

 NIT.806.008.716-5	IBRO S.A.S.	Página
	PLAN DE NEGOCIOS	1

## **PLAN DE NEGOCIOS 2021-2032**

**Preparado Por: IBRO S.A.S.**

**Cartagena, abril 12 de 2021**

 <b>IBRO</b> AIRE ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	2

## INDICE GENERAL

<b>Capítulo I</b>	<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>Página</b>
	1.1 Reseña histórica	3
	1.2 Estructura jurídica actual	3
	1.3 Objeto social	4
	1.4 Descripción actividades principales de la empresa	4
	1.5 Servicios	4
<b>Capítulo II</b>	<b>La empresa</b>	
	2.1 Misión	4
	2.2 Visión	4
	2.3 Políticas de calidad	4
	2.4 Objetivos estratégicos	5
	2.5 Valores corporativos	5
	2.6 Estructura organizacional	5
<b>Capítulo III</b>	<b>El mercado</b>	
	3.1 Análisis del sector	6
	3.2 Tamaño y participación del mercado	6
	3.3 Competidores	7
	3.4 Productos	8
	3.5 Cobertura	8
	3.6 Canales de distribución	9
<b>Capítulo IV</b>	<b>Estrategia general de la empresa</b>	
	4.1 Estrategia para corregir el déficit de capital de trabajo	9
	4.2 Estrategias para mejorar la generación de caja	10
	4.3 Estrategias comerciales	11
<b>Capítulo V</b>	<b>Financiamiento</b>	
	5.1 Monto de las obligaciones a reestructurar	12
	5.2 Gráfico de amortización de pagos	13
	5.3 Estados financieros proyectados	13
	5.4 Necesidades de capital de trabajo	14

 <p><b>IBRO</b> AIRES ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5</p>	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	3

## Capítulo I. Resumen ejecutivo

### 1.1 Reseña histórica

**IBRO S.A.S.** nace de la voluntad de los empresarios **Abraham y Ricardo Ibarra Bustamante**, que deciden unir esfuerzos y crear una sociedad que se dedique a representar en Cartagena y su área de influencia a otras firmas comerciales, especializadas en la fabricación y venta de electrodomésticos, confecciones y productos de consumo masivo en general, aprovechando la amplia experiencia de ambos en este tipo de actividades.

Con el transcurrir de los meses, y al detectar una creciente demanda de una de sus líneas de negocios, la empresa decide especializarse en la importación y venta de equipos de aires acondicionados en todas sus presentaciones, desde **Mini Split** hasta equipos **centrales**. Actividad ésta que luego se complementa con la prestación de servicios de diseño de proyectos, instalación y mantenimiento. De esta manera los socios fundadores trazan un nuevo rumbo a la compañía y definen como su propósito superior convertirla en la **Tienda del Aire Acondicionado** en nuestra ciudad.

En un principio la estrategia que desarrolló la empresa estuvo orientada a la introducción en el mercado nacional de su propia marca. Fue así como en el año 2004, se registró ante la **Superintendencia de Industria y Comercio** la marca **COLDZONE**. De inmediato se puso en marcha la tarea de posicionarla en Cartagena, que era su mercado natural. Aunque el producto fue bien recibido y se lograron vender un número importante de unidades, la compañía decidió abandonar esa iniciativa porque exigía un esfuerzo económico muy grande y no le permitía ofrecer a los clientes una gama completa de referencias que se alineara con su propósito principal.

En el año 2007 se hizo contacto con la firma **NORTEK INTERNATIONAL** y se inició operaciones con la marca **MILLER**, equipos de excelente calidad, pero en los que tampoco se contaba con el portafolio completo. A partir de 2009 se introdujo en el mercado colombiano, de ese mismo proveedor y como complemento de los equipos **MILLER**, la marca **WESTINGHOUSE** en Mini Split y en la línea comercial ligera. La aprobación por parte de los clientes de esta nueva marca fue inmediata. La empresa inicio desde esa fecha un periodo de crecimiento logrando en 2015 y 2016 sus años de mayor facturación.

En noviembre de 2016 la empresa es notificada oficialmente de que su proveedor principal, **NORTEK INTERNATIONAL**, vendió su operación de aires acondicionados a otra compañía y que ésta no tenía interés en continuar atendiendo el mercado de Latinoamérica. Con esta decisión unilateral del proveedor la empresa sufrió un duro revés. Perder su marca líder afectó sus ingresos y su estructura financiera. Aun así, la compañía supo adaptarse e incorporar enseguida nuevas marcas a su portafolio.

En esta nueva etapa la empresa inicia operaciones comerciales con la firma **MIRAGE**, equipos de origen mexicano, pero fabricados en China. También lo hace con la marca **DAIKIN**, de procedencia japonesa. Finalmente se establece contacto con la empresa **INNOVAIR** que tiene su casa matriz en Miami, Estados Unidos, pero que puede despachar sus productos desde su lugar de fabricación en China y cuenta con un portafolio completo de referencias y precios competitivos.

Teniendo variedad de marcas para ofrecer el siguiente paso que da la compañía es fortalecer su Departamento de Ingeniería para poder atender todo tipo de proyectos. Además, en 2019 se pone en marcha, con la contratación directa de personal especializado, su Departamento de Servicios para complacer así una necesidad sentida de los clientes que quieren comprar sus equipos y recibir servicios de un mismo proveedor.

### 1.2 Estructura jurídica de la sociedad

La sociedad fue constituida el **11 de octubre** del año **2000** mediante la **Escritura Pública** número **1939** otorgada en la **Notaría Quinta** de Cartagena. Inscrita en la Cámara de Comercio de esta ciudad el **19 de octubre** del mismo año, bajo el número **31.088** del libro respectivo. Inicialmente la sociedad giró con la razón social **REPRESENTACIONES IBRO**

 <p><b>IBRO</b> AIRES ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5</p>	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	4

**S.A.** y, como su nombre lo indica, fue constituida como una sociedad anónima. Posteriormente, mediante la reunión de asamblea de accionistas celebrada el **12 de diciembre de 2009**, de cuyas decisiones se dejó constancia en el acta No. 14, la empresa es transformada en sociedad por acciones simplificada y se adopta la razón social **IBRO S.A.S.**, que es como aún se mantiene. El acta No. 14 fue inscrita en la Cámara de Comercio de Cartagena el **31 de diciembre de 2009** bajo el número **64.717 del libro IX** del registro mercantil.

En la actualidad la empresa tiene los siguientes órganos de dirección:

Asamblea de accionistas

Junta directiva y

Gerente General, quien ejerce la representación legal.

En el presente mes de noviembre la empresa solicitó, ante la Superintendencia de Sociedades, ser admitida en proceso de reorganización empresarial bajo el amparo de la Ley 1116.

### 1.3 Objeto social

El objeto principal de la sociedad será: 1) La compra y venta de mercancías de producción nacional o extranjera al por mayor y al detal; 2) El agenciamiento o representación comercial de firmas productoras de mercancías que se trate de productores nacionales o extranjeros, la distribución de estos mismos productos o el ensamble de ellos y de todos los productos relacionados con el ramo de la refrigeración y el aire acondicionado; 3) El montaje, instalación y construcción de productos para los sistemas de aire acondicionado, servicios de mantenimiento preventivo, reparación o refacción de toda clase de productos o artefactos relacionados con el ramo de la refrigeración y el aire acondicionado, suministro e instalación de aislamiento térmico para el sistema de aire acondicionado; 4) El montaje, administración o manejo de toda clase de establecimientos de comercio; 5) Contratar o verificar estudios, prospectaciones y planificadores para el establecimiento o constitución de sociedades, en las que haya de entrar como socio o formar parte de sociedad ya constituidas. Para el cabal desarrollo de su objeto social y en cuanto se relacionen con el mismo, la sociedad estará facultada para adquirir, gravar, enajenar, modificar o reformar bienes sean muebles o inmuebles, tomar y dar bienes según su naturaleza, en mutuo, comodato, arrendamiento, depósito, hipoteca, prenda, anticresis o cualquier otro título traslativo de dominio; tomar y dar dinero en mutuo, con o sin garantías reales, con o sin intereses; realizar contratos de sociedades o de cuentas en participación; contratos bancarios y toda clase de actos y contratos bancarios u operaciones con títulos valores; abrir establecimientos de comercio; respaldar con su firma y/o con sus bienes obligaciones de terceros; y en general celebrar todo acto o contrato que propendan a la realización del objeto social.

### 1.4 Descripción actividades principal de la empresa

La empresa se dedica a la importación y venta de equipos de aires acondicionado. En sus comienzos su oferta se limitó a equipos Mini Split, pero luego amplió su portafolio de productos a equipos tipo Cassettes, Piso Techo y Centrales.

### 1.5 Servicios

Adicional a la venta de equipos la empresa ofrece los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, instalación y diseño de proyectos.

## Capítulo II. La Empresa

### 2.1 Misión

Comercializar aires acondicionados de calidad.

### 2.2 Visión

Enamorar a los usuarios de aires acondicionados a través de experiencias positivas en el servicio con la calidez de nuestra gente.

### 2.3 Políticas de calidad

 <b>IBRO</b> AIRES ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	5

El compromiso de IBRO S.A.S, es superar las expectativas de sus clientes, suministrando aires acondicionados de calidad, con soluciones integrales en asesorías, instalación y mantenimiento de equipos, respaldados por recurso humano calificado, buscando mejorar su calidad de vida.

## 2.4 Objetivos estratégicos

- Procurar mejorar la calidad de vida de nuestros clientes con los productos y servicio brindados.
- Garantizar el cumplimiento con los tiempos de entrega solicitados por el cliente.
- Contar con personal comprometido y competente, consolidado como un buen equipo de trabajo.
- Capacitar al personal con el conocimiento integral de los productos y servicios de la compañía; y del manejo óptimo de las nuevas tecnologías de aires acondicionados.

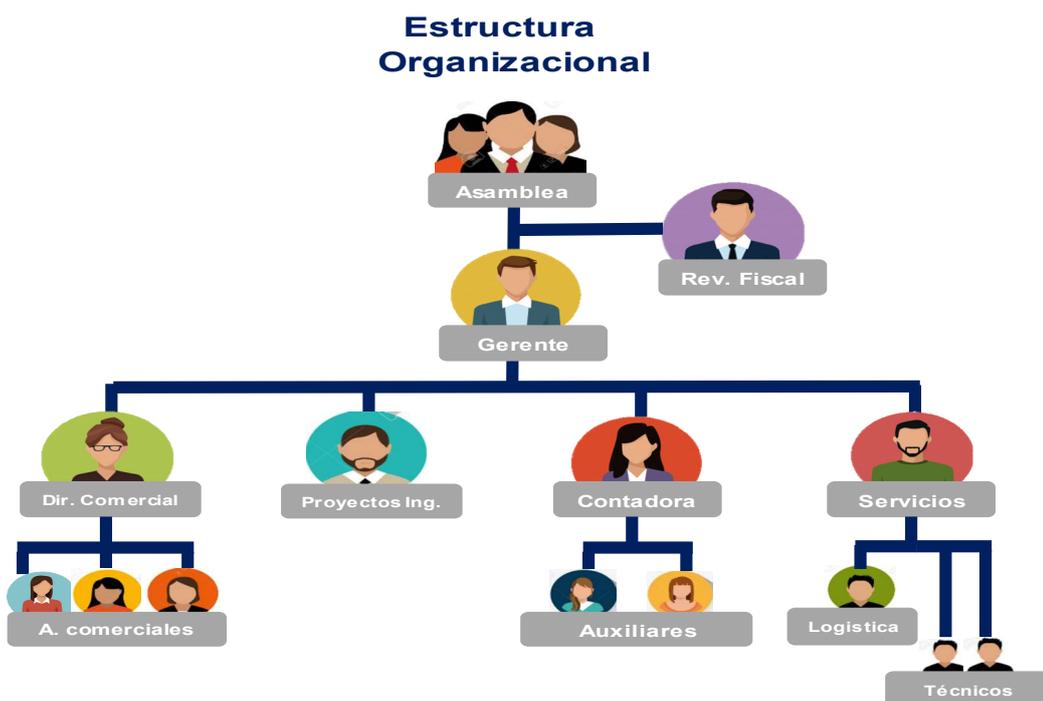
## 2.5 Valores corporativos

- **Servicio:** Nuestra razón de ser.
- **Respeto:** Aceptamos a todas las personas sin ninguna distinción
- **Responsabilidad:** Cumplidores de las normas y deberes.
- **Innovación:** Productos de última tecnología.
- **Resiliencia:** Capacidad para enfrentar las situaciones adversas, con flexibilidad.
- **Persistencia:** Mantenerse constante a través del tiempo, sorteando las dificultades.

## 2.6 Estructura organizacional

Hoy la empresa tiene en su planta de personal a doce (12) funcionarios. Asignados al área administrativa se encuentran la contadora y dos auxiliares. El resto del equipo está asignado al área de ventas.

Su estructura organizacional es la siguiente:



	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	6

## Capítulo III. El Mercado

### 3.1 Análisis del sector

El mercado de aires acondicionados en Colombia es atendido por diferentes grupos de empresas. Cada grupo tiene unas características especiales y cumple un rol determinado. A continuación, los describimos:

#### **Fabricantes internacionales con presencia directa en el mercado.**

Estas empresas tienen sus centros de producción en Asia, especialmente, Corea del Sur, China o Japón. Sus filiales en nuestro país importan directamente los equipos y hacen la distribución. Son los líderes del mercado y trabajan con criterio de protección de marca y de los precios al consumidor final. Son rígidos en el otorgamiento de crédito y atienden, principalmente, grandes superficies, almacenes de electrodomésticos y empresas especializadas. Son respetuosos de los canales de distribución y los protegen. Manejan portafolios completos. Hacen parte de este grupo empresas como: **LG, Samsung, Daikin, Panasonic, Hyundai y Whirpool.**

#### **Empresa internacionales - no fabricantes directos.**

Estas empresas ordenan la maquila de sus equipos en China y otros países asiáticos. Operan en Colombia como filial de sus casas matrices. Tienen, la mayoría de las veces, operaciones grandes en sus países de origen y ven en el mercado colombiano una oportunidad de ampliar su cobertura. Estas empresas están más orientadas a vender sus productos a través de distribuidores especializados, contratistas del sector de refrigeración y, en algunos casos, almacenes de electrodomésticos. Forman parte de este grupo empresas como: **Mirage, Innovair, Trane** y, antiguamente, **Westinghouse**. Son más flexibles en el otorgamiento de crédito, pero no siempre son respetuosas de los canales de distribución.

#### **Grandes superficies.**

Estas operan bajo varias modalidades simultáneamente. Venden equipos de terceros, en especial, de las marcas líderes como **LG y Samsung**, pero también manejan marcas propias. En los últimos años la empresa más agresiva en esa estrategia ha sido **Olimpica** con su marca **Olimpo**. También **El Éxito** con su marca **Simply**.

#### **Empresas especializadas en la distribución y venta de equipos.**

Estas empresas pueden ser importadoras directas o no. En algunos casos tienen marcas propias cuya maquila ordenan a compañías chinas. Otras optan por la estrategia de vender diferentes marcas. Por lo general complementan su oferta con la ejecución de proyectos y la prestación de servicios de mantenimiento. Es en esta categoría en donde se encuentra clasificada **IBRO S.A.S.**

#### **Almacenes de electrodomésticos.**

Estos son almacenes especializados en la venta de electrodomésticos y en los cuales los aires acondicionados son una línea más de su portafolio. Su fortaleza radica en un muy bien organizado sistema de crédito y, por lo general, son multimarca.

#### **Sub distribuidores, contratistas en el ramo de la refrigeración y técnicos.**

Esta categoría de empresas son el enlace con los consumidores finales. Tienen su vocación principal en el manejo de proyectos y servicios más que en la venta de equipos. Se abastecen, principalmente, de las empresas especializadas a las que le compran no solo equipos sin también repuestos e insumos.

### 3.2 Tamaño y participación del mercado

Es difícil de cuantificar con precisión el tamaño del mercado de aires acondicionados en Colombia. Aunque ya no existen fabricantes nacionales y casi la totalidad de equipos que se comercializan en el país de la línea de Mini Split y la comercial ligera provienen del exterior, aún existe un volumen importante que se introduce de contrabando.

	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	7

Si se retira del análisis ese componente que no podemos cuantificar y el estudio se concentra en los equipos importados, podemos decir que el mercado de aires en Colombia de las subpartidas arancelarias que cubren la línea de Mini Split y la comercial ligera es de aproximadamente **390.000** unidades al año y de un valor FOB de **USD 85.523.629**.

En los años **2015 a 2017**, periodo en que realizamos el estudio, IBRO S.A.S. ocupó la posición 15 entre todos los importadores del país, con un promedio anual de unidades importadas de **3.789**. A pesar de estar en una posición de privilegio entre los importadores del país su participación del mercado es de solo el **1.24%**.

A continuación, insertamos el estudio realizado:

Posición	Importador	Categoría	Cantidad	Valor Total
1	LG ELECTRONICS COLOMBIA LTDA.	Fabricante Intern.	66,132	USD 17,817,561
2	SAMSUNG COLOMBIA S.A.	Fabricante Intern.	34,124	USD 9,689,494
3	OLIMPICA S.A.	Grans superficie	41,124	USD 6,959,735
4	INDUSTRIAS HACEB S.A.	Empresa Intern. N.F. Maq M.P.	32,996	USD 5,441,483
5	REFRINORTE SAS	Empresa Especializada	17,820	USD 4,960,752
6	ELECTROLUX S.A.	Almacén electrodoméstico	28,837	USD 3,636,294
7	MABE COLOMBIA S.A.S.	Empresa Intern. N.F. Maq M.P.	15,999	USD 3,138,900
8	PANASONIC DE COLOMBIA S.A.	Fabricante Intern.	7,025	USD 2,244,984
9	TRSPARTES S.A.	Empresa Especializada	6,089	USD 1,947,448
10	TRANE DE COLOMBIA S.A.	Empresa Especializada	5,704	USD 1,891,852
11	SALIBA MIRA	ND	8,554	USD 1,703,983
12	ELECTRO 3D S.A.S.	Almacén electrodoméstico	9,420	USD 1,629,630
13	INDUSTRIAS THERMOTAR LTDA.	Empresa Especializada	3,878	USD 1,318,438
14	REFRICENTRO COLOMBIA S.A.S.	Empresa Especializada	4,152	USD 1,116,113
15	<b>IBRO S.A.S.</b>	<b>Empresa Especializada</b>	<b>3,789</b>	<b>USD 1,063,257</b>
16	ALMACENES EXITO S.A.	Grans superficie	5,961	USD 1,061,993
32	REFRIFORT S.A.S.	Empresa Especializada	1,170	USD 405,733
46	ALMACEN FRIOCOSTA E.U.	Empresa Especializada	691	USD 200,845
53	ALMACEN FRIOCOSTA S.A.S.	Empresa Especializada	634	USD 162,702
125	FRIOMASTER S.A.S.	Empresa Especializada	48	USD 16,791
ND	LOS DEMAS	ND	95,311	USD 19,116,643
<b>Total general</b>			<b>389,458</b>	<b>USD 85,523,629.8</b>

### 3.3 Competidores

Los competidores para IBRO S.A.S. pueden ser de todas las categorías que mencionamos en el punto donde explicamos como opera el mercado. Existen competidores en las grandes superficies, en almacenes de electrodomésticos y en empresas especializadas.

#### Grandes superficies

Una de las mayores amenazas que ha tenido la compañía en los últimos cinco años son las grandes superficies. Especialmente la cadena de almacenes OLIMPICA que inició una campaña muy agresiva de introducción de equipos con su marca OLIMPO. Estos son maquilados por la empresa China MIDEA (una de las más grandes del mundo). Los volúmenes de compra de OLIMPICA le permiten acceder a unas escalas de descuento que son difíciles de igualar.

Afortunadamente estas empresas están muy enfocadas al mercado de hogares (Mini Split convencionales e invertir) y no hacen mucha presencia en la línea comercial ligera. Otra dificultad que registran es un servicio post venta deficiente y un casi nulo servicio de mantenimiento. Sin embargo, hoy OLIMPICA es el tercer importador de aires acondicionado en Colombia, mercado que se ha ganado quitándole participación a las marcas líderes como LG y Samsung, pero también a las empresas especializadas como IBRO S.A.S.

	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	8

### Otros competidores

Los grandes competidores de IBRO están en la categoría de empresas especializadas. Dentro de esas compañías existen algunas que importan directamente y que impulsan su propia marca. Hay otras que venden de terceros. Los mayores competidores de IBRO son:

**Refrinorte.** Esta empresa tiene sede principal en Barranquilla, pero maneja sucursales en casi todas las ciudades de la Costa. Es la quinta empresa en importación de equipos en Colombia. Tiene su marca propia CONFORTH FRESH.

**Industrias Thermotar.** Empresa con sede principal en Barranquilla.

**Friocosta.** Empresa con sede principal en Montería.

**TRS Partes.** Empresa con sede principal en Cali.

**Refriconfort LTD.**

**Airmax.**

**Trane.**

**Aire Confort.** Empresa con sede principal en Cali. Esta empresa que es competidora directa de IBRO, ya que ambas manejan dentro de su portafolio la marca MIRAGE.

**Friomaster.** Sede principal en Cali.

**Midea.** La empresa fabricante China (de las más grandes del mundo) está empezando a vender mercancía a importadores en Colombia con su marca. A pesar de que maquila para OLIMPICA y para otras empresas que también venden en el mercado colombiano.

El mercado de aires aco

### 3.4 Productos.

La empresa está especializada en la importación y ventas de equipos de aires acondicionados. Hacen parte de su portafolio de productos los **Mini Split**, equipos de la línea comercial ligera como **Cassettes**, **Piso Techo**, también los **Multi Split**. Adicionalmente, la empresa ofrece el servicio de instalación, manejo de proyectos a la medida del cliente y los servicios de mantenimiento. Estos últimos los ofrece con personal contratado y también con personal propio.

Actualmente la compañía no maneja la venta de repuestos y es poco activa en ofrecer los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.

Las ventas de productos y su participación sobre el total de ingresos de la compañía es la siguiente:

<b>Cop \$000</b>	<b>dic-19</b>	<b>Part.</b>
Mini Split (Convencional e Inverter)	2,829,754	61.0%
Línea comercial ligera (Casettes, Piso techo)	1,306,332	28.1%
Multi Split	371,427	8.0%
Insumos-Servicios y otros conceptos	133,326	2.9%
<b>Ventas</b>	<b>4,640,839</b>	<b>100.0%</b>

### 3.5 Cobertura.

La empresa solo tiene presencia en la ciudad de Cartagena. Atiende ocasionalmente y a través de otras empresas sub distribuidoras ciudades como Sincelejo o Montería.

 <b>IBRO</b> AIRES ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	9

### 3.6 Canales de distribución.

La compañía ha establecido, para abastecer el mercado que atiende, siete canales de distribución. Estos canales son los siguientes:

**Domicilios.** Identificados con la sigla DOM. A este canal pertenecen todas las personas naturales que compra equipos para su hogar u oficina, pero que no pertenecen a una empresa.

**Almacenes de electrodomésticos.** Identificado con la sigla ALM. Corresponde, como su nombre lo indica, a empresas comerciales que se dedican a la venta de electrodomésticos. Como: Almacén BC, Dieselco, Etc. La participación en venta de este canal ha disminuido notoriamente desde que la empresa perdió la distribución de los equipos marca WESTINGHOUSE.

**Constructores y contratistas.** Identificados como CYC. En este canal están las empresas que se dedican a instalar equipos de aires acondicionados, pero también están las empresas constructoras dedicadas a las obras civiles y montajes industriales.

**Inmobiliarias.** Identificadas como INM. Empresas de finca raíz. También administradoras de edificios o de propiedades. Empresas o personas que se dedican al alquiler de apartamentos, etc.

**Institucional.** Identificada con la sigla INT. Aquí califican sectores como el de restaurante y hoteles. También clínicas y hospitales. Entidades educativas y el sector industrial y comercial en general.

**Técnicos.** Identificado como TEC. Esta era uno de los canales más activos de la compañía. Han ido perdiendo participación y se debe recuperar.

**Otros.** Identificado como OTR. Aquí califican los clientes que no están en las categorías anteriores.

## Capítulo IV. Estrategia general de la empresa

Después de revisar los acontecimientos que llevaron a la compañía a la situación de crisis en la que hoy se encuentra, es evidente que ésta tiene dos problemas que se deben corregir para que la empresa pueda salir adelante. El primero de ellos es el déficit de capital de trabajo, que como vimos tiene su origen más reciente en la pérdida del apoyo financiero que provenía de su proveedor en el exterior NORTEK INTERNATIONAL, que luego se agravó con la aparición de la pandemia. El segundo problema que evidencia la compañía es su capacidad limitada para generar caja.

Aunque ambos problemas están relacionados entre sí su origen es diferente por lo que la empresa tiene previsto abordarlos desde estrategias distintas.

### 4.1 Estrategia para corregir el déficit de capital de trabajo

Con las pérdidas sufridas en los primero diez (10) meses del año, es claro que la empresa no está en condiciones de atender los compromisos de crédito adquiridos con el sector financiero cuando estos se vuelvan exigibles. En caso de pretender hacerlo la empresa tendría que realizar casi la totalidad de su inventario lo que la dejaría sin capital de trabajo y la obligaría a cesar sus operaciones.

Siendo así las cosas, su estrategia inicial no puede ser otra diferente que tratar de conservar, aunque limitado, su capital de trabajo actual, que le permita continuar operando. Para tal efecto la administración y la totalidad de sus accionistas decidieron iniciar un proceso de reorganización empresarial, bajo el amparo de la Ley 1116.

Estos procesos están concebidos para salvar empresas, a través de la celebración de acuerdos de pago con sus acreedores. Su propósito principal es permitir al deudor superar sus dificultades financieras mas apremiantes, manteniendo activa su operación comercial.

 <b>IBRO</b> AIRES ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	10

El monto de las obligaciones que serán sometidas a reestructuración y la forma de pago planteadas a los acreedores las detallaremos en el punto en el que se aborde la situación financiera de la empresa.

#### 4.2 Estrategias para mejorar la generación de caja

La generación de caja es la actividad en la que se debe concentrar todo el esfuerzo. Si este objetivo no se logra o se consigue solo parcialmente, la empresa no podrá atender el servicio de la deuda y, por consiguiente, incumplirá el acuerdo al que se llegue con los acreedores.

Al hacer una evaluación del comportamiento de la compañía de los últimos años, retirando del análisis los periodos en que se sufrieron circunstancias inusualmente adversas, como la pérdida de la distribución de la marca WESTINGHOUSE o la aparición de la pandemia, se puede observar que la compañía genera caja, pero esta solo permite dar cobertura a los intereses de los créditos y no los abono a capital.

Una de las razones que explican ese comportamiento es la disminución paulatina que la empresa ha tenido en su margen bruto de utilidad. Esto se debe, en parte, al cambio en su política de compras. Antes importaba el 60 o 70 por ciento de los equipos que vendía, hoy el porcentaje de equipos importados es de solo el 30%. Comprar localmente ofrece la ventaja de disminuir los tiempos de entrega lo que permite reducir niveles de inventario, pero los precios de adquisición son más altos lo que afecta directamente el margen.

Otra de las razones por lo que la empresa maneja márgenes brutos inferiores a los de sus competidores es la composición de su portafolio. La compañía a basado su estrategia comercial en la venta de equipos. Allí están concentrados sus ingresos. Se ha dejado de lado otras actividades mas lucrativas como la venta de repuestos, la prestación de servicios de mantenimiento, tanto preventivos como correctivos, y la venta de proyectos diseñados a la medida del cliente.

Hasta ahora hemos analizado la pérdida de margen bruto, pero para mejorar la generación de caja también se debe analizar la estructura de gastos de operación y la rotación del capital de trabajo. En ambos casos existen espacios de mejora sobre los que la administración tiene plena consciencia y en los que viene trabajando.

Teniendo ya identificadas las causas que en la empresa limitan su capacidad de generar caja, la administración diseño unas estrategias de mejora que están basadas en cuatro pilares fundamentales. A continuación, lo detallamos:

**Modificación de su portafolio de servicios:** Este es un proyecto en el que se viene trabajando desde el año 2019 y que ahora recobra vigencia. Dentro de las iniciativas que la empresa tiene previsto poner en marcha esta la de crear su propio **Departamento de Servicios**, actividad que antes realizaba a través de terceros. Se prestarán los servicios de mantenimiento e instalación. Esta actividad se hará implementando una aplicación que permite monitorear el trabajo que realizan los técnicos en tiempo real y evaluar su desempeño.

Se tiene previsto también fortalecer el **Departamento de Ingeniería**. Esta es una línea de negocio que cada año logra mayor participación dentro del total de ingresos de la compañía. Con su fortalecimiento la empresa busca poder acceder a proyectos más especializados, de mayor facturación y mejores márgenes.

**Incursión en otras regiones:** La empresa vende, principalmente, en la ciudad de Cartagena. En ocasiones se atiende proyectos en otras regiones, pero siempre a través de terceros con los que se debe compartir márgenes. A partir del próximo año se tiene previsto hacer presencia directa en zonas como el Sur de Bolívar, Sucre y Córdoba con personal de ventas.

 <b>IBRO</b> AIRES ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	11

**Productos complementarios:** Al contar la empresa con una infraestructura sólida para manejar la venta de aires acondicionados, se tiene previsto añadir al portafolio otros productos complementarios, que no le quiten foco a la compañía, pero que contribuyan a la absorción de gastos de operación. Dentro de esos productos se está evaluando incluir la línea de calentadores de agua y motobombas.

Finalmente, y dentro de esta misma estrategia, la empresa tiene previsto arrancar una nueva línea de negocios. La **Venta de Repuestos**. Hasta ahora este es un rubro que se ha dejado de lado porque requiere de un esfuerzo económico que la compañía no está en condiciones de hacer en este momento, pero que los clientes, especialmente los “Técnicos en Refrigeración”, reclaman. Para ponerlo en marcha se logró una alianza estratégica con un proveedor que en la etapa de arranque ofreció entregar el inventario en consignación.

**Alianza con proveedores para tener acceso a equipos importados:** La empresa viene trabajando con uno de sus proveedores para iniciar un esquema de alianza que le permita tener acceso a inventarios de producto importado y con un surtido completo. Se está explorando una opción que, de garantía al proveedor pero que al mismo tiempo no implique un compromiso de pago inmediato para la empresa.

#### 4.3 Estrategias comerciales

Desde hace algunos años la empresa tiene implementado un sistema de indicadores de gestión que le sirven para monitorear su operación comercial y validar cuál de las estrategias que pone en práctica le arroja los mejores resultados.

A continuación, haremos una breve reseña de cada uno de estos indicadores y algunas de las estrategias implementadas para mejorar su desempeño:

**Prospectos nuevos:** Este indicador mide los potenciales clientes que se ingresan a la base de datos de la compañía, aunque no compren de forma inmediata. Tenerlos en la base de datos sirve para incluirlos en las rutas de visitas de los Asesores Comerciales Externos o en las de telemarketing de los Asesores Internos.

Estrategias aplicadas:

Adquirir base de datos (Cámara de comercio, Superesciedades, Camacol, Etc.).

Presencia en redes sociales.

Página Web (Diseño más amigable, venta en línea)

Visita Asesor Comercial Externo.

Medir como llega a la empresa cada prospecto.

**Tasa de conversión o efectividad:** Este indicador relaciona el número de clientes impactados en el mes con los clientes activos que la empresa tiene en su base de datos. Mejorar la tasa de conversión significa incrementar las ventas.

Estrategias aplicadas:

Depurar la base de datos. Retirar clientes inactivos.

Telemarketing. Organizar listados de llamadas con criterio profesional y con libretos pre elaborados.

Referidos. Establecer alianzas con asesores de otras industrias con los que se pueda compartir información comercial sin incurrir en conflicto de intereses.

**Venta promedio:** Con este indicador se mide el valor promedio de cada factura que genera la compañía.

Estrategias aplicadas:

Catálogos de venta

Lista de precios

Presupuesto de ventas por línea de productos

 <b>IBRO</b> AIRES ACONDICIONADOS NIT.806.008.716-5	<b>IBRO S.A.S.</b>	Página
	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	12

Cotizaciones bien sustentadas

**# de transacciones:** El objetivo de este indicador es medir cuantas veces un cliente compra en el mes. Su propósito principal es hacer que el cliente regrese.

Estrategias aplicadas:

Aumentar portafolio de productos y servicios.

Garantizar tiempos de entrega.

Venta de repuestos.

**Margen:** Este indicador mide el margen bruto de la empresa y de cada Asesor Comercial.

Estrategias aplicadas:

Las estrategias aplicadas a este indicador son las mismas prevista para mejorar la generación de caja.

Composición de portafolio de productos y servicios. Ofrecer servicios de mantenimiento e instalación.

Compra de importación directa.

## Capítulo V. Financiamiento

Hacer la evaluación financiera de una empresa que se va a poner en marcha por primera vez, es una tarea completamente diferente que hacerlo con una compañía que ya se encuentra activa.

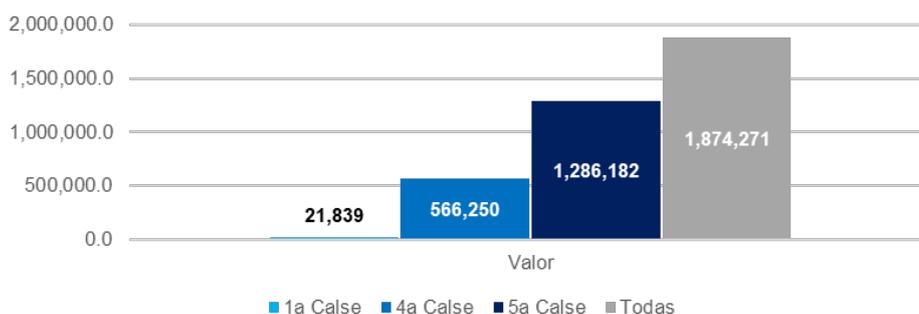
En el caso específico de **IBRO S.A.S.** es preciso tener en cuenta, además de estar activa, otras consideraciones. Se trata de una empresa que venía operando de forma normal y que de un momento a otro es sometida a cambios abruptos en sus condiciones de operación, causados por factores externos como la ruptura unilateral de su contrato de distribución de los equipos WESTINGHOUSE o la aparición de una epidemia que obligó al gobierno nacional a ordenar un confinamiento selectivo obligatorio.

Estas circunstancias hicieron que la compañía no pudiera cumplir con los compromisos adquiridos con proveedores y el sector financiero y se viera en la necesidad de iniciar un proceso de reorganización empresarial.

En condiciones normales en este punto se evaluaría cuales serían las fuentes de financiación de la empresa. En nuestro caso revisaremos la propuesta de acuerdo que se someterá a consideración de los acreedores. Después presentaremos las proyecciones de sus tres estados financieros básicos.

### 5.1 Monto de las obligaciones a reestructurar y plan de pago

#### Proyecto de calificación y graduación de créditos

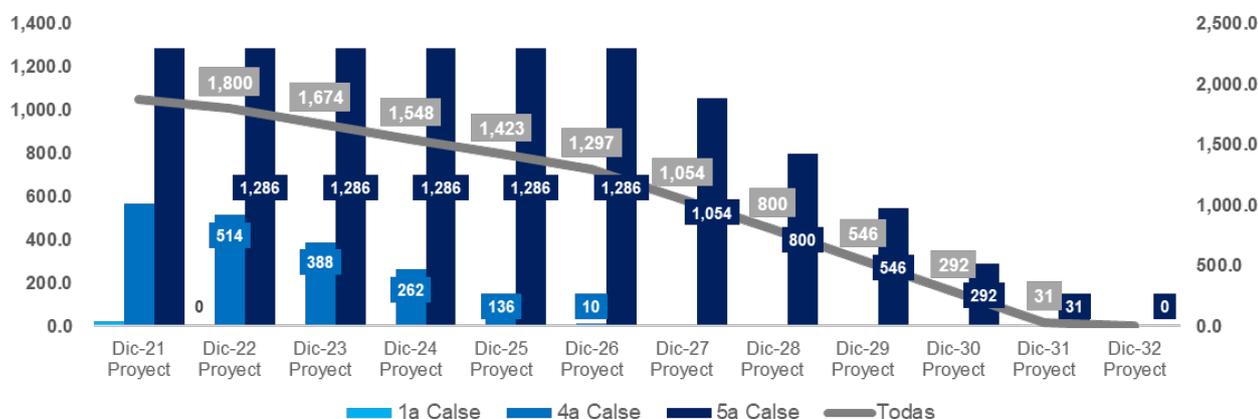


## Plan de pagos

Cop \$000	Valor	Periodo gracia capital	Plazo pago	Acumulado
1a Calse (Laborales)	21,838.8	6 meses	12 meses	12 meses
4a Calse (Proveedores)	566,249.8	12 meses	54 meses	66 meses
5a Calse (Quirografarios)	1,286,182.1	66 meses	66 meses	132 meses
<b>Todas</b>	<b>1,874,270.7</b>			

## 5.2 Gráfico de amortización de pagos

### Forma de pago Ley 1116 2021-2031



## 5.3 Estados financieros proyectados

### P&L (Año): Ibro S.A.S.

Índice

Cop \$000	dic-20	dic-21 P	dic-22 P	dic-23 P	dic-24 P	dic-25 P	dic-26 P	dic-27 P	dic-28 P	dic-29 P	dic-30 P	dic-31 P	dic-32 P
<b>Ventas</b>	3,534,948	3,569,536	4,171,105	4,437,526	4,628,761	4,772,126	4,891,102	5,014,265	5,151,900	5,288,107	5,449,286	5,642,904	5,865,890
<b>Acumulado</b>													
<b>Total Costo de Venta</b>	3,033,804	2,694,718	3,148,855	3,349,982	3,494,349	3,602,578	3,692,396	3,785,374	3,889,278	3,992,104	4,113,781	4,259,947	4,427,906
<b>Acumulado</b>													
<b>Utilidad Bruta</b>	501,144	874,818	1,022,250	1,087,544	1,134,412	1,169,547	1,198,706	1,228,891	1,262,622	1,296,004	1,335,505	1,382,957	1,437,984
<b>Acumulado</b>													
<b>Margen %</b>	14.2%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%
Gastos administración	75,767	51,828	55,456	57,563	59,866	62,380	64,688	67,017	69,363	71,721	74,088	76,458	78,829
Gastos ventas	717,785	642,676	691,901	719,494	748,439	779,259	807,397	835,826	864,624	893,551	922,878	952,642	982,753
Depreciaciones	4,752	8,760	9,077	5,339	5,220	5,565	5,900	6,247	6,602	6,973	7,363	7,781	8,218
Amortizaciones	9,016	6,145	8,484	8,484	3,344	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	423	0
Total D&A	13,768	14,905	17,561	13,823	8,563	7,029	7,364	7,711	8,066	8,437	8,827	8,204	8,218
<b>Total gastos</b>	807,320	709,409	764,918	790,880	816,868	848,668	879,450	910,554	942,052	973,709	1,005,792	1,037,304	1,069,800
<b>Acumulado</b>													
<b>Gastos %</b>	22.8%	19.9%	18.3%	17.8%	17.6%	17.8%	18.0%	18.2%	18.3%	18.4%	18.5%	18.4%	18.2%
<b>EBIT</b>	(306,176)	165,409	257,332	296,664	317,544	320,880	319,256	318,337	320,570	322,294	329,713	345,653	368,184
<b>Acumulado</b>													
<b>Margen %</b>	-8.7%	4.6%	6.2%	6.7%	6.9%	6.7%	6.5%	6.3%	6.2%	6.1%	6.1%	6.1%	6.3%
<b>EBITDA</b>	(292,408)	180,314	274,893	310,487	326,107	327,909	326,621	326,448	326,236	325,820	325,514	325,202	325,536
<b>Acumulado</b>													
<b>Ebitda %</b>	-8.3%	5.1%	6.6%	7.0%	7.0%	6.9%	6.7%	6.5%	6.3%	6.2%	6.0%	5.8%	5.5%
Ingresos No Operacionales	58,858	44,323	834	888	926	954	978	1,003	1,030	1,058	1,090	1,129	1,173
Egresos No Operacionales	192,883	196,581	146,021	146,021	146,021	146,021	146,021	146,021	146,021	146,021	146,021	146,021	146,021
<b>Total I y E.N.O.</b>	(134,025)	(152,258)	(145,187)	(145,134)	(145,095)	(145,067)	(145,043)	(145,018)	(144,991)	(144,963)	(144,931)	(144,892)	(144,848)
<b>Total G.F.</b>	212,796	503	33,300	38,742	32,825	29,018	26,512	23,122	18,315	15,856	10,291	11,870	10,526
<b>EBT</b>	(652,997)	12,648	78,844	112,788	139,623	146,796	147,701	150,197	157,265	161,475	174,491	188,890	212,810
<b>Provisión Impuesto Renta</b>	2,197	4,047	24,442	33,836	41,887	44,039	44,310	45,059	47,179	48,443	52,347	56,667	63,843
<b>Utilidad (perd) despues de imp.</b>	(655,194)	8,601	54,402	78,952	97,736	102,757	103,391	105,138	110,086	113,032	122,144	132,223	148,967
<b>Acumulado</b>													
<b>Margen %</b>	-18.5%	0.2%	1.3%	1.8%	2.1%	2.2%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.2%	2.3%	2.5%

**BS (Año): Ibro S.A.S.**

Indice

Cop \$000	dic-20	dic-21 P	dic-22 P	dic-23 P	dic-24 P	dic-25 P	dic-26 P	dic-27 P	dic-28 P	dic-29 P	dic-30 P	dic-31 P	dic-32 P
Caja y Bancos	323,368	276,931	173,011	0	85,768	122,861	254,479	142,131	40,355	0	0	0	0
<b>Total Caja y Bancos</b>	<b>323,368</b>	<b>276,931</b>	<b>173,011</b>	<b>0</b>	<b>85,768</b>	<b>122,861</b>	<b>254,479</b>	<b>142,131</b>	<b>40,355</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cedulas	5,500	6,500	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>Total Inversiones</b>	<b>5,500</b>	<b>6,500</b>	<b>3,000</b>										
Cientes nacionales	235,929	302,481	441,822	470,042	490,299	519,927	532,889	546,308	545,712	736,183	659,671	768,498	798,866
Cuenta x cobrar a accionistas	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737	52,737
Anticipos y avances a proveedores	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946	33,946
Anticipos Impuestos y saldos a favor	118,301	205,951	115,083	124,001	129,708	133,952	137,409	140,864	144,684	148,530	152,970	158,293	164,457
Cuentas x cobrar a trabajadores	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907
Deudores varios	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557	12,557
Cuentas de difícil cobro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)	(31,251)
<b>Total Deudores</b>	<b>426,127</b>	<b>580,329</b>	<b>628,801</b>	<b>665,940</b>	<b>691,904</b>	<b>725,775</b>	<b>742,195</b>	<b>759,068</b>	<b>762,292</b>	<b>956,610</b>	<b>884,538</b>	<b>998,688</b>	<b>1,035,220</b>
Mercancia no fabricada por empresa	957,551	978,639	1,067,329	1,459,932	1,469,971	1,460,986	1,441,537	1,420,556	1,400,695	1,316,910	1,294,799	1,276,342	1,259,662
Inventario en tránsito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisión Inventario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Inventarios</b>	<b>957,551</b>	<b>978,639</b>	<b>1,067,329</b>	<b>1,459,932</b>	<b>1,469,971</b>	<b>1,460,986</b>	<b>1,441,537</b>	<b>1,420,556</b>	<b>1,400,695</b>	<b>1,316,910</b>	<b>1,294,799</b>	<b>1,276,342</b>	<b>1,259,662</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>1,712,547</b>	<b>1,842,399</b>	<b>1,872,141</b>	<b>2,128,872</b>	<b>2,250,643</b>	<b>2,312,622</b>	<b>2,441,211</b>	<b>2,324,755</b>	<b>2,206,342</b>	<b>2,276,520</b>	<b>2,182,336</b>	<b>2,278,030</b>	<b>2,297,882</b>
Maquinaria y equipos	8,225	8,225	10,310	12,529	14,843	17,229	19,675	22,182	24,758	27,402	30,127	32,948	35,881
Equipo de oficina	36,423	36,423	37,257	38,145	39,070	40,025	41,003	42,006	43,036	44,094	45,184	46,312	47,485
Equipo de computación y comunicación	61,085	61,085	62,754	64,529	66,380	68,289	70,246	72,251	74,312	76,427	78,607	80,864	83,210
Flota y equipo de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciaciones	(76,382)	(85,142)	(94,219)	(99,558)	(104,777)	(110,342)	(116,243)	(122,489)	(129,091)	(136,064)	(143,427)	(151,208)	(159,427)
<b>Total PP&amp;E</b>	<b>29,351</b>	<b>20,591</b>	<b>16,102</b>	<b>15,644</b>	<b>15,516</b>	<b>15,201</b>	<b>14,681</b>	<b>13,950</b>	<b>13,015</b>	<b>11,859</b>	<b>10,490</b>	<b>8,916</b>	<b>7,150</b>
Gastos pagados por anticipado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cargos diferidos	6,481	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614
Amortizaciones	0	(1,015)	(2,479)	(3,943)	(5,407)	(6,871)	(8,335)	(9,799)	(11,263)	(12,727)	(14,191)	(14,614)	(14,614)
<b>Total Diferidos</b>	<b>6,481</b>	<b>13,599</b>	<b>12,135</b>	<b>10,671</b>	<b>9,207</b>	<b>7,743</b>	<b>6,279</b>	<b>4,815</b>	<b>3,351</b>	<b>1,887</b>	<b>423</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Credito mercantil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Licencias	13,492	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050	21,050
Amortización Intangibles	0	(5,130)	(12,150)	(19,170)	(21,050)	(21,050)	(21,050)	(21,050)	(21,050)	(21,050)	(21,050)	(21,050)	(21,050)
<b>Total Intangibles</b>	<b>13,492</b>	<b>15,920</b>	<b>8,900</b>	<b>1,880</b>	<b>0</b>								
Propiedades de inversión	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728	982,728
Valorizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total otros activos</b>	<b>982,728</b>												
<b>Activos no corriente</b>	<b>1,032,052</b>	<b>1,032,838</b>	<b>1,019,865</b>	<b>1,010,923</b>	<b>1,007,451</b>	<b>1,005,672</b>	<b>1,003,688</b>	<b>1,001,493</b>	<b>999,094</b>	<b>996,474</b>	<b>993,641</b>	<b>991,645</b>	<b>989,879</b>
<b>Total Activos</b>	<b>2,744,599</b>	<b>2,875,236</b>	<b>2,892,006</b>	<b>3,139,795</b>	<b>3,258,095</b>	<b>3,318,294</b>	<b>3,444,898</b>	<b>3,326,248</b>	<b>3,205,436</b>	<b>3,272,994</b>	<b>3,175,978</b>	<b>3,269,675</b>	<b>3,287,761</b>
Bancos nacionales	678,565	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones menores TR CR	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749
Obligaciones con accionistas	17,325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total reestructurados financieros</b>	<b>0</b>	<b>695,890</b>	<b>571,487</b>	<b>435,774</b>	<b>300,061</b>	<b>164,348</b>	<b>21,416</b>						
Obligaciones nueva deuda Col \$	0	0	0	65,134	16	1	1	1	1	65,677	6,148	188,461	43,233
<b>Total Obligaciones Financieras Col \$</b>	<b>698,639</b>	<b>698,639</b>	<b>698,639</b>	<b>763,772</b>	<b>698,654</b>	<b>698,639</b>	<b>698,639</b>	<b>574,236</b>	<b>438,523</b>	<b>368,487</b>	<b>173,244</b>	<b>212,626</b>	<b>43,233</b>
Obligaciones financieras USD \$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferencia en cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Obligaciones USD \$</b>	<b>0</b>												
Proveedores nacionales	141,668	51,457	64,950	243,322	380,712	436,115	536,386	549,893	564,986	676,578	746,999	773,541	804,039
Proveedores del exterior	473,732	16,311	19,059	60,831	126,904	152,640	201,145	206,210	211,870	241,635	261,450	270,739	281,414
<b>Total proveedores reestructurados</b>	<b>0</b>	<b>566,250</b>	<b>513,819</b>	<b>387,986</b>	<b>262,153</b>	<b>136,319</b>	<b>10,486</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
<b>Total Proveedores</b>	<b>615,400</b>	<b>634,018</b>	<b>597,829</b>	<b>692,139</b>	<b>769,769</b>	<b>725,075</b>	<b>748,017</b>	<b>756,102</b>	<b>776,856</b>	<b>918,212</b>	<b>1,008,449</b>	<b>1,044,280</b>	<b>1,085,453</b>
Costos y gastos por pagar	61,998	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991	32,991
Deudas con accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retenciones en la fuente	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159	11,159
Retención industria y comercio	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359	5,359
Retenciones y aportes de nomina	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863	1,863
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acreedores varios	494,323	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038	2,038
<b>Total reestructuración cuentas por pagar</b>	<b>0</b>	<b>533,292</b>	<b>533,292</b>	<b>533,292</b>	<b>533,292</b>	<b>533,292</b>	<b>533,292</b>	<b>435,522</b>	<b>328,863</b>	<b>222,205</b>	<b>115,547</b>	<b>8,888</b>	<b>0</b>
<b>Total cuentas por pagar</b>	<b>574,703</b>	<b>586,703</b>	<b>586,703</b>	<b>586,703</b>	<b>586,703</b>	<b>586,703</b>	<b>586,703</b>	<b>488,933</b>	<b>382,274</b>	<b>275,616</b>	<b>168,958</b>	<b>62,299</b>	<b>53,411</b>
De renta y complementarios	0	4,047	24,442	33,836	41,887	44,039	44,310	45,059	47,179	48,443	52,347	56,667	63,843
Impuesto sobre las ventas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de industria y comercio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total reestructuración impuestos</b>	<b>0</b>												
<b>Total impuestos</b>	<b>0</b>	<b>4,047</b>	<b>24,442</b>	<b>33,836</b>	<b>41,887</b>	<b>44,039</b>	<b>44,310</b>	<b>45,059</b>	<b>47,179</b>	<b>48,443</b>	<b>52,347</b>	<b>56,667</b>	<b>63,843</b>
Cesantías consolidadas	14,994	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928	15,928
Intereses sobre cesantías	1,775	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911
Prima de servicio	0	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964	7,964
Vacaciones consolidadas	5,135	5,734	5,734	5,734									

**CF (Año): Ibro S.A.S.**

Indice

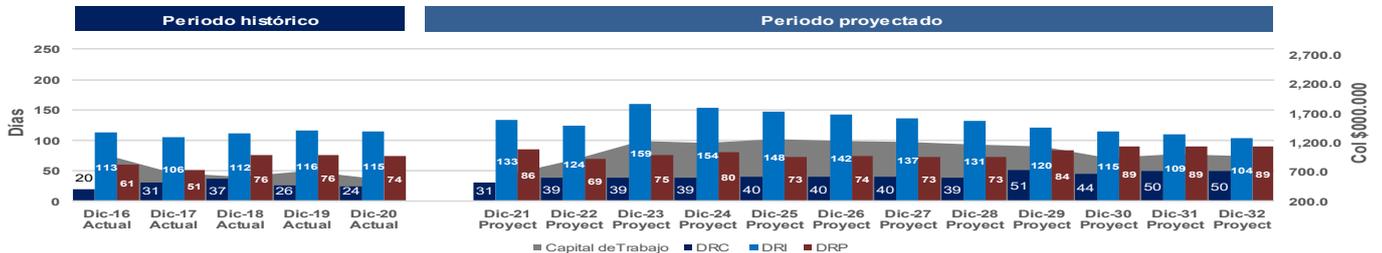
Cop \$000	dic-20	dic-21 P	dic-22 P	dic-23 P	dic-24 P	dic-25 P	dic-26 P	dic-27 P	dic-28 P	dic-29 P	dic-30 P	dic-31 P	dic-32 P
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>3,569,536</b>	<b>4,171,105</b>	<b>4,437,526</b>	<b>4,628,761</b>	<b>4,772,126</b>	<b>4,891,102</b>	<b>5,014,265</b>	<b>5,151,900</b>	<b>5,288,107</b>	<b>5,449,286</b>	<b>5,642,904</b>	<b>5,865,890</b>	
(-) Costo de Ventas	(2,694,718)	(3,148,855)	(3,349,982)	(3,494,349)	(3,602,578)	(3,692,396)	(3,785,374)	(3,889,278)	(3,992,104)	(4,113,781)	(4,259,947)	(4,427,906)	
(-) Gastos de Operación	(709,409)	(764,918)	(790,880)	(816,868)	(848,668)	(879,450)	(910,554)	(942,052)	(973,709)	(1,005,792)	(1,037,304)	(1,069,800)	
(+) Depreciación y Amortizaciones	14,905	17,561	13,823	8,563	7,029	7,364	7,711	8,066	8,437	8,827	8,204	8,218	
<b>EBITDA</b>	<b>0</b>	<b>180,314</b>	<b>274,893</b>	<b>310,487</b>	<b>326,107</b>	<b>327,909</b>	<b>326,621</b>	<b>326,048</b>	<b>328,636</b>	<b>330,731</b>	<b>338,540</b>	<b>353,856</b>	<b>376,403</b>
(-) Impuestos	(4,047)	(24,442)	(33,836)	(41,887)	(44,039)	(44,310)	(45,059)	(47,179)	(48,443)	(52,347)	(56,667)	(63,843)	
<b>Flujo caja de operación</b>	<b>0</b>	<b>176,267</b>	<b>250,451</b>	<b>276,651</b>	<b>284,220</b>	<b>283,870</b>	<b>282,311</b>	<b>280,989</b>	<b>281,457</b>	<b>282,288</b>	<b>286,193</b>	<b>297,189</b>	<b>312,560</b>
Δ Inversiones	(1,000)	3,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δ Cuentas por cobrar	(154,202)	(48,473)	(37,139)	(25,964)	(33,871)	(16,419)	(16,874)	(3,224)	(194,318)	72,072	(114,150)	(36,532)	
Δ Inventarios	(21,087)	(88,691)	(392,603)	(10,039)	8,985	19,449	20,981	19,860	83,785	22,111	18,456	16,680	
Δ Diferidos	(8,132)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Δ Intangibles	(7,558)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Δ Otros Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Δ Proveedores	18,618	(36,189)	94,309	77,630	(44,694)	22,942	8,086	20,754	141,356	90,237	35,831	41,173	
Δ Cuentas por Pagar	12,000	0	0	0	0	0	(97,770)	(106,658)	(106,658)	(106,658)	(106,658)	(8,888)	
Δ Impuestos	4,047	20,395	9,394	8,051	2,152	271	749	2,120	1,264	3,904	4,320	7,176	
Δ Obligaciones Laborales	31,471	(21,839)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Δ Pasivos estimados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Δ Otros Pasivos	55,900	0	0	0	0	0	(10,450)	(11,400)	(11,400)	(11,400)	(11,400)	(950)	
<b>Inversión capital de trabajo</b>	<b>(69,943)</b>	<b>(171,296)</b>	<b>(326,038)</b>	<b>49,678</b>	<b>(67,428)</b>	<b>26,242</b>	<b>(95,278)</b>	<b>(78,548)</b>	<b>(85,971)</b>	<b>70,266</b>	<b>(173,601)</b>	<b>18,659</b>	
(-) CapEx	0	(4,588)	(4,881)	(5,092)	(5,249)	(5,380)	(5,516)	(5,667)	(5,817)	(5,994)	(6,207)	(6,452)	
<b>Flujo caja de inversión</b>	<b>(69,943)</b>	<b>(175,884)</b>	<b>(330,920)</b>	<b>44,587</b>	<b>(72,677)</b>	<b>20,862</b>	<b>(100,794)</b>	<b>(84,215)</b>	<b>(91,788)</b>	<b>64,272</b>	<b>(179,809)</b>	<b>12,207</b>	
<b>Flujo caja libre operativo</b>	<b>0</b>	<b>106,324</b>	<b>74,567</b>	<b>(54,269)</b>	<b>328,806</b>	<b>211,193</b>	<b>303,173</b>	<b>180,195</b>	<b>197,242</b>	<b>190,501</b>	<b>350,464</b>	<b>117,381</b>	<b>324,767</b>
(+) Endeudamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(+) Endeudamiento USD\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(+) Nueva Deuda	0	0	300,835	0	0	0	0	0	183,878	21,566	584,663	351,059	
(-) Amortizaciones	(695,890)	0	(235,701)	(65,118)	(15)	0	0	0	(118,201)	(81,095)	(402,350)	(499,036)	
(+) Nueva deuda reestructuración	695,890	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(-) Amortizaciones reestructuración	0	0	0	0	0	0	(124,404)	(135,713)	(135,713)	(135,713)	(142,932)	(21,416)	
(-) Intereses	(503)	(33,300)	(38,742)	(32,825)	(29,018)	(26,512)	(23,122)	(18,315)	(15,856)	(10,291)	(11,870)	(10,526)	
(+) Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(-) Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo caja financiación</b>	<b>0</b>	<b>(503)</b>	<b>(33,300)</b>	<b>26,391</b>	<b>(97,943)</b>	<b>(29,033)</b>	<b>(26,512)</b>	<b>(147,525)</b>	<b>(154,028)</b>	<b>(85,892)</b>	<b>(205,533)</b>	<b>27,512</b>	<b>(179,919)</b>
(+/-) Otros ingresos	(152,258)	(145,187)	(145,134)	(145,095)	(145,067)	(145,043)	(145,018)	(144,991)	(144,963)	(144,931)	(144,892)	(144,848)	
<b>Total flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(46,437)</b>	<b>(103,921)</b>	<b>(173,011)</b>	<b>85,768</b>	<b>37,093</b>	<b>131,618</b>	<b>(112,348)</b>	<b>(101,776)</b>	<b>(40,355)</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
<b>Caja Inicial</b>		323,368	276,931	173,011	0	85,768	122,861	254,479	142,131	40,355	0	0	0
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>276,931</b>	<b>173,011</b>	<b>0</b>	<b>85,768</b>	<b>122,861</b>	<b>254,479</b>	<b>142,131</b>	<b>40,355</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**5.4 Necesidades de capital de trabajo**

**Capital de trabajo: Ibro S.A.S.**

Indice

Cop \$000.000	Dic-16 Actual	Dic-17 Actual	Dic-18 Actual	Dic-19 Actual	Dic-20 Actual	Dic-21 Project	Dic-22 Project	Dic-23 Project	Dic-24 Project	Dic-25 Project	Dic-26 Project	Dic-27 Project	Dic-28 Project	Dic-29 Project	Dic-30 Project	Dic-31 Project	Dic-32 Project
Cartera	336.9	297.8	353.2	333.3	235.9	302.5	441.8	470.0	490.3	519.9	532.9	546.3	545.7	736.2	659.7	768.5	798.9
Inventario	1,409.4	723.0	802.9	1,123.4	957.6	978.6	1,067.3	1,459.9	1,470.0	1,461.0	1,441.5	1,420.6	1,400.7	1,316.9	1,294.8	1,276.3	1,259.7
Proveedores	782.6	345.4	542.3	738.7	615.4	634.0	597.8	692.1	769.8	725.1	748.0	756.1	776.9	918.2	1,008.4	1,044.3	1,085.5
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>983.8</b>	<b>675.3</b>	<b>613.8</b>	<b>718.0</b>	<b>578.1</b>	<b>647.1</b>	<b>911.3</b>	<b>1,237.8</b>	<b>1,190.5</b>	<b>1,255.8</b>	<b>1,226.4</b>	<b>1,210.8</b>	<b>1,169.6</b>	<b>1,134.9</b>	<b>946.0</b>	<b>1,000.6</b>	<b>973.1</b>
DRC	20	31	37	26	24	31	39	39	39	40	40	40	39	51	44	50	50
DRI	113	106	112	116	115	133	124	159	154	148	142	137	131	120	115	109	104
DRP	61	51	76	76	74	86	69	75	80	73	74	73	73	84	89	89	89




RICARDO IBARRA BUSTAMANTE

Representante Legal



ALEJANDRA P. ZURIQUE

Contador(a)  
T.P. 205740-T



JUAN PEREZ VERGARA

Revisor Fiscal  
T.P. 10.012-T