Elaboración LR-ER.....	18
Gráfica 6 - Evolución de Margen Neto - Fuente BARMESA – Elaboración propia.....	21
Gráfica 7 - Evolución de la Liquidez - Fuente BARMESA – Elaboración propia.	21
Gráfica 8 - Línea de Tiempo BARMESA - Fuente BARMESA Elaboración propia.....	22
Gráfica 9 - Estadística en Ventas - Fuente BARMESA 2023- Elaboración propia.	23
Gráfica 10 - Valores Corporativos - Fuente Barmesa - Elaboración Propia	24
Gráfica 11 – Cronograma Empresarial - Fuente Barmesa - Elaboración Propia.....	26
Gráfica 12 - Mapa de Procesos - Fuente Barmesa - Elaboración propia	27
Gráfica 13 - Participación en Ventas por producto - Fuente BARMESA – Elaboración propia	28
Gráfica 14 – Participación Ventas en el sector - Fuente SuperSociedades – Elaboración propia .	31
Gráfica 15 – Liquidez por empresas del Sector - Fuente SuperSociedades – Elaboración propia	32
Gráfica 16 – Margen Neto de empresas del Sector - Fuente SuperSociedades - Elaboración propia	32
Gráfica 17 - Teoría Estática - Fuente Ámbito Financiero	35
Gráfica 18 - Generalidades del Análisis Financiero - Fuente Felipe Hernández de Alba y Santiago Emilio Mora	36
Gráfica 19 - Características Administración Capital de trabajo – Elaboración propia.....	42
Gráfica 20 - Fluctuación de los Activos Corrientes – Fuente (Mondino, 2007).....	43
Gráfica 21 - Ciclo Operativo del Efectivo – Fuente (Gitman, 2003) – Elaboración propia.....	44
Gráfica 22 - Tipología del crédito – Fuente (Burguete, De Ana Consuelo Lavalle, 2016)	47
Gráfica 23 - Lineamientos Crédito BARMESA - Elaboración Propia.....	47
Gráfica 24 - Tipos de Inventario - Fuente Econopedía – Elaboración propia	50
Gráfica 25 - Cantidad de pedido económico – Fuente (Agudelo, 2023).....	51
Gráfica 26 - Costos de Inventario - Fuente (Bellini, 2010).....	52
Gráfica 27 - Modelos de gestión de Inventarios – Fuente (Economipedia, 2020)	53
Gráfica 28 -Aspectos Importantes de la Planeación Financiera (Enríquez & Enríquez, 2020).....	57
Gráfica 29 - Mapa conceptual Gestión Financiera – Fuente Barmesa – Elaboración propia	63
Gráfica 30 - Diamante de Porter- Elaboración propia – Fuente BARMESA SAS.....	69
Gráfica 31 - Curva de Valor – Fuente estudio de mercado BARMESA SAS - Elaboración propia.	70
Gráfica 32 - Población para la muestra	72

Gráfica 33 - Nivel de Competitividad	76
Gráfica 34 - Direccionamiento	76
Gráfica 35 - Recurso Humano.....	77
Gráfica 36 - Resultado del Análisis Nivel de Tecnología.....	77
Gráfica 37 - Resultados de Capacidad Financiera	78
Gráfica 38 - Verificación de Hipótesis	81
Gráfica 39 - Variación Situación Financiera – Elaboración propia - Fuente (BARMESA SAS, 2022)	86
Gráfica 40 – Variación de Estado de Resultado Integral – Elaboración propia -Fuente (BARMESA SAS, 2022).....	87
Gráfica 41 - Indicadores de Efectividad – Elaboración propia - (BARMESA SAS, 2022).....	88
Gráfica 42 - Indicadores de Liquidez – Elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2022)	88
Gráfica 43 - Esquema de Plan de Implementación MGF - Elaboración propia	89
Gráfica 44 - Mapa Estratégico - Elaboración propia.....	90
Gráfica 45 - Estructura de Caja.....	101
Gráfica 46 - Costo Promedio Ponderado - Elaboración Propia	103
Gráfica 47 - Efectivo requerido - elaboración propia	105
Gráfica 48 - Modelo caja Baumol - elaboración propia.....	105
Gráfica 49 - Modelo caja Miller – Orr.....	106

Lista de Tablas

Tabla 1 - Productos BARMESA - Fuente BARMESA – Elaboración propia	29
Tabla 2 - Productos y Servicios BARMESA - Fuente BARMESA	30
Tabla 3 - Factores de Gestión de Inventarios (Agudelo, 2023).....	56
Tabla 4 - Tipos de Modelos Financieros Fuente (Sheykin, 2023)	61
Tabla 5 - Desarrollo metodológico de los Objetivos	65
Tabla 6- Análisis de Tendencias Factores Macroentorno - Fuente BARMESA.....	67
Tabla 7 - Análisis Competitivo - Fuente BARMESA	68
Tabla 8 - Ficha Técnica Encuesta.....	73
Tabla 9 - Preguntas verificación instrumento - Elaboración propia.....	74
Tabla 10 -Frecuencias Analizadas por medio de Chi Cuadrado	79
Tabla 11 - Frecuencias esperadas.....	79
Tabla 12 - Tabla Chi Calculado	80
Tabla 13 - Tabla Calculo de probabilidad – (Camacho Garcia, 2022)	81
Tabla 14 - Análisis de Resumen de las Capacidades Internas – Fuente propia	82
Tabla 15 - Capacidad Competitiva	83
Tabla 16 - Capacidad de Direccionamiento	83
Tabla 17 - Capacidad del Recurso Humano	84
Tabla 18 - Capacidad Tecnológica.....	85
Tabla 19 - Capacidad Financiera	85
Tabla 20 – Plan de Implementación Modelo de Gestión Financiera - Elaboración propia	91
Tabla 21 - Tabla de Riesgos – Elaboración Propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023)	95
Tabla 22 – Estado de Resultado Integral y variaciones - elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023).....	97
Tabla 23 - Estado de Situación Financiera – Elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023).....	98
Tabla 24 -Indicadores Financieros- Elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023)	99
Tabla 25 - Palanca de crecimiento - elaboración propia - Fuente BARMESA SAS	100
Tabla 26 - Probabilidad de insolvencia - Elaboración propia.....	100
Tabla 27 - Flujos de Caja - Elaboración propia.....	101
Tabla 28 - Costo Promedio Ponderado.....	102
Tabla 29 - Valor Económico Generado - elaboración propia.....	103

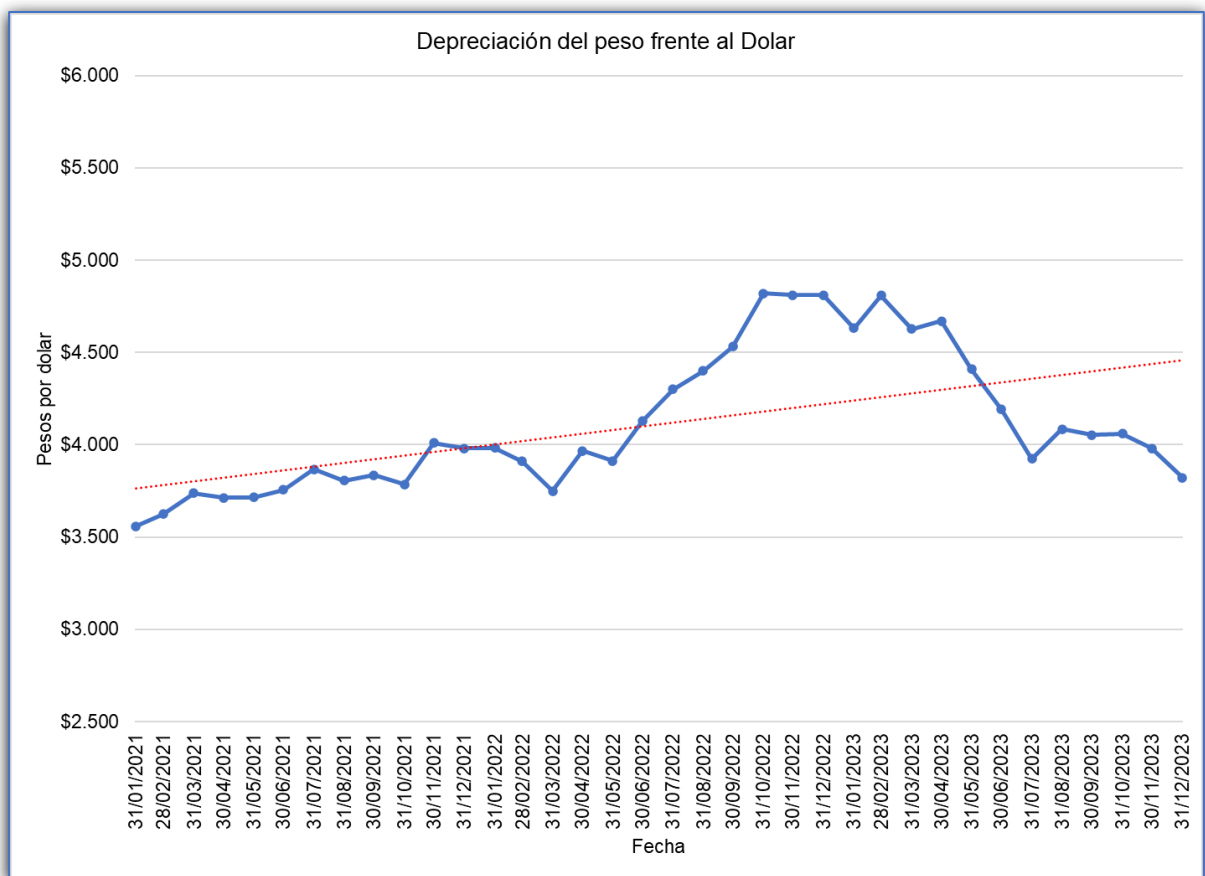
Tabla 30 -Valoración de la Deuda - Elaboración propia	104
Tabla 31 - Modelo de utilidad de Caja.....	107
Tabla 32 - Simulación de Utilidad de Caja	107
Tabla 33 – Estado de Resultado integral Proyectado - Elaboración propia.....	108
Tabla 34 - Estado de Situación Financiera Proyectado.....	109

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1 - Variación Absoluta	39
Ecuación 2 - Variación Relativa / Porcentual	39
Ecuación 3 - Participación análisis vertical.....	39
Ecuación 4 - Saldo mínimo de Inventario	45
Ecuación 5 Costo total de inventarios	51
Ecuación 6 – Cantidad económica de Pedido.....	53
Ecuación 7 - Punto de Reorden	54
Ecuación 8 - Grados de Libertad.....	80
Ecuación 9 - CHI Cuadrado	80

Introducción

La depreciación del peso colombiano frente al dólar estadounidense es un fenómeno que viene en crecimiento desde el año 2021; Esto lo ocasiona una serie de factores macroeconómicos globales, microeconómicos y políticos internos, lo cual sumerge al país en una vulnerabilidad relativa por los altos niveles de déficit en las cuentas fiscales (CORFICOLOMBIANA , 2022). (Ver Gráfica 1 - Depreciación de USDCOP - Fuente Banco de)

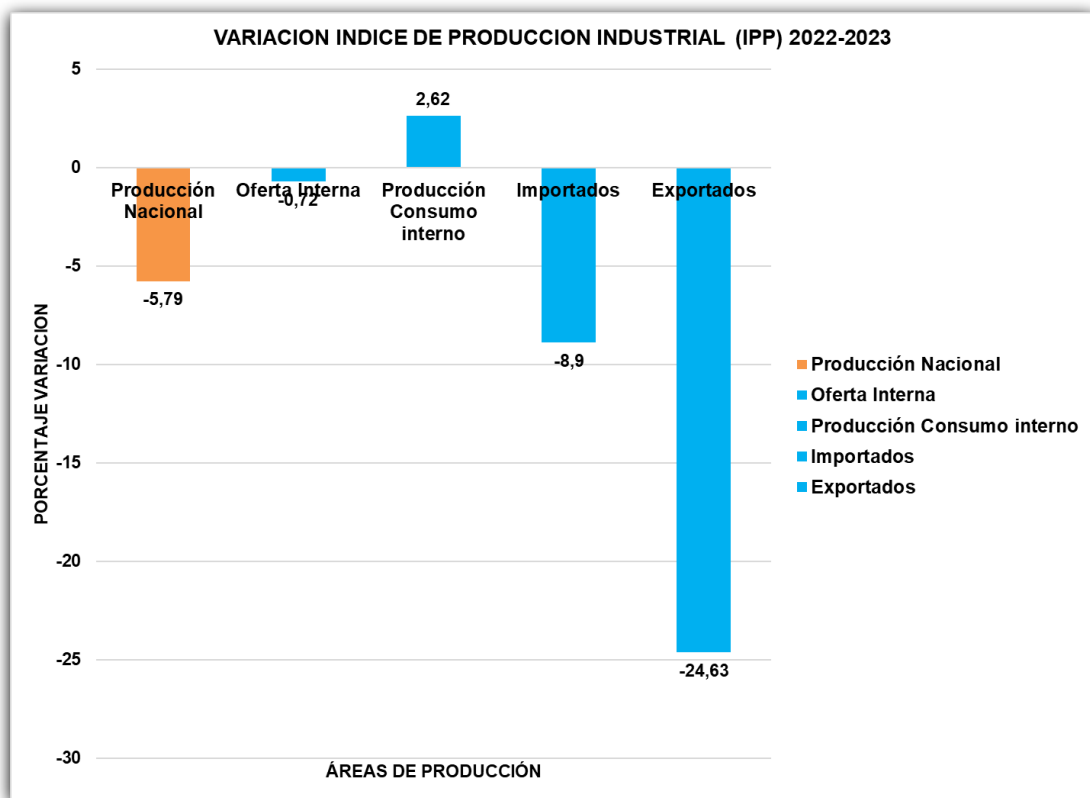


Gráfica 1 - Depreciación de USDCOP - Fuente Banco de república – Elaboración Propia

La depreciación genera que, los importadores (entre ellos BARMESA) impacten negativamente los costos del producto final y a su vez el costo sea distribuido en toda la economía de Colombia. (Banco de la República , 2022), así mismo la liquidez de cada empresa (no exportadora) se ve afectada inversamente proporcional al incremento al

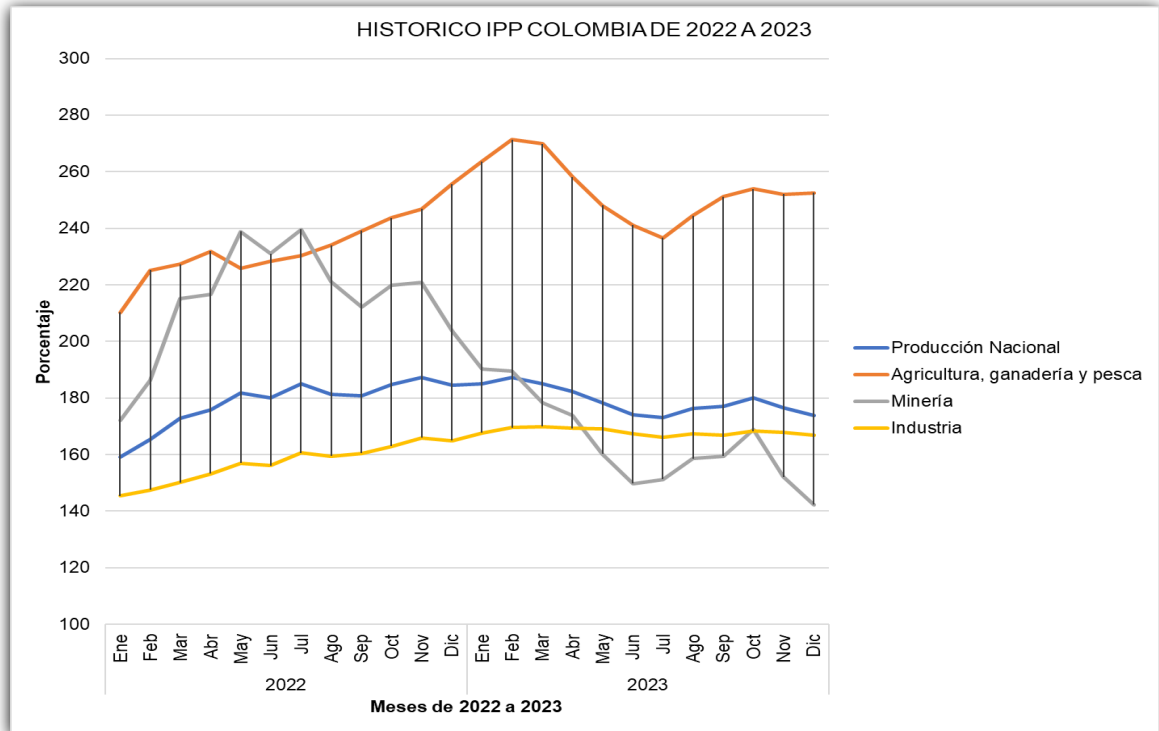
dólar, porque tienen que hacer un esfuerzo mayor para dar cubrimiento a las cuentas de compra de productos, servicios logísticos de importación y honorarios pagados en dólares o en insumos comprados en Colombia.

Por otro lado, el IPP que es el termómetro que permite evaluar la salud económica de un país, dado que, si los precios de los productos y servicios aumentan, es una señal de que la economía está en auge, pero también puede indicar inflación, así mismo si los precios disminuyen, puede ser una señal de recesión o deflación, en el caso de Colombia, en diciembre de 2023 el IPP de la producción tuvo una variación anual de -5,79% comparado con diciembre de 2022 (Ver Gráfica No. 2). (DANE- Departamento Nacional de Estadísticas, 2023).



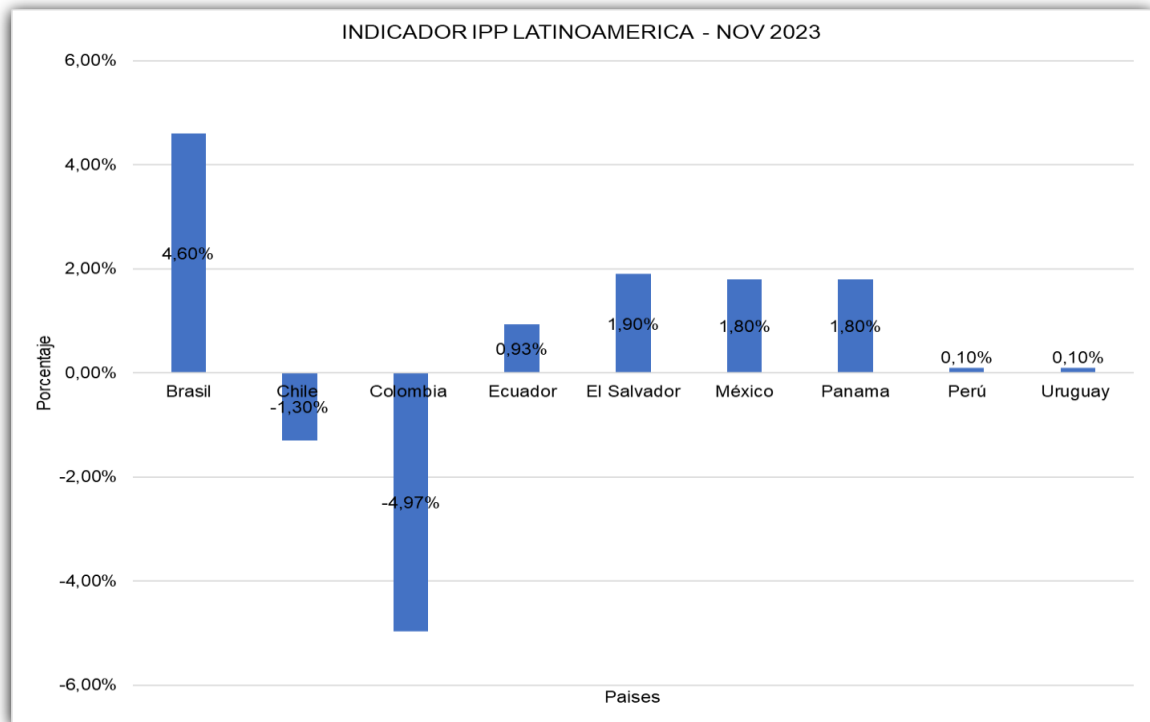
Gráfica 2- Variación IPP - Fuente DANE Boletín oficial- Elaboración propia

Al comparar diciembre de 2023 con el mismo mes de 2022, el sector que marcó una variación inferior al IPP de la Producción nacional (-5,79%) fue Explotación de minas y canteras (-30,15%), los sectores de agricultura, ganadería y pesca (-1,20%) e Industria (1,10%) tuvieron variaciones por encima de la media. (Ver gráfica No.3)



Gráfica 3 - histórico IPP Colombia - Fuente DANE – Elaboración propia

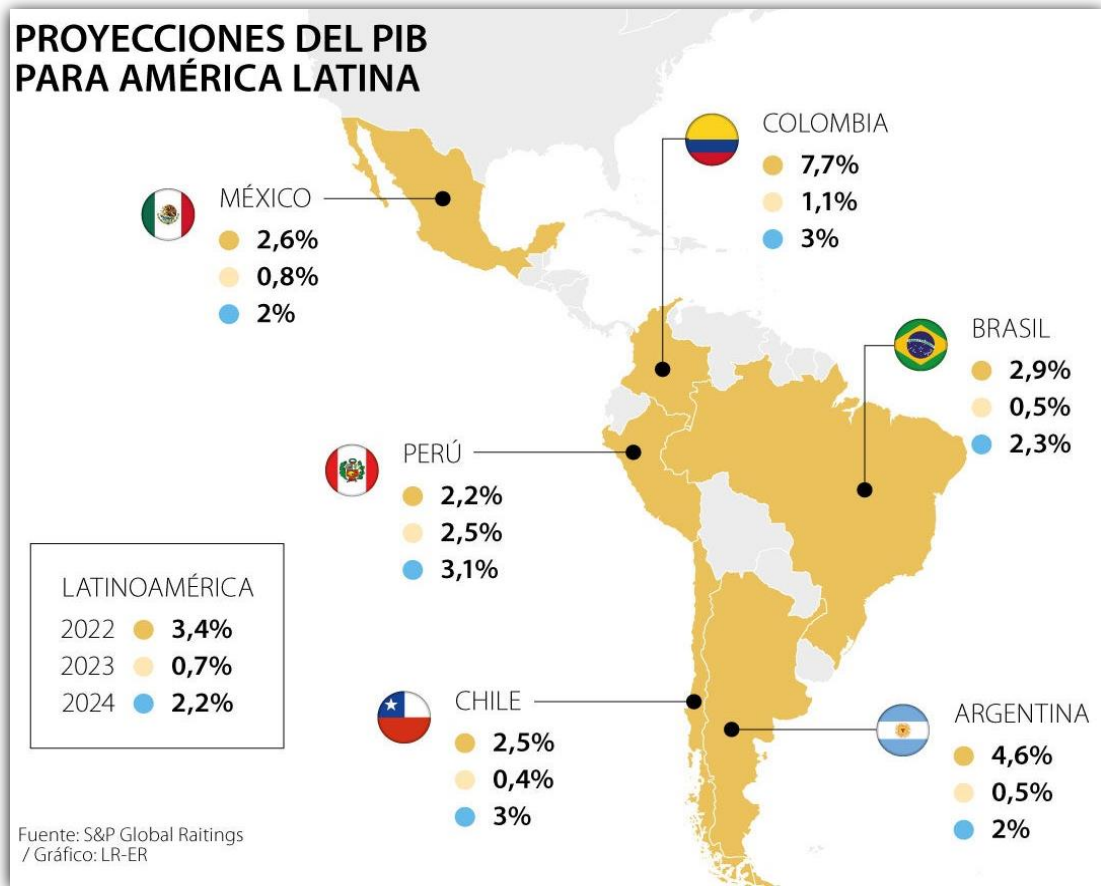
En Colombia en el año 2023 el IPP estuvo por debajo frente algunos países representativos del sector (Ver gráfica No.4).



Gráfica 4 - Indicador IPP Latinoamérica - Fuente Datos Macro – Elaboración propia

La incertidumbre en el ambiente político, mercados volátiles, desaceleración y la inflación en el 2023, impactó el crecimiento Colombia, así mismo a BARMESA en el año 2023.

(Ver Gráfica No. 5)



Gráfica 5 – Crecimiento Latinoamérica - Fuente S&P Global Ratings – Elaboración LR-ER

Así las cosas, los indicadores de rentabilidad y liquidez de BARMESA se vieron fuertemente impactadas por aspectos macro y microeconómicos.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Implementar un Modelo de Gestión Financiera que optimice la liquidez y rentabilidad de BARMESA SAS.

1.2 Objetivos específicos

1. Identificar en la literatura los referentes teóricos y variables necesarias para el Modelo de Gestión Financiera que optimice la liquidez y rentabilidad.
2. Desarrollar un análisis de la situación en la empresa y el proceso de gestión financiera, para conocer el estado actual de posibles oportunidades de mejora, debilidades, las fortalezas y amenazas.
3. Diseñar un Modelo de Gestión Financiera enfocado en optimizar la liquidez y la rentabilidad de la empresa BARMESA SAS.
4. Establecer un plan de implementación para el Modelo de Gestión Financiera propuesto.

2. Justificación

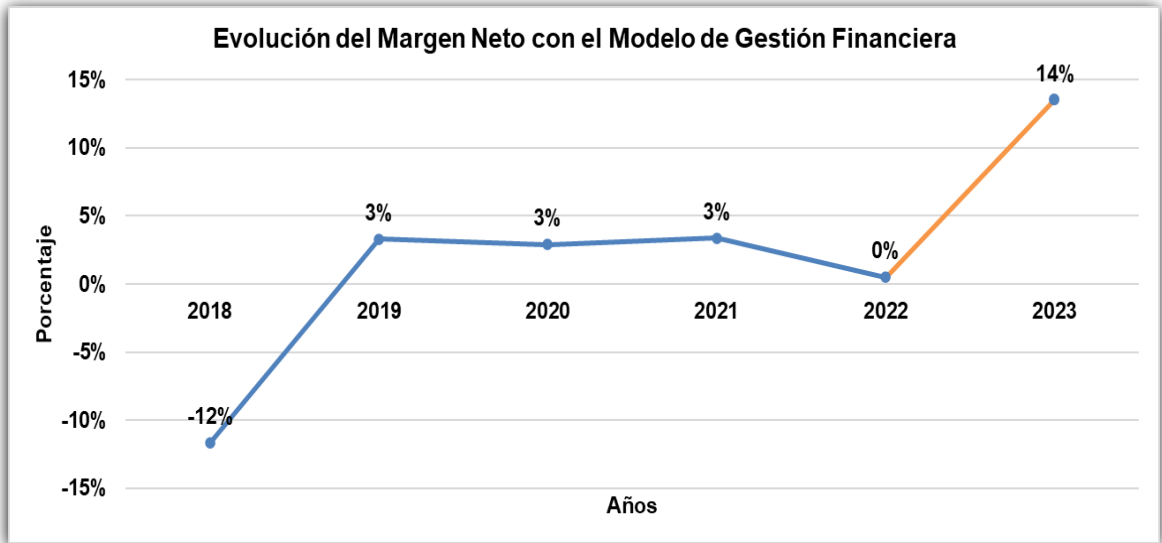
La idea de este proyecto pretende detectar fallas en la gestión financiera de BARMESA. La construcción del Modelo Gestión Financiero conlleva a ser el sostén del plan estratégico de BARMESA SAS, que busca crecer, consolidarse en el mercado y prevalecer en el tiempo. Al tener un modelo robusto y depurado de la gestión financiera se tiene controlado todo el funcionamiento estratégico. Logrando predecir el riesgo de las diferentes áreas de gestión y tiempos de los procesos, tomar medidas preventivas en el desarrollo del proceso encaminado siempre en la generación de valor.

- ✓ El mejoramiento de los indicadores de liquidez y rentabilidad originados por el proceso de gestión financiera de la empresa.
- ✓ Lograr aumentar la participación en el mercado colombiano y latinoamericano en la venta de equipos del bombeo y servicios preventivos y posventa.
- ✓ Cumplir con las expectativas de inversión a la luz de la visión de la casa matriz.

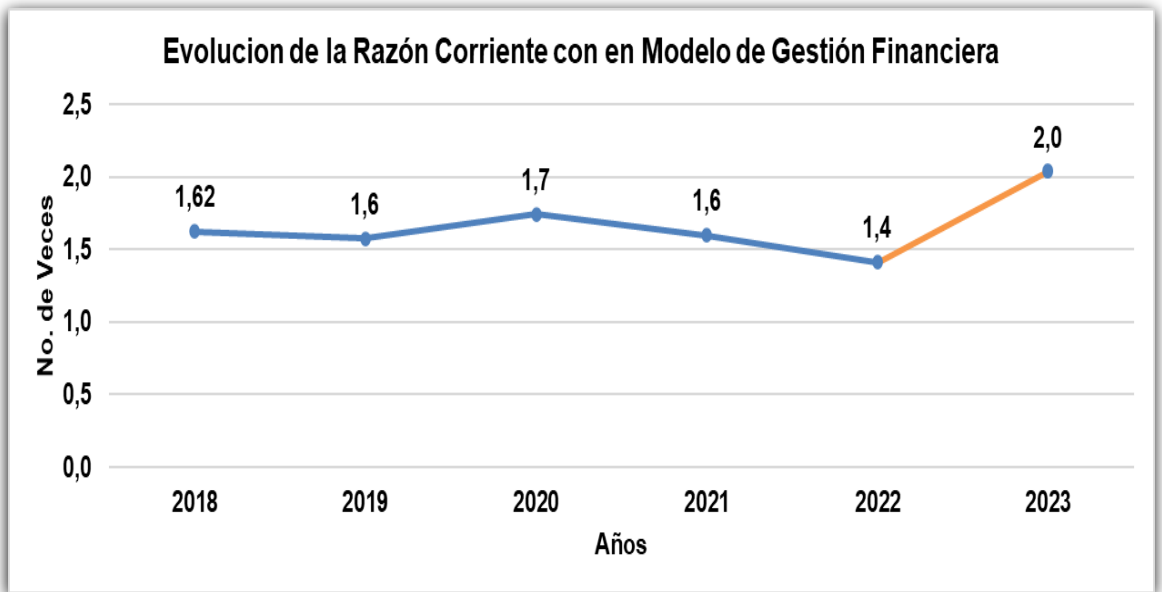
Planteamiento del problema

Según los antecedentes descritos, se observa una alta volatilidad del entorno económico y financiero, lo que ha afectado considerablemente la liquidez y la rentabilidad de la compañía, generando afectación en su posicionamiento y posible crecimiento en los segmentos del mercado que ataca. (Ver gráfica 6 y 7)

¿Puede BARMESA SAS mejorar sus indicadores de liquidez y rentabilidad mediante la adopción de un Modelo de Gestión Financiera?



Gráfica 6 - Evolución de Margen Neto - Fuente BARMESA – Elaboración propia.



Gráfica 7 - Evolución de la Liquidez - Fuente BARMESA – Elaboración propia.

3. Marco Institucional

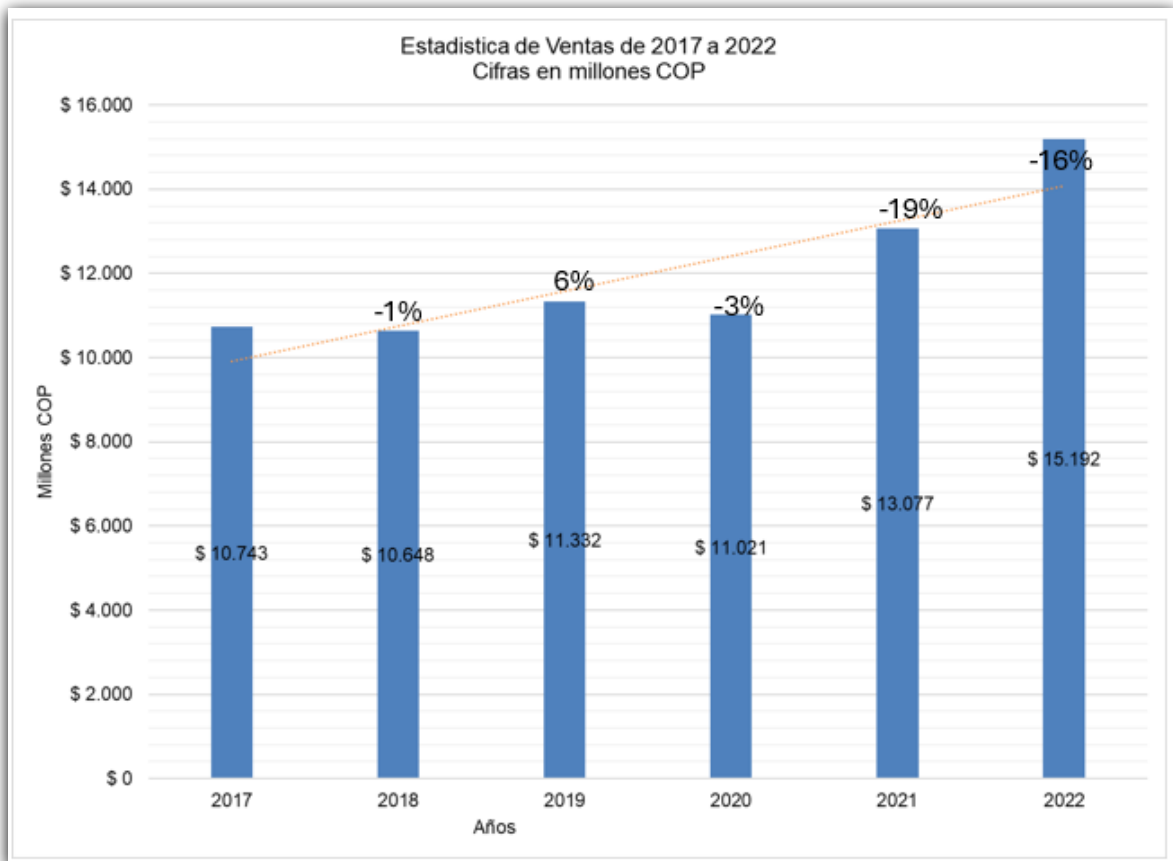
BARMESA empresa multinacional cuyo objetivo operacional es la fabricación de bombas, compresores grifos, válvulas, cuerpos volumétricos alternativos o rotativos, manufactura de motores, generadores, transformadores eléctricos comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, construcción e industria. (BARMESA PUMPS, 2018). (Ver grafica No. 8)

3.1 Presentación de la Empresa



Gráfica 8 - Línea de Tiempo BARMESA - Fuente BARMESA Elaboración propia.

Actualmente el recurso humano de la BARMESA SAS Colombia está compuesto por 45 empleados directos y 20 indirectos a nivel nacional, con un promedio de ventas anuales de 15.500 millones COP (Ver Gráfica 9) clasificada como mediana de acuerdo con su nivel de ventas, empresa del sector de manufactura electromecánico. (BARMESA PUMPS;, 2023).



Gráfica 9 - Estadística en Ventas - Fuente BARMESA 2023- Elaboración propia.

3.2 Referentes estratégicos

Misión

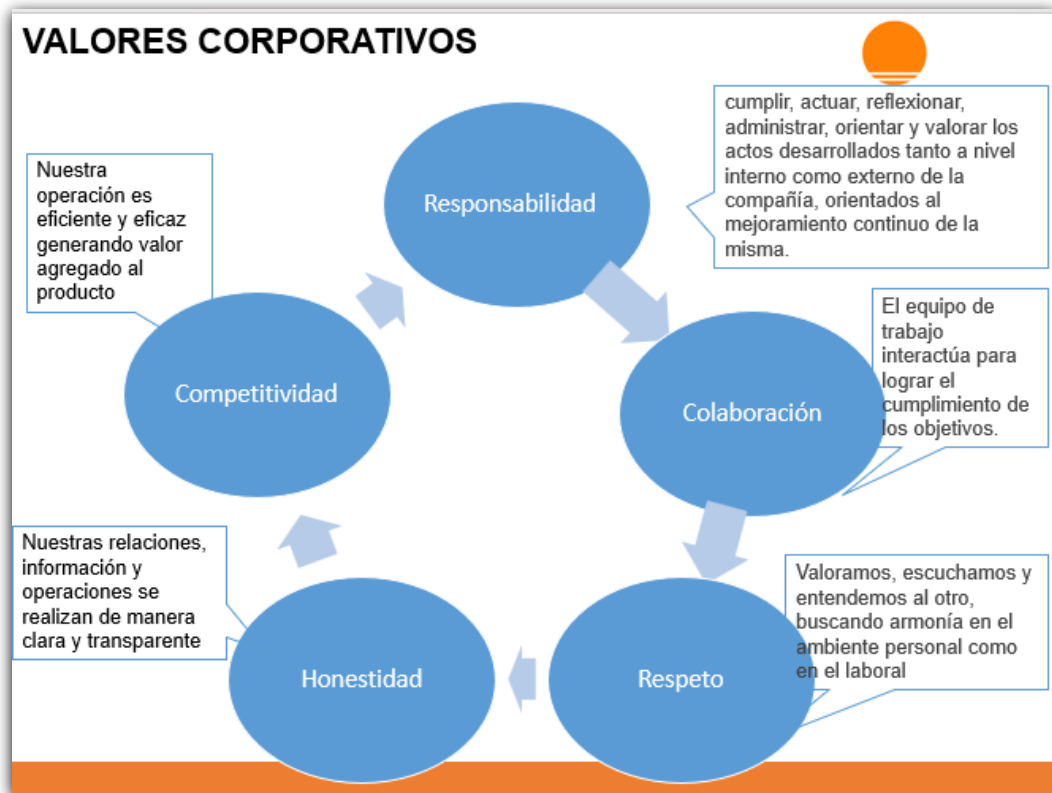
Según el manual corporativo BARMESA la misión es: “Suministrar a nuestros clientes proyectos compuestos por productos y servicios integrales de alta calidad, para cubrir las necesidades de fluidos y energía”. (BARMESA PUMPS, 2018)

Visión

Según el manual corporativo BARMESA la visión es: “Consolidarnos dentro del país como la compañía más joven con la mayor participación en el mercado, mediante el incremento con respecto a la competencia directa, y en el mercado internacional, extendernos hacia Centro América, el Caribe y Sur América, como una opción de calidad con respecto a las marcas norteamericanas, y con precios competitivos con las marcas asiáticas para el año 2024, mediante una estrategia centrada en el conocimiento de la competencia y sus generadores de valor, costos razonables y aporte creativo de las personas para el mejoramiento permanente de la organización”. (BARMESA PUMPS, 2018)

Valores corporativos

Según el manual corporativo BARMESA:



Gráfica 10 - Valores Corporativos - Fuente Barmesa - Elaboración Propia

3.3 Estructura Organizacional

La empresa está compuesta por 3 grandes áreas que interactúan y operación en sinergia para el desarrollo y generación de valor para la compañía (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Departamento comercial

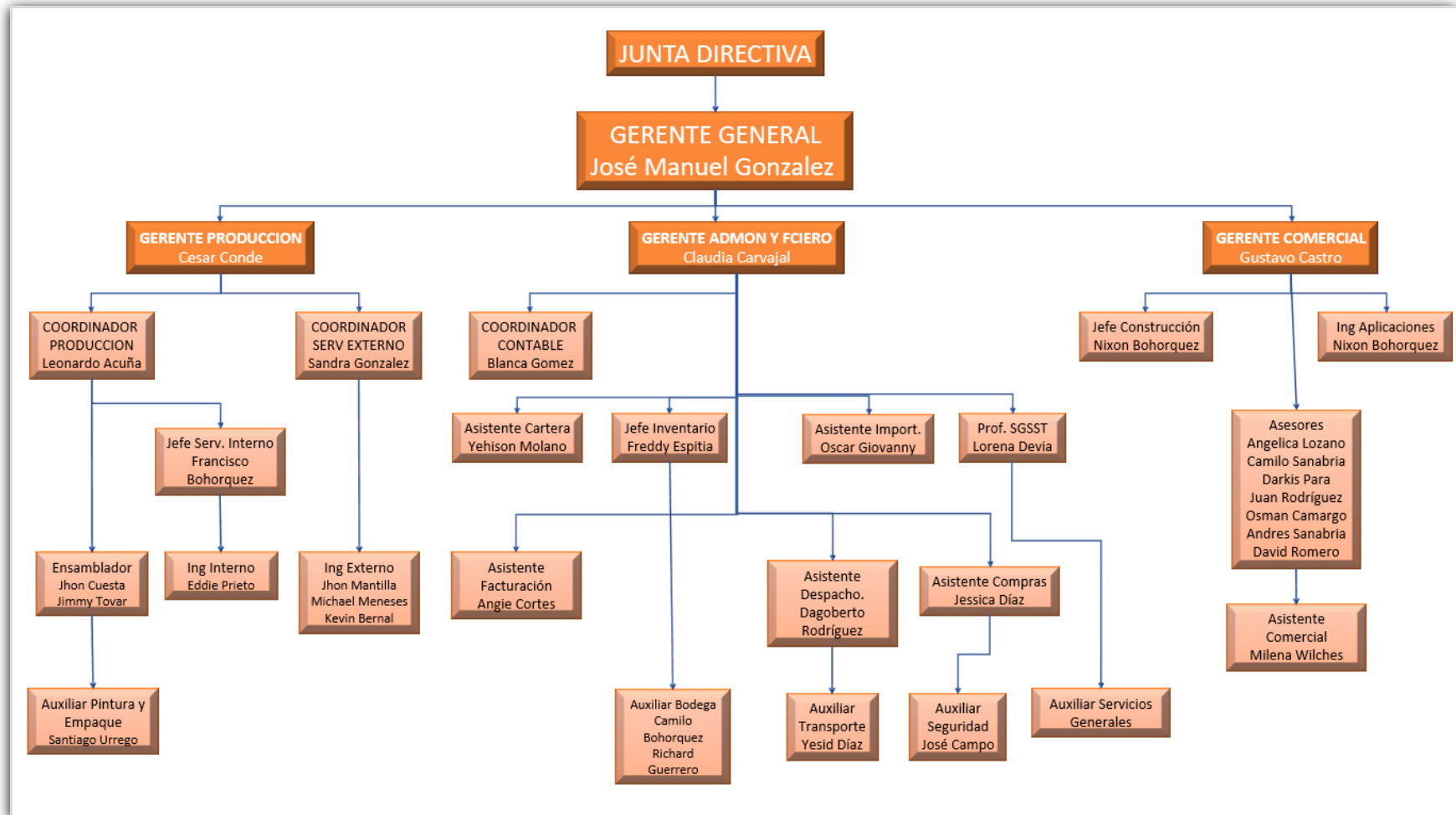
El departamento comercial anuncia los productos o servicios que comercializa BARMESA Colombia mediante gestión, actualización de los cambios tecnológicos del sector para estar al día en la normativa vigente para cubrir el mercado.

Departamento de producción y servicio técnico

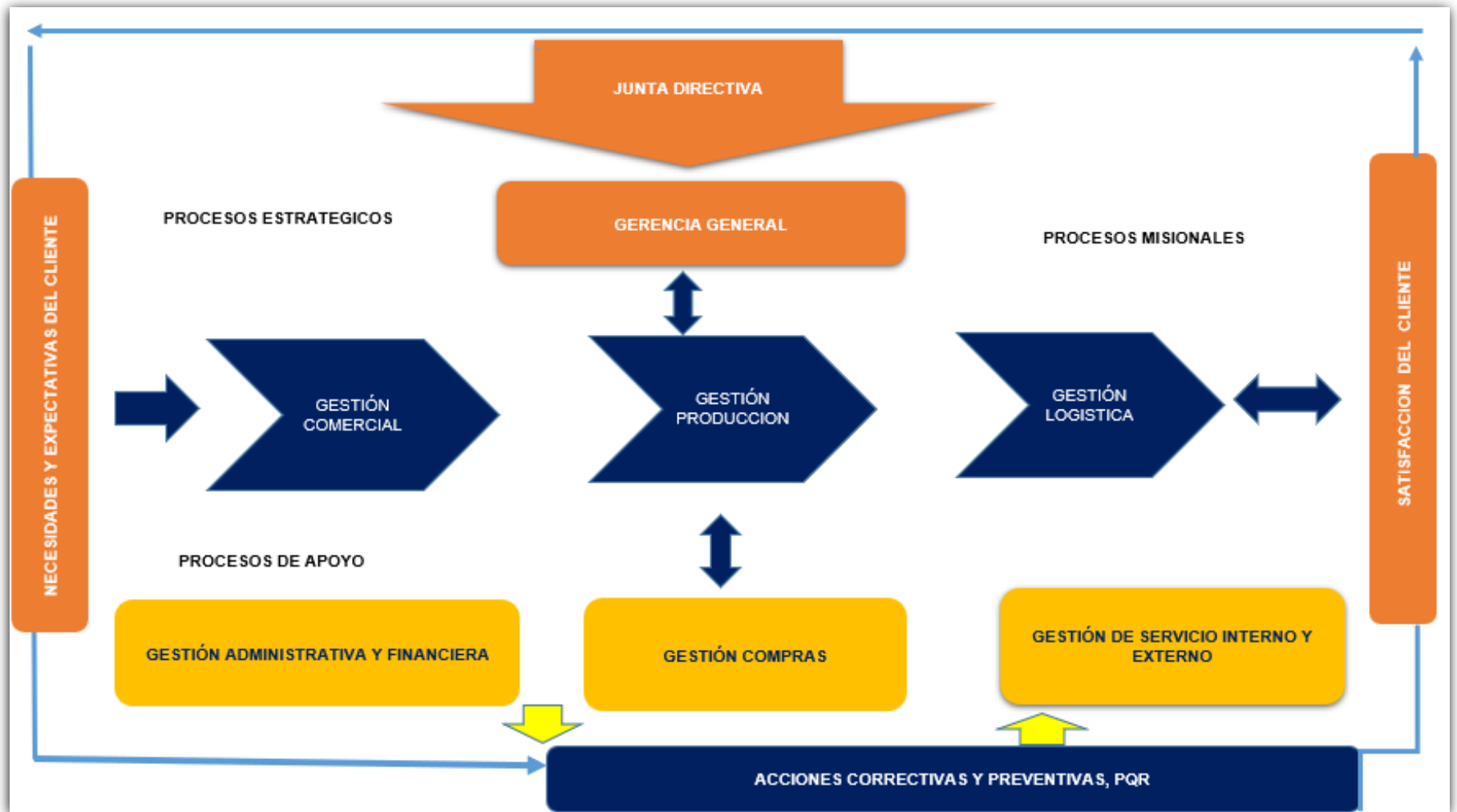
El departamento de producción de BARMESA Colombia cuyas operaciones se basan en la elaboración de los productos y control del servicio técnico (interno y externo). Dichas labores comprenden la transformación de materias primas, controles de calidad, la elección de los procesos operativos óptimos, entre otros. Y respecto a los departamentos de servicio técnico interno y externos crea la planeación de actividades reparación, garantías instalaciones y puestas en marcha, plan de acción y control de costos.

Departamento de administración y finanzas

El departamento de administración se encarga de planificar, coordinar y evaluar todos los temas administrativos relativos a la empresa como manejo del recurso humano, seguridad y seguridad en el trabajo, sistemas y tecnología, gestión jurídica y control interno. El departamento de Financiero, su función es dirigir la planeación financiera estratégica, planear estratégicamente las finanzas de la compañía, los presupuestos generales, de tesorería y de inversión, para velar por el patrimonio general de la empresa mediante la dirección control de las políticas, programas y procesos de la administración y función financiera de la empresa.



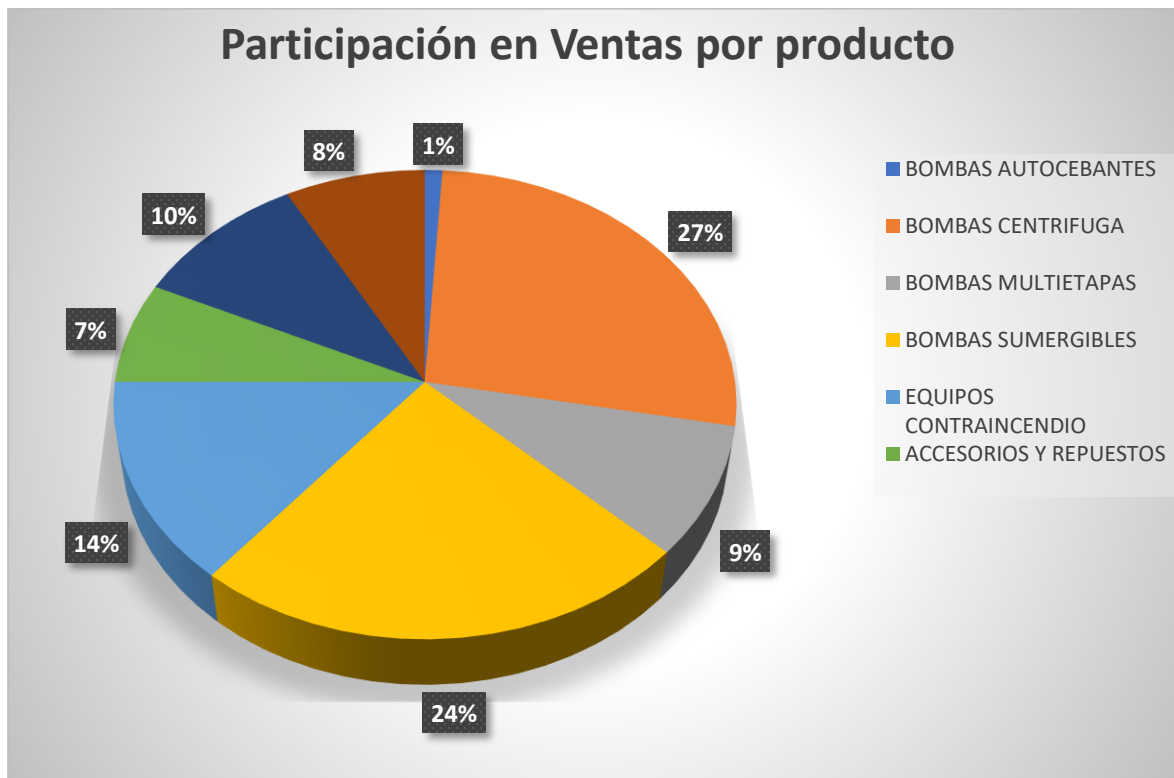
Gráfica 11 – Cronograma Empresarial - Fuente Barmesa - Elaboración Propia



Gráfica 12 - Mapa de Procesos - Fuente Barmesa - Elaboración propia

3.4 Productos y Servicios ofertados

Los productos de BARMESA SAS se emplean en la sustracción, transporte y manipulación de líquidos. Su puesta en obra común es el manejo del agua potable, aguas lluvias y aguas negras, procesamientos específicos en el **agro**, distribución de agua en grandes **construcciones e industria**, manejo de presión en tuberías de suministro, sistemas contra incendios, riego por aspersión, aplicaciones en **minería**, recirculación de agua en piscinas, torres de enfriamiento, plantas de tratamiento de agua y drenajes. Entre las principales líneas de producto están (Ver Tabla 1 - Productos BARMESA - Fuente BARMESA) y (Gráfica No. 13)



Gráfica 13 - Participación en Ventas por producto - Fuente BARMESA – Elaboración propia

PRODUCTOS BARMESA SAS



BOMBA AUTOCEBANTE

Bomba de fluido que necesita llenarse con un líquido dentro de la cavidad de la bomba o del cuerpo de esta para iniciar el proceso de bombeo.

1% Participación ventas



BOMBA CENTRIFUGA

Bomba hidráulica que transforma energía mecánica en energía cinética de presión a un fluido. Las bombas centrífugas aumentan la velocidad de los fluidos para que estos puedan desplazarse grandes distancia.

27% Participación ventas



BOMBAS MULTIETAPAS

Son una solución eficiente para la elevación y trasvase de agua. Las bombas centrífugas multicelulares combinan un sistema de impulsión moderno con un motor de alta eficiencia, alcanzando estándares muy elevados en cuanto a rendimiento de sus curvas.

9% Participación ventas



BOMBA SUMERGIBLE

Una bomba sumergible tiene un impulsor sellado a la carcasa. El conjunto se sumerge en el líquido a bombear. La ventaja de este tipo de bomba es que puede proporcionar una fuerza de elevación significativa pues no depende de la presión de aire externa para hacer ascender el líquido.

24% Participación ventas

Tabla 1 - Productos BARMESA - Fuente BARMESA – Elaboración propia

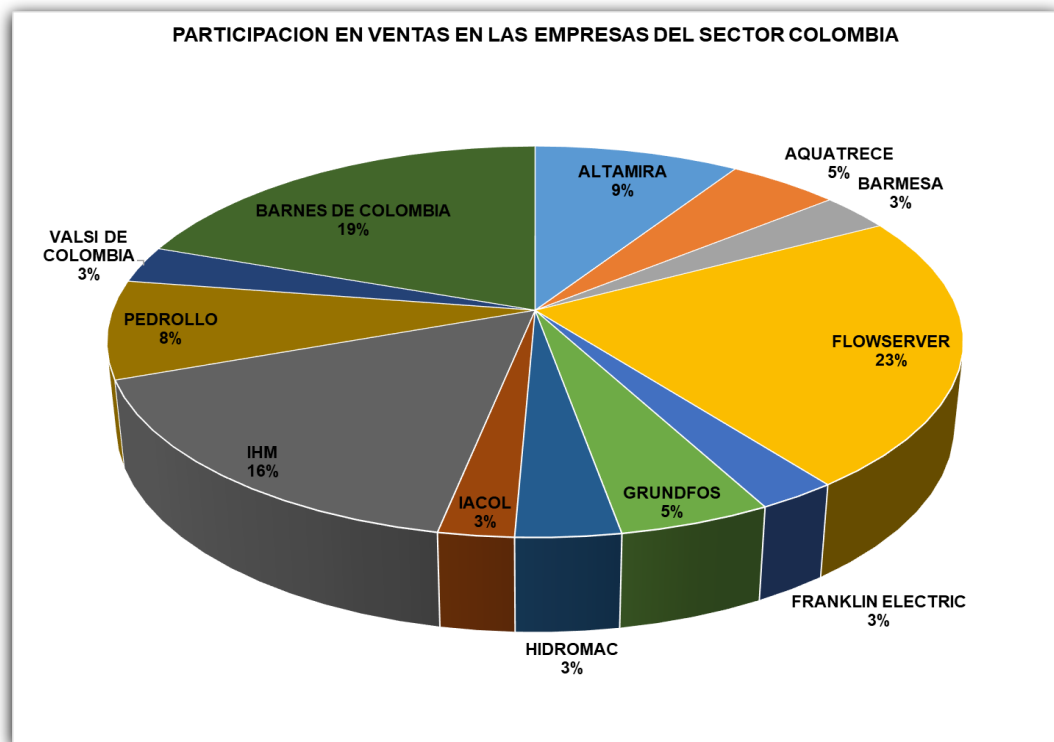
			
<p>EQUIPOS INTEGRADOS Equipos de drenaje, aguas residuales, lodos y con cuchillas que constan de un sistema hidráulico optimizado. Equipos contra incendios cuentan con una bomba principal que se pone en marcha en caso de es capaz de impulsar como mínimo el 140% del caudal nominal a una presión por encima del 70% de la presión nominal. 14% Participación ventas</p>	<p>ACCESORIOS Y REPUESTOS Accesorios Listados UL y/o aprobados FM Válvulas, manómetros, cabezales de pruebas, medidores de caudal, cheques, filtros y tuberías. Repuestos - Partes originales Repuestos para bombas, motores, tableros de control, accesorios, y demás elementos suministrado. 7% Participación ventas</p>	<p>SERVICIO EXTERNO Diseño de cuarto de bombas, Suministro con garantía de fabrica, Instalación experta con más de 30 años de experiencia, Puesta en marcha. Revisión e inspección, Asesoramiento técnico. 10% Participación ventas</p>	<p>SERVICIO INTERNO Ofrecemos servicio de mantenimiento correctivo por daños o funcionamiento inadecuado de sus equipos, con una amplia cobertura y respuesta las 24 horas del día. Nuestros Ingenieros especializados poseen un alto grado de conocimiento técnico lo cual garantiza la excelencia de los trabajos realizados. 8% Participación ventas</p>

Tabla 2 - Productos y Servicios BARMESA - Fuente BARMESA

3.5 Análisis de la competencia

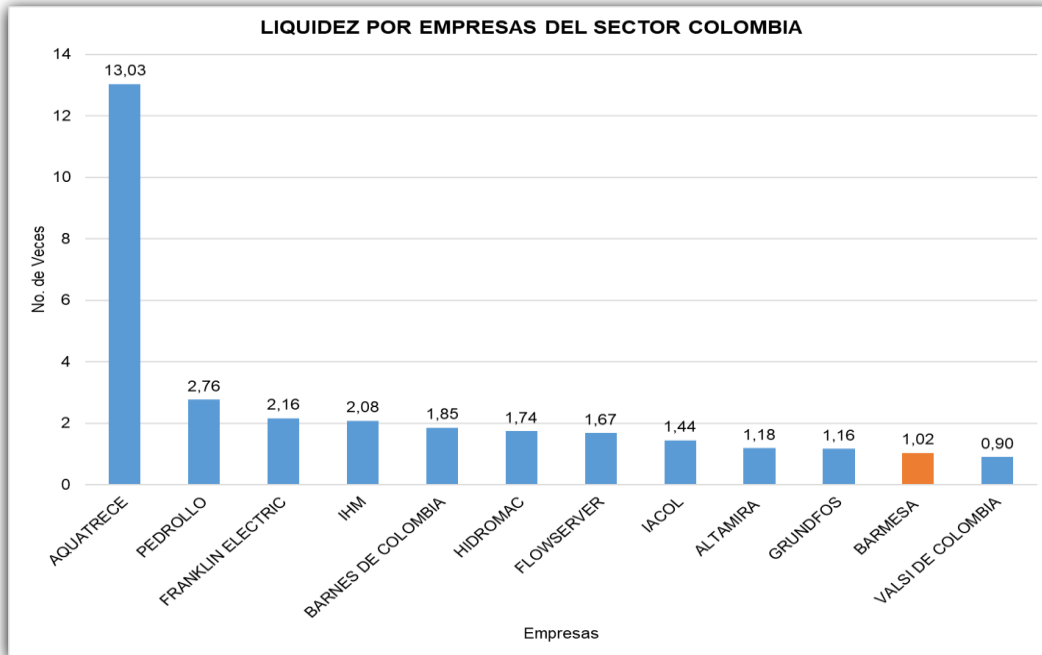
BARMESA SAS Colombia pertenece al sector industrial manufacturera, fabricación de maquinaria y equipo y fabricación de otras bombas, compresores, grifos y válvulas; orientado a cubrir las necesidades de los sectores de la industria, agro y construcción.

Los productos que vende BARMESA SAS Colombia manejan agua potable y aguas negras que crecen y van ligados directamente proporcionalmente al crecimiento de la agricultura, industria y construcción. Barmesa entre las doce (12) empresas más representativas de sector ocupa el noveno (9) en cifras de ventas a 2022 (Ver gráfica No.14).



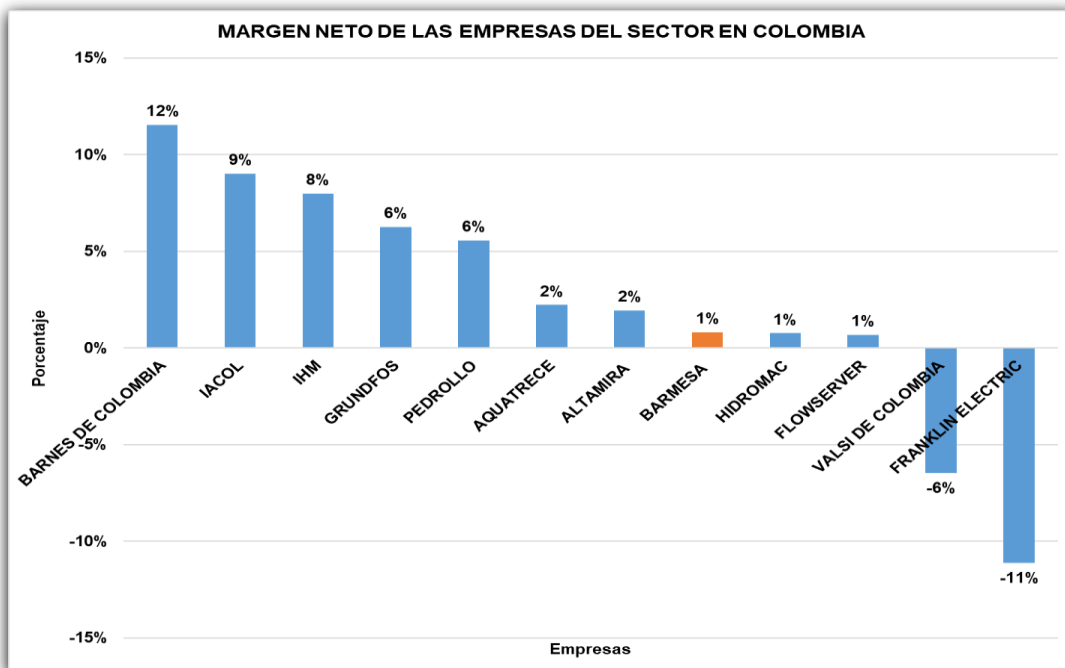
Gráfica 14 – Participación Ventas en el sector - Fuente SuperSociedades – Elaboración propia

BARMESA frente a la liquidez dentro de las 12 empresas representativas del sector, tiene el Once (11) puesto. Lo cual indica que está dentro de las prioridades esta mejorar este indicador. (Ver gráfica No.15)



Gráfica 15 – Liquidez por empresas del Sector - Fuente SuperSociedades – Elaboración propia

BARMESA ocupa dentro de las empresas del sector el puesto trece (13) respecto a la utilidad neta. (Ver Grafica 16).



Gráfica 16 – Margen Neto de empresas del Sector - Fuente SuperSociedades - Elaboración propia

4. Marco de Referencia

4.1 Marco teórico

Tener bases financieras fuertes permite el desarrollo sostenible de las empresas, en las finanzas son imperativas para ganar en el mercado, las empresas desean herramientas que les ayuden medir la efectividad y aligere la toma de decisiones. Es necesario que la finanza corporativa sea el aliado ideal. El conocimiento del entorno financiero, las compañías trabajan en potenciar los productos y/o servicios. Como también proyectarse para mantener la continuidad en el mercado.

La optimización de los recursos y la rentabilidad es la principal preocupación de los empresarios. Se desea poder analizar permanentemente los aspectos de rendimiento de inversiones, crecimiento, también determinar, los estados financieros, la estabilidad y funcionamiento de la compañía. El sector empresarial tiene retos los costos, el incremento de la competencia, los cambios de la demanda, las tecnologías en desarrollo y la globalización. (Prieto, 2023)

4.2 Finanzas

Las finanzas estudian el método por el cual se distribuyen los recursos en función del tiempo. Las características que particulariza las decisiones financieras de otras decisiones empresariales donde se distribuyen recursos son los costos y los beneficios de las decisiones financieras, asignadas en un tiempo determinado y regularmente identifican y conocen claramente los administradores financieros, a su vez delgados por las juntas para la toma de decisiones estratégicas. Para el proceso de toma de decisiones, los profesionales se amparan en sistema financiero que es el conglomerado de mercados y otras entidades en las cuales se operan actividades transaccionales financieras e intercambio de activos y riesgos. (De Zvi Bodie, Robert C. Merton, pág. 2004)

El objetivo principal del Gerente Financiero es incrementar el valor de empresa maximizando rentabilidades, aumentar la productividad, minimizar los costos, usufructuando la capacidad instalada para satisfacción de los accionistas, teniendo en

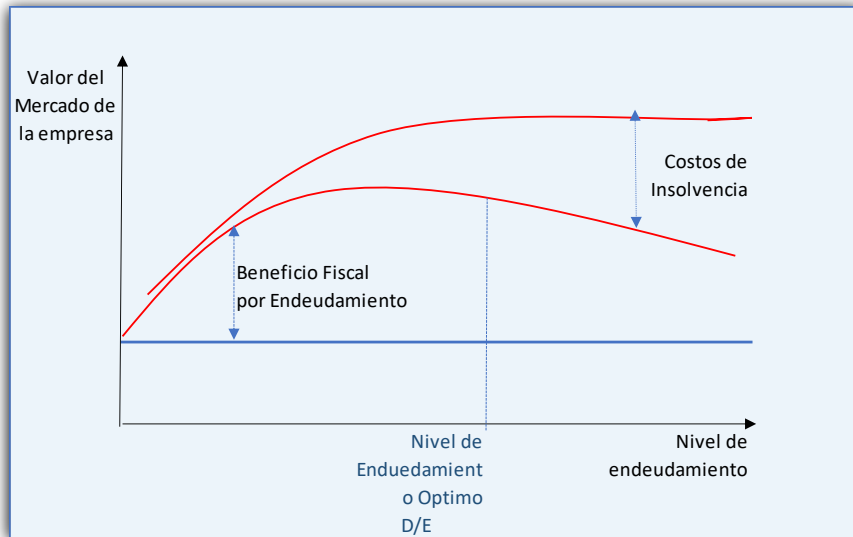
cuenta la función financiera. Entre sus principales responsabilidades están (Toro, Diego Baena, 2018)

- ✓ La planeación y el análisis financiero de la empresa
- ✓ Determinación de la estructura de inversión: Toma de decisiones en caso de sobrantes de caja destinados a inversión.
- ✓ Determinación de la estructura de financiación: Toma de decisiones en caso de necesidades de caja para la búsqueda de fuentes efectivas de financiación a la luz de la minimización del costo y capacidad de pago.
- ✓ Genera eficiencia entre la liquidez y rentabilidad de la empresa
- ✓ Eficiente distribución de fondos entre los diferentes sectores de la empresa.
- ✓ Controlar, analizar y monitorear los indicadores financieros de la empresa.
- ✓ Controlar, inspeccionar, vigilar, observar, comprobar, revisar, examinar los estados financieros de la empresa.
- ✓ Planeación de las políticas financiera para la empresa
- ✓ Valuación de la empresa

4.3 Estructura financiera y valor de la Empresa

La estructura financiera es el financiamiento con los activos y para la estructura de capital las teorías presentadas son Trade Off y Pecking Order. El Trade Off o teoría estática, afirma que la estructura óptima de capital se define por el valor de la empresa, mientras que el Pecking Order, llamado jerarquía de preferencia, asume que no existe una estructura óptima de capital. La estructura financiera puede ser conceptualizada como la combinación de recursos mediante un proceso de relación, siendo estos recursos propios y ajenos. (Ver gráfica 17)

El financiamiento interno son los recursos propios generados por las operaciones de la empresa, mientras que el financiamiento externo son recursos externos a corto o largo plazo. Mientras, la rentabilidad es el retorno de la inversión. Se denomina rentabilidad económica como la utilidad medida en relación con los activos y la rentabilidad financiera como la medida de la utilidad con respecto al patrimonio. (Salluca NPC & Correa EDD, 2015)



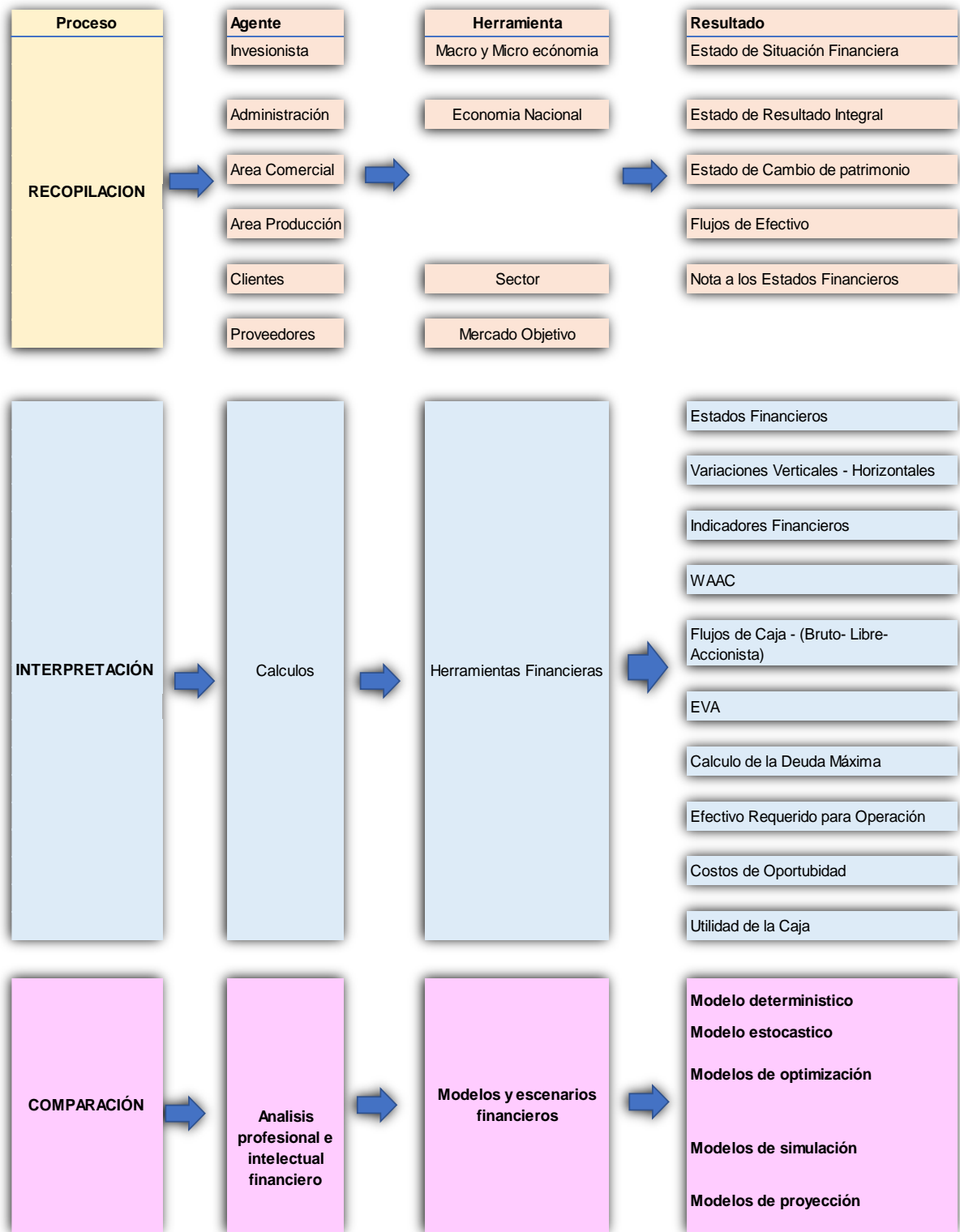
Gráfica 17 - Teoría Estática - Fuente Ámbito Financiero

4.4 Análisis Financiero

El análisis financiero evalúa todos los resultados originados de la operación de la empresa en diferentes secciones o sectores para posteriormente gestar un diagnóstico consolidado de la productividad financiera a la compañía. El estudio pretende diferenciar y clasificar las causas del problema (si existe) y así planear y tomar decisiones preventivas o correctivas si es el caso. Los campos que debemos identificarse y en evaluación constante son la productividad, la eficiencia, el uso de los recursos, el cumplimiento de las obligaciones, la psicología comportamental del cliente, la contabilidad y los factores que encierra las finanzas. (Burguete, De Ana Consuelo Lavalle, 2016)

4.4.1 Generalidades del Análisis Financiero

Es el análisis financiero para así distinguir y analizar las fases para lograr dictamen financiero empresarial. Es importante conocer también todas las herramientas, métodos y procedimientos de cálculo para lograr una correcta interpretación de los resultados. (Ver Gráfica 18) El análisis financiero es un proceso de caracterizado por la recopilación de toda la información que impacte el proceso de la empresa, procesar esta información y realizar un análisis puntual comparativo de los datos a modo cuantitativo y cualitativo, lo cual lleva a la correcta toma de decisiones (Anaya, Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera, 2011)



Gráfica 18 - Generalidades del Análisis Financiero - Fuente Felipe Hernández de Alba y Santiago Emilio Mora

4.4.2 Fases para el Análisis Financiero

Para abordar el proceso del análisis financiero se considera tres fases: recopilación, interpretación y comparación: (Alvarez, 2004)

Fase 1 Recopilación de información

Información Interna

Inversionista: Es la información más sensible dada desde la concepción del proyecto de empresa, que es la rentabilidad o retorno de la inversión es un porcentaje que nos da visión financiera cuantitativa desde la óptica de los inversionistas. Esta información puede ser contantes o variante dependiendo de la tipología del negocio o la necesidad desde el punto de vista del inversionista.

Administración: Dentro de las funciones de la administración como planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar tiene de primera mano la recolección en tiempo real de toda la información tanto de datos numéricos y cualitativos de toda la operación de la compañía para que sea procesada y analizada para las tomas de decisiones, retroalimentación del proceso y continuidad de negocio.

Clientes: Está compuesto por el mercado y los consumidores que por medio de mecanismos del área de mercadeo extrae toda la información cuantitativos (la sicología del consumidor directo) y por intermedio del área de comercial los datos cualitativos, así mismo las dos áreas obtiene toda la información relevante de todo el mercado o mercados. Para dar como resultado tras el proceso financiero y de mercadeo conocer al cliente para tener un aseguramiento en colocación de ventas y predicción de indicadores de cartera y liquidez para la empresa.

Proveedores – Producción: La productividad es el resultado de calidad de los recursos, costos y oportunidad de estos. La información suministrada por el área de producción y obtenida por los proveedores permite realizar análisis financiero y resultados factibles encaminados a la eficiencia operativa de la empresa reflejado en números de cumplimiento. (Toro, Diego Baena, 2018)

Información Externa

Macroeconomía: Hoy existe una economía global o sin fronteras por eso es prioritario tener al día toda información que de una o varias formas impacte positiva o negativamente la operación de la empresa. Por eso es necesario aclarar los tratados de libre comercio entre regiones, políticas macroeconómicas, políticas de banco mundial, OPEP, Unión Europea, Organización mundial de la salud, bolsas internacionales, etc. que intervengan directa o indirectamente la operatividad de la empresa y generación de valor de esta.

Microeconomía: La información suministrada los sectores organizaciones gremios, que se beneficien de la empresa o afecten su operación diaria. La información de ámbito local como el político que pueden ayudar o frenar el desarrollo económico de un país por medio de cambios, reformas incrementos cambios en procedimientos conflictos de intereses etc., respecto a la economía nacional los estudios referentes a las tasas de interés interbancaria, cambios en los indicadores de precios al consumidor o productor, medidas monetarias del banco central, el estado de la balanza cambiaria etc., En concordancia de área social el impacto de la tomas guerrilleras, las marchas protestas y cualquier problema de orden público que pueda afectar directamente la operación de una empresa. (Toro, Diego Baena, 2018)

Fase 2 Interpretación

En esta fase se debe tener el conocimiento y la experiencia para poder leer de forma técnica por las herramientas dadas por el análisis financiero la información suministrada por cada actor del proceso. (interno o externo)

Fase 3 Comparación

Al realizar el proceso matemático se comparan las cifras de los periodos se hace una correlación de los datos de forma cuantitativa y cualitativa

4.5 Metodología del Análisis Financiero

Los Estados financieros proporcionan gran parte de la información a evaluar por expertos en la materia, los estados financieros permiten ver la evolución financiera de una compañía dentro de unos parámetros fijados por las políticas financieras en sector o mercado. El lograr entender el pasado de una compañía en términos de números hace posible lograr proyectar y pronosticar el futuro. (Gaitan, Rodrigo Estupiñan, 2020)

4.5.1 Análisis Horizontal

Evidencia la tendencia en cuentas dado que muestra la variación comparativa expresada en valores absolutos y/o porcentajes históricas de un periodo a otro.

Formula Variación Absoluta

Ecuación 1 - Variación Absoluta

$$VAR.ABS = PARTIDA AÑO 2 - PARTIDA AÑO 1$$

Ecuación 2 - Variación Relativa / Porcentual

$$\%Var = ((partida\ año2/partidaaño1)) - 1) * 100\%$$

4.5.2 Análisis Vertical

Refleja la estructura interna de la empresa y es la participación relativa o porcentual que tiene cada cuenta dentro del total del estado financiero.

Ecuación 3 - Participación análisis vertical

$$\% Part = Cuenta/Partida/Total$$

4.5.3 Indicadores Financieros

Los indicadores proporcionan una información clara cuantificada, que permite el diagnóstico financiero. Deben relacionarse con los objetivos de la empresa, estas

razones son de carácter estático para un análisis dinámico, los indicadores están agrupados de la siguiente manera (Burguete, De Ana Consuelo Lavalle, 2016)

Indicadores de Liquidez: Establecen la capacidad de la empresa para pagar sus activos corrientes con sus activos corrientes.

- ✓ Razón Corriente
- ✓ Prueba ácida
- ✓ Capital Neto de Trabajo

(Anaya, Analisis Financiero Aplicado bajo NIFF, 2018)

Indicadores de Actividad: Miden la eficiencia del negocio, no permite ver la forma en que la empresa emplea los recursos para generar valor.

- ✓ Rotación del Activo:
- ✓ Rotación del Inventario
- ✓ Rotación de las cuentas por cobrar
- ✓ Rotación de las cuentas por pagar
- ✓ Promedio de día de cobro
- ✓ Promedio de días de pago
- ✓ Rotación del Capital Neto

Indicadores de Rentabilidad: Evalúa la eficiencia de recursos utilizados contra los beneficios generados durante la operación de la empresa. Así mismo nuestra la capacidad de la empresa por generar los recursos para cubrir la operación normal generen rentabilidad y del capital para inversión.

- ✓ ROA – Rentabilidad sobre el activo
- ✓ ROE - Rentabilidad sobre el patrimonio
- ✓ ROIC – Rentabilidad sobre el capital invertido
- ✓ Margen Bruto
- ✓ Margen Operacional
- ✓ Margen EBITDA
- ✓ Margen Neto

Indicadores de Endeudamiento y Solvencia muestra la capacidad de pagar sus deudas a largo plazo.

- ✓ Razón de Endeudamiento
- ✓ Razón de Concentración
- ✓ Razón de Apalancamiento Financiero
- ✓ Razón de Financiación a largo Plazo
- ✓ Razón de Cobertura de Intereses

Indicadores de Inductores de Valor son indicadores que muestran los componentes de la operación del negocio que por tener relación causa-efecto unos con otros.

- ✓ Productividad del Activo Fijo
- ✓ Capital de Trabajo – KTO
- ✓ Capital de Trabajo Neto Operativo – KTNO
- ✓ Productividad del KTNO – PKT
- ✓ EBITDA
- ✓ Margen EBITDA
- ✓ Palanca de Crecimiento – PDC

4.6 Administración del capital de trabajo

La administración de capital de trabajo permite determinar correctamente los niveles tanto de inversión en activos corrientes como de endeudamiento, que concluyen mezclando decisiones de liquidez y de vencimientos del pasivo. (Albornoz, 2008) (Ver Gráfica 19 - Características Administración Capital de trabajo)



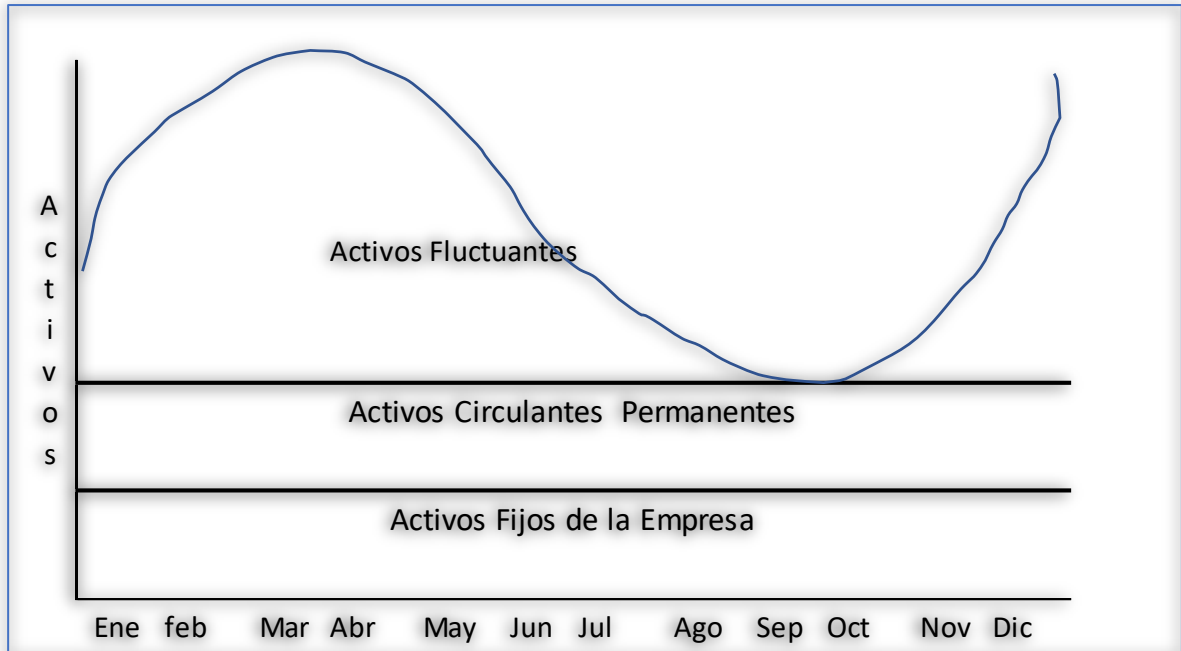
Gráfica 19 - Características Administración Capital de trabajo – Elaboración propia

4.6.1 Capital de Trabajo y Capital de Trabajo Neto

Literalmente es la diferencia entre el activo y el pasivo corriente, es que el activo que circula en la compañía con la expectativa de convertirse en dinero antes de un año. Este activo es, cuentas por cobrar y los inventarios. Aspectos importantes del capital de trabajo (Westerfield, 2006).

4.6.2 Clasificación de los Activos circulantes en el tiempo

Las necesidades de capital de trabajo son variables dependiendo de tiempo operacional de la empresa. Dado que depende de diversos factores como la estacionalidad de las ventas, el nivel de inventarios cuando dependen de los tiempos logísticos de importación. Por eso es necesario aclarar que parte de activo corriente es permanente y que es fluctuante o circulante para maniobrar operativamente. (Ver Gráfica 20) Por ejemplo, si en algún tiempo determinado se necesitan fuentes de financiación o simplemente postergar algunas compras o inversiones. (Mondino, 2007)



Gráfica 20 - Fluctuación de los Activos Corrientes – Fuente (Mondino, 2007)

4.6.3 Liquidez y Rentabilidad

Liquidez es la posibilidad de la conversión del activo en dinero circulante, sin embargo, la rentabilidad significa el beneficio obtenido al valor de las ventas restado el costo por generar la operación. El dinero circulante es liquidez, pero no rentabilidad por eso es importante que la empresa planifique una política adecuada que genere rentabilidad, pero a su vez este para brindar liquidez que permita cubrir la necesidad de efectivo para la operación en el tiempo, para tener inventarios, recursos, para la operación. (Perdomo, Abraham, 2000)

4.6.4 Ciclo Operativo

Es una medida de tiempo que, entre la compra de materias primas para la producción y la recuperación de la cartera en efectivo de las ventas, está compuesto por dos partes importantes la liquidez (Gitman, 2003): (Ver gráfica 21)

1. Ciclo de conversión de inventarios o plazo promedio de inventarios.

2. Ciclo de conversión de cuentas por cobrar o plazo promedio de cuentas por cobrar.



Gráfica 21 - Ciclo Operativo del Efectivo – Fuente (Gitman, 2003) – Elaboración propia

Días ciclo de caja = Periodo de Inventario + Periodo de Cobro- Periodo de Pago

Conociendo el ciclo de caja se debe estimar cuanto capital se necesita para soportar la operación fórmula para el cálculo del capital de trabajo neto operativo - $KTNO = CXC$ (cuentas por cobrar) + $INVENTARIOS - CXP$ (cuentas por pagar). Determina la porción del flujo de caja que se toma con el fin de reponer el Capital de Trabajo, en la empresa se debe generar internamente el efectivo necesario para la operación. Capital de trabajo es el cálculo del inductor de productividad del capital de trabajo $PKT = Ventas / KTNO$. Productividad del capital de trabajo- $PDK = KTNO / VENTAS$. (Garcia, 2003)

Elementos del capital de trabajo

Para el conocimiento, estudio y control del capital de trabajo se tiene que analizar cuenta con tres elementos importantes que son el efectivo (disponible), las cuentas por cobrar (deudores) y los inventarios.

4.6.5 Administración de efectivo

La administración del efectivo es el proceso implementado en una empresa para usar bien los recursos y optimizar el capital de trabajo. Que es el efectivo es el nivel de efectivo que mantiene en bancos o caja para ser empleado en cualquier momento.

Saldo Mínimo, Óptimo y Máximo de Efectivo

Se tiene que establecer el saldo mínimo el saldo óptimo y el saldo de efectivo en las cuentas o en caja para la operación, este cálculo está ligado inicialmente con la velocidad que posee la empresa en recuperar efectivo por las operaciones, después presupuestar la necesidad promedio de uso de efectivo por parte de empresa en un tiempo determinado y por último un fondo específico para eventualidades. (Gallagher, 2001)

Ecuación 4 - Saldo mínimo de Inventario

$$z = \sqrt{\frac{3 \times TC \times v}{4 \times r}} + L$$

TC= Costo de la transacción de comprar o vender títulos valores a corto plazo

V= Varianza de los flujos diarios

R= Tasa diaria de retorno

L= Inferior de Efectivo

Fórmula para el límite superior $H=3Z-2L$

Las entradas y salidas de efectivo no se pueden tener controladas o estimadas, por lo consiguiente se debe realizar un presupuesto de efectivo que permita cubrir en promedio la operación de la empresa. Teniendo en cuenta disminuir los días de rotación de cartera, aumentar los días de proveedores. (Mondino, 2007)

4.6.6 Administración de cuentas por cobrar

La administración de cuentas por cobrar es la gestión de la deuda a crédito los clientes contraen con la empresa por la venta de un bien o servicio. La deuda puede ser a corto o a largo plazo. Las cuentas por cobrar representan venta o prestación de algún bien o servicio que se recuperará en dinero en sumas parciales. Pueden ser clasificados como de exigencia inmediata o a corto plazo y a largo. se consideran como Cuentas por Cobrar

a corto plazo aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor a un año posterior a la fecha del balance. Las Cuentas por Cobrar a corto plazo deben presentarse en el balance general como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables (Mondino, 2007).

La administración de cuentas por cobrar es un grupo de operaciones y herramientas desarrollados por una empresa para determinar los valores para inversión en cuentas por cobrar, el fundamento de las políticas de crédito y carteta, como la estimación de la cartera incobrable. El punto es establecer los estándares de crédito que permitan aumentar las ventas y posicionar la empresa en el mercado, sin castigar la liquidez de la empresa.

Cuando se trata el tema de cuentas por cobrar, es necesario revisar dos de sus aspectos esenciales: crédito y cobranza. (Arroba Salto , 2018)

4.6.7 Administración del Crédito a clientes

El crédito actividad económica que entrega dinero, bienes o servicios en el presente y recibir en el futuro, con base en la confianza del deudor. (Ver Gráfica 22).

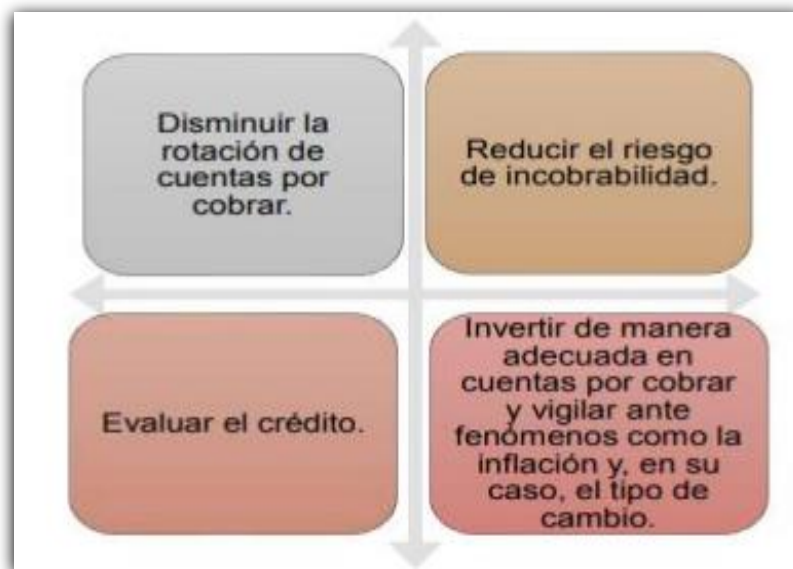
La administración del crédito es el grupo de actividades a determinar los niveles de crédito que una empresa puede otorgar a sus clientes y deudores a partir del establecimiento de políticas y normas de crédito (Burguete, De Ana Consuelo Lavalle, 2016)



Gráfica 22 - Tipología del crédito – Fuente (Burguete, De Ana Consuelo Lavalle, 2016)

4.6.7.1 Políticas de crédito

Se determina dentro de la administración financiera de cuentas por cobrar las políticas de crédito, los lineamientos que toma la empresa para conceder crédito a sus clientes. (BARMESA PUMPS, 2018) (Ver Gráfica No. 23)



Gráfica 23 - Lineamientos Crédito BARMESA - Elaboración Propia

Al diseñar la política de crédito, se establece los objetivos del crédito y las políticas de rentabilidad, liquidez, costos, el grado de riesgo y psicología de los clientes. Las políticas de crédito impactan la operación de la empresa, deber de los gerentes esa responsabilidad, quienes determina el crédito y la recuperación, quienes reciben las observaciones del área comercial, producción, tesorería, finanzas, etcétera. Las políticas de crédito deben plasmarse verbal y escrita, para que quienes se encargan de otorgar el crédito y no haya lugar a confusiones (De Zvi Bodie, Robert C. Merton, 2001)

4.6.7.2 Financiamiento de capital de trabajo

La política de financiamiento en la cual se debe disminuir el activo circulante como porcentaje de las ventas aplicando a la administración. Entre sus fuentes de financiación están los proveedores, bancos, socios entre otros, es por eso por lo que la estrategia para financiar el activo circulante va ligada al tipo de operación de la empresa dado que algunas son estacionales, cíclicas periódicas, por lo tanto, existe una tensión entre el riesgo y el rendimiento. La administración del financiamiento del capital de trabajo de una empresa puede tener las siguientes estrategias (Palomeque Peñaloza, 2008):

4.6.7.3 Estrategia agresiva o dinámica.

Que consiste en financiar alto porcentaje del capital de trabajo con financiación a corto plazo, lo que genera un menor costo del financiero a corto plazo, pero un mayor riesgo de no cumplimiento porque el periodo de pago es muy corto. Esta política genera un capital de trabajo neto mínimo.

4.6.7.4 Estrategia conservadora o defensiva

Fomenta la financiación del mayor Porcentaje del capital de trabajo con crédito a largo plazo y capital contable, esta estrategia genera mayor gasto financiero, pero menor riesgo de no pago y da como resultado un gran capital de trabajo neto.

4.6.7.4 Estrategia moderada

Maneja la financiación de los activos circulantes permanentes a través de deuda a largo plazo y de los activos circulantes temporales mediante deuda a corto plazo (pasivos circulantes). De esta manera se genera un capital de trabajo neto moderado.

4.7 Administración de inventarios

El valor del inventario es sensible en los activos totales de la empresa. El inventario es el menos líquido de los activos corrientes y por consiguiente las fallas en los procesos de manejo no se pueden solucionar fácilmente. Las variaciones en los niveles de inventario tienen importantes efectos económicos. La administración de inventarios busca minimizar los costos asociados con el manejo de los inventarios. Por un lado, un nivel de inventarios bajo reduce los costos de financiamiento y de mantenimiento de inventario y, por otra parte, un inventario exiguo puede dar como resultado costo de escasez (pérdida de ventas) y costos elevados de ordenamiento de este. La cantidad de análisis se ha concebido respecto de determinar el nivel óptimo de inventarios, lotes óptimos de compra o producción, niveles de consumo y otras consideraciones similares. (Charles, 2013).

4.7.1 Tipos de inventarios

Los inventarios se clasifican de acuerdo según su composición, según el momento, inventarios según la frecuencia, inventarios según la logística o según con el tipo de empresa (Ver gráfica 24). (Meana Coalla, Gestión de Inventarios , 2017).

Empresas comercializadoras: Inventarios general.

Empresas productoras:

- ✓ Inventario de Materia prima: Productos comprados para ser transformados en productos terminados.
- ✓ Inventario de producto en Proceso: Productos no terminados que están en alguna etapa del proceso de producción.
- ✓ Inventario de producto terminado: Productos que culminaron el proceso de producción y está listo para la venta.

TIPOS DE INVENTARIO	
TIPOS DE INVENTARIO SEGÚN SU COMPOSICION Inventario de materias primas Inventario de producto en proceso Inventario de producto terminado	TIPOS DE INVENTARIO SEGÚN SU MOMENTO Inventario inicial Inventario ciclico mensual Inventario final
TIPOS DE INVENTARIO SEGÚN LA FRECUENCIA Inventario periodico Inventario permanente	TIPO DE INVENTARIO SEGÚN LA LOGISTICA Inventario de seguridad Inventario de previsión Inventario de anticipación

Gráfica 24 - Tipos de Inventario - Fuente Econopedía – Elaboración propia

4.7.2 Costos de Inventarios

En los inventarios existen tres tipos de costos

- ✓ **Costo de Adquisición:** son los costos administrativos para tramitar de inventarios. Son los costos por faltantes al no tener existencias insuficientes en el inventario; los mismos costos de reabastecimiento (gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido) y de inventario en stock de seguridad (pérdida de oportunidad) (Meana Coalla, Gestión de Inventarios, 2017)
- ✓ **Costos de Mantenimiento y manejo:** son todos los costos que involucra mantener la existencia de un artículo de inventario durante un período específico. Son costos variables por unidad. Este costo incluye los costos de almacenaje, costos de seguro e impuestos, costos de pérdida (deterioro, robo, obsolescencia) y el más importante costo de oportunidad del capital invertido.

Costos totales: se define como la suma del costo de faltante (pedido) y el costo de mantener un inventario. (Bellini, 2010)

$$\text{Costo total} = \text{Costo de mantener los inventarios} + \text{Costo de adquisición}$$

$$\text{Costo total} = [C * (Q/2)] + [F * (S/Q)]$$

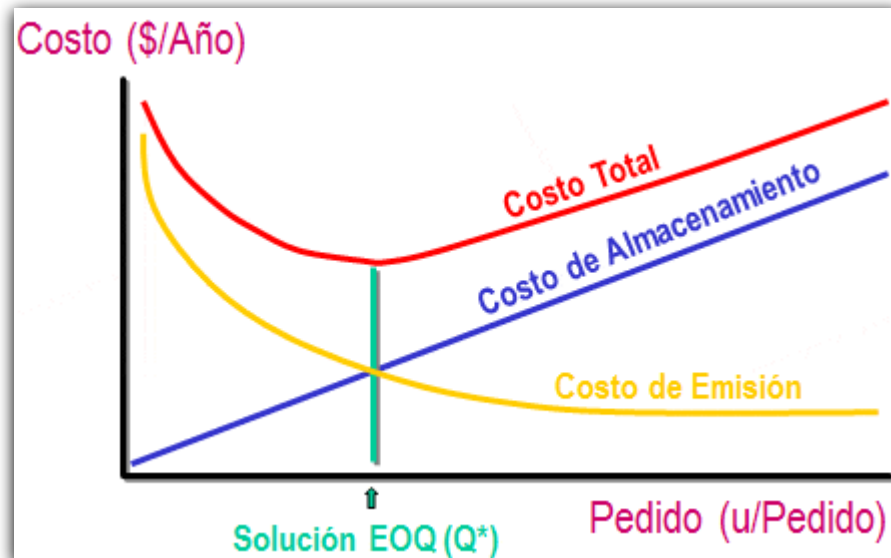
$$Q = \text{Cantidad a pedir}$$

$C =$ Costo de mantener el inventario

$F =$ Costo por hacer un pedido

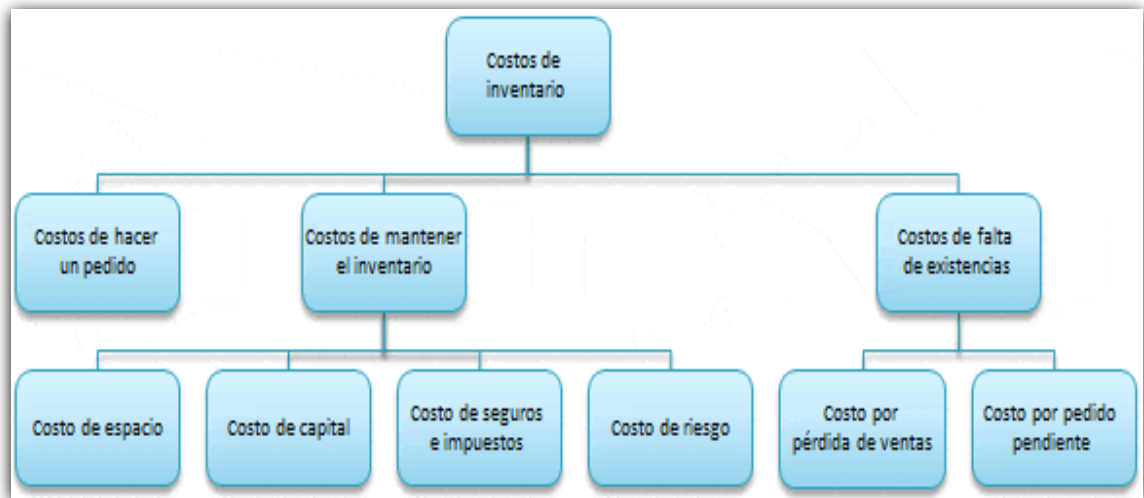
$S =$ Compras anuales

Ecuación 5 Costo total de inventarios



Gráfica 25 - Cantidad de pedido económico – Fuente (Agudelo, 2023)

Costos por existencia: Es el costo por falta de existencias cuando genera un pedido, por lo cual no satisface la demanda desde el inventario asignado. **Costo por pérdida de ventas:** Cuando por la falta de inventario decide cancelar su pedido del producto (el costo es el beneficio que se habría obtenido de esta venta). **Costo de pedido pendiente:** cuando un cliente espera a que su pedido sea surtido, por lo que la venta no está perdida, sólo retrasada. Los pedidos pendientes pueden crear costos adicionales de personal, ventas, transporte, manejo, etc.



Gráfica 26 - Costos de Inventario - Fuente (Bellini, 2010)

4.7.3 Técnicas de Administración del inventario

Hay múltiples técnicas para administrar el inventario y su propósito es minimizar los costos y optimizar la rentabilidad. las empresas pueden emplear diferentes modelos o métodos para administrar eficientemente los inventarios de acuerdo con la naturaleza de la demanda de los artículos que los componen, ya sea de demanda independiente o dependiente (Yosmary, 2012). (Ver gráfica 27)



Gráfica 27 - Modelos de gestión de Inventarios – Fuente (Economipedia, 2020)

4.7.3.1 Método ABC:

- ✓ Los productos A se concentra la máxima inversión y mínimas unidades. 20% en números de productos y 90% inversión monetaria
- ✓ Los productos B representan cantidades y precios medios. 30% en número de artículos y 8% en inversión monetaria.
- ✓ Los productos C son gran cantidad de productos que solo requieren una pequeña inversión. 50% en número de productos y 2% de inversión monetaria.

4.7.3.2 Modelo de Cantidad Económica de Pedido CEP

- ✓ Se emplean para controlar el grupo A
- ✓ Se debe lograr el costo mínimo total que se encuentra cuando se iguala el CTP y CTM
- ✓ Una mayor o menor inversión en el inventario produce un mayor costo total

Este método viene dado en unidades **Ecuación 6 – Cantidad económica de Pedido**

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times D \times P}{C}}$$

$$CTP = \left(\frac{D}{Q} \times p\right)$$

$$CTM = \left(\frac{Q}{2} \times C \right)$$

$$CT = CTP + CTM$$

$$IP = Q^*/2$$

Días duración de Inventarios = 360/No. pedidos

Q* = Cantidad económica de pedido

P = Costo de hacer un pedido

C= Costo de mantenimiento de una unidad de inventario

D= Unidades que se requieren

CT = Costo total

CTP= Costo total de pedido

CTM= Costo total de mantenimiento

IP= Inventario promedio

4.7.3.3 Punto de Reorden

- ✓ Considera como supuestos los pedidos cuando llegan y el inventario está en cero
- ✓ También puede emplearse como inventario de seguridad
- ✓ Este método da un dato en unidades

Ecuación 7 - Punto de Reorden

PR = Tiempo de anticipo en días x uso diario

PR= (Tiempo de anticipo en días x uso diario) + inventario de seguridad en días

4.7.3.4 Planeación de requerimientos de Materiales PRM

Este método se utiliza cuando el departamento de producción e inventarios crean un programa de suministro basado en la necesidad de la demanda derivada del promedio móvil simple del consumo de las áreas de producción servicio etc. y suministro directo menos el producto en tránsito.

4.7.3.5 Inventario Justo a Tiempo



- ✓ Permite solo tener el inventario justo para cada orden de producción o proyecto.

- ✓ Los inventarios se reordenan con la emisión del orden de producción o servicio.
- ✓ Proveedores con capacidad completa e inmediata de abastecimiento.

Utilizar métodos financieros para administrar el inventario, no son suficientes para lograr gestionar de forma eficiente y alcanzar un buen uso de los recursos financieros de las empresas. Es importante tener en cuenta los factores que influyen en la administración del inventario, los cuales según Bellini (2004) investigación de operaciones y Tekbar (s/f)

4.7.4.3.6 Factores para considerar en la gestión de inventarios

Existen elementos claves en donde interactúan procesos, áreas y personas; que dan como resultado factores que inciden en las decisiones relativas a la gestión de sistemas de inventarios. (Ver tabla No.3)

Factor	Concepto
	<p>Parámetros Económicos: Costos fijos (colocación del pedido) precios de compras (obtener descuentos por cantidades o rebajas), Precio de venta Unitario (Constante o variable), costos de mantenimiento de inventario</p>
	<p>Demanda: la técnica depende de los inventarios determinística o estática (cuando se conoce la cantidad necesaria para un periodo determinado) probabilística (cuando no se conoce la cantidad de productos para un periodo determinado)</p>

 <p>https://www.unleashedsoftware.com/wp-content/uploads/2023/05/Maximum-1.png</p>	<p>Ciclo para ordenar: Medida de tiempo en el cual se puede ordenar el pedido de revisión continua o periódica</p>
	<p>Demoras en las entregas: el tiempo que transcurre desde que se coloca el pedido y llega a producto a la empresa, este tiempo puede ser probabilístico o determinístico</p>
	<p>Reabastecimiento del almacén: aparte de las demoras la entrega al almacén puede ser instantáneo o uniforme</p>

Tabla 3 - Factores de Gestión de Inventarios (Agudelo, 2023).

4.8 Planeación Financiera

Medios para la operación empresarial tales como activos representando en maquinaria, equipos, capital de trabajo etc. Que desarrollar actividades fundamentales en la compañía financiamiento e inversión, que emplea en la planeación de financiera de la empresa para lograr la viabilidad financiera y operativa con el fin de generar valor. (Mintzberg, 1991)

Una empresa con planificación y objetivos es una empresa exitosa a largo plazo. Los proyectos se identifican en el corto, medio y largo plazo. Por lo tanto, se establecen objetivos sustentados, ligados directamente con la estrategia. Los puntos de la estrategia pertenecen a la planeación financiera. (Ver gráfico 28)



Gráfica 28 -Aspectos Importantes de la Planeación Financiera (Enríquez & Enríquez, 2020)

4.8.1 Fases de la planeación Financiera

La planeación tiene cuatro fases, (Castro Morales , 2014)

- ✓ **Análisis Actual:** Se toma la información en los seis estados financieros de la empresa se deben identificar las fuentes usos, generadores de liquidez y rentabilidad, por zonas geográficas, líneas, departamentos etc.
- ✓ **Definición de objetivos:** Se debe establecer objetivo a corto, mediano y largo plazo. Objetivos específicos, medibles, alcanzables y realistas.
- ✓ **Definición de estrategias:** encaminadas a lograr los objetivos, asegurar la viabilidad financiera, para ello se debe monitorear la liquidez control de costos, evitando el endeudamiento.

Evaluación de los resultados: Para revisar si se están cumpliendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo se debe monitorear las cifras en indicadores. Tomar medidas y ajustes necesarios a lugar para no alejarse de los objetivos planteados.

4.9 Programa presupuestal

El programa de presupuesto debe reflejar de manera numérica, los objetivos empresariales a corto plazo, sin perder la perspectiva del largo plazo. Los presupuestos comunican los planes de toda la organización, el proceso culmina con el control presupuestal, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones y a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos. (Fagilde , 2009).

4.9.1 Generalidades del presupuesto

El presupuesto puede definirse como: un plan integrado y coordinado expresado en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos de una empresa, para un período determinado, para lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Los objetivos que puede perseguir cualquier organización al implantar un presupuesto pueden concretarse en los siguientes aspectos: (Díaz, 2012)

- ✓ Apoyar en las responsabilidades de planificación de las operaciones anuales.
- ✓ Permitir concretar y cuantificar los objetivos de la alta gerencia, para cada una de las divisiones operativas.
- ✓ Motivar al equipo de trabajo los planes definidos en el presupuesto.
- ✓ Evaluar el grado de consecución de los objetivos y planes marcados.
- ✓ Evaluar las actuaciones del personal directivo, sobre todo cuando lleva aparejado un sistema de compensaciones
- ✓ Potenciar las tareas de formación y de desarrollo del personal.

4.10 El presupuesto maestro

El presupuesto maestro es un plan financiero integral que describe en detalle los ingresos, gastos y flujos de efectivo proyectados de una empresa para un período determinado. Se trata por tanto de la planificación presupuestaria más completa que trata de reflejar todas las implicaciones de la actividad ordinaria junto con las necesidades financieras de la empresa. Para la presentación de los estados financieros debe

desarrollarse previamente unos presupuestos intermedios que convocan en dos grandes áreas: (Salcido, 2010) (<https://retos-directivos.eae.es>, 2021)

- ✓ **Presupuestos operativos.** Los presupuestos se refieren al área de ventas, producción y gestión dentro del periodo económico (un año), también puede ser como: trimestre, semestre, etc.
- ✓ **Presupuestos de inversiones** cuantifica el capital, según la planeación estratégica. A partir del presupuesto operativo y de inversión se genera el plan de cobros y pagos para el presupuesto de tesorería, para formular el proceso el balance de la situación.

4.10.1 Técnicas de presupuesto

- ✓ **El presupuesto rígido:** El presupuesto rígido es la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividades, sin realizar algún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la presupuestada. Se basan en situaciones definidas, que se toman como punto de partida, y se comparan los resultados reales y los presupuestados previamente. La presupuestación fija si se puede estimar con un margen de oscilación, el volumen de actividad de la empresa, y cuando los costos y gastos muestran un comportamiento previsible. (Gigena, 2018)
- ✓ **El presupuesto flexible:** Un presupuesto flexible supone la elaboración de planes presupuestarios alternativos correspondientes a los diferentes niveles de actividad previstos, conceptuados como rangos de actividad, más volúmenes de producción. Estos presupuestos los costos fijos y los variables dependen, del rango de actividad, por lo que el volumen de presupuesto proporcionalmente.
- ✓ **El presupuesto por programas:** El presupuesto por programas es la proyección anual de los planes a medio plazo, acerca de los objetivos de la empresa, en el que se organiza las de actividades, los objetivos de actividades, los recursos a utilizar en su ejecución, y los indicadores que permitan analizar el grado de realización en su aspecto: físico y financiero.

- ✓ **El presupuesto base cero:** es un proceso por el que se desarrolla el presupuesto anual, distribuyen recursos a las dependencias de la empresa que generan valor superior al costo de proceso. Esta técnica parte una actividad que puede ser eliminada, si no justifica su beneficio; esto es, parte del principio de que toda actividad debe estar sometida al análisis costo beneficio.

4.10.2 Control de presupuesto

El control presupuesto, es un proceso que permite evaluar la operación y resultado obtenido en cada departamento o centro de costo; para ello se determina las diferencias entre las operaciones y los objetivos iniciales en los presupuestos, desviaciones. El presupuesto y el control son procesos complementarios dado que el presupuesto define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre el pronóstico y la ejecución. (Muñiz , 2009)

El eje fundamental del control de presupuesto se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además, es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuesto.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias.

4.11 Modelo de Gestión Financiera

Un Modelo de Gestión Financiera es desarrollo matemático y estadístico que analiza y pronostica el proceso financiero de una compañía, inversión o variable económica. (Perez, 2019)

El modelo de gestión financiero son herramientas importantes y primordiales para los financieros y administradores, dado que los ayudan para la toma decisiones

fundamentadas en datos y pronósticos acertados, que incluyen proyección de flujo de efectivo, análisis de sensibilidad, estimación de crecimiento, etc.

4.11.1 Tipos de modelos

Los modelos financieros, son diseñados para analizar varios aspectos de la evolución financiera de una empresa o inversión. Algunos de los tipos de modelo financiero más utilizados que otros incluyen (Ver Tabla 4):

Modelo	Concepto
Modelos de proyección de estados financieros:	Se utilizan para pronosticar la evolución financiera futuro de una empresa, incluyendo proyecciones de ingresos, gastos y ganancias.
Modelos de valoración	Se utilizan para obtener el valor de una empresa o inversión en función de diferentes variables: flujo de efectivo y activos
Modelos de análisis de sensibilidad	Los utilizan los financieros para analizar el impacto de escenarios en el desarrollo financiero en una empresa o inversión
Modelos de simulación	Usan modelos de simulación para pronosticar diferentes situaciones para una empresa o inversión puede comportarse en.
Modelos de asignación de activos	Se usan para asignar los activos de una cartera de inversión para maximizar el retorno y minimizar el riesgo.

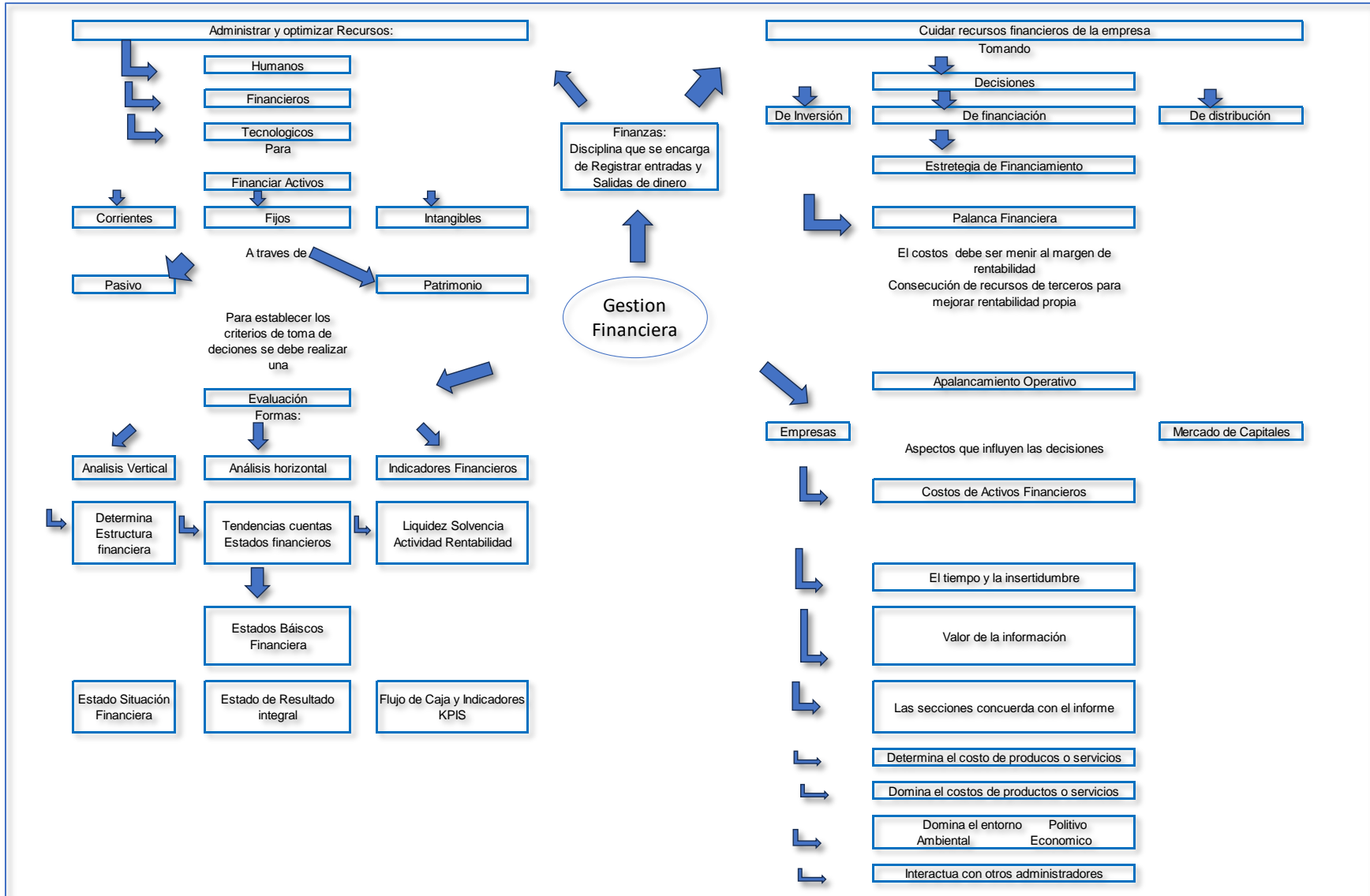
Tabla 4 - Tipos de Modelos Financieros Fuente (Sheykin, 2023)

Función de los Modelos Financieros

Los modelos financieros se emplean en las finanzas para la toma decisiones estratégicas en unas varias áreas, como valoración de empresas, gestión de inversiones, planeación financiera y análisis de riesgos. Los usados incluyen:

- ✓ Valoración de empresas: los modelos financieros se emplean en determinar el valor de una empresa y evaluar su atractivo como inversión.

- ✓ Planificación financiera: los modelos financieros pueden apoyar a los financieros a planificar el futuro financiero de una empresa, incluyendo el pronóstico de ingresos y gastos.
- ✓ Análisis de riesgos: se emplean para analizar el riesgo de una inversión, lo que ayudando a los inversores y a las empresas en la toma de decisiones mitigando los riesgos.
- ✓ Gestión de cartera: se emplean para determinar cómo asignar los activos de una cartera de inversión para aumentando el retorno y mitigando el riesgo.
- ✓ Análisis de sensibilidad: se emplea para medir el impacto de los escenarios en el desarrollo financiero de una empresa, lo que ayuda a los inversores y a las empresas a estar preparados para diferentes situaciones.



Gráfica 29 - Mapa conceptual Gestión Financiera – Fuente Barmesa – Elaboración propia

5. Diseño Metodológico

Este trabajo dirigido tiene la finalidad realizar Modelo de Gestión Financiera para optimizar la Liquidez y Rentabilidad de BARMESA SAS, con el fin de aprender, cotejar, ahondar inferir distintos planteamientos, de diferentes bases de datos como documentos, libros, revistas, periódicos y otras publicaciones por medio de un tipo de investigación **aplicada**, así mismo con el grado de profundidad esta investigación se realizará por medio del método **descriptivo** porque se usará instrumentos de observación, clasificación y estructuración del trabajo indagatorio.

El método que se utilizó en el desarrollo de la investigación fue de enfoque mixto cuantitativo- cualitativo, que se trata en la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio para lograr una imagen completa del hecho que motivo la investigación. Controlar variables con el fin de generar soluciones, recolectando datos entrevistando a los empleados y proveedores de la empresa (Hernández Sampieri, 2014). De acuerdo con su inferencia se estableció que la investigación es de tipo deductiva, teniendo como comienzo la información recolectada en el marco teórico, el estado actual de BARMESA SAS y por último se aplica su análisis de evaluación según su temporalidad transversal.

(Ver Tabla 5)

No.	Objetivo Especifico	Actividades	Herramienta	Producto Conceptual
1	Identificar en la literatura los referentes teóricos y variables necesarias para un modelo de gestión financiera que optimice la liquidez y rentabilidad	Recopilar antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas que sustenten la intervención empresarial frente al modelo de gestión Financiero	Bases de datos en línea y físicas: todas las fuentes en línea existentes en la base de datos de la EAN, físicas y virtuales. Como fuentes también DANE, Supersociedades, información del Grupo BARMESA	Mapa conceptual
2	Desarrollar un análisis situacional de la empresa y su proceso de gestión financiera, para conocer su estado actual de posibles oportunidades de mejora, debilidades, las fortalezas y amenazas	Un análisis externo mediante de la investigación y diagnóstico de amenazas y fortalezas en el macro y meso entorno	Para el análisis Externo se utilizaron las matrices de diagnósticos estratégico	Matriz de Análisis de Tendencia Factores Macro entorno
				Matriz de Análisis Competitivo Mesoentorno
				Matriz de Evaluación EFE EFAS
		Para el análisis interno se desarrolló una encuesta para determinar las debilidades y oportunidades de mejora	Instrumento de Medición (Encuesta)	Análisis de datos por medio de etapas de lineamientos y apoyo estadístico
3	Diseñar un modelo de gestión financiera enfocado en optimizar la liquidez y la rentabilidad de la empresa BARMESA SAS	Recopilar todas las diferentes posibilidades de simulaciones de modelos de gestión financiera	Modelos interactivos por medio de manejo de bases de datos y simulaciones en simuladores de riesgo	Modelo de gestión Financiera
4	Establecer un plan de implementación para el modelo de gestión financiera propuesto	Establecer con la junta implementación del modelo de gestión financiera	Proyecto	Plan de implementación modelo de gestión financiera

Tabla 5 - Desarrollo metodológico de los Objetivos

5.1 Análisis Externo

El análisis externo permite detectar las distintas variaciones durante el proceso productivo y facilita entender el entorno con el fin de reconocer y estimar los agentes externos como variables que influyen en el rendimiento de BARMESA SAS. La obtención de los resultados en la evaluación permite establecer un parámetro de medición inicial para identificar las amenazas y las oportunidades de BARMESA SAS, que impactan la estrategia financiera de BARMESA SAS que tiene como fin maximizar la rentabilidad y aumentar su capital de trabajo. De tal manera se revisaron varios aspectos como:

- Análisis de tendencias de factores del Macroentorno
- Análisis competitivo del Mesoentorno
- Diamante de Porter para dimensionar mejor en Mesoentorno.
- Curva de Valor frente a la competencia.

Para el estudio del Macroentorno de BARMEA SAS, se realizó un Análisis de Tendencias de Factores (Ver Tabla 6). Los factores analizados donde se evidencia el **mayor impacto negativo** están en **político y económico**, dado que los últimos cambios gubernamentales, políticas fiscales y posibles reformas crean una cortina de incertidumbre para el desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura; como también la depreciación del peso, la alta inflación y los problemas en la cadena de suministro impactan negativamente la rentabilidad y liquidez de la compañía.

Por otro lado, los factores **sociales** donde el recurso humano para el desarrollo de la operación es de alto nivel buenas fuentes de empleo. En lo **tecnológico** se tiene acceso a cambio de tecnología fácil y de calidad. Dentro los factores **ecológicos** el cambio climático fenómeno del niño o la niña nos crea mercado lo cual genera un impacto **positivo** que pueden ayudar a la generación de rentabilidad y liquidez para la empresa.

Impacto Alto= afecta fuertemente el estado de resultado integral (positivo- negativo)

Impacto Medio = afecta medianamente el estado de resultado integral (positivo- negativo)

Impacto Bajo= afecta débilmente el estado de resultado integral (positivo- negativo)

MATRIZ ANALISIS TENDENCIAS/ FACTORES DEL MACROENTORNO (PRIORIZACION POR IMPACTO)			
Tipología de Factores del Macroentorno/	Descripción de la Tendencia del Sector	Tipo de impacto	Impacto
POLITICOS & LEGALES	Estabilidad del sistema político: Cambios de gobernantes y programas de gobierno	Negativo	Alto
	Política fiscal Colombiana coloca en desventaja frente a otras países	Negativo	Medio
	Politica de Seguridad: Conflicto armado e inseguridad	Negativo	Alto
	Reforma política, tributaria, laboral, salud genera inseguridad en la inversión extranjera	Negativo	Medio
	Nivel de burocracia y de corrupción	Negativo	Medio
	Cambio en los Acuerdos o tratados Internacionales	Negativo	Medio
ECONOMICOS	La depreciación del peso frente al dólar ha aumentado el precio de la materia prima importada.	Negativo	Alto
	La inflación aumenta haciendo que los costos y gastos nacionales impacten el precio del producto final	Negativo	Medio
	Crecimiento económico del país, coloca la empresa en desventaja ante los demás países	Negativo	Medio
	Problemas en canales de distribución: Paro en los puertos, fallas en la plataforma de la DIAN, bloqueos de carreteras frenan los ingresos de materia prima y aumentan los costos logísticos	Negativo	Medio
	El IPP El consumidor final industrial y construcción esta a la baja	Negativo	Alto
SOCIALES	Recursos humano no calificado disponible en la zona donde esta la planta.	Positivo	Alto
	El perfil de los ingenieros hidraulicos, mecanicos y electromecanicos es alto.	Positivo	Medio
	El costo de la mano de obra el Colombia es más baja que en las otros países del sector	Positivo	Medio
TECNOLOGICOS	Reemplazo de tecnología: es facil y existen buenos proveedores y diseñadores tecnologicos	Positivo	Alto
	Software en la nube o red: varios proveedores de calidad	Positivo	Alto
	Internet en toda la zonas	Positivo	Alto
	Ciberseguridad falta de politicas acertivas en el estado	Negativo	Medio
ECOLOGICOS	Cambio climático: da mercado a los productos de la empresa	Positivo	Alto
	Topografía del país hace que los fletes sean muy costosos	Negativo	Medio
	Consumo de recursos no renovables	Negativo	Bajo
	Programa de incentivo tributarios para el uso adecuado de los recursos y no contaminación	Positivo	Alto

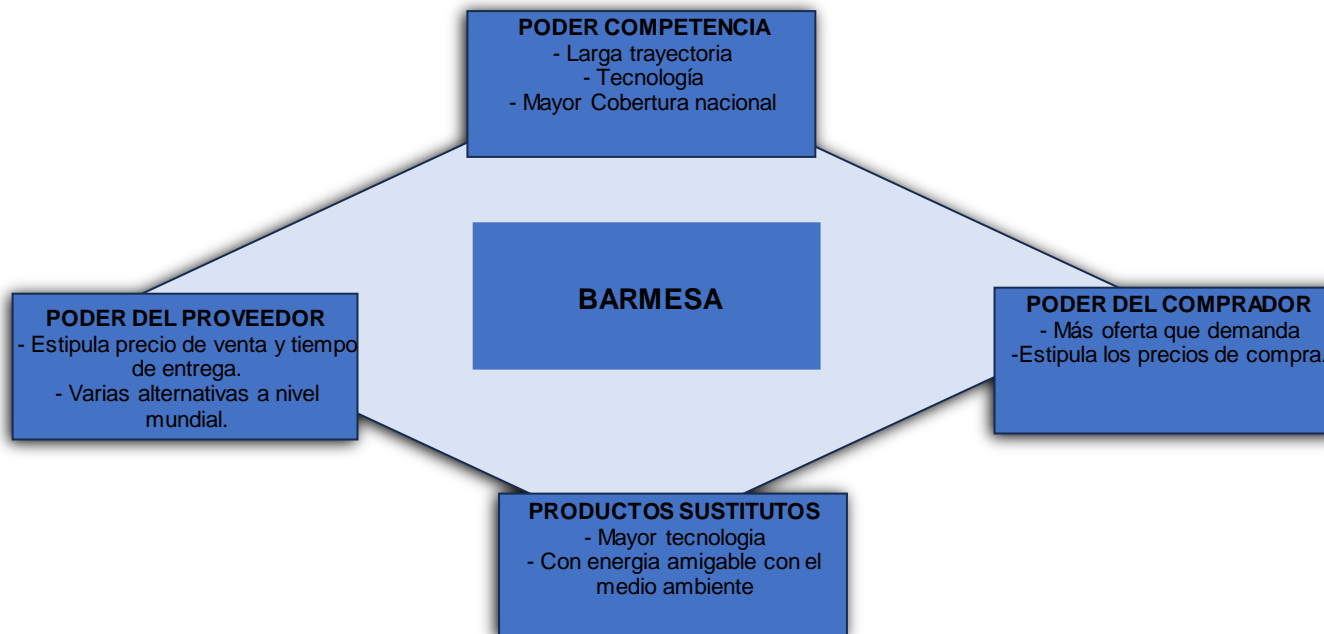
Tabla 6- Análisis de Tendencias Factores Macroentorno - Fuente BARMESA

En la evaluación de mesoentorno por medio de una Matriz de Análisis Competitivo (Ver Tabla 7) se evidenció que el poder de la **competencia** tiene un impacto **alto**, porque BARMESA SAS está compitiendo con empresas que llevan más de 50 años en el mercado colombiano, con una infraestructura y cobertura en todo el país. Así mismo el poder del **cliente** tiene un impacto fuerte (alto), porque ellos imponen el precio, tiempos de entrega y calidad del producto en algunos sectores económicos.

MATRIZ ANALISIS COMPETITIVO		
FUERZAS (DETERMINACIÓN DE ACTORES DEL MESOENTORNO)	DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS	IMPACTO DE LA CONDUCTA EN RELACIÓN CON EL PODER QUE LE OTORGA A LA FUERZA
INTENSIDAD COMPETENCIA (PODER DE LA COMPETENCIA)	Compañías con una larga trayectoria de más de 50 años.	Medio Alto 4
	La competencia tiene una mayor cobertura en todas las zonas del país y de Latinoamérica	Medio Alto 4
	La competencia tiene una participación más alta en el mercado Colombiano	Medio Alto 4
	La competencia cuenta con tecnología de punta, que produce un volumen más alto de mercancía a bajos costos.	Alto Alto 5
PODER DEL COMPRADOR	Mayor oferta y menor demanda.	Medio 3
	La presión de los clientes ante los precios de los equipos de bombeo y contra incendio genera un escaso poder de negociación	Medio Alto 4
PODER DEL PROVEEDOR	Los proveedores de materia prima tipo A determinan precio de venta y tiempos de entrega en el sector	Medio Alto 4
	Alta gana de proveedores para insumos y repuestos tipo B y C que pueda ayudar a mitigar la creciente alza en los costos de producción.	Medio 3
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Por ahora no existe un producto que sustituya los equipos de bombeo y contra incendio	Medio Alto 4
ENTRADA A NUEVAS EMPRESAS (NUEVOS ENTRANTES)	La falta de control en la entrada de nuevos competidores hace que la rentabilidad del sector tienda a la baja.	Medio Alto 4
	Existen pocas barreras, el índice de amenaza es alto de que entren nuevos competidores	Medio Alto 4

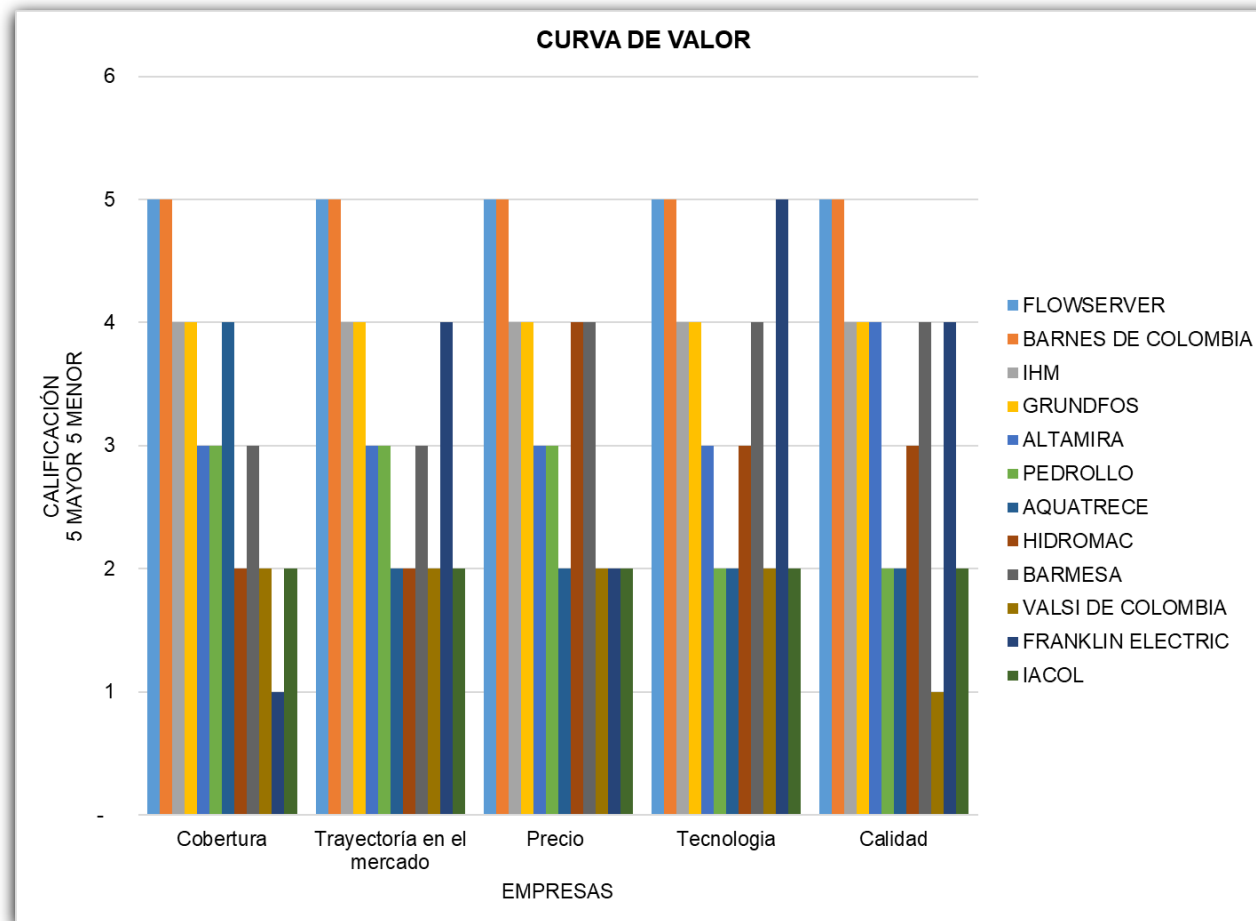
Tabla 7 - Análisis Competitivo - Fuente BARMESA

Por ahora los **proveedores** de motores y fundición que son insumos sensibles para la producción de los productos de bombeo y contra incendio tienen **impacto negativo** para la generación de rentabilidad y liquidez para la empresa dado que ellos colocan los precios de lista y plazos de pago, mientras que los proveedores otros insumos y refacciones crecen a diario con buenos precios y tiempos de negociación. Por otro lado, hasta el momento no se ha desarrollado un producto sustituto que pueda satisfacer la demanda en el mercado de bombeo de líquidos y equipos contra incendio. En el diagrama podemos analizar de otra manera las fuerzas de los actores (Ver Grafica No. 30)



Gráfica 30 - Diamante de Porter- Elaboración propia – Fuente BARMESA SAS

En la curva de valor podemos realizar un análisis de los aspectos en los cuales la competencia es más fuerte dejando a BARMESA SAS en un noveno lugar todo a causa de que es la última en ingresar al mercado colombiano. (Ver gráfica 31)



Gráfica 31 - Curva de Valor – Fuente estudio de mercado BARMESA SAS - Elaboración propia

5.2 Análisis Interno

Se evalúa los recursos, debilidades y fortalezas, como también como también los aspectos puntuales a mejorar para poder implementar los procesos del Modelo de Gestión Financiera para lograr los objetivos planteados.

El instrumento elegido para obtener los datos es una encuesta según (Anexo No.2) que permitirá evaluar los aspectos y las principales desviaciones que no permiten lograr el objetivo principal de esta investigación.

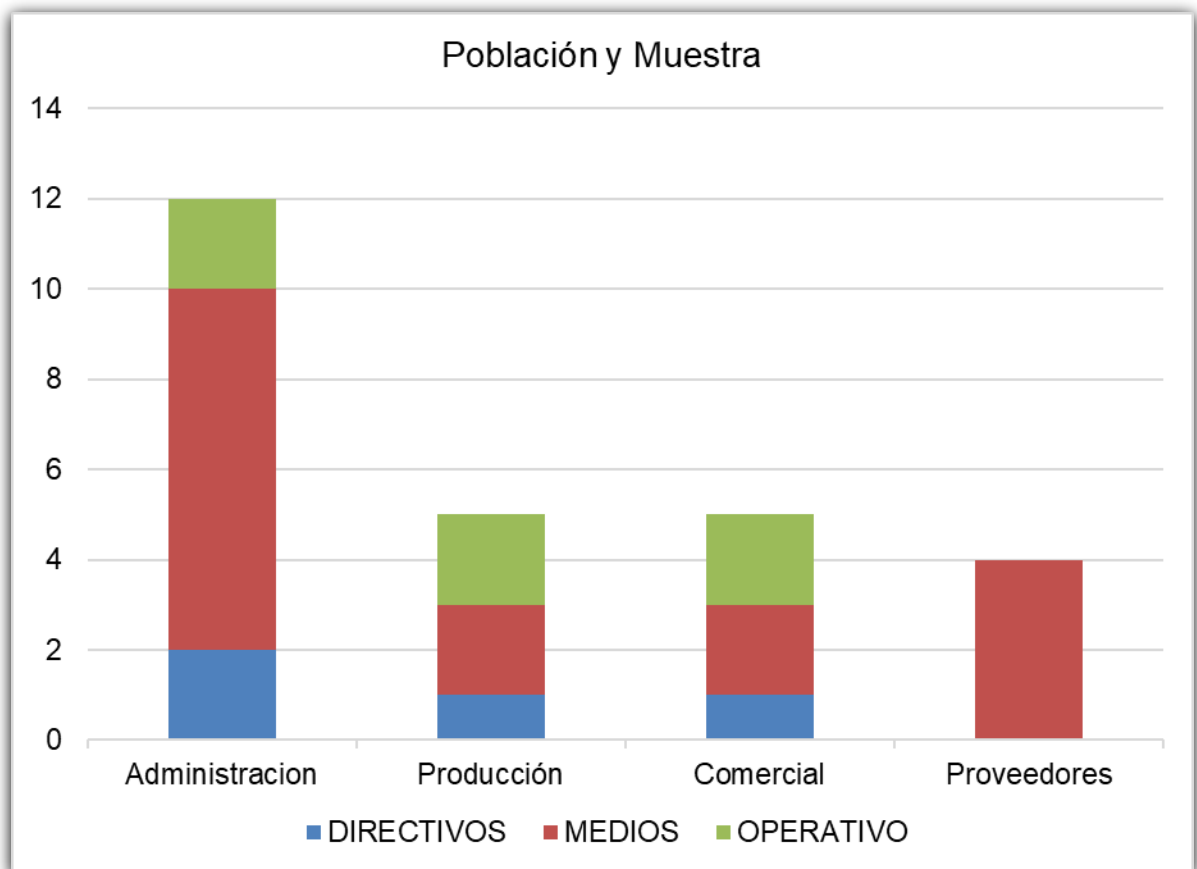
- ✓ La capacidad competitiva de la empresa.
- ✓ La capacidad directiva.
- ✓ La capacidad del recurso humano.
- ✓ La capacidad tecnológica.
- ✓ La capacidad Financiera.

La metodología pretende detectar procesos sensibles de la empresa, elaboración de responsabilidades o tareas, designar responsabilidades en las dependencias de acuerdo su naturaleza, establecer quién, procedimiento, cronograma y recursos, puesta en marcha de las dependencias diagnosticadas.

5.3 Población y muestra

Teniendo claro que la población de la compañía fluctúa entre 40 a 60 trabajar bajo un método de muestra por conveniencia y perfilación se realizará la encuesta a 25 personas de la compañía. (Ver gráfica No.32) y (Ver tabla No. 8)

- ✓ Directivos: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Producción y servicio y Gerente Administrativo y Financiero. (4 personas).
- ✓ Áreas administrativas y financieras cargos medios se tomarán: Contador, Cartera, tesorería, Facturación, Compras, Importaciones, Exportaciones, recursos humanos, seguridad en el trabajo, Inventarios y logística. (11 personas).
- ✓ Área de Operaciones: Coordina producción, Coordinador Servicio. (2 personas)
- ✓ Área Comercial: Coordinadores de área, jefes de línea. (4 personas)
- ✓ Proveedores: (4 personas)



Gráfica 32 - Población para la muestra

CARACTERISTICA	Descripción
Periodo de recolección de Datos	Junio a Agosto de 2023
Ciudades de Aplicación	Bogotá y Ciudad de Mexico
Cargos de las personas entrevistadas	Directivos, coordinadores, jefes de áreas y asistentes
Población	60 personas
Muestra	25 personas
Nivel de Confianza	95%
Grado de Precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta electronica

Tabla 8 - Ficha Técnica Encuesta

5.4 Identificación de variables

Variable Independiente:

Desarrollo económico de Barmesa, implementando el Modelo de Gestión Financiero.

Variable dependiente:

Constituir el Modelo de Gestión Financiera que fomente la solidez económica de la empresa.

5.5 Instrumento de medición

Se elaborará en esta investigación la formulación de encuestas por dependencias como también algunos proveedores para la validación de información financiera. Los modelos de encuesta son los siguientes a cada área de gestión: (Anexo 2)

5.6 Validación del Instrumento de Medición

En el anexo No. 3 se evidencia el instrumento de validación por medio V de Aiken, donde se destacó que la pregunta No. 5 de Nivel de competitividad se debe ajustar según la revisión de los expertos.

PREGUNTAS									
A. competitividad	Resultado	B. Direccionamiento	Resultado	C. R Humano	Resultado	D Tecnologia	Resultado	E Financiera	Resultado
1	1,00	1	0,80	1	0,80	1	0,93	1	0,93
2	0,80	2	0,87	2	0,80	2	0,93	2	0,80
3	1,00	3	0,87	3	0,93	3	1,00	3	0,87
4	1,00	4	0,87	4	0,80	4	0,93	4	0,87
5	0,60	5	0,87	5	0,93	5	0,93	5	0,87
		6	0,87	6	1,00			6	0,80
		7	0,87	7	0,93				

Tabla 9 - Preguntas verificación instrumento - Elaboración propia

Para esta validación se contó con la colaboración para el análisis y concepto de los siguientes expertos.

- ✓ Marisol Martínez - Docente de Universidad EAN – Legislación Financiera
- ✓ William Zuluaga - director Maestría Gestión Financiera y Docente de Universidad EAN
- ✓ Ing. Robert Veloza – director de FIVE Strategy y – Docente Universidad de los Andes gestión del Riesgo
- ✓ Ing. Cesar A. Conde - Gerente de producción y servicio BARMESAPUMPS COLOMBIA
- ✓ Ing. Gustavo Castro Ocampo – Gerente Comercial BARMESA PUMPS COLOMBIA

5.7 Contribuciones originales esperadas

- ✓ Diagnostico organizacional de la empresa BARMESA SAS donde se entregarán fortalezas y oportunidades de mejora, por las causas del problema de la baja rentabilidad y no tener la liquidez esperada.
- ✓ La propuesta de implementar un Modelo de Gestión Financiera para optimizar la Liquidez y Rentabilidad de la Empresa BARMESA SAS
- ✓ La aplicación de la teoría en torno de la gestión financiera con la aplicación para la maximización de la rentabilidad y liquidez.

6. Diagnostico Organizacional

En el mundo moderno el mercado, las condiciones tributarias y legales exigen a las compañías en evaluarse internamente para de analizar los riesgos existentes así mismo, encontrar fortalezas y debilidades para proceder a mitigar los riesgos:

El diagnóstico empresarial identifica las no conformidades de la empresa e identificar las causas. Para crecer en el sector.

Etapas del diagnóstico empresarial:

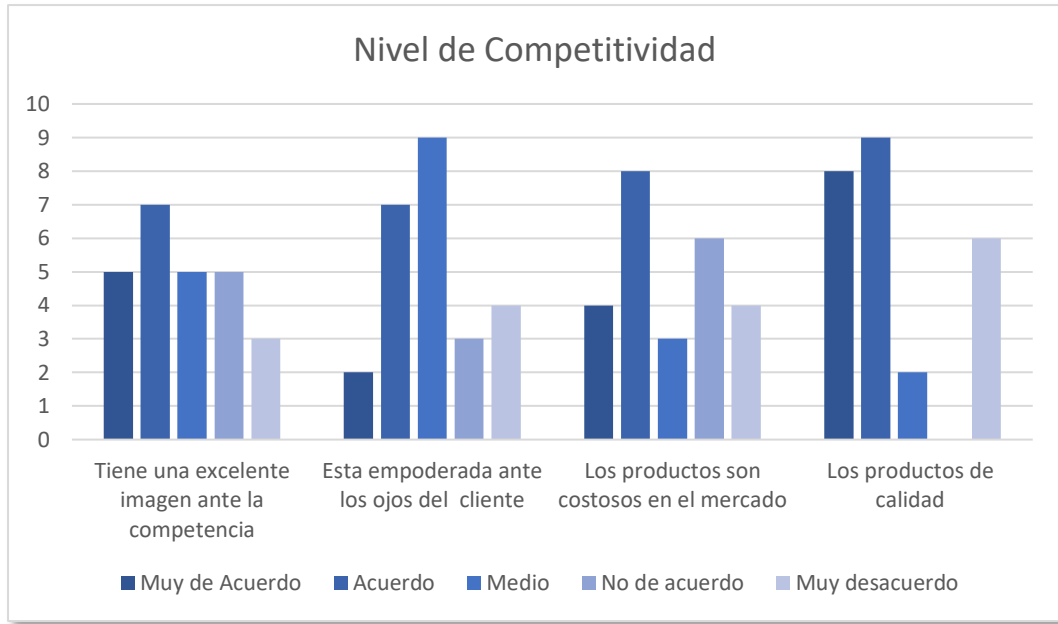
- ✓ Establecer los objetivos.
- ✓ Recolección de información.
- ✓ Análisis y decantación de la información
- ✓ Retroalimentar.
- ✓ Crear planes de la acción.
- ✓ Puesta en funcionamiento plan de acción.
- ✓ Monitoreo y evaluación.

6.1 Procesamiento estadístico de datos

Con los modelos estadísticos presentan gráficamente la información recolectados y procesados.

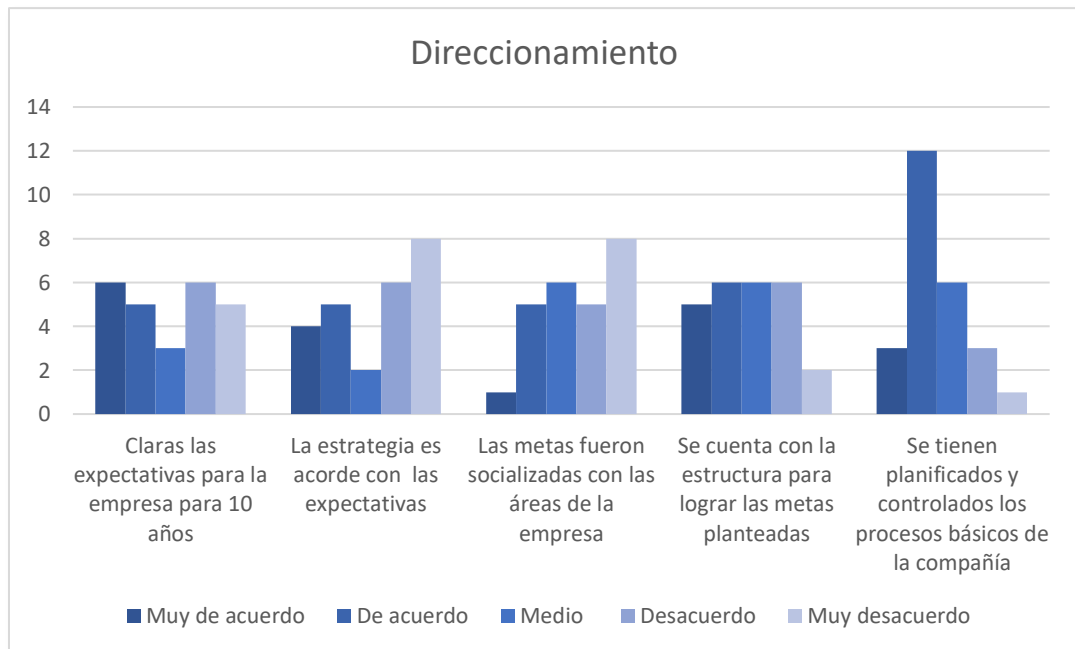
Después de realizar un análisis por cada pregunta en cada lineamiento de Competitividad, Direccionamiento, Recurso Humano, Tecnología y Recurso financiero se obtuvieron los siguientes resultados.

Análisis e interpretación de las preguntas de competitividad: El 18% de los encuestados están de Muy de acuerdo, De acuerdo con el 29%, el 21% término medio, 15% desacuerdo y el 17% Muy desacuerdo.



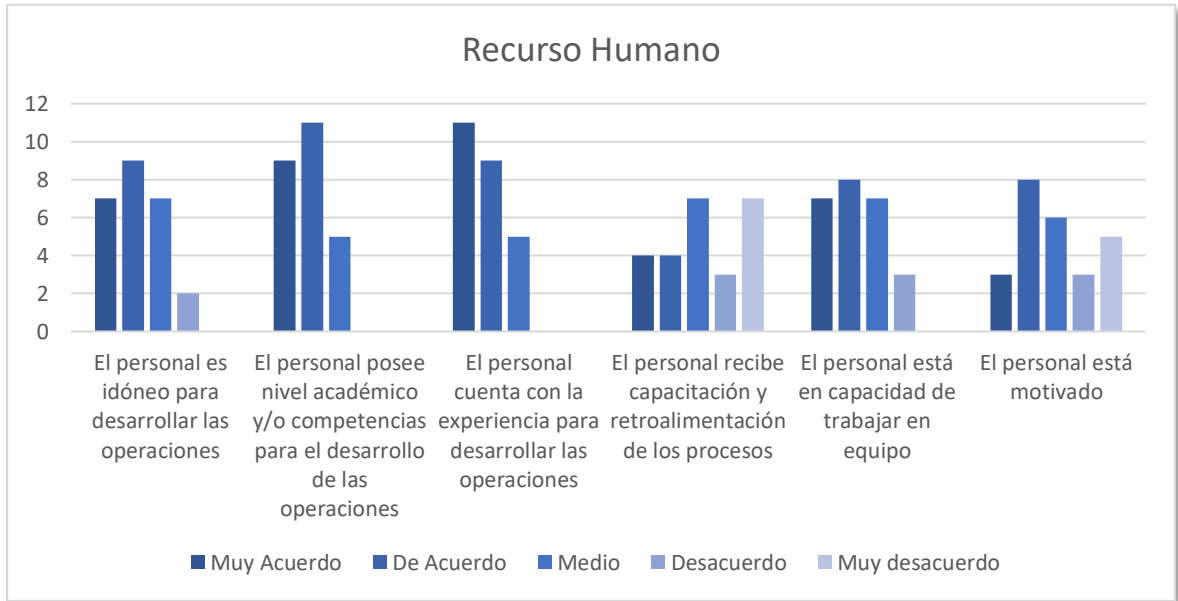
Gráfica 33 - Nivel de Competitividad – elaboración propia

Análisis e interpretación de las preguntas de Direccionamiento: El 21% de los encuestados están de Muy de acuerdo, De acuerdo con el 26%, el 18% término medio, 18% desacuerdo y el 17% Muy desacuerdo.



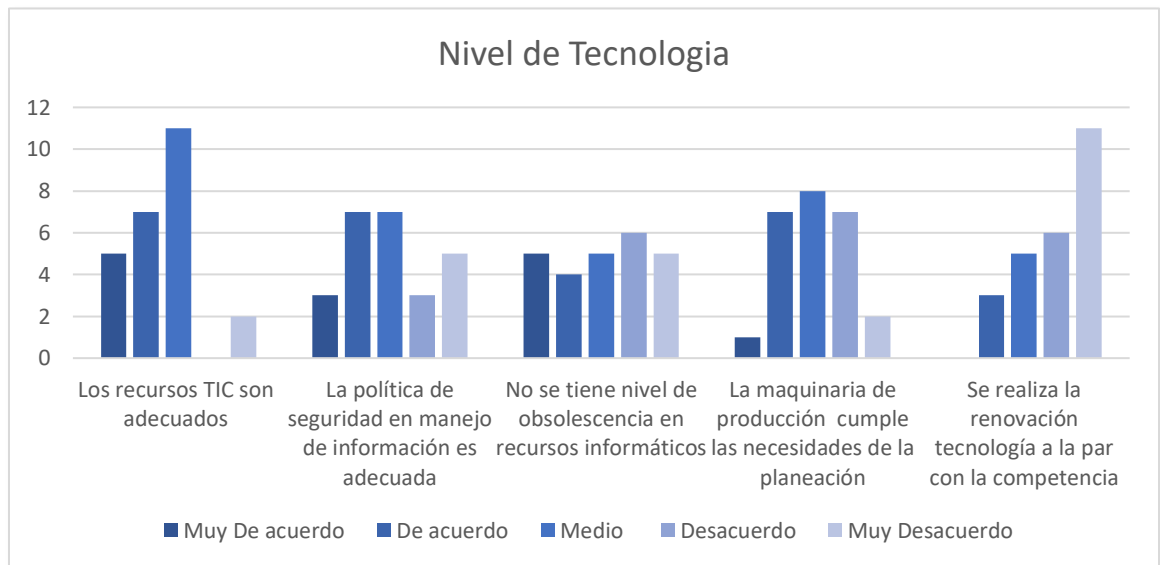
Gráfica 34 – Direccionamiento – elaboración propia

Análisis e interpretación de las preguntas de Recurso Humano: El 33% de los encuestados están de Muy de acuerdo, De acuerdo con el 30%, el 23% término medio, 7% desacuerdo y el 7% Muy desacuerdo.



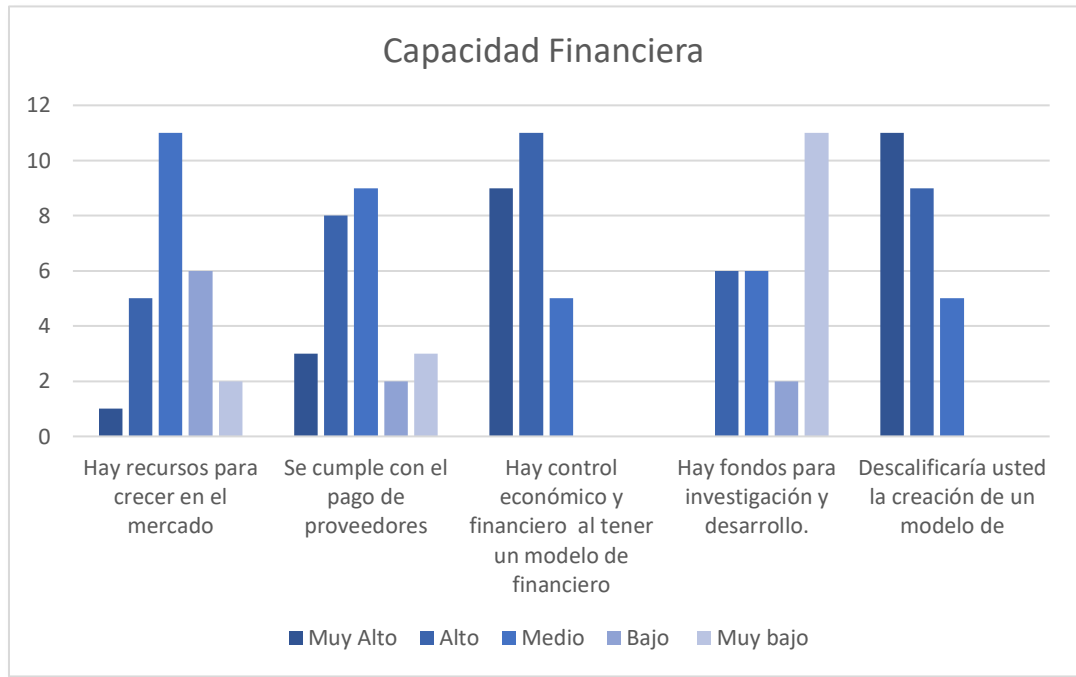
Gráfica 35 - Recurso Humano – elaboración propia

Análisis e interpretación de las preguntas de Nivel de Tecnología: El 24% de los encuestados están de Muy de acuerdo, De acuerdo con el 27%, el 25% término medio, 11% desacuerdo y el 13% Muy desacuerdo.



Gráfica 36 - Resultado del Análisis Nivel de Tecnología – elaboración propia

Análisis e interpretación de las preguntas de Capacidad Financiera: El 18% de los encuestados están de Muy de acuerdo, De acuerdo con el 29%, el 26% término medio, 11% desacuerdo y el 17% Muy desacuerdo.



Gráfica 37 - Resultados de Capacidad Financiera – elaboración propia

6.1.1 Interpretación de los Datos

Los resultados de las encuestas muestran varias debilidades que se pueden subsanar si se logra tener liquidez adecuada para desarrollar ajustes, por lo que es importante implementar el Modelo de Gestión Financiera que permita mejorar la liquidez y la rentabilidad.

6.1.2 Verificación de la Hipótesis

Hipótesis

El Modelo de Gestión Financiera adecuado genera la liquidez y rentabilidad financiera de BARMESA S.A.S La comprobación de la hipótesis se usa el procedimiento de Chi-Cuadrado porque tenemos más de dos alternativas en las encuestas.

6.1.3 Combinación de frecuencias

Pregunta 1 – variable Independiente - Sabe las metas emitidas por la casa matriz con frente al tema de ingresos, costo/gasto y rentabilidad

Pregunta 2 – variable dependiente - BARMESA cuenta con nivel de liquidez

6.1.4 Frecuencias Analizadas

Estas son las respuestas de las frecuencias analizadas por medio del Chi- cuadrado

Respuesta Encuesta	Muy alto	alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	Total
Cómo sería el crecimiento económico y financiero de su empresa, al tener un modelo de gestión financiero adecuado	9	11	5	0	0	25
Descalificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa	11	9	5	0	0	25
TOTAL	20	20	10	0	0	

Tabla 10 -Frecuencias Analizadas por medio de Chi Cuadrado -elaboración propia

6.1.5 Frecuencias Esperadas

Respuesta Encuesta	Muy alto	alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	Total
Cómo sería el crecimiento económico y financiero de su empresa, al tener un modelo de gestión financiero adecuado	10	10	5	0	0	25
Descalificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa	10	10	5	0	0	25
TOTAL	20	20	10	0	0	50

Tabla 11 - Frecuencias esperadas – elaboración propia

6.1.6 Modelo lógico

Ho: El Modelo de Gestión Financiera genera liquidez y rentabilidad

H1: El Modelo de Gestión Financiera no genera liquidez y rentabilidad

6.1.7 Nivel de significancia

Con un nivel de significancia del 5 % para tener un nivel de confianza del 95%.

6.1.8 Grado de libertad

Ecuación 8 - Grados de Libertad

$$GL = (f - 1) * (C - 1) = (2 - 1) * (5 - 1) = 4$$

F= filas

C= columnas

6.1.9 Calculo de CHI cuadrado

Ecuación 9 - CHI Cuadrado

$$\chi^2 = \sum (FO - FE)^2 / FE$$

χ^2 = Chi- cuadrado

FO = Frecuencia observada

FE = Frecuencia esperada

FO	FE	(FO-FE) ^2/FE
9	10	0,1
11	10	0,1
5	5	0
0	0	0
0	0	0
11	10	0,1
9	10	0,1
5	5	0
0	0	0
0	0	0
chi- calculado		0,4

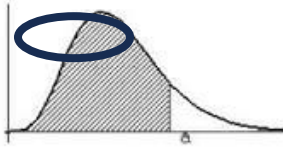
Tabla 12 - Tabla Chi Calculado

6.1.10 Valor Critico

• Cálculo de probabilidades de la χ^2

PERCENTILES DE LA DISTRIBUCIÓN χ^2

$F(a) = P(X \leq a)$



n	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,75	0,5	0,25	0,05	0,025	0,01	0,005
1	7,879	6,635	5,024	3,841	2,706	1,323	0,455	0,102	0,004	0,001	0,000	0,000
2	10,597	9,210	7,378	5,991	4,605	2,773	1,386	0,575	0,103	0,051	0,020	0,010
3	12,838	11,345	9,348	7,815	6,251	4,108	2,366	1,213	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,860	13,277	11,143	9,488	7,779	5,385	3,357	1,923	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,750	15,086	12,833	11,070	9,236	6,626	4,351	2,675	1,145	0,831	0,554	0,412
6	18,548	16,812	14,449	12,592	10,645	7,841	5,348	3,455	1,635	1,237	0,872	0,676
7	20,278	18,475	16,013	14,067	12,017	9,037	6,346	4,255	2,167	1,690	1,239	0,989
8	21,955	20,090	17,535	15,507	13,362	10,219	7,344	5,071	2,733	2,180	1,646	1,344
9	23,589	21,666	19,023	16,919	14,684	11,389	8,343	5,899	3,325	2,700	2,088	1,735
10	25,188	23,209	20,483	18,307	15,987	12,549	9,342	6,737	3,940	3,247	2,558	2,156
11	26,757	24,725	21,920	19,675	17,275	13,701	10,341	7,584	4,575	3,816	3,053	2,603
12	28,300	26,217	23,337	21,026	18,549	14,845	11,340	8,438	5,226	4,404	3,571	3,074

Tabla 13 - Tabla Calculo de probabilidad – (Camacho Garcia, 2022)

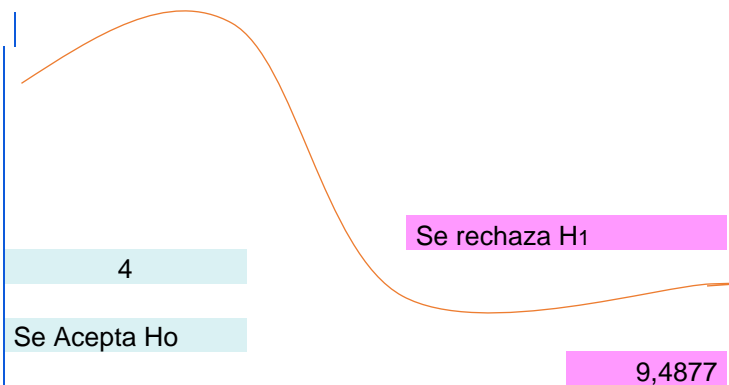
Para un grado de libertad = 4

Con un nivel de significancia = 5 95%

Chi – cuadrado = 9.4877

Chi calculado > chi tabla	Rechaza	H0
Chi calculado < chi tabla	Rechaza	H1

Chi – Calculado	Rechaza H1	Chi- Tabla
4	<	9,4877



Gráfica 38 - Verificación de Hipótesis

6.1.11 Conclusiones

El valor de X^2 de 4 en la gráfica No. esta el área de aceptación, entonces se acepta la H_0 , se afirma la elección del equipo de trabajo de BARMESA SAS, por el Modelo de Gestión Financiera genera liquidez y rentabilidad.

6.2 Análisis de los resultados

Se evidencia en las encuestas que en BARMESA SAS es importante y relevante tener un Modelo de Gestión Financiera que permita obtener herramientas que ayuden al desempeño organizacional y crecimiento económico.

6.2.1 Situación Actual

En el análisis situacional se detectó dentro de la evaluación interna en donde se valúen lineamientos estructurales organizacionales, la operatividad y el efecto financiero.

En el resumen de la matriz se evidencia la capacidad interna frente a las fortalezas y debilidades, donde se puede analizar que el porcentaje de fortaleza frente a las debilidades es más alto que las debilidades de cada capacidad. (Ver tabla 14)

Capacidad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	Participación
Capacidad de Competividad	18%	29%	21%	15%	17%	100%
Capacidad de Direccionamiento Estratégico	21%	26%	18%	18%	17%	100%
Capacidad en el Talento Humano	33%	30%	23%	7%	7%	100%
Capacidad tecnologica	24%	27%	25%	11%	13%	100%
Capacidad Financiera	18%	29%	26%	11%	17%	100%

Tabla 14 - Análisis de Resumen de las Capacidades Internas – elaboración propia

6.2.1.1 Capacidad Competitiva

Se puede analizar que las fortalezas son más que los aspectos por mejorar que son el precio alto de los productos, como el sobre costo y falta de cumplimiento por parte de los proveedores. (Ver tabla 15)

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tiene una excelente imagen ante la competencia	1						1		
Esta empoderada ante los ojos del cliente		1					1		
Los productos son costosos en el mercado				1			1		
Los productos de calidad	1						1		
Los proveedores cumplen con costos y oportunidad				1			1		

Tabla 15 - Capacidad Competitiva – elaboración propia

6.2.1.2 Capacidad de Direccionamiento

Se puede analizar que la alta dirección no tiene comunicación asertiva con todas las áreas de la compañía, lo que puede convertir en una oportunidad de mejora, de resto por parte de los responsables de áreas y proceso, que delegan a su vez a su equipo de trabajo. (Ver tabla 16)

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
La estrategia es acorde con las expectativas		1						1	
Las metas fueron socializadas con las áreas de la empresa					1		1		
Se cuenta con la estructura para lograr las metas planteadas	1			1			1		
Se tienen planificados y controlados los procesos básicos de la compañía	1						1		
Todas las áreas son importantes para mantener la operación	1						1		
Están identificadas las debilidades internas que no permiten alcanzar las metas	1						1		

Tabla 16 - Capacidad de Direccionamiento – elaboración propia

6.2.1.3 Capacidad del Recurso Humano

Dentro de las oportunidades de mejora esta la capacitación y retroalimentación de procesos, porque dentro de los otros lineamientos la empresa se encuentra empoderada.

(Ver tabla 17)

Capacidad Recurso Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
El personal posee nivel académico y/o competencias para el desarrollo de las operaciones	1						1		
El personal cuenta con la experiencia para desarrollar las operaciones	1						1		
El personal recibe capacitación y retroalimentación de los procesos						1		1	
El personal está en capacidad de trabajar en equipo	1						1		
El personal está motivado	1						1		
Posee sistema SGSST	1						1		

Tabla 17 - Capacidad del Recurso Humano – elaboración propia

6.2.1.4 Capacidad Tecnológica

En la capacidad tecnológica hay bastante por hacer y mejorar, ya que la tecnología es un factor decisivo para mejorar y tomar ventaja frente a las operaciones de la compañía y su competencia, para la continuidad de negocio. (Ver tabla 18)

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
La política de seguridad en manejo de información es adecuada		1					1		
No se tiene nivel de obsolescencia en recursos informáticos				1			1		
La maquinaria de producción cumple las necesidades de la planeación		1					1		
Se realiza la renovación tecnología a la par con la competencia				1			1		

Tabla 18 - Capacidad Tecnológica – elaboración propia

6.2.1.5 Capacidad Financiera

Frente a la capacidad financiera la empresa tiene fortaleza y varios aspectos por mejorar como la liquidez recursos para crecimiento investigación y operación, como llevar a cabo el mejoramiento de la rentabilidad.

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Existen indicadores para las metas	1						1		
Hay recursos para crecer en el mercado		1					1		
Se cumple con el pago de proveedores		1						1	
Hay control económico y financiero al tener un modelo de financiero	1						1		
Hay fondos para investigación y desarrollo.				1			1		
Descalificaría usted la creación de un modelo de	1						1		

Tabla 19 - Capacidad Financiera – elaboración propia

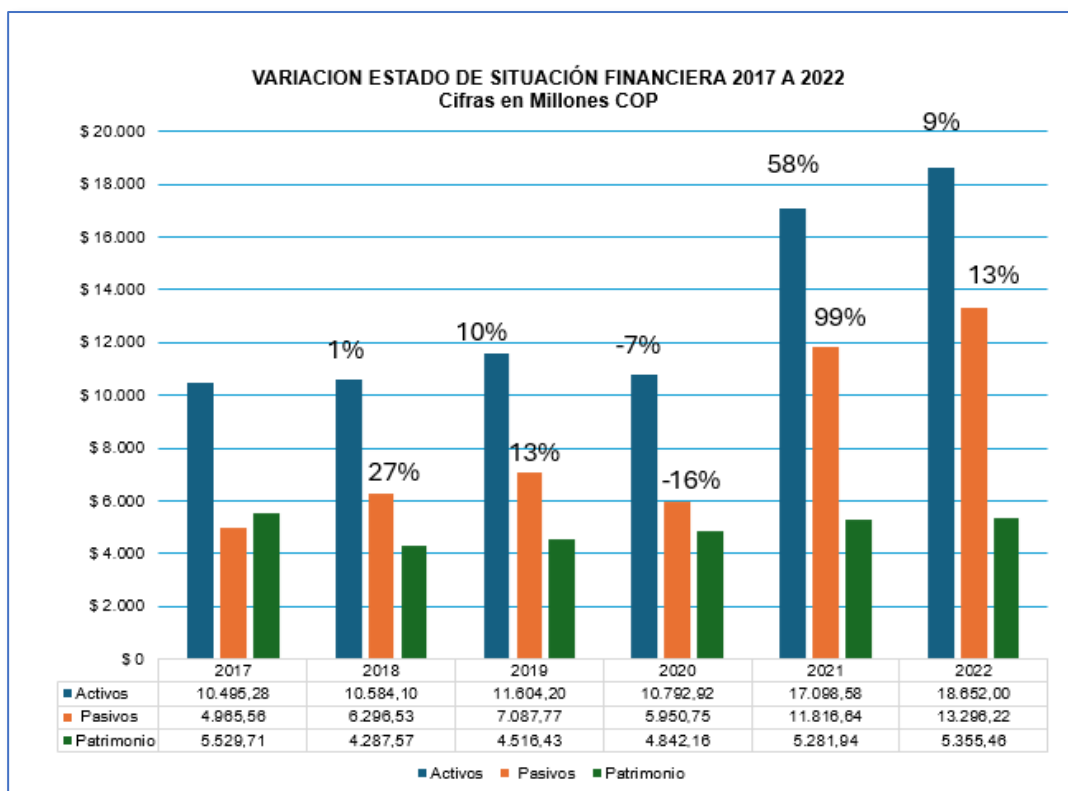
6.2.2 Análisis de la Información Financiera actual de BARMESA SAS

6.2.2.1 Estado de Situación Financiera

En el análisis del Estado de Situación Financiera de 2017 a 2023, se puede observar el **crecimiento** en el **activo** en 58% desde 2021 dado a la adquisición de una nueva planta

para la compañía, así mismo se **incrementó** el pasivo en 99% por la **deuda** adquirida con la **casa matriz** para la compra de la planta. (Ver gráfica No. 39)

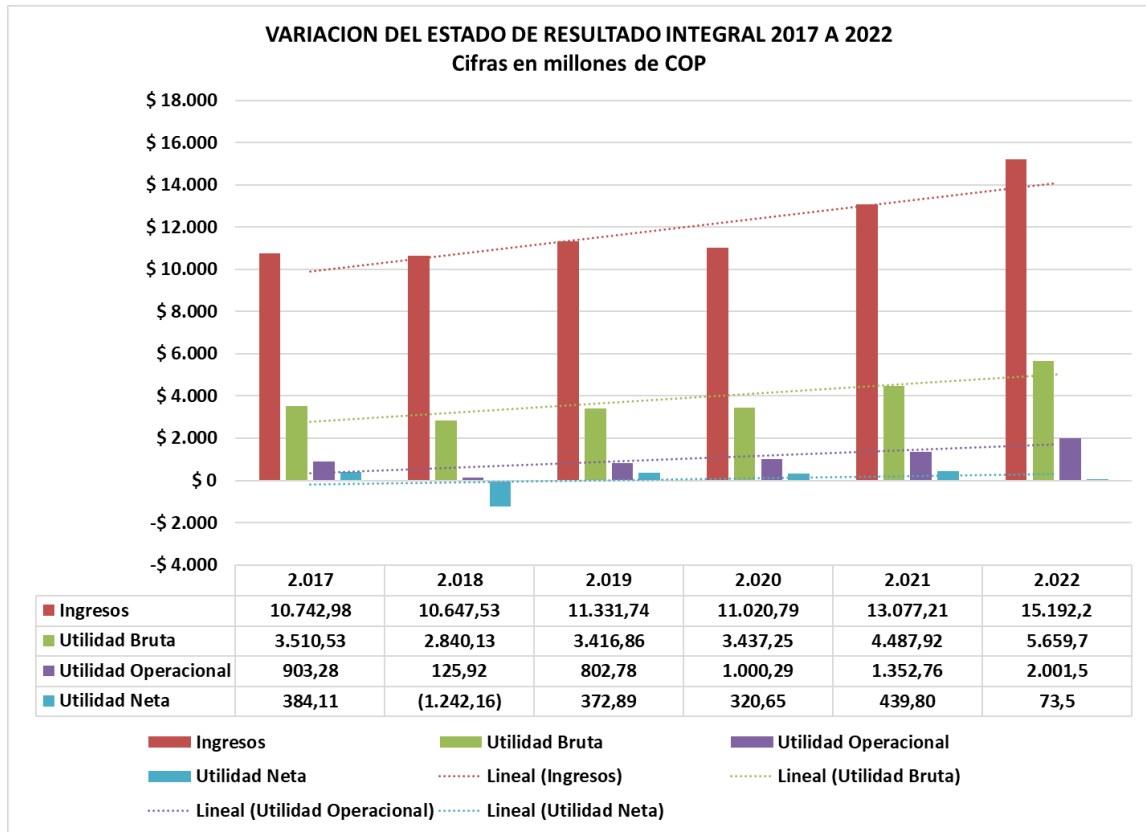
Respecto a los **inventarios**, se puede decir que la **rotación** de los dos últimos años se ha **disminuido**, además se invirtió en nuevas referencias de producto para satisfacer la proyección de ventas del área comercial, pero no se cumplió con la planeación comercial exponiendo a la compañía en un sobre stock de mercancía para la venta. (2019 a 2020 incremento de 17%, 2020 a 2021 incremento de 13% y 2021 a 2022 el incremento fue de 23%).



Gráfica 39 - Variación Situación Financiera – Elaboración propia - Fuente (BARMESA SAS, 2022)

6.2.2.2 Estado de Resultado Integral

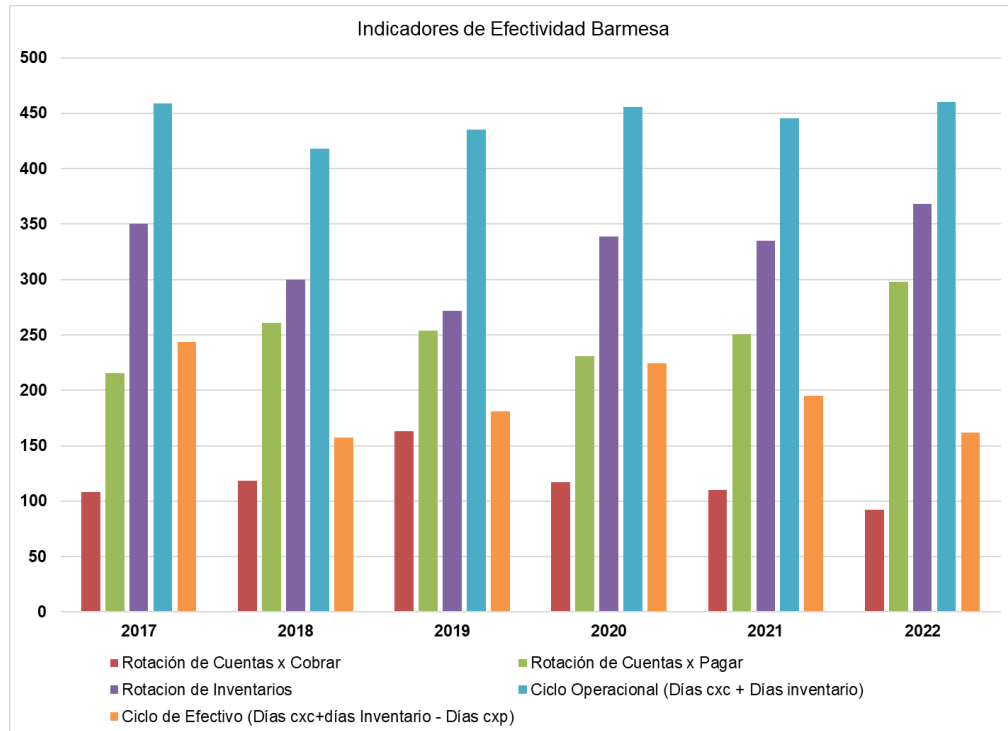
Dentro del análisis del Estado de Resultado Integral de 2017 a 2022, se puede evidenciar un crecimiento Lineal de la utilidad Bruta gracias a una buena planeación de compras y sustitución de producto colombiano por producto importado. Pero la rentabilidad neta esperada no es la esperada por la junta de accionistas. (Ver gráfica No. 40)



Gráfica 40 – Variación de Estado de Resultado Integral – Elaboración propia -Fuente (BARMESA SAS, 2022)

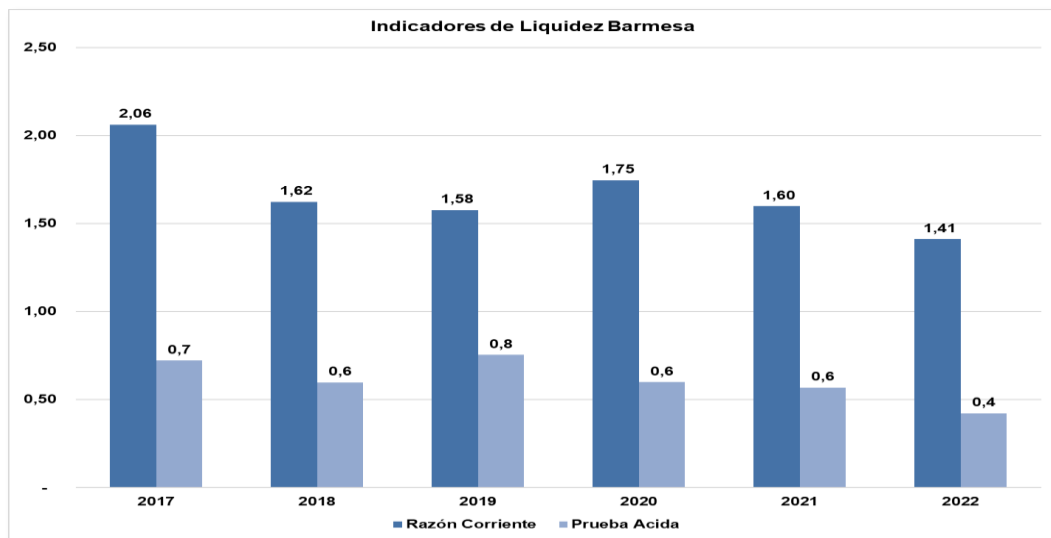
6.2.2.3 Indicadores Financieros

Los indicadores de efectividad de muestran que, aunque los días de rotación de cartera con tendencia a la baja, los días de pago a proveedores e inventario tiende al alza originando paralelamente el ciclo operación este al alza. Esto genera un problema de liquidez. (Ver gráfica No. 41)



Gráfica 41 - Indicadores de Efectividad – Elaboración propia - (BARMESA SAS, 2022)

Frente a los indicadores de liquidez se puede determinar que la compañía no posee una liquidez adecuada para procesos de operaciones, investigación e inversión. Por eso es importante la implementación del Modelo de Gestión Financiero



Gráfica 42 - Indicadores de Liquidez – Elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2022)

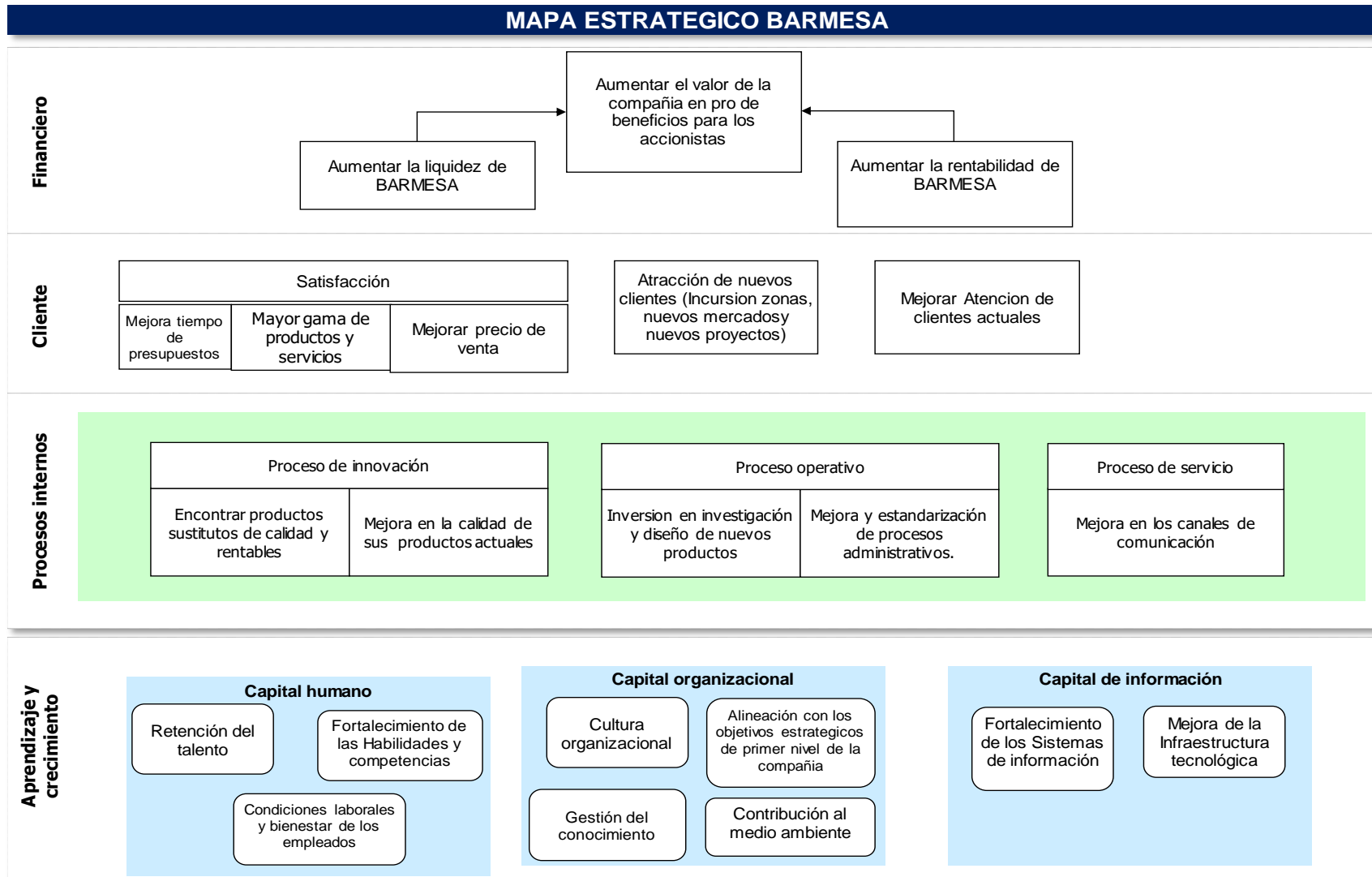
7. Plan de Intervención

Una vez realizado el diagnóstico empresarial y situacional de BARMESA SAS, donde se evaluó los procesos que impactan directamente la rentabilidad y liquidez de la compañía. Realiza el plan de implementación del Modelo de Gestión Financiera para optimizar la liquidez y rentabilidad de BARMESA SAS con un enfoque integral, sistémico y que vaya ligado al conjunto con el Plan estratégico de la BARMESA SAS.

- ✓ Esquema del Plan de Implementación del Modelo de Gestión Financiera para la optimizar la liquidez y rentabilidad de BARMESA SAS (Ver Tabla No. 20) (Ver gráfica 43)
- ✓ Mapa estratégico de BARMESA SAS (Ver Gráfica 44)



Gráfica 43 - Esquema de Plan de Implementación MGF - Elaboración propia



Gráfica 44 - Mapa Estratégico - Elaboración propia – Fuente Leo Darío Parra

Plan de Implementación del Modelo de Gestión Financiera BARMESA SAS

Botón de alternancia y leyenda de colores de estado			
Sin comenzar	En curso	Con retraso	Completado

Etapa	Proceso	Estado	Responsable	Asignado a	Previsión Fecha de inicio	Previsión Fecha de finalización	Real Fecha de inicio	Real Fecha de finalización	Costo estimado	Costo Real
Estrategia organizacional BARMESA SAS	Diseño metodológico y Diagnostico Organizacional de BARMESA SAS	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	11/06/2022	27/06/2022	15/06/2022	30/06/2022	\$ 0	\$ 0
	Asignar recursos de personal y tiempo análisis de procesos y evaluaciones funciones sensibles de operación	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	28/06/2022	28/06/2022	2/07/2022	2/07/2022	\$ 0	\$ 0
Identificación y Alineación del MGF	Informar al equipo de trabajo los objetivos del MGF y las consideraciones puntuales de Junta de socios. Que Aumentar la rentabilidad neta hasta llegar al 16% y que i índice de liquidez sea igual o mayor a	Completado	Claudia Carvajal	Jefes GAF	1/07/2022	1/07/2022	4/07/2022	4/07/2022	\$ 0	\$ 0
	Documentar y plasmar las políticas y procesos de las áreas críticas en la gestión financiera	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	5/07/2022	30/09/2022	6/07/2022	28/09/2022	\$ 0	\$ 0
Formulación del MGF	Definir la Estructura Financiera de BARMESA SAS	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	4/10/2022	7/10/2022	5/10/2022	1/11/2022	\$ 0	\$ 0
	Realizar Proyecciones Financieras	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	11/10/2022	13/10/2022	12/10/2022	14/10/2022	\$ 0	\$ 0
	Realizar Presupuesto General de BARMESA SAS	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	18/10/2022	20-10-202	17/10/2022	17/10/2022	\$ 0	\$ 0
Ejecución del MGF	Establecer las métricas del MGF	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	15/11/2022	30/11/2023	15/11/2022	28/11/2022	\$ 0	\$ 0
	Comenzar la operación bajo el MGF	Completado	Jefes GAF	Equipo trabajo GAF	1/01/2023	1/01/2023	1/01/2023	1/01/2023	\$ 0	\$ 0
	Aplicar las políticas y procesos para cada proceso que cada gestión que impacta el MGF	Completado	Claudia Carvajal	Jefes GAF	1/01/2023	31/12/2023	1/01/2023	31/12/2023	\$ 0	\$ 0
	Control del presupuesto en Recurso humano y Tiempo para las áreas críticas del MGF	Completado	Claudia Carvajal	Jefes GAF	1/01/2023	31/12/2023	1/01/2023	31/12/2023	\$ 0	\$ 0
	Seguimiento y control de las políticas y los procesos de las áreas críticas del MGF	Completado	Claudia Carvajal	Jefes GAF	1/01/2023	31/12/2023	1/01/2023	31/12/2023	\$ 0	\$ 0
	Evaluaciones periódicas mensuales para analizar en cumplimiento de las metas establecidas MGF	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	30/01/2023	30/12/2023	5/02/2023	3/01/2024	\$ 0	\$ 0
Cierre periodo fiscal, elaboración de informes y análisis de los resultados	Integración de toda la información relevante de todas el áreas de la empresa para el informe de Gestión general.	Completado	Jefes GAF	Claudia Carvajal	3/01/2023	3/01/2023	3/01/2023	3/01/2023	\$ 0	\$ 0
	Preparación Informe de Gestión Financiera: Estados financieros, indicadores y proyecciones	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	1/04/2023	6/01/2023	1/04/2023	6/01/2023	\$ 0	\$ 0
	Análisis de la información Financiera de la compañía bajo la implementación de Modelo de Gestión Financiera	Completado	Claudia Carvajal	Gerentes áreas	17/01/2023	17/01/2023	17/01/2023	17/01/2023	\$ 0	\$ 0
	Presentación informe de financiero de año 2023	Completado	Gerentes áreas	Gerente General	19/01/2023	19/01/2023	19/01/2023	19/01/2023	\$ 0	\$ 0
	Aprobación de informe donde se cumplió la meta establecida por la Junta de Socios de aumentar la rentabilidad Neta y aumentar el indicador de liquidez a igual o mayor de 2.	Completado								
	Emisión de observaciones del Informe de gestión	Completado	Gerente General	Gerentes áreas	19/01/2023	19/01/2023	19/01/2023	19/01/2023	\$ 0	\$ 0
	Reestablecer las métricas del MGF acuerdo a la retroalimentación del año anterior	Completado	Claudia Carvajal	Claudia Carvajal	17/01/2023	17/01/2023	17/01/2023	17/01/2023	\$ 0	\$ 0

Tabla 20 – Plan de Implementación Modelo de Gestión Financiera - Elaboración propia

Proporcionando un manejo técnico a la administración y distribuyendo los recursos que plantea el desarrollo de tres fases secuenciales y lógicas:

- ✓ Planeación y procesos
- ✓ Ejecución y análisis
- ✓ Control y la decisión

Así, se regulan los procesos y se mantienen auditados mediante el Modelo de Gestión Financiera que genera la rentabilidad esperada y la liquidez necesaria para la empresa. Mediante lo siguiente:

7.1 Planeación y procesos.

En la fase de planeación y procesos, se realizó una reingeniería donde se plasman las nuevas políticas, planes, responsabilidades, procesos, controles, indicadores de procesos de todas las áreas que van a estar dentro del Modelo de Gestión Financiero y así mismo socializar a las áreas que no estén bajo la cobertura del Modelo de Gestión Financiera los procesos que puedan impactar negativamente el modelo. Mantener una fluidez de comunicación para lograr la finalidad del cumplimiento que es aumentar la rentabilidad y la liquidez de la empresa.

7.1.1 Gestión de Cuentas por cobrar cliente externo e interno

Para el correcto desarrollo y gestión de la recuperación de cartera, se desarrolla y documenta las políticas y procesos correspondientes a la gestión de recuperación de todas las cuentas por pagar que permitan mitigar el riesgo del recaudo y minimiza los tiempos de recuperación.

- ✓ Política de crédito para clientes
- ✓ Política de crédito para empleados
- ✓ Políticas de financiamiento
- ✓ Procedimiento de crédito para clientes
- ✓ Procedimiento recaudo de cartera.
- ✓ Procedimiento de crédito para empleados

7.1.2 Gestión de Cuentas por Pagar

Para el correcto desarrollo y gestión del cubrimiento de las cuentas por pagar, se desarrollan y documentan políticas y procesos correspondientes a la gestión de compras que permitan mitigar el riesgo de usar el disponible y maximice los tiempos de pago sin afectar las operaciones de la empresa.

- ✓ Políticas de compras nacionales
- ✓ Políticas de compras internacionales
- ✓ Políticas de distribución de dividendos
- ✓ Procedimiento de compras nacionales e internacionales
- ✓ Procedimiento de comercio exterior importación - exportación
- ✓ Procedimiento nómina y recurso humano

7.1.3 Gestión de Logística e Inventarios

Para el correcto desarrollo y gestión en el proceso de la cadena de abastecimiento, inventarios y despachos se desarrolla y documenta las siguientes políticas y procesos que permitan mitigar el riesgo de perdidas en la cadena de abastecimiento, perdida de producto y aumento desmedido en gastos de distribución en las operaciones de la empresa.

- ✓ Procedimiento de logística
- ✓ Procedimiento de inventarios
- ✓ Procedimientos de despachos

7.1.4 Gestión Contable y Tributario

Para el correcto desarrollo y gestión en el manejo de la contabilidad y que permitan mitigar el riesgo de perdidas por no tener contralada y asegurada la información contable de la compañía, así misma sobre gasto en multas o sanciones en la mala gestión tributaria se desarrolla y documenta las siguientes políticas y procesos en las operaciones de la empresa.

- ✓ Políticas contables
- ✓ Políticas tributarias
- ✓ Procedimiento contable
- ✓ Procedimiento tributario

7.1.5 Gestion de Costos y Presupuesto

Para el correcto desarrollo como la gestión de costos y presupuestos permitan mitigar el riesgo de financiero y jurídico por no tener contralados los costos y una correcta planeación del presupuesto general como los presupuestos de los proyectos operativos y comerciales de la empresa, así misma perdida en multas o sanciones en la mala gestión ejecución y cumplimiento de los proyectos. Se emiten las siguientes políticas y procesos:

- ✓ Política de Costos
- ✓ Políticas de Gastos
- ✓ Políticas de Viajes y traslados
- ✓ Política de Presupuesto General
- ✓ Política de Presupuesto comercial
- ✓ Política de Presupuesto de producción
- ✓ Política de presupuestos de proyectos para la venta
- ✓ Procesos de presupuesto general
- ✓ Procesos para presupuestos proyectos de construcción
- ✓ Procesos para presupuestos proyectos de Industria

7.1.6 Gestión de Riesgos financieros

Dentro del Modelo de Gestión Financiera se identifican los riesgos a los que se expone la empresa, y se implementa un plan de análisis y mitigación de riesgos por cada uno de ellos, dado que son dinámicos y cambian en el tiempo. Así mismo la política para mitigarlos. (Ver tabla 21)

ID	TIPO DE RIESGO	DEBILIDAD Y CONSECUENCIA	Amenaza	POLITICA	Monitoreo
1	Riesgo de Credito	Riesgo de impago por los contrato leoninos en contra de la empresa, que afectan la rentabilidad y liquidez.	Alta	Modelos de gestion financiera. Los contratos auditados por juridico, el área financiera para revisar la viabilidad del proyecto.	Mensual
2	Riesgo de Mercado	Tasa de interés: Colombia con altas tasas de intervención para frenar la inflación provocada por las políticas expansivas. Riesgo tipo de cambio, volatilidad en la paridad con el Dolar. Disminución en inversión en construcción impacta las ventas de Barmesa.	Alta	Optar por otras fuentes de apalancamiento de financiamiento bancario en Colombia, revisar opciones en otro país. Tomar medidas de cubrimiento para la volatilidad del cambio pesos/dólar. Orientar los productos de bombeo en otros nichos del mercado como agro, minería e industrial	Trimestral
3	Riesgo de Ciberseguridad	Fuga de información de la base de datos. Suplantación de la identidad financiera. Intrusión a la pagina web corporativa. Filtración de Now How de industria. Infección y/o secuestro de información por medio de código malicioso en la red.	Media	Politica de juego codigo malicioso. Politica de internet. Politico de gestión y administración de riesgos. Politca de control de acceso. Politica de gestión de incidentes de seguridad de la información.	Mensual
4	Riesgo Climatico	Desde el enfoque del Cambio Climático, Barmesa es consciente del nivel de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) como consecuencia de sus operaciones, por ejemplo, los (GEI) en promedio desde el 2015 al 2022 reportó 1.13 millones toneladas de dióxido de carbono directas (tCO2e) y alrededor de 5 mil tCO2e en emisiones indirectas.	Baja	Colombia adopta el Acuerdo de Paris mediante la Ley 1844 de 2017, implementa la Ley 1931 de 2018 en la cual establece las directrices para la gestión del cambio climático; en la resolución 1447 de 2018 reglamenta el sistema de monitoreo de las acciones de mitigación de los GEI, y el Decreto 446 de 2020.	Anual
5	Riesgo Politico	La afectación de la economía en general, lo que esta provocando un menor crecimiento del PIB y e IPP, perdida de competitividad, desempleo, entre otros.	Media		Anual
6	Riesgo de Lavado de Activos	Riesgo de alguno de los clientes pueda lavar activos por medio de las operaciones que realice con Barmesa.	Alta	Verificación de los clientes por medio de sistemas de administración de riesgos. SARC, SARLAFT, SARL, SARO, SARM,	Cada ingreso de cliente nuevo y anual
7	Riesgo Operativo	Incumplimiento de normas o estándares de ética y control interno por parte de los empleados y administradores. Incumplimiento de las políticas y procesos operacionales y misionales de la empresa por parte de los empleados y administradores. Fallas recurrentes de calidad.	Alta	Politica y equipos enfocados a garantizar la calidad en los productos. Seguros que cubren la responsabilidad de la compañía y sus directivos. Asesorías legales externas. Estrategias de formación y comunicación Programa de Cumplimiento y controles Línea ética Procedimientos disciplinarios Compromiso de la dirección con el control interno y la cultura ética Uso de la herramientas tecnológicas	Semanal
8	Riesgo Pais	Se materializa en una pérdida que sufre la empresa, país o una inversión al tener actividades en el exterior, está asociado al contexto político, económico, social y legal de un país determinado	Alta		Anula
9	Riesgo Legal	La probabilidad de que se produzcan pérdidas como consecuencia de que las actividades de la empresa no cumplen con la legislación y la normativa vigente, o porque la contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción	Media	Todos los procesos debeb ser revisados por el outsourcing legal y tributario de la empresa	Cada proceso
10	Riesgo Reputacional	Existen 16 riesgos estratégicos del Grupo que podrían afectar negativamente las relaciones con los principales grupos de interés y la reputación de la marca.	Baja	La Compañía trabaja arduamente para evitar cualquier impacto negativo sobre el valor para los accionistas. Los riesgos hacen parte formal del mandato de supervisión de la Junta Directiva. Cada trimestre, el Comité de Riesgos de la Junta recibe reportes de evolución de los riesgos estratégicos	Cada proceso
11	Riesgo de liquidez	la pérdida que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos productivos a un costo posiblemente inaceptable, lo que puede llevarlo a la insolvencia.	Media	Modelo de Gestión Financiera	Cada proceso

Tabla 21 - Tabla de Riesgos – Elaboración Propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023)

7.2 Ejecución y análisis

Esta fase se realiza la medición de las operaciones ejecutadas por la empresa donde se analizan el impacto de las mejoras realizadas por medio de la implementación del Modelo de Gestión Financiera donde se analiza la gestión de la empresa por medio de la

consolidación de la información empresarial en los Estados Financieros e Indicadores de la BARMESA SAS.

7.2.1 Estados Financieros

Dentro de la implementación del Modelo de Gestión Financiera en el 2023 BARMESA SAS alcanzó unos buenos resultados financieros. De acuerdo con el Estado de Resultado Integral a 2023, los ingresos aumentaron a **\$17.307** millones de pesos, un **incremento** del **14%** frente al año 2022, debido a una mayor contribución del negocio agrícola y la industria; gracias al aumento del portafolio de productos para la venta que permitió tener un aumento en los ingresos operativos a pesar del que el sector de la construcción está a la baja.

Por su parte el margen neto llegó a **10%**, **creciendo** más de un **9%** con relación al año anterior. Aún con los retos de inflación, altas tasas de interés y depreciación del peso frente al dólar, BARMESA SAS le generó un valor al grupo Prominbar SA de CV de **\$1.678** millones de pesos por concepto de rentabilidad neta del año de 2023. Después de haber depurado las no conformidades en los procesos en cada área para llegar a una información confiable, se realiza un análisis financiero donde se puede establecer el cumplimiento de la premisa que es aumentar la rentabilidad y la liquidez de la compañía (Ver tabla 22).











Estado de Resultado integral	2019	2020	2021	2022	2023
Total Ingreso Operativo	11.331,74	11.020,79	13.077,21	15.192,15	17.307,09
Ingresos netos por ventas	11.150,48	10.692,58	12.769,75	14.912,93	17.056,11
Costo de mercancías vendidas 	(7.733,62)	(7.255,33) 	(8.281,83) 	(9.253,22) 	(9.704,61) 
Utilidad bruta	3.416,86	3.437,25	4.487,92	5.659,71	7.351,50
Gastos de venta y distribución	(1.943,02)	(1.754,79)	(1.849,72)	(2.054,33)	(2.131,14)
Gastos administrativos	(831,86)	(930,75)	(1.546,94)	(1.395,38)	(1.409,33)
Otros resultados operativos netos	160,80	248,58	261,50	(208,48)	(246,47)
Otros ingresos operativos	181,25	328,21	307,46	279,22	250,98
Otros gastos operativos	(20,45)	(79,63)	(45,96)	(487,70)	(497,45)
Utilidad Operativa (EBIT)	802,78	1.000,29	1.352,76	2.001,52	3.564,55
EBITDA	883,12	1.083,02	1.464,35	2.156,48	3.647,28
Resultado financiero	(176,21)	(359,63)	(510,82)	(1.253,47)	(455,60)
Ingresos financieros	199,26	433,87	205,71	427,83	250,98
Gastos financieros	(375,47)	(793,50)	(716,53)	(1.681,30)	(706,58)
Ganancias antes de impuestos	626,57	640,66	841,94	748,05	3.108,96
Impuesto a la renta	(253,68)	(320,01)	(402,14)	(674,53)	(1.430,12)
Utilidad Neta	372,89	320,65	439,80	73,52	1.678,84
Margen Neto 	3% 	3% 	3% 	0% 	10%

Tabla 22 – Estado de Resultado Integral y variaciones - elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023)

El Modelo de Gestión Financiera al tener control de los procesos genera una eficiencia en lograr minimizar el costo de materia prima, mitigando el riesgo cambiario dado que es importada, tomando acciones de cubrimiento cambiario natural y del sector financiero. Al igual con el control de los procesos los gastos generados por fallas en la apertura de cupos de crédito de cliente sin capacidad de pago y un nivel de endeudamiento adecuando, así mismo como la recuperación de cartera generando una mayor liquidez para la compañía y rentabilidad.

En el Estado de Situación Financiera a corte de 2023, podemos analizar que se obtuvo un **aumento** significativo en el **activo corriente** con respecto al año anterior de un **2%**, **disminuyendo** la deuda del **pasivo corriente** con respecto al 2022 de **5%**, lo cual genera aumento del capital de trabajo de trabajo, que permitió fortalecer el portafolio de productos para aumentar las ventas y con la liquidez obtenida disminuir cuentas de proveedores la cual **disminuyó** con respecto al año anterior en **6%**, paralelo a estos resultados se debe tener en cuenta que la **deuda con la casa matriz** disminuyó un **20%** con respecto al año anterior (Ver tabla 23).

Estado de Situación Financiera	2019	2020	2021	2022	2023
Activos	11.604	10.793	17.099	19.011	19.631
Activos Corrientes	11.170	10.376	11.948	13.843	14.167
Efectivo o Equivalentes	278	79	322	200	287
Comerciales y otras cuentas a c	5.054	3.473	3.914	3.826	3.738
Inventarios	5.838	6.823	7.712	9.817	10.142
Activos no corrientes	434	417	5.151	5.168	5.464
Propiedad, planta y equipo	429	404	5.119	5.117	5.464
Activos financieros a largo plazo	-	-	-	-	-
Activos diferidos	5	13	32	51	-
Pasivos	7.088	5.951	11.817	13.656	12.541
Pasivos Corrientes	7.086	5.945	7.477	9.918	9.405
Créditos y préstamos corrientes	-	-	5	-	3
Proveedores	5.450	4.655	5.767	7.663	7.259
Cuentas por pagar	132	119	154	189	224
Pasivos corrientes por impuesto :	124	501	522	761	954
Obligaciones Laborales	89	111	141	171	160
Pasivos estimados	241	-	-	-	-
Otros pasivos corrientes	1.050	559	887	1.134	805
Pasivos no corrientes	2	6	4.340	3.738	3.136
Créditos y préstamos largo plazo	-	-	4.332	3.615	2.898
Ingresos diferidos, gastos deveng	2	6	8	123	238
Patrimonio	4.516	4.842	5.282	5.355	7.090
Capital Suscrito	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776
Prima de emisión	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015
Otras reservas	151	189	221	276	332
Resultados acumulados	(425)	(137)	271	289	1.968
Total de patrimonio y pasivos	11.604	10.793	17.099	19.011	19.631
Total Activos	11.604	10.793	17.099	19.011	19.631

Tabla 23 - Estado de Situación Financiera – Elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023)

El Modelo de Gestión Financiera permite tener controlado las políticas y procesos se logra tener controlado el adecuado manejo del disponible. (políticas de cartera y recaudo)

7.2.2 Indicadores Financieros

Respecto a los vectores del resultado a 2023 podemos destacar que los indicadores muestran una mejor situación financiera de la compañía con respecto a los años anteriores. La liquidez la **prueba ácida aumento 100%** con respecto al año anterior, la **razón de disponibilidad aumento 50%** y así mismo el **capital de trabajo se incrementó 21%**. (Ver tabla 24)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez					
Razón Corriente	1,58	1,75	1,60	1,41	1,57
Prueba Acida	0,8	0,6	0,6	0,4	0,8
Razón de Disponibilidad	0,04	0,01	0,04	0,02	0,03
Capital de Trabajo Neto	\$ 4.084	\$ 4.431	\$ 4.471	\$ 3.925	\$ 4.762
	37%	31%	35%	36%	
Eficiencia					
Rotación del Activo	1,01	0,95	0,92	0,83	0,88
Rotación del Inventario	1,26	1,15	1,14	1,08	0,96
Rotacion Capital de Trabajo	2,83	2,59	2,94	3,62	3,63
Rotación de Cuentas x Cobrar	163,16	116,95	110,33	92,36	77,76
Rotación de Cuentas x Pagar	253,72	230,97	250,69	298,13	269,27
Rotacion de Inventarios	271,76	338,55	335,23	367,93	376,23
Ciclo Operacional (Días cxc + Días inventario)	434,92	455,50	445,56	460,29	453,99
Ciclo de Efectivo (Días cxc+días Inventario - Días cpx)	181,20	224,53	194,88	162,16	184,71
Endeudamiento					
Endeudamiento Total	61%	55%	69%	71%	64%
Endeudamiento Corto Plazo	61%	55%	44%	51%	48%
Concentración de la Deuda	100%	100%	63%	72%	73%
Apalancamiento Financiero	2,57	2,23	3,24	3,48	2,77
Rentabilidad					
ROA Rentabilidad Activo	3%	3%	3%	0%	9%
ROE Rentabilidad Patromonio	8%	7%	8%	1%	24%
ROIC Rentabilidad sobre el capital invertido	12%	14%	10%	11%	52%
Margen Bruto	31%	32%	35%	38%	42%
Margen Operacional	7%	9%	11%	13%	21%
Margen Neto	3%	3%	3%	0,5%	10%
Inductores de Valor					
Productividad del Activo Fijo	26,00	26,47	2,49	2,91	3,17
Capital de Trabajo - KTO	\$ 4.084	\$ 4.431	\$ 4.471	\$ 3.925	\$ 4.762
<i>Cartera</i>	\$ 3.954	\$ 2.923	\$ 2.895	\$ 2.335	\$ 2.130
Capital de Trabajo Neto Operativo - KTNO	\$ 4.341	\$ 5.091	\$ 4.840	\$ 4.129	\$ 5.013
Productividad del KTNO - PKT	38%	46%	37%	27%	29%
EBITDA	\$ 883	\$ 1.083	\$ 1.464	\$ 2.156	\$ 3.647
Margen EBITDA	8%	10%	11%	14%	21%
Palanca de Crecimiento - PDC	0,20	0,21	0,30	0,52	0,73
Variaciones					
Inversión KTNO	456,17	749,68	- 250,96	- 711,08	883,96

Tabla 24 -Indicadores Financieros- Elaboración propia – Fuente (BARMESA SAS, 2023)

El Modelo de Gestión Financiera logró que la Eficiencia mejorara en el **Ciclo Operacional disminuyendo** los días en **4%** al tener liquido el resultado de la operación. Así mismo disminuyeron los días de **rotación de cartera** en **16%** y de inventarios en **11%** lo cual impacta positivamente la liquidez.

Respecto al Endeudamiento se evidenció una disminución de **71% a 64%**, junto con el apalancamiento financiero que paso **3.48** veces a **2.77** veces, gracias a pagos o abonos a deuda con casa matriz y cubrimiento de deuda con proveedores.

Frente a la Rentabilidad se destaca el incremento de las rentabilidades con respecto al año anterior (Bruta de **10%**, Operacional **61%** y neta de **0.5% a 10%**),

Los inductores de valor de BARMESA SAS bajo el Modelo de Gestión Financiera mejoró levementemente con respecto a los años anteriores; aproximando la palanca de crecimiento a 1. Por ahora no se está generando valor con el crecimiento porque se está necesitando un alto nivel de caja para lograr este crecimiento. (Ver tabla 25)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
PDC: Palanca de Crecimiento	↓ 0,20	↓ 0,21	↓ 0,30	→ 0,52	↑ 0,73

Tabla 25 - Palanca de crecimiento - elaboración propia - Fuente BARMESA SAS

Con el Modelo de Gestión Financiera, la predicción de insolvencia por medio del modelo El modelo Z-Score de Altman mejoró frente a los años anteriores donde expresaba la probabilidad de iliquidez inminente a un riesgo menor de insolvencia o quiebra. (Ver tabla 26)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Modelo Z-Score de Altman	1,41	1,27	0,52	0,48	1,86
Modelo Z-Score baja probabilidad $Z < 3$ - Zona segura, en principio no hay que preocuparse					
Modelo Z-Score media probabilidad $1,8 < Z < 2,9$ - Zona gris, es probable quebrarse					
Modelo Z-Score bajo probabilidad $Z < 1,8$ - Zona de peligro de quiebra inminente					

Tabla 26 - Probabilidad de insolvencia - Elaboración propia

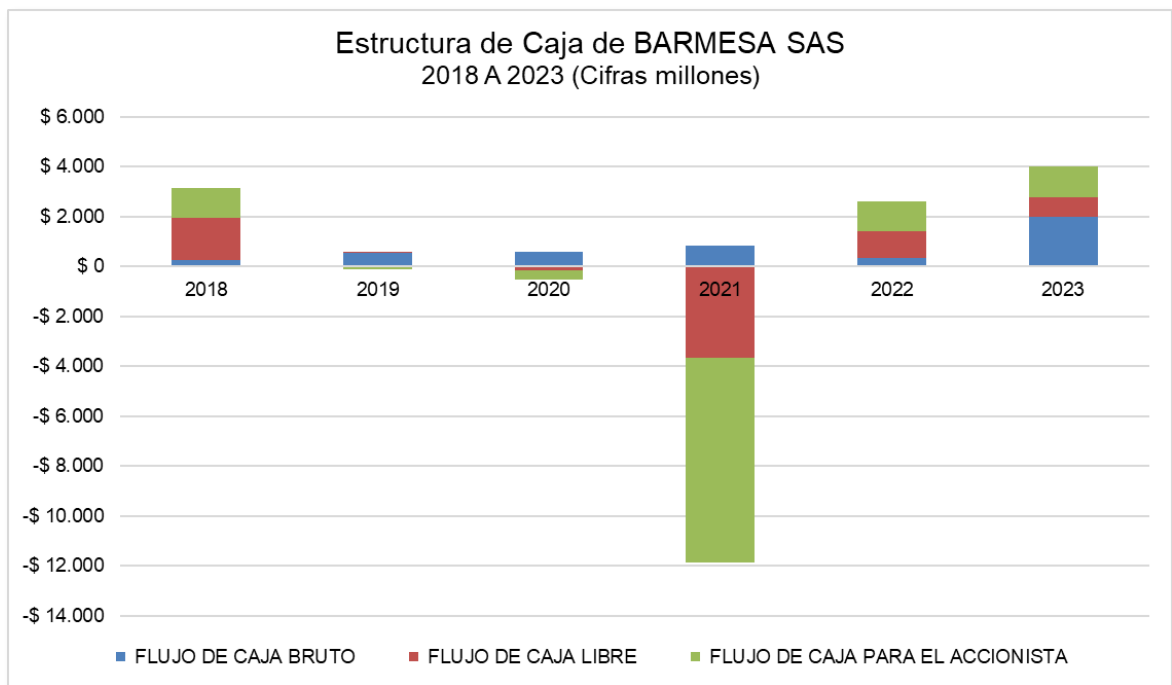
7.2.3 Flujos de caja

Para tener una empresa rentable es necesario realizar una buena planificación. Para esto se debe aplicar también estrategias de mercadeo y técnicas de ventas para tener una operación fluida y constante. (Ver tabla 27)

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operativa	125,92	802,78	1.000,29	1.352,76	2.001,52	3.564,55
- Impuestos operativos	-26,75	325,02	499,65	646,13	1.804,81	1.639,69
= UODI (Utilidad operativa después de impuestos)	152,67	477,76	500,64	706,63	196,71	1.924,86
+ Depreciaciones y amortizaciones	118,56	80,34	82,73	111,59	154,96	82,73
= FLUJO DE CAJA BRUTO	271,23	558,09	583,38	818,23	351,67	2.007,59
- Inversión Neta en Capital de Trabajo	-1.468,22	456,17	749,68	-250,96	-711,08	883,96
- Reposición de Activos Fijos	78,27	84,48	-25,00	4.714,84	-1,76	347,19
= FLUJO DE CAJA LIBRE	1.661,18	17,44	-141,30	-3.645,65	1.064,52	776,44
- Abono a capital	0,00	0,00	0,00	4.336,94	-721,94	-713,65
- Abono a intereses	1.405,01	375,47	793,50	716,53	1.681,30	706,58
+ Ahorro en impuestos por gastos financieros	941,36	251,56	539,58	494,41	1.092,85	459,27
= FLUJO DE CAJA PARA EL ACCIONISTA	1.197,52	-106,47	-395,22	-8.204,71	1.198,00	1.242,79

Tabla 27 - Flujos de Caja - Elaboración propia

Bajo el Modelo de Gestión Financiera el Flujo de Efectivo del Inversionista paso de negativo de 2019 a 2021 a positivo en 2023 y **aumentó** con respecto al año anterior **36%** implica que la operación de BARMESA cubre la inversión realizada por la casa Matriz, después de tener unos años complicados post pandemia y un requerimiento fuerte el año 2021 cuando se adquirió una nueva planta para la empresa, apalancada por préstamo casa matriz de 80% y fondos propios de 20%. (Ver gráfica 45)



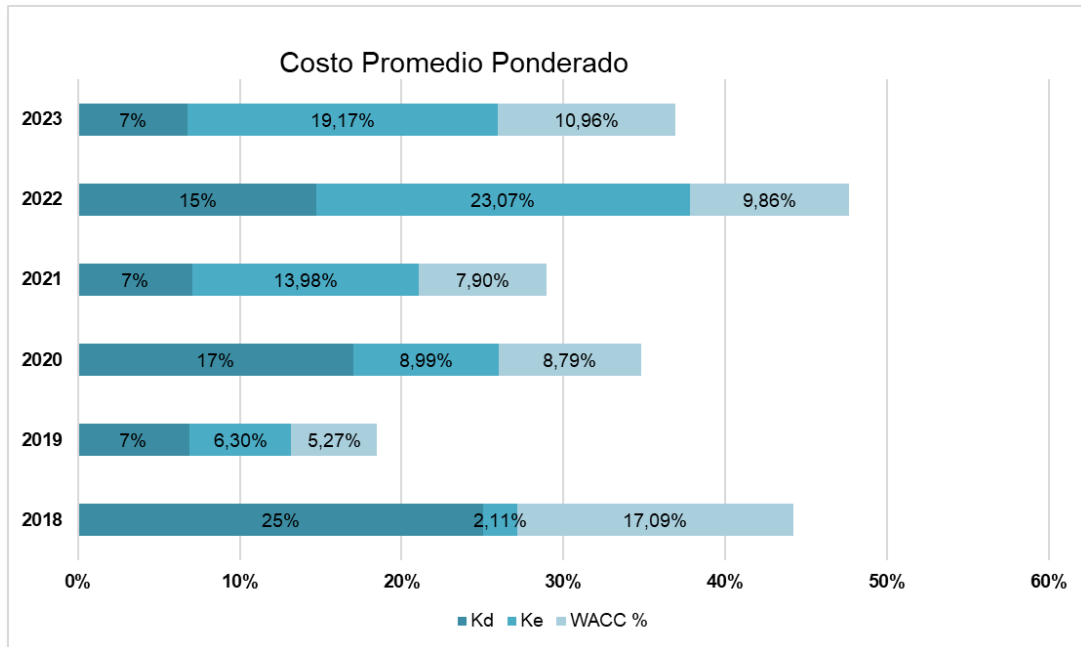
Gráfica 45 - Estructura de Caja

7.2.4 Costo medio ponderado de capital WACC

Analizando el Costo promedio ponderado (WACC) de recorrido los últimos frente al margen operacional, vemos que la empresa está **generando valor**, aunque al aumentar el WACC año por año, indica que la empresa está utilizando **fuentes de financiamiento más costosas**, lo que puede reducir su rentabilidad, que está ligado con el resultado del análisis de la Palanca de Crecimiento, que dice que BARMESA SAS necesitando un alto nivel de capital de trabajo para el tipo de crecimiento que está teniendo la empresa, llevando a un riesgo de liquidez. (Ver tabla 28) y (Ver gráfica 46)

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activos	10.584,10	11.604,20	10.792,92	17.098,58	18.652,00	19.631,20
Obligaciones financieras Corrientes	5.612,05	5.450,47	4.654,90	5.772,46	7.663,00	7.261,83
Obligaciones financieras No Corrientes	-	2,14	5,73	4.339,71	3.738,15	3.136,50
Total Deuda	5.612,05	5.452,61	4.660,63	10.112,17	11.401,15	10.398,33
Patrimonio	4.287,57	4.516,43	4.842,16	5.281,94	5.355,46	7.089,98
Fuente Financiacion	9.899,62	9.969,04	9.502,79	15.394,11	16.756,61	17.488,30
Intereses Finan	1.405,01	375,47	793,50	716,53	1.681,30	706,58
Tasa Real Renta	-21%	40%	50%	48%	90%	46%
% Deuda	53%	47%	43%	59%	61%	53%
% Patrimonio	47%	53%	57%	41%	39%	47%
$BI = u * (1 + (1 - T_x) * D/P)$						
u	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,88
BI	2,11	1,36	1,23	1,56	1,03	1,42
Kd	25%	7%	17%	7%	15%	7%
Rf (TES 10Y)	7,02%	6,36%	5,76%	8,46%	3,88%	3,87%
Rm	2,10%	2,30%	5,40%	6,14%	6,20%	6,20%
R país	2,28%	1,66%	2,06%	3,53%	3,69%	2,72%
Inflación	3,18%	3,80%	1,61%	5,6%	13,1%	9,3%
Ke	2,11%	6,30%	8,99%	13,98%	23,07%	19,17%
WACC %	17,09%	5,27%	8,79%	7,90%	9,86%	10,96%
Margen Operacional Favorable	1%	7,20%	9,35%	10,59%	13,42%	20,90%

Tabla 28 - Costo Promedio Ponderado



Gráfica 46 - Costo Promedio Ponderado - Elaboración Propia

7.2.5 Valor económico agregado EVA

Dentro de los últimos años BARMESA ha tenido una variación significativa de negativo a positivo y viceversa respecto a El valor agregado EVA, quiere decir que la compañía genera valor mayor a los costos de usar el capital ingresado; si el EVA es negativo significa que no genera valor agregado, bajo el Modelo de Gestión Financiera la generación de valor para BARMESA SAS fue positiva, indicando que genera valor. (Ver tabla 29)

EVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBITDA	244,48	883,12	1.083,02	1.464,35	2.156,48	3.647,28
Depreciaciones	118,56	80,34	82,73	111,59	154,96	82,73
UTILIDAD OPERATIVA	125,92	802,78	1.000,29	1.352,76	2.001,52	3.564,55
Impuestos aplicados (operativos)	-26,75	325,02	499,65	646,13	1.804,81	1.639,69
UODI	152,67	477,76	500,64	706,63	196,71	1.924,86
Activos NETOS de Operación	4.287,57	4.518,57	4.847,89	9.627,02	9.093,61	3.139,42
WACC	17,09%	5,27%	8,79%	7,90%	9,86%	0,00%
Costo del capital empleado	732,56	237,93	425,95	760,81	896,24	0,00
UODI	152,67	477,76	500,64	706,63	196,71	1.924,86
Costo del capital empleado	732,56	237,93	425,95	760,81	896,24	0,00
GANANCIA ECONOMICA o EVA	-579,89	239,83	74,69	-54,17	-699,53	1.924,86

Tabla 29 - Valor Económico Generado - elaboración propia

7.2.6 Valoración de la deuda

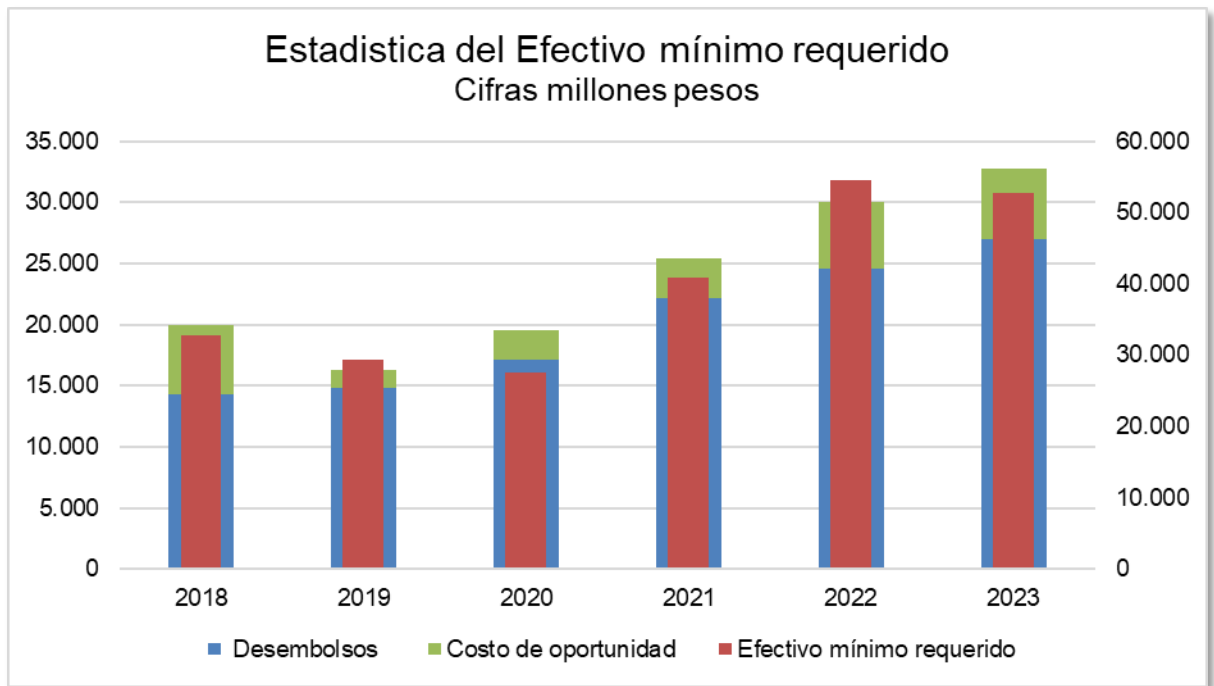
Teniendo en cuenta los niveles de Endeudamiento actual revisamos cual el **monto máximo** para poder entrar a calcular el monto máximo para inyección externa de fondos. Que esta por debajo de la deuda actual. (Ver tabla 30)

DEUDA	
$UAI - D * \%pkt = UAI$	Ecuacion 1
$UAI / (Inversion\ en\ Activos - D) = 20,80\%$	Ecuacion 2
UAI	1352,76
D	?
%PKT	37%
Inversión en activos	944,9982
Ke	20,80%
$UAI - (D * \%PKT) / (Inversion\ en\ activos - D) = 20,80\%$	
$1352,76 - 0,37 D / (944,99 - D) = 0,208$	
$1352,76 - 0,37 D = (944,99 * 0,208) - 0,208 D$	
$1352,76 - 0,37 D = 196,54 - 0,208 D$	
$-0,37 D + 0,208 D = 196,54 - 1352,76$	
$-0,162 D = -1156,22$	
$D = -1156,22 / -0,162$	
$D = 7.137,16$	
En millones	

Tabla 30 -Valoración de la Deuda - Elaboración propia

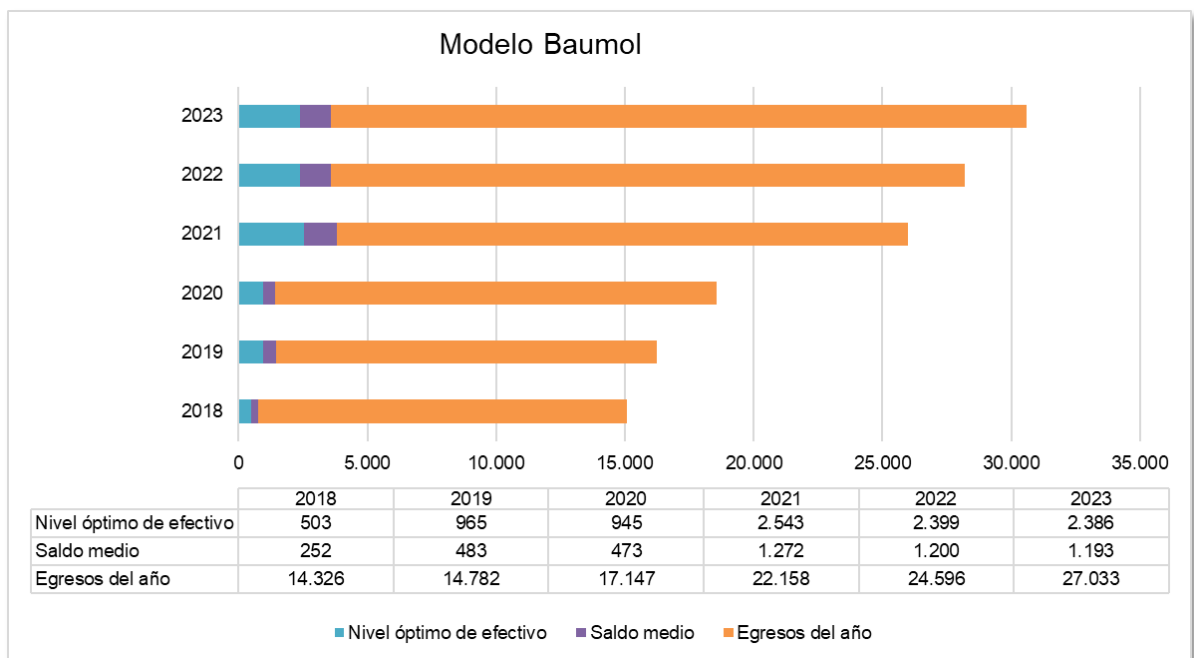
7.2.7 Efectivo requerido, Baumol y Miller

Dentro del Modelo de Gestión Financiera el efectivo mínimo para operaciones nos evidencia el monto mínimo de dinero requerido para que BARMESA gestione las operaciones y realice pagos proyectados y a corto plazo, el cual **disminuyó** frente al año anterior en **3%**. (Ver gráfico 47) Para proyectar el crecimiento de la empresa se puede determinar que se necesita una cantidad mayor cada año para desarrollar proyectos de inversión, desarrollo y crecimiento. Podemos analizar que los egresos por el año han crecido linealmente.



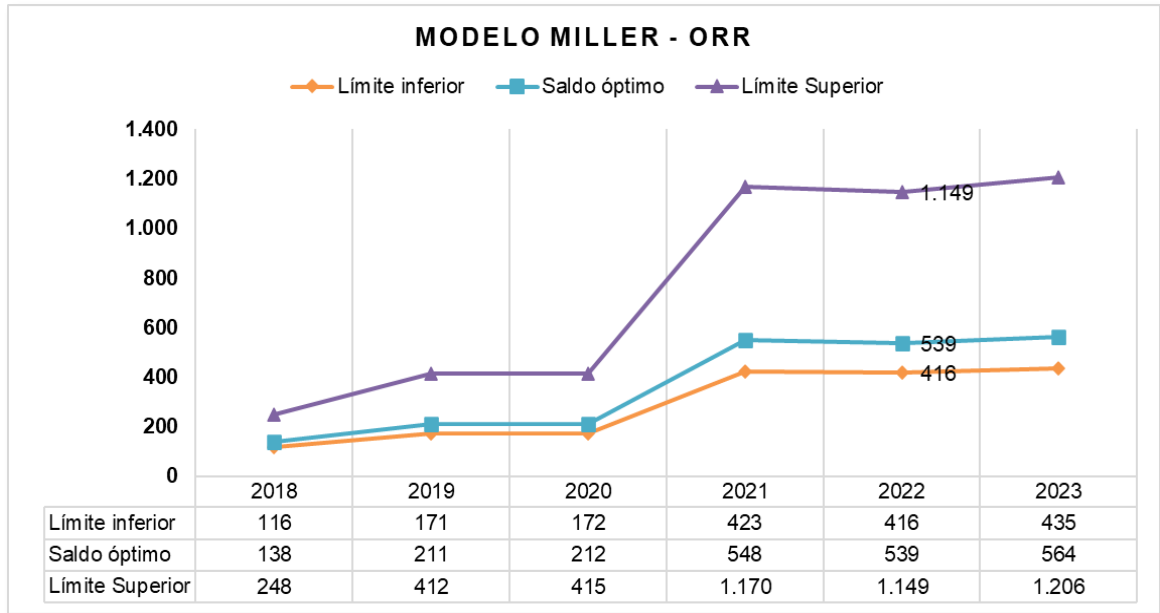
Gráfica 47 - Efectivo requerido - elaboración propia

El modelo Baumol donde se analiza el equilibrio en la empresa para procesar su activo disponible y el interés generado al mantener otros activos financieros. (Ver gráfica 48)



Gráfica 48 - Modelo caja Baumol - elaboración propia

Es determinar el punto óptimo de retorno, o sea, generar saldos de efectivos y minimizar los costos al no pronosticas las entradas y salidas de efectivo; la gráfica de este modelo muestra cómo el saldo de tesorería llega a un límite superior. (Ver grafica 49)



Gráfica 49 - Modelo caja Miller – Orr

7.2.8 Utilidad de la Caja

En el análisis muestra el estado actual financieramente, y permite pronosticara corto, medio y largo plazo. (Ver tabla 31 y tabla 32)

MODELO DE UTILIDAD DE CAJA	
ROTACION DE CARTERA (x veces año)	3
+ VENTAS	12.770
- Costos Variables	8.282
= Margen de Contribucion	4.488
- Costos y gastos Fijos	3.397
= UTILIDAD OPERACIONAL	738
+ Depreciación	112
= EBITDA	849
Cartera	3.914
Caja Requerida	11.678
Inversión en cartera	3.579
WACC	11%
- Costo de Inversión en cartera	383
Porcentaje de cartera castigada	1%
- Pérdida por cartera castigada	116
= UTILIDAD DE CAJA	351

Tabla 31 - Modelo de utilidad de Caja

		Rotación de cartera (Número de veces en el año)										
		351	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de ventas	11.000	-2.284	-1.660	-1.452	-1.348	-1.286	-1.244	-1.214	-1.192	-1.175	-1.161	
	11.100	-2.184	-1.560	-1.352	-1.248	-1.186	-1.144	-1.114	-1.092	-1.075	-1.061	
	11.200	-2.084	-1.460	-1.252	-1.148	-1.086	-1.044	-1.014	-992	-975	-961	
	11.300	-1.984	-1.360	-1.152	-1.048	-986	-944	-914	-892	-875	-861	
	11.400	-1.884	-1.260	-1.052	-948	-886	-844	-814	-792	-775	-761	
	11.500	-1.784	-1.160	-952	-848	-786	-744	-714	-692	-675	-661	
	11.600	-1.684	-1.060	-852	-748	-686	-644	-614	-592	-575	-561	
	11.700	-1.584	-960	-752	-648	-586	-544	-514	-492	-475	-461	
	11.800	-1.484	-860	-652	-548	-486	-444	-414	-392	-375	-361	
	11.900	-1.384	-760	-552	-448	-386	-344	-314	-292	-275	-261	
	12.000	-1.284	-660	-452	-348	-286	-244	-214	-192	-175	-161	
	12.100	-1.184	-560	-352	-248	-186	-144	-114	-92	-75	-61	
	12.200	-1.084	-460	-252	-148	-86	-44	-14	8	25	39	
	12.300	-984	-360	-152	-48	14	56	86	108	125	139	
	12.400	-884	-260	-52	52	114	156	186	208	225	239	
	12.500	-784	-160	48	152	214	256	286	308	325	339	
12.600	-684	-60	148	252	314	356	386	408	425	439		
12.700	-584	40	248	352	414	456	486	508	525	539		
12.800	-484	140	348	452	514	556	586	608	625	639		
12.900	-384	240	448	552	614	656	686	708	725	739		

Tabla 32 - Simulación de Utilidad de Caja

7.2.9 Presupuesto Maestro

La correcta planeación donde se garantiza ejecución del presupuesto gastos, costos, inversiones y apalancamiento para cumplir con las operaciones de la empresa. Donde se define

- ✓ Alcance: para planear, ejecutar, controlar y retroalimentar el pre
- ✓ Controles: Donde se establece los permisos por cargos y niveles de autorización por áreas y cargos.
- ✓ Responsables: desde la junta directiva gerente general y gerentes principales.
- ✓ Desarrollo:

De acuerdo con el Modelo de Gestión Financiera que se comenzó a implementar desde el 2022 segundo semestre y al 100% en el 2023 podemos determinar que se cumplieron los objetivos previstos. Dentro del Estado de Resultado Integral se observa que el margen neto se incrementó frente a los años anteriores y al realizar una proyección al 2027 se logra cumplir con el objetivo. (Ver tabla No.33).

Estado de Resultado integral	Proyectado					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total Ingreso Operativo	15.192	17.307	19.422	21.537	23.652	25.767
Ingresos netos por ventas	14.913	17.056	19.422	21.537	23.652	25.767
Costo de mercancías vendidas	(9.253)	(9.705)	(9.421)	(9.791)	(10.161)	(10.531)
Utilidad bruta	↓ 5.660	↓ 7.352	⇒ 10.001	⇒ 11.746	↑ 13.491	↑ 15.236
Gastos de venta y distribución	(2.054)	(2.131)	(2.212)	(2.294)	(2.375)	(2.456)
Gastos administrativos	(1.395)	(1.409)	(1.691)	(1.803)	(1.914)	(2.026)
Otros resultados operativos netos	(208)	(246)	(39)	(48)	(56)	(64)
Otros ingresos operativos	279	251	460	523	586	649
Otros gastos operativos	(488)	(497)	(499)	(571)	(642)	(713)
Utilidad Operativa (EBIT)	↓ 2.002	↓ 3.565	⇒ 6.059	⇒ 7.602	↑ 9.146	↑ 10.689
EBITDA	2.156	3.647				
Resultado financiero	(1.253)	(456)	(1.351)	(423)	(1.464)	(537)
Ingresos financieros	428	251	413	429	445	461
Gastos financieros	(1.681)	(707)	(1.763)	(852)	(1.909)	(998)
Ganancias antes de impuestos	748	3.109	4.708	7.179	7.682	10.153
Impuesto a la renta	(675)	(1.430)	(2.166)	(3.302)	(3.534)	(4.670)
Utilidad Neta	74	1.679	2.542	3.877	4.148	5.482
Margen Neto	⇒ 0%	↑ 10%	↑ 13%	↑ 18%	↑ 18%	↑ 21%

Tabla 33 – Estado de Resultado integral Proyectado - Elaboración propia

De la misma manera podemos analizar que para el año 2023 se obtuvo un incremento frente a liquidez de los anteriores al realizar una proyección al 2027 se logra cumplir con el objetivo (Ver tabla No. 34)

Estado de Situación Financiera	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activos	19.011	19.631	22.276,05	24.257,20	26.021,73	28.002,87
Activos Corrientes	13.843	14.167	14.673,48	15.431,40	15.972,70	16.730,61
Efectivo o Equivalentes	200	287	156	242	112	198
Comerciales y otras cuentas a c	3.826	3.738	3.925	3.972	4.019	4.065
Inventarios	9.817	10.142	10.592	11.217	11.842	12.467
Activos no corrientes	5.168	5.464	7.603	8.826	10.049	11.272
Propiedad, planta y equipo	5.117	5.464	7.538	8.752	9.966	11.180
Activos financieros a largo plazo						
Activos diferidos	51	-	64,3	73,5	82,7	91,9
Pasivos	13.656	12.541	14.798,92	15.748,36	15.474,28	16.377,72
Pasivos Corrientes	9.918	9.405	12.263,89	13.814,89	14.142,38	15.647,38
Créditos y préstamos corrientes	-	3	3,4	3,9	4,4	4,9
Proveedores	7.663	7.259	9.505,2	10.254,9	10.630,6	11.334,2
Cuentas por pagar	189	224	258,80	293,63	328,46	363,29
Pasivos corrientes por impuesto :	761	954	1.144,46	1.334,79	1.525,12	1.715,44
Obligaciones Laborales	171	160	173,30	186,60	199,90	213,21
Pasivos estimados						
Otros pasivos corrientes	1.134	805	1.178,7	1.741,1	1.453,9	2.016,3
Pasivos no corrientes	3.738	3.136	2.535,03	1.933,47	1.331,91	730,35
Créditos y préstamos largo plazo	3.615	2.898	2.181,86	1.465,29	748,72	32,15
Ingresos diferidos, gastos deveng	123	238	353,17	468,18	583,19	698,20
Patrimonio	5.355	7.090	8.824,49	11.422,38	15.354,59	19.558,35
Capital Suscrito	2.776	2.776	2.775,81	2.775,81	2.775,81	2.775,81
Prima de emisión	2.015	2.015	2.014,51	2.014,51	2.014,51	2.014,51
Otras reservas	276	332	387,65	443,33	499,01	554,69
Resultados acumulados	289	1.968	3.646,52	6.188,73	10.065,26	14.213,34
Total de patrimonio y pasivos	19.011	19.631	23.623,41	27.170,74	30.828,88	35.936,08
Total Activos	19.011	19.631	22.276,05	24.257,20	26.021,73	28.002,87

Tabla 34 - Estado de Situación Financiera Proyectado

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

Dentro de la literatura de los referentes teóricos y variables se encontraron varias fuentes que permitieron el desarrollo del Modelo de Gestión Financiera que optimiza la liquidez y rentabilidad de BARMESA. La mayoría entres las bases de datos como Emis, e-book, eco ediciones, multi Legis, banco de la república, DANE etc.

El análisis situacional de la compañía y su proceso de gestión financiera, se pudo establecer claramente el estado actual frente a las posibles oportunidades de mejora, debilidades, las fortalezas y amenazas. Basado en eso, se determinó que puntos eran más sensibles e impactaban directamente en la generación de una mayor rentabilidad y liquidez, donde se comenzó por emitir políticas y procesos para asegurar la operación.

El Modelo de Gestión Financiera enfocado en optimizar la liquidez y la rentabilidad de BARMESA comienza a dar resultados progresivos desde el primer año teniendo como base el año gravable de 2023.

Se estableció un plan de implementación para el Modelo de Gestión Financiera desde el primer del 2023 dando como resultado una mejora en los indicadores que se querían atacar.

8.2 Recomendaciones

Terminado el proceso de esta intervención se puede evidenciar que la baja rentabilidad y falta de liquidez obtenidas por BARMESA S.A.S se debe al no tener un Modelo de Gestión Financiera, así las recomendaciones y los cambios generados con el diseño de procedimientos y presupuestos permitirán a BARMESA controlar su actividad financiera generando incremento en la rentabilidad y mayor liquidez.

Aunque se ve un crecimiento en los ingresos, es necesario un crecimiento para apalancar la estructura de costos, que genere a su vez un aumento en la rentabilidad.

Dentro del análisis de riesgos se evidencio que existen varios tipos de riesgos y se estableció claramente las políticas para la mitigación de los mismo. Además, el plan de revisión periódica, dado que los riesgos son dinámicos en el tiempo para que se materialicen.

En el pronóstico de las metas del año 2023 y los siguientes 5 años se prevén los valores para lograr el punto de equilibrio, donde aumenten los ingresos, control estricto de los costos y gastos, con la participación de cada área generando indicadores de procesos que monitorean periódicamente para encontrar anomalías del proceso a tiempo.

9. Referenciación bibliografía

- Agudelo, P. (23 de Marzo de 2023). *gestiondeoperaciones.net*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/>
- Albornoz, C. (2008). *Administración del Capital de Trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual*. Ciudad de Mexico : Paliante .
- Alvarez, A. (2004). *Introducción al Analisis Financiero* . Alicante- España: San Vicente 3ra Ed.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerencial - Metodos cuantitativos para la administración*. . Ecoe ediciones.
- Anaya, H. O. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Bogotá: U Externado de Colombia.
- Anaya, H. O. (2018). *Analisis Financiero Aplicado bajo NIFF*. Bogotá: Universidad del Externado.
- ANDI - La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2022). *Balance de 2022 y perspectivas de 2023*. Bogotá DC: ANDI.
- Arroba Salto , J. (2018). *Cuentas por cobrar y su relevancia en la liquidez* . Observatorio de la economía latinoamericana.
- Banco de la República . (2022). *A quien afecta la depreciación del dólar*. Bogotá: Banco de la República.
- BARMESA PUMPS. (30 de 11 de 2018). MANUAL CORPORATIVO Y BUENAS PRACTICAS EMPRESARIALES. BOGOTÁ DC, CUNDINAMARCA, COLOMBIA: BARMESA SAS.
- BARMESA PUMPS. (2018). *POLITICAS DE CRÉDITO BARMESA SAS*. BOGOTA DC: BARMESA PUMPS.
- BARMESA PUMPS;. (30 de 01 de 2023). *BARMESA PUMPS*. Obtenido de <https://www.barnesapumps.com/MX/nuestra-empresa.html>
- BARMESAPUMPS COLOMBIA . (2022). *INFORME DE GESTIÓN 2021-2022*. COTA - CUNDINAMARCA: BARMESA SAS.
- Bellini, F. (diciembre de 2010). *Sistemas de inventarios. Investigación de Operaciones*. Obtenido de <http://www.investigacion-operaciones.com/inventario-1htm>.
- Burguete, De Ana Consuelo Lavallo. (2016). *Análisis financiero*. Bogotá : Editorial Unid - Comité Editorial.
- Castro Morales , A. (2014). *Planeación Financiera*. Editorial Patria.

- Charles, S. (2013). *Administración de inventarios*. Sao Paulo: RAE - Revista de Administración de Empresas.
- COMPAÑIA DE SEGUROS SURAMERICANA. (1 de 12 de 2021). *Compañía de seguros Sura - Recomendaciones Financieras*. Obtenido de <https://segurossura.com/>:
<https://segurossura.com/covid19/recomendaciones/por-que-es-importante-la-gestion-financiera-en-las-empresas/>
- CORFICOLOMBIANA . (2022). *DEVALUACIÓN CAUSAS Y EFECTOS* . BOGOTÁ DC: CORFICOLOMBIANA .
- DANE- Departamento Nacional de Estadística. (2022). *Informe técnico de política cambiaria*. Bogotá DC: DANE.
- DANE- Departamento Nacional de Estadísticas. (2023). *Boletín técnico de precios al productor* . Bogotá DC: DANE.
- De Zvi Bodie, Robert C. Merton. (2001). *Finanzas*. Boston: Pearson Educación.
- Díaz, M. (2012). *Presupuesto*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación .
- Economipedia. (1 de Mayo de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/estructura-financiera.html>
- Enriquez, & Enriquez, P. (15 de julio de 2020). *andbank.es*. Obtenido de <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones>
- Fagilde , C. (2009). *Manual de presupuesto* . Ediciones ECOe.
- Gaitan, Rodrigo Estupiñan. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gallagher, T. (2001). *Administración Financiera Segunda Edición*. Mexico: Prentice Hall.
- Garcia, S. (2003). *Valoración de empresas Gerencia del valor y eva capitul*. Cali: Moderna Impresores S.A.
- Gigena, I. (2018). *Presupuesto maestro pyme*. Universidad Católica de Córdoba.
- Gitman, J. (2003). *Principios de administración financiera*. Mexico: Pearson.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico, Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
<https://retos-directivos.eae.es>. (22 de abril de 2021). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/presupuesto-maestro>
- Meana Coalla, P. P. (2017). *Gestión de Inventarios*. Madrid: Ediciones Paraninfo sa.

- Meana Coalla, P. P. (2017). *Gestión de Inventarios*. Ediciones Paraninfo SA.
- Mintzberg, H. (1991). *El proceso estrategico conceptos y casos*.
- Mondino, D. (2007). *Finanzas para Empresas Competitivas*. Mexico: Editorial Granica S.A.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario - planeacion elaboracion control e implantacion*. Profit editorial.
- Ondategui, J. C. (2012). *Parques Científicos e Innovación*. Madrid: Revista Economía Industrial.
- Palomeque Peñalosa, M. (2008). *Administración del capital de trabajo*. Perspectivas 21.
- Perdomo, Abraham. (2000). *Administración financiera del capital de trabajo*. Mexico: Prentice Hall.
- Perez, I. (2019). *Planeación Financiera, Planeación de actividades Establecer Objetivos y Estrategias*. Mexico.
- Prieto, E. (17 de Agosto de 2023). <https://es.snhu.edu/noticias/importancia-de-las-finanzas-y-la-inversion-para-una-empresa>. Obtenido de <https://es.snhu.edu/>
- Salcido, M. (2010). *El presupuesto Maestro como guía y horizonte de crecimiento de una empresa*. Culura Cientifica y tecnologica.
- Salluca NPC & Correa EDD. (2015). Estructura Financiera y Rentabilidad . *Revista de Investigación Valor Contable*, 1-2.
- Sheykin, H. (24 de Enero de 2023). *finmodelslab.com*. Obtenido de <https://finmodelslab.com/es/blogs/blog/different-types-financial-models>
- Toro, Diego Baena. (2018). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Westerfield, R. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mexico: McGraw Hill.
- Yosmary, D. (2012). *Administración de Inventarios- Claves para la optimización de las utilidades de la empresa*. Visión Gerencial.

Anexos

Anexo No. 1 - Carta de Autorización

Anexo No.2 – Instrumento de Medición

Modelo de Gestión Financiera para optimizar la Liquidez y Rentabilidad de la Empresa Barmesa SAS Anexo No 2							
Lugar y Fecha							
Nombre del Encuestado							
Genero							
Profesión							
Relación con la compañía							
Antigüedad en la empresa							
A. Nivel de competitividad							
P r e g u n t a s	1	competencia	1	2	3	4	5
	2	Barmesa esta empoderada y fuerte ante los ojos del cliente					
	3	Los productos de Barmesa son costosos frente al precio del mercado nacional					
	4	Los productos de Barmesa se caracterizan por su alto nivel de calidad en el mercado					
	5	Los proveedores cumplen con las condiciones para la operación con costos y oportunidad					
B. Direccionamiento							
P r e g u n t a s	1	Se tiene clara las expectativas de la junta para la empresa en un término de 10 años					
	2	La estrategia de la compañía es acorde para cumplir las expectativas					
	3	Las metas propuestas fueron socializadas con las áreas de la empresa					
	4	metas					
	5	Se tienen planificados y controlados los procesos básicos de la compañía					
	6	Todas las áreas de la compañía son sensibles e imperativas para mantener la operación					
	7	Están definidas las debilidades internas que no permiten alcanzar las metas planteadas por la junta					
C. Recurso Humano							
P r e g u n t a s	1	Se tiene el personal idoneo para desarrollar las operaciones para el cumplimiento de las metas					
	2	Barmesa cuenta con personal con el nivel académico y/o competencias para el desarrollo de las operaciones					
	3	El personal cuenta con la experiencia para desarrollar las operaciones					
	4	El personal recibe capacitación y retroalimentación de los procesos					
	5	El personal de las diferentes áreas está en capacidad de trabajar en equipo					
	6	El personal está motivado					
	7	Barmesa posee sistema SGSST					
D. Nivel Tecnología							
P r e g u n t a s	1	Los recursos TIC son adecuados para el desarrollo de las metas					
	2	La política de seguridad en manejo de información es adecuada					
	3	No se tiene nivel de obsolescencia en recursos informáticos					
	4	La maquinaria de producción cumple las necesidades de la planeación					
	5	Se realiza la renovación tecnología a la par con la competencia					
E. Capacidad Financiera							
P r e g u n t a s	1	Se conoce las metas planteadas por la casa matriz con respecto a ventas, costos y rentabilidad					
	2	De acuerdo con las metas planteadas existen indicadores que monitorean y controlan los resultados					
	3	Barmesa sas posee los recursos para crecer en el mercado					
	4	Barmesa cumple con el pago a tiempo de proveedores					
	5	Barmesa cuenta con nivel de liquidez para la investigación de nuevos productos e investigación de Mercados					
5	Es adecuado el nivel de endeudamiento de Barmesa						

Anexo No. 3 – Validación de la Encuesta

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN								
Modelo de Gestión Financiera para optimizar la 3Liquidez y Rentabilidad de la Empresa Barmesa SA								
Nombre del Evaluador:		Cargo del evaluador:		Fecha de aplicación: DD/MM/AA				
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>								
A. Nivel de competitividad		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Barmesa SAS tiene una excelente imagen ante la competencia	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Barmesa es empoderada y fuerte ante los ojos del cliente	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80
	3	Los productos de Barmesa son costosos frente al precio del mercado nacional	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Los productos de Barmesa se caracterizan por su alto nivel de calidad en el mercado	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	Los proveedores cumplen con las condiciones para la operación	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,60
B. Direccionamiento		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Se tiene clara las expectativas de la junta para la empresa en un término de 10 años	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,80
	2	La estrategia de la compañía es acorde para cumplir las expectativas	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
	3	Las metas propuestas fueron socializadas con las áreas de la empresa	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
	4	Barmesa cuenta con la estructura básica para lograr las metas planteadas	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
	5	Se tienen planificados y controlados los procesos básicos de la compañía	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
	6	Todas las áreas de la compañía son sensibles e imperativas para mantener la operación	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
	7	Están definidas las debilidades internas que no permiten alcanzar las metas planteadas por la junta	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
C. Recurso Humano		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Se tiene el personal idóneo para desarrollar las operaciones para el cumplimiento de las metas	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,80
	2	Barmesa cuenta con personal con el nivel académico y/o competencias para el desarrollo de las operaciones	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,80
	3	El personal cuenta con la experiencia para desarrollar las operaciones	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
	4	El personal recibe capacitación y retroalimentación de los procesos	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,80
	5	El personal de las diferentes áreas está en capacidad de trabajar en equipo	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
	6	El personal está motivado	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	7	Barmesa posee sistema SGSST	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
D. Nivel Tecnología		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Los recursos TIC son adecuados para el desarrollo de las metas	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
	2	La política de seguridad en manejo de información es adecuada	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
	3	No se tiene nivel de obsolescencia en recursos informáticos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	La maquinaria de producción cumple las necesidades de la planeación	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
	5	Se realiza la renovación tecnológica a la par con la competencia	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
E. Capacidad Financiera		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Se conoce las metas planteadas por la casa matriz con respecto a ventas, costos y rentabilidad	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
	2	De acuerdo con las metas planteadas existen indicadores que monitorean y controlan los resultados	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,80
	3	Barmesa sas posee los recursos para crecer en el mercado	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
	4	Barmesa cumple con el pago a tiempo de proveedores	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87
	5	Barmesa cuenta con nivel de liquidez para la investigación de nuevos productos e investigación de Mercados	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
	6	Es adecuado el nivel de endeudamiento de Barmesa	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,80