

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

1

Propuesta de Estrategias Financieras Para la Recuperación de la Rentabilidad en la  
Empresa DISTRIBUCIONES NARE SAS.

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad Ciencias Contables  
Contaduría Pública.

Yuliet Vanesa Aristizabal Salazar.  
Tutor. Mag. Vicky Milena Ruiz Velásquez.  
Prácticas Profesionales y Pasantía.  
2025.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

2

### **Agradecimientos**

A Dios, por ser la guía y fortaleza en cada paso de este camino, dándome la sabiduría, paciencia y perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante.

A mi familia y mi pareja, pilar fundamental en mi vida, quienes, con su amor incondicional, apoyo y comprensión me motivaron a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. A mis padres, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la honestidad.

A mis docentes y mi tutora Vicky Ruiz, quienes con sus conocimientos, orientación y exigencia académica aportaron de manera significativa a mi formación profesional.

Gracias por inspirarme a crecer no solo como estudiante, sino también como persona.

A mis compañeros y amigos, con quienes compartí experiencias, aprendizajes y momentos que hicieron más enriquecedor este proceso.

Finalmente, extendiendo un agradecimiento especial a mi Universidad, institución que no solo me brindó las herramientas académicas necesarias para mi formación profesional, sino también un espacio de crecimiento personal, ético y social.

Gracias a su excelencia educativa, a sus docentes comprometidos y a la oportunidad de ser parte de esta comunidad universitaria, hoy culmino una etapa que marcará de manera positiva mi futuro profesional; esta casa de estudios permanecerá siempre en mi memoria como el lugar que me abrió las puertas al conocimiento y me permitió crecer como persona y como futura profesional.

Con Honores por tu inspiración y apoyo aun no estando en vida para mí, este logro llevará tu nombre... ¡ARGIRO GIRALDO!

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

3

**Tabla de Contenido**

|   |    |
|---|----|
| Agradecimientos .....   | 2  |
| Resumen.....  | 4  |
| Problemática Abordada en la Práctica o Pasantías .....                                  | 5  |
| Contextualización Teórica .....   | 8  |
| Justificación .....   | 13 |
| Objetivos.....  | 15 |
| Objetivo General.....   | 15 |
| Objetivos Específicos.....  | 15 |
| Metodología .....   | 16 |
| Procedimiento .....   | 17 |
| Resultados. ....  | 19 |
| Diagnóstico de la Situación Financiera Actual de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. 19          |    |
| Factores Internos que Afectan la Rentabilidad de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. 26          |    |
| Estrategias Financieras Para Mejorar la Rentabilidad de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. .... | 29 |
| Conclusiones.....   | 33 |
| Recomendaciones .....   | 35 |
| Referencias.....  | 37 |
| Anexos .....  | 41 |

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

4

### **Resumen**

Este trabajo analizó los factores que afectaron la rentabilidad de Distribuciones Nare S.A.S., una empresa del sector distribuidor que operaba en los canales TAT y mayorista. Se identificaron tres causas principales del deterioro financiero: una gestión ineficiente de la cartera, la falta de control en los descuentos comerciales y una administración deficiente de los inventarios.

La investigación, desarrollada bajo un enfoque mixto, combinó el análisis financiero de los periodos 2023–2024 con entrevistas a colaboradores de áreas clave. Los resultados mostraron una disminución del 60,6 % en la utilidad neta, un aumento del endeudamiento al 50 % y una caída en la liquidez, lo que evidenció una estructura financiera desequilibrada y un flujo de caja limitado.

Como respuesta, se plantearon estrategias para fortalecer la gestión de cartera, establecer políticas de descuentos más coherentes y optimizar el control de inventarios a través del método ABC. La aplicación de estas acciones buscó mejorar la liquidez, recuperar los márgenes de rentabilidad y favorecer la sostenibilidad financiera.

Se concluyó que la rentabilidad de la empresa no dependía del nivel de ventas, sino del equilibrio entre las decisiones operativas, comerciales y financieras.

**Palabras Clave:** rentabilidad; gestión financiera; cartera vencida; descuentos comerciales; rotación de inventarios; distribución multicanal.

## **TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.**

5

### **Problemática Abordada en la Práctica o Pasantías**

La empresa DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. es una distribuidora con una larga experiencia en la industria, que funciona por medio de los canales TAT (tienda a tienda) y mayorista. Su portafolio abarca líneas como, alimentos, dulcería, cacharrería, productos de aseo para el hogar y personal, artículos de belleza, ferretería y papelería. La empresa ha establecido gracias a este modelo de negocio multicanal, una base de más de 3.000 clientes activos en distintas áreas geográficas y ha satisfecho las demandas de los mayoristas y comercios locales (DISTRIBUCIONES NARE S.A.S., 2025).

A lo largo de las prácticas, se detectaron diversas dificultades que impactan directamente en la estabilidad financiera y la rentabilidad de la empresa. Aunque tiene un amplio alcance y cartera diversificada, la empresa ha experimentado pérdidas mensuales en el último año, con un descenso de alrededor el 12% en su rentabilidad neta y unas pérdidas acumuladas de cerca de \$480 millones de pesos en 2024. Según la Superintendencia de Sociedades, (2024), la actual situación muestra que los ingresos no son suficientes para pagar los costos y gastos operativos, lo cual pone en peligro la sostenibilidad y limita el crecimiento de la organización.

Una de las mayores desventajas que se han detectado es la mala administración de cartera por parte de los asesores, quienes han concedido créditos a clientes que, en muchas ocasiones, exceden el número de días de mora fijados, aunque es posible recuperar una parte a través de procesos de cobranza, esta práctica ha producido un gran volumen de cartera vencida, otra se considera incobrable y representa pérdidas directas para la empresa. La falta de análisis riguroso del riesgo crediticio y de controles sistemáticos para el seguimiento de los pagos ha incrementado las cuentas por cobrar pendientes, lo que afecta negativamente el flujo de caja y la capacidad de inversión de la empresa. Una alta concentración de cuentas por cobrar implica que el capital está inmovilizado en

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

6

ventas aún no cobradas, reduciendo los recursos disponibles para atender pagos operativos, invertir en nuevos proyectos o aprovechar oportunidades estratégicas (Wolters Kluwer, 2023).

Según lo dispuesto en el artículo 145 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 87 de la Ley 1819 de 2016, se incorporó la actualización de la técnica contable al sustituir el término “provisión para deudas de dudoso o difícil cobro” por “deterioro de cartera de dudoso o difícil cobro”. Esta norma aplica únicamente a los contribuyentes obligados a llevar contabilidad, quienes podrán deducir las cantidades razonables que fije el reglamento como deterioro de cartera, siempre que tales deudas se hayan originado en operaciones productoras de renta, correspondan a cartera vencida y cumplan los demás requisitos legales (DIAN, Concepto N.º 284, 2024; CTCP, 2024).

También, se destaca el uso excesivo de descuentos como estrategia comercial, los cuales, aunque buscaban incrementar las ventas y fortalecer la relación con los clientes, han reducido significativamente los márgenes de ganancia. En promedio, los descuentos aplicados durante 2024 generaron una disminución cercana al 8 % en el margen bruto, lo que ocasionó que, pese a mantener un volumen aceptable de ventas, la utilidad neta fuera insuficiente o incluso negativa, profundizando el problema de rentabilidad.

Por otro lado, se evidenció una gestión ineficiente de inventarios, caracterizada por la acumulación de productos de baja rotación, lo que genera inmovilización de capital y costos adicionales de almacenamiento. La falta de actualización oportuna de los catálogos de ventas y la ausencia de estrategias claras para impulsar la rotación de estos productos afectan tanto la administración comercial como el rendimiento financiero se ven afectados. Esta circunstancia incumple los principios de transparencia no solo en la utilización de recursos y de eficiencia si no también en el uso de esta información financiera, definidos en el Decreto 2420 de 2015 y la Ley 1314 de 2009. La compañía ha

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

7

tomado medidas como respuesta inicial a estos problemas, tales como la extensión a nuevos territorios geográficos, la supervisión más rigurosa de los préstamos concedidos y la disminución de los descuentos. Sin embargo, estas actividades todavía no han sido sometidas a una evaluación completa para establecer su efectividad real, ni son parte de un plan estrategia integral que posibilite la reversión de forma sustentable de la situación de pérdidas. Motivos que han hecho necesario llevar a cabo un análisis pormenorizado de los factores que han causado la disminución.

Para esto, se hace necesario llevar a cabo un análisis pormenorizado de los factores que han ocasionado la reducción de los beneficios de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S., analizando las acciones que se han tomado hasta ahora y la elaboración de estrategias comerciales y financieras que ayuden a recuperar la rentabilidad y asegurar la viabilidad del negocio en la duración, este estudio no solo hará más fuertes los procesos internos de la empresa, sino también además ofrecerá datos importantes para la toma de decisiones gerenciales y para el perfeccionamiento constante de la organización.

De esta manera, la pregunta que orienta la presente investigación es: ¿Cuáles son los factores que afectan la rentabilidad de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. y qué estrategias pueden implementarse para su recuperación financiera?

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

8

### **Contextualización Teórica**

El análisis de la rentabilidad y la sostenibilidad financiera en empresas distribuidoras multicanal, como Distribuciones Nare S.A.S., requiere de un marco teórico que permita entender las principales ideas, normas y prácticas que inciden en la gestión financiera, comercial y contable de este tipo de organizaciones.

La gestión de cartera y el riesgo crediticio hacen parte de procesos fundamentales para el buen desempeño financiero de las empresas que otorgan créditos a sus clientes como parte de su estrategia comercial; un buen seguimiento en la administración de la cartera no solo permite mantener un flujo de caja saludable, sino que también reduce el riesgo de pérdidas por deudas de difícil cobro (Cervera, 2020).

En Colombia, la Ley 1314 de 2009 y las normas técnicas derivadas de los marcos de información financiera, como el Decreto 2420 de 2015 y sus anexos, exigen que las empresas reflejen de manera fiel y razonable el estado de sus activos, incluyendo las cuentas por cobrar y sus deterioros. En el ámbito fiscal, el artículo 145 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 87 de la Ley 1819 de 2016, establece que los contribuyentes obligados a llevar contabilidad podrán deducir las cantidades razonables que se constituyan como deterioro de cartera de dudoso o difícil cobro, siempre que cumplan con los requisitos que fije el reglamento y se realice el debido reconocimiento contable; las empresas se verán obligadas a implementar controles rigurosos en el seguimiento de la cartera, la documentación de procesos de cobro y la determinación adecuada de provisiones.

La política de descuentos, desde otra perspectiva tiene una afecta directamente la rentabilidad; el manejo de descuentos como instrumento comercial debe fundamentarse

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

9

en un análisis financiero que permita evaluar su impacto real sobre los márgenes de utilidad y la rentabilidad neta; Kotler y Keller (2016), afirman que los descuentos mal planificados pueden erosionar el valor económico de las ventas y comprometer la viabilidad del negocio, especialmente en empresas de distribución donde los márgenes brutos suelen ser reducidos. Por esta razón, las decisiones en torno a descuentos deben estar alineadas con la estrategia de sostenibilidad de la empresa, evitando que una política comercial poco controlada reduzca la rentabilidad.

La gestión de inventarios constituye un elemento clave, ya que es uno de los componentes más importantes del capital de trabajo; un inventario sobredimensionado o con baja rotación genera inmovilización de recursos y costos adicionales que afectan directamente la liquidez y la rentabilidad (García & Restrepo, 2019).

Bajo las NIIF para PYMES, los inventarios deben presentarse al costo o al valor neto de realización, el que sea menor, manteniendo registros actualizados que permitan su control y valoración adecuada.

La poca actualización del catálogo que manejan los asesores, tanto físicos como digitales, y la ausencia de estrategias claras para la rotación de productos de baja demanda no solo generan pérdidas por obsolescencia o almacenamiento, sino que también debilitan la gestión comercial y afectan el desempeño financiero.

En este sentido, es importante señalar que la solvencia y la liquidez son conceptos estrechamente relacionados con la sostenibilidad de las empresas; la solvencia hace referencia a la capacidad de una organización para enfrentar sus obligaciones financieras en el corto plazo, mientras que la liquidez se asocia con la rapidez con la que los activos circulantes pueden convertirse en efectivo.

Una empresa puede ser solvente sin ser líquida, o, al contrario, lo que muestra la necesidad de examinarlas en conjunto.

## **TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.**

10

Entre los principales indicadores de este campo se encuentran la razón circulante, la prueba ácida y el análisis del flujo operativo, herramientas que permiten medir la capacidad real de pago y predecir riesgos financieros (Calvo, 1995; Macías & Santillana, 2000).

Sin embargo, la sostenibilidad financiera no puede ser concebida de forma independiente de las transformaciones en el entorno de negocios; las entidades son sistemas abiertos que mantienen interacción de manera constante con su contexto social, económico, legal y tecnológico (von Bertalanffy, referido en Administración de la empresa, 2020). Esta atmósfera se distingue por su dinamismo y complejidad, lo que crea riesgos, pero también oportunidades para las compañías que pueden adecuarse con flexibilidad, como el PESTEL hacen posible el análisis de los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que limitan el crecimiento de la compañía, mientras que el DAFO posibilita detectar oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas concretas en cuanto al mercado en donde se compete.

La clasificación de los entornos en estables, plácidos, inestables y turbulentos (Emery & Trist, 1965) ilustra cómo las empresas deben ajustar su estrategia en función de los niveles de complejidad, dinamismo e incertidumbre. En un entorno donde los cambios son rápidos y difíciles de anticipar, las empresas necesitan ser innovadoras, flexibles y capaces de adaptarse para mantenerse vigentes. Según Kim y Mauborgne (2015), aquellas organizaciones que logran explorar nuevos espacios del mercado, conocidos como “océanos azules”, pueden alcanzar ventajas competitivas sostenibles frente a las que permanecen en sectores altamente saturados o “océanos rojos”.

Hoy la sostenibilidad no es solo una tendencia, sino una pieza clave en la gestión financiera y la estrategia empresarial. Deloitte (2021) señala que está redefiniendo los

## **TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.**

11

modelos de negocio y, en su Global Impact Report, muestra su objetivo de alcanzar cero emisiones netas para 2030 mediante el programa WorldClimate. Este plan incluye reducir viajes corporativos, usar energías renovables y capacitar a sus colaboradores en temas ambientales. Ejemplos como este demuestran que una gestión sostenible de recursos, talento y operaciones no solo protege el entorno, sino que también fortalece la rentabilidad y el valor empresarial a largo plazo.

Además, la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 transformó profundamente los hábitos de consumo y las formas de comercio, lo que llevó a muchas empresas a replantear sus estrategias para mantener la rentabilidad; de acuerdo con la Universidad Externado de Colombia (2022), en el periodo postpandemia las tácticas comerciales deben enfocarse en fortalecer la conexión emocional con los clientes, integrar las áreas de mercadeo y ventas, y basar la toma de decisiones en el análisis de datos en tiempo real. Freddy Jiménez, señor director en Pfizer, resalta que la efectividad comercial hoy depende de la creatividad, la agilidad y la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a entornos cambiantes; este enfoque resulta especialmente relevante para empresas distribuidoras como Distribuciones Nare S.A.S., que requieren reestructurar sus políticas comerciales y fortalecer sus procesos de análisis de información para responder a las nuevas expectativas de los consumidores.

De manera complementaria, desde la perspectiva estratégica, Thompson et al. (2021) plantean que la esencia de toda estrategia empresarial está en el modelo de negocio, el cual se compone de la propuesta de valor para el cliente y la fórmula de ganancias. Bajo el marco valor-precio-costo ( $V - P - C$ ), una empresa será rentable en la medida en que logre entregar suficiente valor a sus clientes y, al mismo tiempo, mantenga costos eficientes. En este sentido, la sostenibilidad financiera de Distribuciones Nare S.A.S. depende no solo de un control riguroso de su gestión operativa (cartera, descuentos e

## **TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.**

12

inventarios), sino también de su capacidad de alinear su estrategia comercial con un modelo de negocio viable y con una lectura atenta de los cambios del entorno.

Finalmente, la normatividad contable y fiscal aplicable en Colombia establece directrices precisas para la adecuada presentación de la información financiera y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. La Ley 1314 de 2009 regula los principios, normas y procedimientos de contabilidad e información financiera aceptados en Colombia, imponiendo a las entidades la obligación de producir información útil y confiable para la toma de decisiones económicas. El Decreto 2420 de 2015, por su parte, compila y reglamenta el marco técnico normativo de las NIIF en el país, mientras que el Estatuto Tributario, artículo 145, regula la deducibilidad de los deterioros de cartera con el propósito de garantizar rigor en la gestión de las cuentas por cobrar y evitar abusos en el reconocimiento de gastos fiscales.

Estos elementos teóricos permiten comprender que la baja rentabilidad en empresas distribuidoras no obedece a un solo factor, sino a la interacción de políticas de crédito, descuentos, gestión de inventarios, niveles de solvencia y liquidez, adaptación al entorno y cumplimiento normativo. Desde allí surge la necesidad de analizar de manera integral estos componentes, a fin de proponer estrategias financieras y comerciales que fortalezcan la sostenibilidad de la organización.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

13

### **Justificación**

Esta investigación sobre la rentabilidad de Distribuciones Nare S.A.S. permite identificar de manera integral los factores que afectan su desempeño financiero y proponer estrategias que contribuyan a su recuperación y sostenibilidad en el futuro.

Además, este estudio no solo identifica el problema, sino que plantea soluciones prácticas para la empresa. Entre ellas se incluyen políticas de crédito más estrictas, descuentos basados en márgenes y estrategias de rotación de inventarios. Estas medidas pueden mejorar el flujo de caja, incrementar la utilidad neta y fortalecer la toma de decisiones gerenciales (Burga, 2023).

Asimismo, esta investigación no solo ofrece soluciones para la empresa, sino que también aporta aprendizajes relevantes para el sector de distribución multicanal, caracterizado por una alta competencia, márgenes reducidos y un riesgo constante de cartera vencida (Superintendencia de Sociedades, 2024).

En cuanto, a la perspectiva social y académica, este proyecto no solo documenta un caso real de gestión empresarial en Colombia, sino que también aporta información relevante para la formación de futuros profesionales y para el análisis de la rentabilidad en las pymes del sector de distribución (Universidad de La Salle, 2021).

En términos prácticos, la aplicación de estas estrategias podría reducir la cartera en mora en un 15 %, recuperar cerca del 8 % del margen bruto y mejorar el uso del capital de trabajo. Estos resultados se traducirían en mayor estabilidad laboral y en la continuidad del servicio para más de 3.000 clientes (Wolters Kluwer, 2023).

**aporte teórico)**

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

14

Con respecto, a lo teórico y metodológico, este estudio aportará un marco de análisis replicable en otras investigaciones, al integrar indicadores financieros, normas contables y entrevistas con actores clave. De esta manera, contribuirá a ampliar la literatura sobre gestión financiera y sostenibilidad empresarial, y servirá como guía metodológica para futuros estudios (República de Colombia, 2009; República de Colombia, 2016).

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

15

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Proponer estrategias financieras orientadas a mejorar la rentabilidad de la empresa **Distribuciones Nare S.A.S.**, a partir de un análisis detallado de su desempeño económico actual.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación financiera actual de **Distribuciones Nare S.A.S.** mediante el análisis de sus estados financieros y de los principales indicadores de gestión económica.
- Identificar los factores internos que han afectado negativamente la rentabilidad de la empresa, con énfasis en la gestión de cartera, descuentos comerciales e inventarios.
- Diseñar estrategias financieras basadas en el análisis de los factores que afectan la rentabilidad de **DISTRIBUCIONES NARE S.A.S.**

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

16

### **Metodología**

Este trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de práctica profesional en la empresa DISTRIBUCIONES NARE S.A.S., con el objetivo de contribuir a la solución de una problemática financiera detectada durante la pasantía. El propósito central es analizar los factores que han afectado la rentabilidad y diseñar estrategias que fortalezcan la sostenibilidad de la organización.

Se adoptó un enfoque mixto, ya que se requiere combinar el análisis cuantitativo con el cual se estudian los estados financieros, indicadores de rentabilidad, cartera e inventarios, junto con un enfoque cualitativo que permita comprender, a través de entrevistas y observación, las prácticas administrativas y comerciales que inciden en los resultados. De esta forma, se logra una visión integral del problema, en línea con lo que plantean Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes destacan que los enfoques mixtos enriquecen la investigación al articular evidencia numérica con percepciones y experiencias.

El presente trabajo es de tipo descriptivo y explicativo, porque se centra en caracterizar el desempeño financiero de la empresa y cuantificar variables como márgenes, rotación de inventarios y niveles de cartera vencida. Es explicativo porque busca identificar las causas que generan las pérdidas y cómo estas se relacionan con políticas de crédito, descuentos y gestión de inventarios, lo cual permitirá plantear propuestas de mejora (Creswell, 2014).

La población documental está constituida por los estados financieros, informes de cartera, reportes de inventarios y registros de ventas de los años 2023 y 2024.

La población humana corresponde a los empleados de áreas estratégicas de la empresa.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

17

De esta se seleccionó una muestra intencional de 6 colaboradores clave: gerente general, jefe de finanzas, encargado de cartera, coordinador de ventas, responsable de logística y encargado de marketing. Los criterios de selección fueron la experiencia mínima de 6 meses en la compañía y su relación directa con las decisiones que afectan la rentabilidad.

Se aplicaron diversas técnicas:

- Revisión documental de los estados financieros, cartera e inventarios.
- Entrevistas semiestructuradas aplicadas a los 6 colaboradores seleccionados, con una guía de 10 preguntas diseñada por la investigadora.
- Cálculo de indicadores financieros (margen bruto, margen neto, rotación de cartera, liquidez).
- Matriz de análisis comparativo, elaborada en Excel, para medir variaciones entre 2023 y 2024.
- Observación participante, aprovechando el rol de pasante en diferentes áreas de la empresa.

### **Procedimiento**

1. Solicitud de autorización y acceso a la información financiera.
2. Recolección de estados financieros, informes de cartera e inventarios de 2023–2024.
3. Elaboración y aplicación de la guía de entrevistas a los 6 empleados clave.
4. Registro de observaciones durante las actividades de la práctica.
5. Cálculo de indicadores financieros y comparación interanual.
6. Codificación y análisis temático de las entrevistas.
7. Integración de resultados cuantitativos y cualitativos.
8. Formulación de estrategias financieras preliminares y validación con la gerencia.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

18

Se garantizó el consentimiento informado de los participantes, aclarando el carácter académico del estudio. La información recolectada se trató con estricta confidencialidad, preservando la identidad de los entrevistados mediante códigos internos. Asimismo, se aseguró el uso exclusivo de la información con fines académicos y de mejora organizacional, en cumplimiento de los principios éticos de investigación de la Corporación Universitaria Remington.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

19

### **Resultados.**

El análisis realizado en **DISTRIBUCIONES NARE S.A.S.** durante el periodo 2023–2024 permitió identificar los factores críticos que explican la disminución de su rentabilidad. Los resultados se presentan en tres apartados, en correspondencia con los objetivos específicos planteados: diagnóstico financiero, identificación de factores internos que afectan la rentabilidad y diseño preliminar de estrategias financieras.

### **Diagnóstico de la Situación Financiera Actual de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S.**

En este apartado se realiza el diagnóstico financiero de la empresa **DISTRIBUCIONES NARE S.A.S.**, con el fin de identificar su situación actual en términos de rentabilidad, eficiencia, endeudamiento y liquidez. Para ello, se analizaron los estados financieros correspondientes a los años 2023 y 2024, aplicando indicadores clave que permiten evaluar el desempeño económico de la organización y sustentar las estrategias que se presentarán posteriormente.

Para el análisis se tuvieron en cuenta los siguientes estados financieros:

- Estado de Resultados.
- Estado de Situación Financiera (Balance General).

El análisis englobó los periodos 2023 y 2024, los cuales fueron suministrados por la empresa en el marco de la práctica profesional, bajo acuerdo de confidencialidad.

Se calcularon los márgenes y retornos con los datos del Estado de Resultados y el Balance General, a continuación, se presentan los indicadores más relevantes:

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

20

*Tabla 1. Indicadores de Liquidez/Eficiencia Operativa*

|                      | Indicador                                       | Fórmula  | 2023           | 2024           | Interpretación   |
|----------------------|---|--|----------------|----------------|--|
| Liquidez             | <b>Razón Corriente</b>                          | Activo Corriente / Pasivo Corriente                | 1,79           | 1,2            | Se reduce la capacidad para cubrir las deudas de corto plazo. La empresa está en el límite del riesgo de iliquidez.  |
|                      | <b>Prueba Ácida</b>                             | (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente | 0,91           | 0,57           | La liquidez real cae a niveles preocupantes. Sin contar inventarios, la empresa no tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos circulantes.   |
|                      | <b>Liquidez Inmediata</b>                       | Efectivo / Pasivo Corriente                        | 0,26           | 0,14           | Los niveles de efectivo son muy bajos. Por cada peso adeudado, solo se dispone de 14 centavos, lo que refleja una situación de flujo de caja restrictiva.  |
|                      | <b>Capital de Trabajo (KT)</b>                  | Activo Corriente – Pasivo Corriente                | \$ 158.000.000 | \$ 70.000.000  | El capital de trabajo disminuye drásticamente, reduciendo la capacidad operativa y el margen de seguridad financiera.  |
|                      | <b>Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)</b> | (Cartera + Inventarios – CxP)                      | \$ 98.000.000  | \$ 110.000.000 | En 2024 el KTNO aumenta significativamente respecto al año anterior, lo que evidencia que una mayor proporción de los recursos está concentrada en cartera e inventarios. Esto implica que el capital operativo no está fluyendo con la agilidad necesaria, limitando la liquidez disponible para cubrir obligaciones de corto plazo y financiar el crecimiento de la empresa. |
|                      | <b>Liquidez Real</b>                            | KT – KTNO  | \$ 60.000.000  | -\$ 40.000.000 | En 2024 la empresa muestra déficit de liquidez real; los recursos operativos son insuficientes para cubrir las necesidades del negocio.  |
| Eficiencia Operativa | <b>Rotación de Cartera (días)</b>               | (Cuentas por Cobrar × 365) / Ventas a Crédito      | 45             | 31             | La reducción de los días de cobro sugiere mejora en gestión de cartera, aunque aún hay margen para optimizar.  |
|                      | <b>Rotación de Inventarios (días)</b>           | (Inventario Promedio × 365) / Costo de Ventas      | 85             | 59             | Aunque mejora, sigue mostrando lentitud en la rotación. Los productos permanecen casi dos meses en bodega, generando costos y afectando el flujo de efectivo.  |
|                      | <b>Rotación de Cuentas por Pagar (días)</b>     | (Cuentas por Pagar × 365) / Compras                | 50             | 65             | La empresa está tardando más en pagar a proveedores. Esto mejora la liquidez temporal, pero podría deteriorar relaciones comerciales.  |
|                      | <b>Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)</b>    | Días Cartera + Días Inventario – Días CxP          | 80             | 25             | El ciclo de efectivo mejora significativamente gracias a mejor rotación de cartera e inventarios. La empresa recupera su inversión más rápido.   |

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

21

*Tabla 2. Indicadores de Rentabilidad/Endeudamiento*

|                      | Indicador                             | Fórmula  | 2023 | 2024 | Interpretación   |
|----------------------|---------------------------------------|--|------|------|--|
| <b>Rentabilidad</b>  | <b>Margen Bruto (%)</b>               | $(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas} \times 100$                                    | 28%  | 22%  | La disminución del margen bruto evidencia un incremento en los costos de venta, lo que refleja menor control sobre las compras y los precios de venta. Aunque las ventas aumentaron, la empresa gana menos por unidad vendida. |
|                      | <b>Margen Operativo (%)</b>           | $\text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas} \times 100$   | 12%  | 6%   | La caída del margen operativo indica que los gastos administrativos, de ventas y de distribución no están siendo controlados eficientemente, afectando directamente la rentabilidad del negocio.                               |
|                      | <b>Margen Neto (%)</b>                | $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas} \times 100$  | 8%   | 3%   | El margen neto se reduce drásticamente, lo que sugiere un impacto de los gastos financieros, descuentos excesivos y costos no operativos. La utilidad final generada por cada peso vendido es mínima.                          |
|                      | <b>ROA (%)</b>                        | $\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales} \times 100$   | 6%   | 2%   | La rentabilidad sobre activos se desploma, mostrando que los recursos invertidos no están generando los retornos esperados. Existe un uso ineficiente de los activos.  |
|                      | <b>ROE (%)</b>                        | $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio} \times 100$  | 10%  | 4%   | La rentabilidad para los socios disminuye sustancialmente. La empresa no está generando valor sobre el capital propio y muestra una creciente dependencia del endeudamiento.   |
|                      | <b>Margen EBITDA (%)</b>              | $(\text{Utilidad Operativa} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones}) / \text{Ventas} \times 100$ | 15%  | 8%   | El margen EBITDA se reduce significativamente, mostrando menor eficiencia operativa y aumento de costos fijos y de producción.   |
| <b>Endeudamiento</b> | <b>Endeudamiento Total (%)</b>        | $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} \times 100$   | 40%  | 50%  | El aumento del endeudamiento refleja mayor riesgo financiero y menor autonomía patrimonial.  |
|                      | <b>Cobertura de Intereses (veces)</b> | $\text{Utilidad Operativa} / \text{Gastos Financieros}$  | 4,5  | 1,8  | La empresa apenas puede cubrir los intereses con su utilidad operativa. Aumenta la vulnerabilidad ante un incremento de tasas o caída en ventas.   |

*Nota: La información utilizada para este análisis se encuentran en el anexo 1. Datos suministrados.*

Al analizar los estados financieros de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. correspondientes a los años 2023 y 2024, se observa una tendencia desfavorable en los principales indicadores financieros, evidenciando un deterioro progresivo en la rentabilidad, la liquidez y la estructura financiera de la empresa. Aunque las ventas aumentaron ligeramente de \$4.000 millones en 2023 a \$4.200 millones en 2024 (un crecimiento del 5 %), este incremento no se tradujo en un mejor desempeño financiero.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

22

Por el contrario, la utilidad neta cayó de \$320 millones a \$126 millones, lo que representa una disminución del 60,6 %, confirmando que el crecimiento operativo no ha sido sostenible ni rentable.

### **1. Rentabilidad**

Durante el periodo analizado, las ventas de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. aumentaron ligeramente de \$4.000 millones en 2023 a \$4.200 millones en 2024, lo que representa un crecimiento del 5 %. Sin embargo, este incremento no se tradujo en mayores utilidades, ya que los costos de venta y los gastos operativos crecieron a un ritmo superior. La utilidad neta pasó de \$320 millones a \$126 millones, lo que equivale a una caída del 60,6 % en las ganancias.

El margen bruto se redujo del 28 % al 22 %, lo cual refleja un aumento de los costos y una menor eficiencia en la gestión de compras o precios de venta. El margen operativo descendió del 12 % al 6 %, evidenciando un control deficiente de los gastos administrativos y comerciales. A su vez, el margen neto cayó del 8 % al 3 %, señalando que la rentabilidad final por cada peso vendido se deterioró notablemente.

El análisis de los indicadores de retorno muestra una tendencia preocupante: el ROA bajó de 6 % a 2 %, y el ROE de 10 % a 4 %, lo que significa que los activos y el patrimonio están generando menos utilidad que en el año anterior. En conjunto, estos resultados evidencian un debilitamiento en la estructura de rentabilidad de la empresa, principalmente por el impacto de descuentos excesivos, altos costos financieros y deficiencias en la gestión operativa.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

23

## **2. Liquidez**

En materia de liquidez, los indicadores reflejan un deterioro importante. La razón corriente pasó de 1,79 a 1,20, lo que muestra una disminución en la capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo. Aunque la empresa todavía logra respaldar sus deudas inmediatas, el margen de maniobra se ha reducido significativamente.

La prueba ácida descendió de 0,91 a 0,57, lo cual indica que, al excluir los inventarios, los recursos líquidos disponibles no son suficientes para atender los pasivos corrientes. La liquidez inmediata, por su parte, se redujo de 0,26 a 0,14, evidenciando una fuerte restricción de efectivo: por cada peso de deuda, solo se dispone de 14 centavos en caja.

El capital de trabajo (KT) se contrajo de \$178 millones a \$70 millones, y el capital de trabajo neto operativo (CTNO) incrementó de \$98 millones a \$110 millones, lo que indica que la empresa tiene una porción considerable de sus recursos atada en cartera e inventarios. Aunque esto puede reflejar un mayor nivel de actividad comercial, también representa un riesgo financiero, ya que reduce la disponibilidad de efectivo inmediato para atender las obligaciones corrientes. Este comportamiento sugiere la necesidad de fortalecer la gestión de cobros y la rotación de inventarios para optimizar la liquidez operativa.

Además, la liquidez real, calculada como  $KTNO - KT$ , se vio afectada ya que para el año 2023 contaba con una liquidez real positiva de \$60 millones, lo que evidencia que los recursos de corto plazo disponibles superaban las necesidades operativas; esto nos da a entender que, después de financiar su ciclo de operación (inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar), aún quedaba capital líquido para atender obligaciones inmediatas o destinar a nuevas inversiones.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

24

Sin embargo, en 2024 la situación se revirtió drásticamente, presentándose una liquidez real negativa de -\$40 millones; este cambio refleja que los recursos operativos ya no son suficientes para cubrir las necesidades del negocio, generando un déficit de liquidez y dependencia de fuentes externas de financiamiento.

La empresa posiblemente tiene exceso de capital inmovilizado en inventarios o una recuperación lenta de cartera, lo que significa que su flujo de caja y capacidad de respuesta ante compromisos financieros se ve afectada.

Este indicador advierte una presión de caja significativa y la necesidad de ajustar las políticas de capital de trabajo, priorizando la reducción de inventarios de baja rotación, la optimización del cobro de cartera y una mejor negociación con proveedores; recuperar una liquidez real positiva resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera y la estabilidad operativa de la empresa.

### **3. Endeudamiento**

El nivel de endeudamiento total pasó de 40 % a 50 %, lo que demuestra una mayor dependencia de recursos ajenos. La mitad de los activos de la empresa se están financiando con deuda, lo que eleva el riesgo financiero y limita la autonomía de decisión. Además, la cobertura de intereses disminuyó de 4,5 a 1,8 veces, un dato que alerta sobre la reducción de la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos financieros con la utilidad operativa. En otras palabras, DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. ha pasado de una posición sólida a una situación de vulnerabilidad frente a sus obligaciones con los acreedores.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

25

#### **4. Eficiencia Operativa**

En cuanto a la eficiencia, los resultados son mixtos. La rotación de cartera se redujo de 45 a 31 días, lo cual podría interpretarse como una mejora en los tiempos de cobro; sin embargo, esto no necesariamente implica una recuperación real si parte de la cartera sigue en mora. La rotación de inventarios mejoró de 85 a 59 días, aunque los productos continúan permaneciendo casi dos meses en bodega antes de venderse, generando costos de almacenamiento y riesgo de obsolescencia.

Por el contrario, la rotación de cuentas por pagar pasó de 50 a 65 días, lo que significa que la empresa está tardando más tiempo en pagar a sus proveedores, pasando de 50 a 65 días; esto indica una mayor retención del efectivo, lo que puede mejorar la liquidez a corto plazo. Sin embargo, este aumento en el plazo de pago podría afectar las relaciones con los proveedores o restringir el acceso a créditos comerciales futuros si se percibe como una demora en los pagos.

Como resultado, el ciclo de conversión de efectivo (CCE) se redujo de 80 a 25 días, mostrando una leve mejora en la recuperación del dinero invertido, aunque el plazo sigue siendo alto. En promedio, el efectivo tarda en volver a caja después de cada venta, lo cual sigue siendo un indicador de rigidez financiera.

#### **Conclusión del Diagnóstico**

El análisis integral confirma que la situación financiera de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. es crítico y requiere acciones correctivas inmediatas; a pesar de un leve crecimiento en las ventas, la empresa enfrenta una pérdida de rentabilidad, un declive en su liquidez, pero a su vez un incremento del endeudamiento, lo que pone una alerta ya que se está haciendo un uso poco eficiente de sus recursos.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

26

Estos resultados reflejan una estructura operativa desequilibrada: la organización vende más, pero gana menos; recauda más rápido, pero paga antes; y mantiene altos costos que limitan su rentabilidad. En síntesis, Distribuciones NARE S.A.S. requiere una planeación financiera más efectiva, un uso eficiente de sus activos y mecanismos de control que respalden una recuperación sólida de su capacidad de crecimiento sostenible.

### **Factores Internos que Afectan la Rentabilidad de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S.**

El análisis permitió identificar y analizar los factores internos que han incidido negativamente en la rentabilidad de Distribuciones Nare S.A.S., con base en los hallazgos obtenidos durante la práctica profesional, el análisis financiero realizado previamente y las entrevistas realizadas a diferentes encargados de áreas de la empresa, (Ver Anexo 2). Los aspectos más críticos se relacionan con la gestión de cartera, los descuentos comerciales y los inventarios. Estos factores fueron determinados tanto a partir de la revisión de indicadores financieros como de observaciones directas en los procesos internos de la empresa. Dichos elementos evidencian una relación directa con la caída en la utilidad neta y el deterioro de los márgenes en los últimos periodos.

### **Análisis de la Gestión de Cartera**

La empresa presenta una cartera con un nivel significativo de cuentas por cobrar vencidas, lo que evidencia deficiencias en el control y la gestión del recaudo. Se observó que no existen políticas claras para la evaluación periódica del riesgo crediticio ni procedimientos definidos para la recuperación o castigo de las cuentas incobrables. Esta situación ha afectado la liquidez y ha incrementado la probabilidad de pérdidas por deterioro de cartera.

## **TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.**

27

Según la NIIF para las PYMES, Sección 11 - Instrumentos financieros básicos, el deterioro de los activos financieros debe reconocerse cuando exista evidencia objetiva de que el valor de un activo se ha deteriorado, reflejando así las pérdidas esperadas por incumplimiento de los deudores. De igual forma, el Artículo 145 del Estatuto Tributario establece que el deterioro o provisión de cartera será deducible fiscalmente solo cuando se cumplan las condiciones de vencimiento y gestión de cobro exigidas por la ley.

Por consiguiente, se sugiere establecer una política clara para evaluar y registrar el deterioro de cartera, alineada con las normas contables y tributarias vigentes. Con ello, la empresa podrá mostrar con mayor precisión su situación financiera y fortalecer la gestión de liquidez.

### **Análisis de los Descuentos Comerciales**

Actualmente, los descuentos a los clientes se otorgan sin reglas claras, lo que ha reducido de forma importante los márgenes de utilidad. Se observó que asesores y administradores aplican rebajas y bonificaciones por decisión propia, sin un control central ni un registro que permita medir su impacto. Como resultado, aunque las ventas han aumentado, la utilidad neta de la empresa se ha visto afectada.

Según la NIIF para las PYMES, Sección 23, los descuentos deben registrarse como una disminución del ingreso de manera coherente y justificada, siempre que existan criterios documentados. De igual forma, el Artículo 28 del Estatuto Tributario exige que los ingresos se determinen con certeza y puedan verificarse, lo que evidencia la importancia de contar con políticas internas que regulen cómo se otorgan y contabilizan los descuentos comerciales.

## **TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.**

28

### **Análisis de la Gestión de Inventarios**

La revisión evidenció debilidades en el control y la administración de inventarios, principalmente por la falta de un sistema de seguimiento continuo y de políticas definidas para su rotación, valoración y registro. Esto ha generado diferencias entre los saldos contables y las existencias físicas, lo que afecta la confiabilidad de la información financiera y la eficiencia operativa. Asimismo, se identificaron productos obsoletos o de baja rotación que no han sido dados de baja a tiempo, lo que distorsiona el valor de los activos y el cálculo real del costo de ventas.

De acuerdo con la NIIF para las PYMES, Sección 13 Inventarios, estos deben medirse al menor entre el costo y el valor neto realizable, reconociendo las pérdidas por deterioro cuando los inventarios pierdan su valor o no puedan venderse al precio esperado. Asimismo, el Artículo 64 del Estatuto Tributario dispone que los inventarios deben valuarse conforme a métodos aceptados (como PEPS, UEPS o promedio ponderado), y las pérdidas deben estar debidamente soportadas para efectos fiscales.

En consecuencia, se recomienda establecer controles periódicos de inventario físico, definir políticas de rotación y actualización de precios, y aplicar los métodos de valuación de manera uniforme. Esto permitirá garantizar la confiabilidad de la información contable, optimizar la gestión de existencias y reflejar de forma razonable la situación financiera de la empresa.

### **Síntesis del Diagnóstico de Factores Internos**

En síntesis, los factores internos identificados cartera, descuentos comerciales e inventarios, explican la pérdida de rentabilidad de la organización. La gestión deficiente de la cartera restringe el flujo de efectivo; la política inadecuada de descuentos reduce los

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

29

márgenes de utilidad, y los problemas de inventario incrementan costos y afectan la liquidez. Estos tres elementos combinados no solo impactan los resultados del ejercicio, sino que comprometen la sostenibilidad financiera de la empresa en el mediano plazo.

**Estrategias Financieras Para Mejorar la Rentabilidad de DISTRIBUCIONES**

**NARE S.A.S.**

A partir del análisis financiero y de los factores internos que limitan la rentabilidad, se proponen estrategias enfocadas en mejorar la gestión de cartera, regular los descuentos comerciales y fortalecer el control de inventarios. Estas acciones son viables, ya que no requieren grandes inversiones, sino mayor control, disciplina y seguimiento por parte de la administración.

Tabla 2. Estrategias Para la Gestión de Cartera

| <b>Estrategia</b>   | <b>Descripción</b>   | <b>Justificación</b>  |
|---|--|---|
| Implementar una política de crédito formalizada y escrita | Establecer límites por cliente, criterios de otorgamiento de crédito, plazos y condiciones claras de pago. | Actualmente se manejan condiciones informales, lo que incrementa la morosidad y el riesgo de cartera vencida. |
| Realizar seguimiento mensual a clientes morosos           | Crear un reporte mensual con indicadores de cartera vencida y asignar responsables de recuperación.        | Permite detectar a tiempo los atrasos y aplicar medidas de cobro más eficaces.                                |
| Ofrecer incentivos por pronto pago                        | Otorgar descuentos pequeños a clientes que paguen antes de la fecha límite.                                | Disminuye la cartera vencida y fortalece el flujo de caja operativo.  |

Estas estrategias buscan fortalecer la gestión de cartera mediante un control más ordenado y preventivo. Establecer políticas de crédito claras ayudará a reducir la morosidad y los riesgos financieros asociados a la falta de criterios definidos. Además, un seguimiento mensual permitirá actuar a tiempo ante posibles atrasos, y los incentivos por pronto pago

## TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.

30

favorecerán un flujo de caja constante. Con ello, la empresa mejorará su liquidez y garantizará una operación más sostenible.

Tabla 3. Estrategias Para Descuentos Comerciales

| <b>Estrategia</b>   | <b>Descripción</b>  | <b>Justificación</b>   |
|---|---|--|
| Establecer una política de descuentos centralizada                          | Definir en un documento oficial los porcentajes máximos de descuento y los casos autorizados.   | Actualmente cada asesor otorga descuentos sin control, afectando los márgenes de rentabilidad. |
| Aprobar descuentos únicamente con autorización del área contable o gerencia | Validar que el descuento no supere los márgenes establecidos y quede soportado documentalmente. | Evita pérdidas por decisiones improvisadas y asegura trazabilidad en el proceso.               |
| Implementar reportes de impacto de descuentos en la utilidad                | Generar mensualmente reportes comparativos de ventas con y sin descuentos.                      | Facilita la toma de decisiones y permite medir el verdadero costo de los descuentos.           |

El objetivo de estas estrategias es ordenar y controlar la forma en que se otorgan los descuentos para evitar impactos negativos en la rentabilidad. Al establecer una política centralizada y exigir la autorización previa de la gerencia o del área contable, la empresa podrá alinear las decisiones comerciales con los objetivos financieros. Además, generar reportes mensuales sobre el impacto de los descuentos permitirá medir su efecto real en la utilidad y fomentar una gestión más transparente, estratégica y sostenible

Tabla 4. Estrategias para Gestión de Inventarios

| <b>Estrategia</b>  | <b>Descripción</b>   | <b>Justificación</b>   |
|--|--|--|
| Implementar un sistema ABC de clasificación de inventarios | Dividir productos en alta, media y baja rotación para gestionar cada grupo de manera diferenciada. | Permite enfocar recursos en productos de mayor impacto y reducir pérdidas por baja rotación. |
| Diseñar un plan de liquidación para inventarios obsoletos  | Aplicar promociones especiales para productos que llevan más de 6 meses en bodega.                 | Disminuye pérdidas por obsolescencia y libera capital de trabajo.                            |

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

31

|  |  |   |
|--|--|---|
| Establecer un control digital de inventarios actualizado | Usar software básico o planillas estandarizadas con registro en tiempo real. | Minimiza errores de control y facilita el cálculo del costo de ventas y rotación. |
|--|--|---|

Las estrategias propuestas para la gestión de inventarios buscan mejorar la eficiencia operativa y aumentar la rentabilidad. Aplicar el sistema ABC permitirá enfocar los recursos en los productos de mayor rotación y reducir pérdidas por obsolescencia o exceso de inventario. A su vez, la liquidación de artículos obsoletos liberará espacio y capital de trabajo, mientras que un control digital actualizado garantizará registros más precisos y mejores decisiones.

En conjunto, estas acciones fortalecen el control financiero y permiten una gestión de inventarios más ágil, eficiente y rentable.

**Impacto Esperado de las Estrategias.**

La aplicación coordinada de estas estrategias tendrá un impacto positivo en tres áreas clave:

- **Liquidez:** disminuirá la cartera vencida y mejorará la recuperación de efectivo.
- **Rentabilidad:** se controlará el margen comercial mediante descuentos más coherentes y políticas alineadas con los objetivos financieros.
- **Sostenibilidad:** se optimizará el capital de trabajo y se reducirá el endeudamiento operativo.

La aplicación de estas estrategias permitirá fortalecer progresivamente la gestión financiera de Distribuciones Nare S.A.S. Se espera una mejora en la liquidez gracias al control de la cartera vencida y una mayor estabilidad en el flujo de caja. Asimismo,

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

32

regular los descuentos comerciales ayudará a recuperar los márgenes de rentabilidad, mientras que optimizar los inventarios liberará recursos y reducirá costos operativos.

En conjunto, estas acciones consolidarán una estructura financiera más sólida, eficiente y sostenible, lo que permitirá a la empresa mantener un desempeño estable y competitivo en el mediano plazo.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

33

#### **Conclusiones**

La reducción de la rentabilidad en Distribuciones Nare S.A.S. se debe principalmente a tres factores: una gestión ineficiente de la cartera de clientes, el descontrol en los descuentos comerciales y una administración inadecuada de los inventarios. Estos hallazgos son relevantes porque afectan de forma directa el flujo de caja, los márgenes de utilidad y la sostenibilidad financiera de la empresa.

Se evidenció que la empresa, a pesar de contar con un mercado en crecimiento y un aumento en las ventas durante el periodo 2023–2024, no logró transformar dicho crecimiento en utilidades sostenibles debido a la falta de herramientas estratégicas aplicadas de forma coherente y sistemática. Esta desconexión entre las políticas comerciales y los resultados financieros demuestra que la expansión en ventas no siempre es sinónimo de rentabilidad.

Lo previamente mencionado posibilitó determinar que los factores analizados están íntimamente conectados: Una política de créditos con poca flexibilidad y sin controles apropiados aumenta la cartera morosa; las rebajas excesivas, que se conceden sin un marco regulador, disminuyen los márgenes; y los inventarios mal gestionados afectan la liquidez e inmovilizan el capital.

En conjunto, estos factores explican la disminución de la rentabilidad y la fragilidad de la compañía frente a su ambiente de competencia.

En definitiva, el ejercicio analítico desarrollado en este trabajo evidenció que la rentabilidad empresarial no depende únicamente del nivel de ventas, sino del equilibrio entre las decisiones operativas, comerciales y financieras. Esta conclusión invita a las

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

34

organizaciones del sector distribución a revisar con mayor disciplina sus procesos internos y a fortalecer la conexión entre sus estrategias y su desempeño económico real.

Finalmente, se recomienda como acción inmediata y prioritaria la implementación de políticas claras de crédito, descuentos e inventarios, acompañadas de mecanismos de control y seguimiento mensual. Solo con una gestión integral y disciplinada será posible garantizar la sostenibilidad financiera de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S. en el mediano y largo plazo.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

35

### **Recomendaciones**

1. **Optimización del uso del software contable y de gestión.**

La empresa ya cuenta con sistemas para el manejo contable, cartera e inventarios, pero su potencial no se aprovecha al 100 %. Se recomienda capacitar al personal en el uso avanzado de estas plataformas, estableciendo reportes periódicos que permitan anticipar problemas de liquidez, rotación o descuentos mal aplicados.

2. **Consolidación de un comité de gestión financiera y comercial.**

Aprovechando que es una organización con diferentes áreas constituidas, se sugiere la creación de un comité integrado por representantes de finanzas, ventas, marketing y logística. Este comité revisará indicadores clave mensualmente para tomar decisiones conjuntas que fortalezcan la rentabilidad.

3. **Uso estratégico de la información histórica.**

La empresa ha acumulado datos valiosos de más de 3.000 clientes en diferentes zonas. Se recomienda analizar esta información para identificar patrones de compra, riesgos crediticios recurrentes y productos con mayor rotación por zona. Esto permitirá diseñar estrategias comerciales diferenciadas sin necesidad de incrementar costos operativos.

4. **Mejor aprovechamiento del recurso humano.**

Dado que los colaboradores cumplen múltiples funciones, es necesario establecer roles más claros y capacitación continua. Un mejor uso del talento humano, con responsabilidades delimitadas y metas específicas, optimiza la ejecución de procesos sin necesidad de aumentar la planta de personal.

5. **Fortalecimiento de la comunicación interna y externa.**

Contar con catálogos, inventarios y políticas actualizadas no basta si la información no circula adecuadamente. Se recomienda implementar un protocolo de comunicación ágil con los asesores comerciales, de modo que las novedades en precios, promociones y stock se transmitan en tiempo real.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

36

#### **6. Seguimiento riguroso a indicadores de rentabilidad.**

La empresa ya reporta sus estados financieros, pero requiere un cuadro de mando interno que muestre, de forma mensual, indicadores como margen bruto, rotación de inventarios, porcentaje de cartera vencida y descuento promedio aplicado. Estos indicadores deben ser analizados por gerencia para decisiones rápidas y efectivas.

#### **7. Fortalecimiento de relaciones con proveedores y clientes clave.**

Más que ampliar constantemente la cartera de clientes, la empresa debe potenciar las relaciones con aquellos que representan el mayor volumen de ventas o pagos puntuales. Con proveedores, se recomienda negociar plazos y condiciones más flexibles que permitan mejorar el flujo de caja.

#### **8. Plan de mejora continua.**

La empresa, al ser formal y con trayectoria, tiene la ventaja de no partir de cero. Por ello, se recomienda adoptar una metodología de mejora continua (ejemplo: ciclo PHVA – Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para evaluar periódicamente si las medidas implementadas están contribuyendo a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad.

**Proyección futura:** Realizar estudios comparativos con otras distribuidoras del sector TAT y mayorista para identificar mejores prácticas en políticas comerciales y gestión financiera. Asimismo, explorar los cambios en los hábitos de consumo como un factor que puede influir en la demanda de ciertas líneas de productos.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

37

**Referencias**

Bravo Orellana, S. (2019). *Evaluación de inversiones: conceptos, métodos y aplicaciones*. Pearson

Educación. [https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_Booksvis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=6001](https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_Booksvis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6001)

Bravo Orellana, S. (2019). *Evaluación económica y financiera de inversiones*.

<https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>

Banco de la República de Colombia. (2023). *Informe de estabilidad financiera: retos de la gestión de liquidez y crédito en empresas colombianas*. Banco de la República.

<https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/reporte-estabilidad-financiera/segundo-semester-2023>

Calvo, J. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. ESIC Editorial.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3609408/>

Cervera, M. (2020). *Gestión de cartera y riesgo crediticio en las organizaciones modernas*. Ecoe Ediciones.

[https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2024/02/Ecoe-Ediciones-Catalogo-2024.pdf?srsltid=AfmBOorAZY4eQQ-](https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2024/02/Ecoe-Ediciones-Catalogo-2024.pdf?srsltid=AfmBOorAZY4eQQ-FCTr6UfzWCx4r_Jr3eIBNkkrubIJkOboETFIIdUWW)

[FCTr6UfzWCx4r\\_Jr3eIBNkkrubIJkOboETFIIdUWW](https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2024/02/Ecoe-Ediciones-Catalogo-2024.pdf?srsltid=AfmBOorAZY4eQQ-FCTr6UfzWCx4r_Jr3eIBNkkrubIJkOboETFIIdUWW)

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2017). *La estrategia del océano azul*. Grupo Planeta.

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia\\_Oceano\\_Azul.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf)

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

38

Calvo, J. (2018). *Análisis financiero: teoría y práctica*. ESIC Editorial.

<https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>

Deloitte. (2021). *Tendencias globales en la gestión financiera: resiliencia y sostenibilidad empresarial*. Deloitte Insights.

<https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/blogs/sostenibilidad-deloitte/global-impact-report-2021.html>

*Financiera y de Aseguramiento de la Información*. Diario Oficial No. 49.720.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). *Principios de administración financiera* (12th ed.)

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios\\_de\\_administracion\\_financiera\\_12Ed\\_Gitman.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf)

García, F., & Fernández, P. (2020). *Administración de la empresa: teoría y práctica*.

ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/remington/colecciones>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-

Hill. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPLERI.pdf>

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. (2020). *Contabilidad*

*financiera*. <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20-%20Horngren%2C%20Harrison%20%26%20Oliver%20-%208ed.pdf>

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

39

IASB. (2020). *Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES*.

IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-for-smes/>

Juan W. Creswell (2024) *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*.

[https://books.google.com.co/books/about/Research\\_Design.html?id=4uB76IC\\_pOQC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Research_Design.html?id=4uB76IC_pOQC&redir_esc=y)

Kotler, P., & Keller, K. L. *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Macías, H., & Santillana, J. (2018). *Análisis e interpretación de estados financieros*. McGraw-Hill.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25827w/Analisisinterpretacion.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Safari a la estrategia*. Granica.

<https://books.google.com.ar/books?id=TfYIg8P1ybwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Ministerio de Justicia y del Derecho, ( Última actualización) Octubre de 2025. toda la legislación Colombiana (desde el año 1852 - presente)

<https://www.minjusticia.gov.co/>

Oropeza, M. (2019). *Fundamentos del análisis financiero empresarial*.

<https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

40

República de Colombia. (2009). Ley 1314 de 2009. *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera*. Diario Oficial No. 47.409. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>

República de Colombia. (2015). Decreto 2420 de 2015. *Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario de Normas de Contabilidad, de Información*

República de Colombia. (2016). Ley 1819 de 2016. *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural*. Diario Oficial No. 50.101.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>

República de Colombia. (2022). Estatuto Tributario Nacional. *Actualización con reformas fiscales vigentes*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

<https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/documentacion/Paginas/estatuto-tributario.aspx>

Universidad Externado de Colombia. (2022). *Estrategias financieras y comerciales para la recuperación empresarial en Colombia post-pandemia*. Editorial Universidad Externado.

<https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/estrategias-comerciales-pos-covid-19/>

Yon Bertalanffy, citado en Administración de la empresa, (2020).

<https://share.google/RkLjk8EivjtAZiEOu>

## TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.

41

### Anexos

#### Anexo 1. Datos Utilizados Para Los Resultados

Estos datos fueron suministrados por el área de contabilidad para la realización de mis resultados en el presente trabajo. (No obtuve permiso para anexar los estados financieros, ni ningún otro documento interno de la empresa.)

|   |                 |
|---|-----------------|
| DATOS (para practicante vanesa)               |                 |
| <b>Ventas 2023:</b>                           | \$1.200.000.000 |
| <b>Ventas 2024:</b>                           | \$1.400.000.000 |
| <hr/>   |                 |
| <b>Costo de ventas 2023:</b>                  | \$864.000.000   |
| <b>Costo de ventas 2024:</b>                  | \$1.092.000.000 |
| <hr/>   |                 |
| <b>Compras 2023:</b>                          | \$949.000.000   |
| <b>Compras 2024:</b>                          | \$898.462.000   |
| <hr/>   |                 |
| <b>Utilidad operativa 2023:</b>               | \$144.000.000   |
| <b>Utilidad operativa 2024:</b>               | \$84.000.000    |
| <hr/>   |                 |
| <b>Utilidad neta 2023:</b>                    | \$96.000.000    |
| <b>Utilidad neta 2024:</b>                    | \$42.000.000    |
| <hr/>   |                 |
| <b>Activos totales 2023:</b>                  | \$1.600.000.000 |
| <b>Activos totales 2024:</b>                  | \$2.100.000.000 |
| <hr/>   |                 |
| <b>Pasivos totales 2023:</b>                  | \$640.000.000   |
| <b>Pasivos totales 2024:</b>                  | \$1.050.000.000 |
| <hr/>   |                 |
| <b>Patrimonio 2023:</b>                       | \$960.000.000   |
| <b>Patrimonio 2024:</b>                       | \$1.050.000.000 |
| <hr/>   |                 |
| <b>Depreciaciones y amortizaciones 2023:</b>  | \$30.000.000    |
| <b>Depreciaciones y amortizaciones 2024:</b>  | \$35.000.000    |
| <hr/>   |                 |
| <b>Activo corriente 2023:</b>                 | \$358.000.000   |
| <b>Activo corriente 2024:</b>                 | \$420.000.000   |
| <hr/>   |                 |
| <b>Pasivo corriente 2023:</b>                 | \$200.000.000   |
| <b>Pasivo corriente 2024:</b>                 | \$350.000.000   |
| <hr/>   |                 |
| <b>Inventario 2023:</b>                       | \$88.000.000    |
| <b>Inventario 2024:</b>                       | \$150.000.000   |
| <hr/>   |                 |
| <b>Efectivo 2023:</b>                         | \$52.000.000    |
| <b>Efectivo 2024:</b>                         | \$49.000.000    |
| <hr/>   |                 |
| <b>Cuentas por cobrar 2023:</b>               | \$140.000.000   |
| <b>Cuentas por cobrar 2024:</b>               | \$120.000.000   |
| <hr/>   |                 |
| <b>Cuentas por pagar 2023:</b>                | \$130.000.000   |
| <b>Cuentas por pagar 2024:</b>                | \$160.000.000   |
| <hr/>   |                 |
| <b>Costo de ventas anual (para rotación):</b> |                 |
| <hr/>   |                 |
| 2023:   | \$864.000.000   |
| <hr/>   |                 |
| 2024:   | \$1.092.000.000 |
| <hr/>   |                 |
| <b>Inventario promedio 2023:</b>              | \$200.000.000   |
| <b>Inventario promedio 2024:</b>              | \$176.000.000   |

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

42

### **Anexo 2. Entrevistas**

Transcripción de entrevistas

Objetivo de este anexo:

Presentar el resumen de la entrevista realizada a colaboradores de distintas áreas de DISTRIBUCIONES NARE S.A.S., con el fin de identificar percepciones sobre los factores que afectan la rentabilidad de la empresa.

#### **Entrevistado 1: Jefe de Finanzas: Leisly Montes**

Pregunta #1: ¿Cómo percibe la situación financiera actual de la empresa?

Respuesta: La empresa ha venido aumentando sus ventas, pero ese crecimiento no se refleja en la rentabilidad. El flujo de caja está muy presionado por la cartera vencida, que llega a cerca del 35 %.

Pregunta #2: ¿Qué impacto tiene la cartera en mora sobre las operaciones diarias?

Respuesta: Nos obliga a recurrir a préstamos de corto plazo para cubrir gastos básicos, lo que incrementa los costos financieros.

#### **Entrevistado 2: Coordinador de Ventas: Yelena Caballero**

Pregunta #1: ¿Qué tan efectivos han sido los descuentos aplicados como estrategia comercial?

Respuesta: Los descuentos ayudaron a mantener clientes, pero terminaron reduciendo los márgenes. Pasamos de un margen bruto del 32 % a cerca del 24 % en un año”.

Pregunta #2: ¿Qué alternativas ve viables a los descuentos?

Respuesta: Podríamos implementar programas de fidelización y beneficios exclusivos para clientes frecuentes, sin necesidad de sacrificar tanto la utilidad.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

43

**Entrevistado 3: Responsable de Cartera: Joelle Alfaro**

Pregunta #1: ¿Qué dificultades encuentra en el manejo de la cartera?

Respuesta: El problema es que se otorgaron créditos sin un análisis riguroso. Hay clientes con altos niveles de mora que aún siguen recibiendo productos a crédito.

Pregunta #2: ¿Qué medidas considera necesarias?

Respuesta: Debemos segmentar a los clientes y aplicar condiciones de crédito diferenciadas. Además, necesitamos un software que nos permita hacer seguimiento en tiempo real.

**Entrevistado 4: Responsable de Logística e Inventarios: Carlos Vergara**

Pregunta #1: ¿Qué dificultades observa en la gestión de inventarios?

Respuesta: Hay productos que permanecen en bodega más de seis meses. Eso significa dinero quieto que no podemos usar para otras operaciones.

Pregunta #2: ¿Qué acciones se podrían tomar?

Respuesta: Actualizar los catálogos con frecuencia y diseñar promociones específicas para productos de baja rotación.

**Entrevistado 5: Encargado de Marketing: Angie Alvarez**

Pregunta #1: ¿Cómo percibe el impacto de los catálogos en la gestión comercial?

Respuesta: Los catálogos no siempre están actualizados y eso genera confusión entre los asesores y clientes. Necesitamos digitalizarlos para que la información sea más ágil y confiable.

Pregunta #2: ¿Qué estrategia considera necesaria para mejorar la relación con los clientes?

Respuesta: Un canal digital donde los clientes puedan consultar precios y disponibilidad en tiempo real, sin depender siempre de los asesores.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

44

**Entrevistado 6: Gerente General: Rogelio Gutierrez**

Pregunta #1: Desde la gerencia, ¿cuál considera que es el mayor reto de la empresa actualmente?

Respuesta: Hemos logrado mantener un volumen de ventas importante, pero el problema es que no estamos siendo eficientes. Los descuentos, la cartera vencida y los inventarios afectan directamente la utilidad.

Pregunta #2: ¿Qué visión tiene sobre las medidas implementadas (expansión, control de créditos, reducción de descuentos)?

Respuesta: Son pasos importantes, pero necesitamos un plan estratégico integral que una a todas las áreas en torno a la rentabilidad y sostenibilidad.