

**VALORACIÓN Y PLANEACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA ORGANIZACIÓN
CREATIVA S.A.S.**

**LILIANA DEL PILAR SERENO CABEZAS
JUDDY PATRICIA ROA CASTILLO
DANIEL ANDRES CASTILLO
GIOVANNY AVILA LARA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2016**

**VALORACIÓN Y PLANEACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA ORGANIZACIÓN
CREATIVA S.A.S.**

**LILIANA DEL PILAR SERENO CABEZAS
JUDDY PATRICIA ROA CASTILLO
DANIEL ANDRES CASTILLO
GIOVANNY AVILA LARA**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia y Administración
Financiera**

**William Díaz Henao
Docente Trabajo de Grado**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2016**

Nota de aceptación_____

Jurado

Jurado

Bogotá 2016

AGRADECIMIENTOS

Los autores reconocen los aportes en la cohesión textual realizados por el docente William Díaz Henao y la idea de creación de este artículo sugerida por la Decana del Programa de Ingeniería Financiera, Dra. Elisa Piedrahita Castillo, como parte del plan de la inclusión de la investigación como componente fundamental en la formación de sus estudiantes, egresados y docentes del Programa.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con la elaboración de este proyecto

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	13
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	13
1.1.1 Nombre de la empresa	13
1.1.2 Tipo de empresa	13
1.1.3 Ubicación.	13
1.1.4 Tamaño de la empresa.	13
1.1.5 Visión.	13
1.1.6 Misión..	14
1.1.7 Objetivos Estratégicos..	14
1.1.8 Ventajas Competitivas..	14
1.1.9 Análisis de la Industria.	144
1.1.10 Productos.....	166
1.2 EL MERCADO.....	166
1.2.1 Tamaño del Mercado.	166
1.2.1.1 Clientes Actuales.	17
1.2.1.2 Clientes potenciales.	177
1.2.2 Descripción de la Competencia.	17
1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	17
1.3.1 Instalaciones.	17
1.3.2 Capacidad Instalada	17
1.3.3 Manejo de Inventarios.	17
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.4.1 Organigrama de la empresa	18

1.4.2	Cuadro informativo de sueldos	19
2.	PROBLEMA	20
2.1	JUSTIFICACION.....	20
2.2	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.....	20
2.3	MARCO REFERENCIAL	20
2.3.1	Diagnóstico Financiero y estratégico..	20
2.3.1.1	Razones de Eficiencia.	20
2.3.1.2	Índices de Eficacia o Rentabilidad.	21
2.3.1.3	Análisis de Solvencia.	22
2.3.1.4	EBITDA	22
2.3.1.5	Margen EBITDA.....	23
2.3.2	EVA.....	23
2.3.3	WACC	24
2.3.4	Flujo de Caja Libre	25
2.3.5	Valoración de Empresas	26
2.4	DIAGNOSTICO FINANCIERO	28
2.4.1	Análisis Cualitativo.....	28
2.4.1.1	Entorno Económico- Financiero Nacional e Internacional.....	28
2.4.1.2	Industria.....	31
2.4.1.3	Empresa.....	33
2.4.2	Análisis Cuantitativo.....	34
2.4.2.1	Balance General.....	34
2.4.2.2	Estado de Resultados.....	35
2.4.2.3	Indicadores financieros.....	36
2.4.3.	Sensibilidad.....	37
2.4.3.1.	Sensibilidad TRM y variables principales.....	37

3. METODOLOGIA	39
3.1 FASES Y ACTIVIDADES.....	39
3.1.1. FASE 1. Recolección de información y conocimiento de la empresa.....	39
3.1.2. FASE 2. Diagnóstico financiero.....	39
3.1.3 FASE 3. Definición de estrategias y creación modelo financiero.....	39
3.1.4 FASE 4. Conclusiones y recomendaciones.....	39
3.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	39
3.2.1 Análisis de la información.....	39
3.2.2 Diagnóstico financiero.....	40
3.2.3 Elaboración del modelo.....	40
3.2.4 Validación del modelo	41
4. RESULTADOS.....	41
4.1 Estrategias de evaluación financiera del proyecto	41
4.1.1 Canibalización de ventas Estrategia Provisión inventario.....	42
4.2 Supuestos macroeconómicos, sector y empresa	43
4.3 Proyecciones financieras.....	45
4.3.1 Proyecciones ingresos, costos y gastos.....	45
4.3.2. Presentación de escenarios.....	47
4.3.3. Proyección Flujo de caja.....	48
4.3.4. Proyección Estado de Resultados	50
4.3.5. Proyección Balance General.....	52
4.3.6. Proyección Indicadores Financieros.....	54
4.3.7. Proyección con la compra de maquinaria.....	57
4.3.8. Valoración de la Empresa.....	59
5. CONCLUSIONES.....	60
6. RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFIA.....	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cuadro informativo de sueldos.....	19
Tabla 2. Supuestos macroeconómicos.....	41
Tabla 3. Supuestos microeconómicos- ventas y gastos operacionales.....	41
Tabla 4. Supuestos microeconómicos- indicadores de eficiencia.....	42
Tabla 5. Proyección ventas.....	43
Tabla 6. Proyección de costos.....	43
Tabla 7. Proyección gastos admón. y ventas.....	44
Tabla 8. Escenarios de Ventas.....	45
Tabla 9. Flujo de caja de la operación proyectado	46
Tabla 10. Proyección de Estado de Resultados	48
Tabla 11. Balance proyectado.....	50
Tabla 12. Proyección de Indicadores Financieros.....	52
Tabla 13. Valoración de la empresa Organización Creativa SAS.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. PIB Actividad Económica (Fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo).....	15
Gráfico 2. Crecimiento PIB Colombia.....	15
Gráfico 3. Inflación Colombia.....	16
Gráfico 4. Crecimiento del PIB global (var. % anual).....	28
Gráfico 5. Colombia IED por actividad económica.....	29
Gráfico 6. Inflación al consumidor en el mundo.....	30
Gráfico 7. Balance General.....	34
Gráfico 8. Estados Financieros.....	35
Gráfico 9. Indicadores Financieros.....	36
Gráfico 10. Comparativo Sector vs Empresa Organización Creativa S.A.S.....	38
Gráfico 11. Ingresos, Costos y Gastos proyectados	44
Gráfico 12. Escenarios, Utilidad Operacional (Proyección año 2020).....	45
Gráfico 13. Balance General Proyectado.....	51
Gráfico 14. Indicadores Financieros.....	53
Gráfico 15. Desempeño de las ventas y EBITDA.....	53
Gráfico 16. Margen de Rentabilidad.....	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la Empresa.....	18
Figura 2. Pasos para valorar una empresa.....	27
Figura 3. DOFA Organización Creativa S.A.S.....	34
Figura 4. Estrategias de evaluación financiera.....	40

RESUMEN

Teniendo como herramienta de valor para la empresa la valoración financiera, en forma práctica y efectiva se presenta la viabilidad de un proyecto, el cual genera información muy útil para la toma de decisiones dentro de la compañía. La valoración de empresas busca determinar el valor objetivo (valor general o valor común) que puede considerarse como adecuado para fijar su valor con el fin de estimar los derechos expectantes de los propietarios (Socios) del capital social de la empresa (Aurelio, 2007).

Se hace una descripción general de la empresa, realizando una evaluación del entorno económico del País y posteriormente un diagnóstico financiero y estratégico mediante inductores de valor donde se identificaron las variables macroeconómicas más relevantes las cuales fueron utilizadas para las proyecciones financieras de los flujos de caja futuros de la compañía.

Se estructuró un modelo financiero que permitió evaluar la gestión de la empresa y determinar el valor de continuidad, con los resultados obtenidos se realizaron estrategias de generación de valor que contribuirán al direccionamiento estratégico y gestión financiera de la empresa.

Palabras clave— Diagnostico Financiero, EVA Valor Económico Agregado, Flujo de Caja Libre, Valor de continuidad, WACC (Costo de capital promedio ponderado)

INTRODUCCION

La gestión basada en el valor es objetivo de toda buena gerencia, consiste en la toma acertada de decisiones donde el objetivo deja de ser la maximización del beneficio contable y pasa a ser la creación de valor agregado sostenido, este se puede lograr con un correcto direccionamiento estratégico y una acertada gestión financiera. Razón por la cual la compañía, en la búsqueda de esta gestión basada en el valor, debe contar con procesos de mejora continua, aplicando sanas políticas financieras, analizando las inversiones y operando eficientemente sus niveles de endeudamiento y dividendos.

En este trabajo se realizará una valoración específicamente de la empresa ORGANIZACIÓN CREATIVA S.A.S. con el fin de evidenciar la existencia de falencias importantes en los procesos de direccionamiento estratégico y gestión financiera, que estén repercutiendo negativamente en su crecimiento y sostenibilidad.

El objetivo general será formular estrategias de valor que permitan una sana política financiera en la operación de la empresa, analizando las inversiones, sus apalancamientos financieros y así dar un diagnóstico acertado para la ejecución de políticas financieras, a través del método de flujo libre descontado. Para llevar a cabo este objetivo será necesario llevar a cabo los siguientes objetivos específicos:

Identificar las áreas que se encuentran débiles en la ORGANIZACIÓN CREATIVA S.A.S., mediante un análisis profundo de los resultados de inductores de valor para contribuir a un mejor desempeño dentro de la organización

Diseñar estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos que generaran valor y de esta manera ser competitivos en el mercado

Y por último, establecer un modelo de gestión financiera que permita el mejoramiento de procesos de liquidez con el fin de realizar inversiones acertadas para el crecimiento de la empresa.

Por lo anterior, para el logro del trabajo se realizará un examen de coyuntura de la empresa, mediante un análisis financiero y la aplicación de inductores de valor que permitirán determinar si se está creando o destruyendo valor, luego se realizará una valoración mediante el método de flujo libre descontado, para posteriormente diseñar estrategias encaminadas a la generación de valor, al mejoramiento administrativo y financiero que conllevará a la consecución de sus objetivos estratégicos

Además, permitirá a los estudiantes consolidar los conocimientos adquiridos durante la Especialización de Administración y Gerencia Financiera y comprender como estos procesos de gestión financiera tienen un impacto en el sector real sirviendo para el desarrollo del país.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1 Nombre de la empresa. Organización Creativa S.A.S. Número de Identificación Tributaria 830.032.240-1, matrícula mercantil 798604-04 de la Cámara de Comercio de Bogotá.

1.1.2 Tipo de empresa Esta empresa se encuentra clasificada como Sociedad Anónima Simplificada, está dedicada a la comercialización de artículos electrónicos, electrónicos, telefónicos, de iluminación, cableado estructurado, comunicaciones y sistemas de construcción liviana.

1.1.3 Ubicación Su sede principal se encuentra ubicada en Carrera 27 No. 23 A – 40 INT2, cuenta con 7 almacenes de los cuales 6 están ubicados en Bogotá y la sede más reciente en Medellín, cada almacén cuenta con una marca, así:

- Ailuminar
- Luces y redes Bogotá
- Luces técnicas y telecomunicaciones
- Iluminación más redes
- Iludatos
- Luces y redes de Antioquia
- Iluredes Chapinero

1.1.4 Tamaño de la empresa. Según la ley 905 de 2004 está catalogada como PYME, con un número de empleados a 2015 de 54.

Representante Legal Sra. Luz Mireya Lugo Hernández, en este momento no cuenta con un departamento financiero, pero se tiene como proyección que esté en cabeza del contador el cual es externo, así como el revisor fiscal.

Sus activos con corte a 31 de diciembre de 2015 fueron \$2.626 Millones pesos.

1.1.5 Visión. Para el año 2018 estar posicionada en las principales ciudades del país, como empresa líder en comercialización y montaje de productos que ofrecen soluciones en iluminación, cableado estructurado, comunicaciones y sistemas de construcción liviana, por su excelente calidad de productos, servicio responsable y cumplimiento.

Enfocará todos sus esfuerzos en ofrecer productos y servicios con los estándares mundiales de calidad, ofreciendo soluciones integrales e innovadoras que entregan y garantizan al cliente un valor agregado, confiabilidad y total satisfacción de sus expectativas a través de su talento humano y evolución tecnológica.

1.1.6 Misión. ORGANIZACIÓN CREATIVAS S.A.S. es una empresa nacional, especializada en la comercialización y montaje de productos que ofrecen soluciones en iluminación, cableado estructurado, comunicaciones y sistemas de construcción liviana.

La base del compromiso radica en el mejoramiento continuo de los procesos y productos, basados en la innovación de los diseños y avances tecnológicos, contando para ello con personal calificado, formado y especializado con capacitación continua, y procesos eficientes que permiten ofrecer soluciones integrales que cumplen con los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.

1.1.7 Objetivos Estratégicos. Mantener y aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento en las entregas, diseños y productos que se ajusten a sus necesidades y expectativas y el cumplimiento de los requisitos exigidos por el mismo.

Mantener y mejorar continuamente los procesos comprendidos por el Sistema Integrado de Gestión.

Cumplimiento de los requisitos; la legislación aplicable en seguridad y protección y control de la propiedad.

Capacitar y motivar continuamente al personal en pro de alcanzar competencias permanentes en los trabajadores.

1.1.8 Ventajas Competitivas. Innovación y diversificación de productos comercializados.

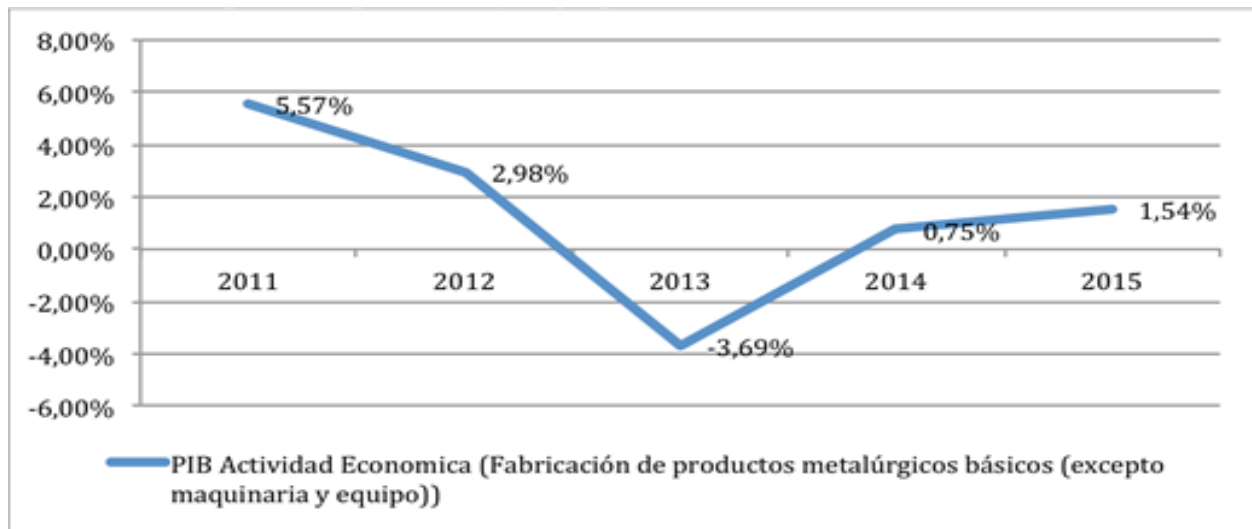
Mayor capacidad de almacenamiento en sus almacenes que permiten atender la necesidad del cliente a tiempo y de manera eficiente.

Maneja un amplio stock de inventario para cumplir rápidamente con los pedidos personalizados y en los puntos de venta.

Diversificación de clientes (contratistas, almacenes de eléctricos, centros comerciales, cárceles, clientes de mostrador).

1.1.9 Análisis de la Industria. La industria de iluminación está cambiando constante y rápidamente conllevando a las empresas de iluminación tradicionales a encontrar nuevos modelos de negocio, ORGANIZACIÓN CREATIVA S.A.S. encontró en el cableado estructurado y las comunicaciones una opción para diversificar sus productos y posicionarse en el mercado.

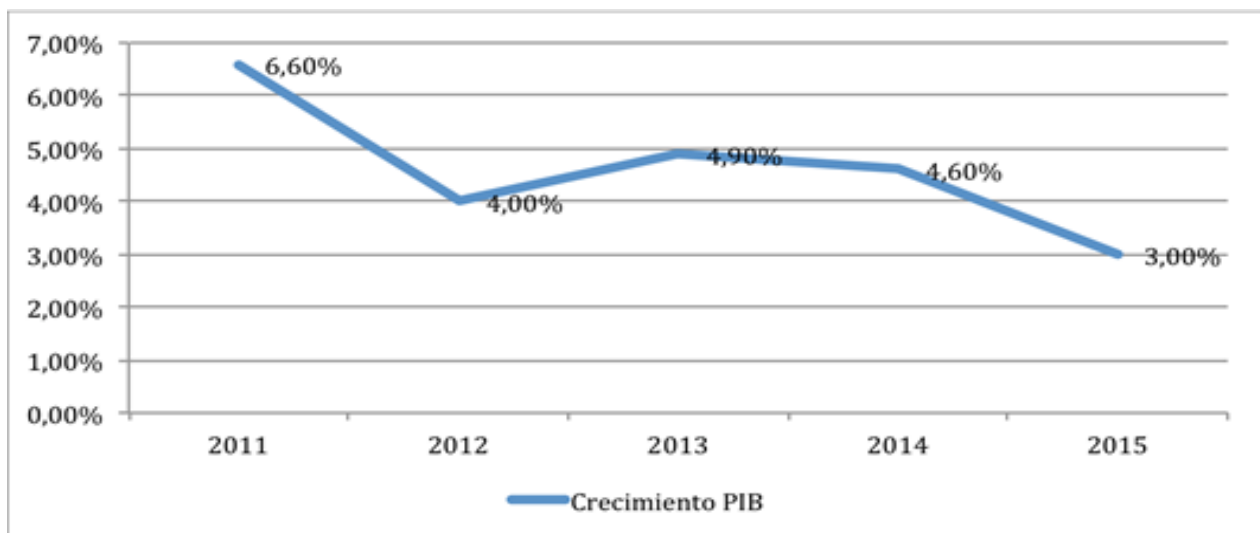
Gráfico 1 PIB Actividad Económica (Fabricación productos metalúrgicos básicos excepto maquinaria y equipo)



Fuente: Elaboración propia con datos de Página (Organización, 2016)

En la gráfica se puede observar el comportamiento del PIB en el sector los últimos cinco años donde presenta un decrecimiento desde el 2011 al 2013, ya en los últimos dos años se puede evidenciar un incremento en el PIB y con una tendencia alcista a pesar de las importaciones desde China que tienden a disminuir la producción nacional, al ya estar establecido en el mercado y con las garantías suficientes se puede ser muy competitivo y aprovechar el alza que se ha tenido.

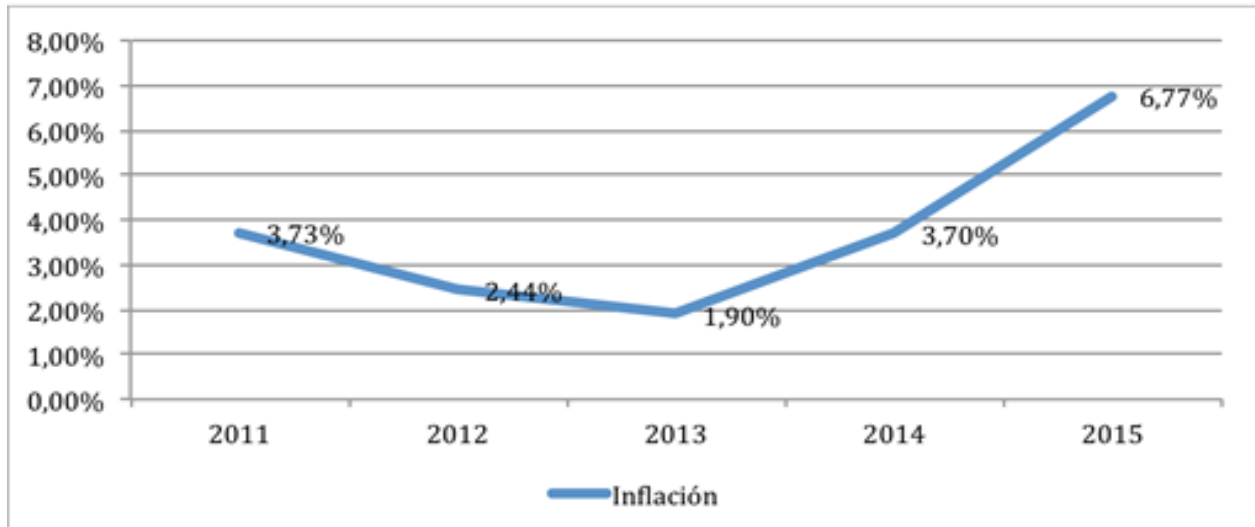
Gráfico 2 Crecimiento PIB Colombia



Fuente: Elaboración propia con datos de (Banrep, 2016)

Se puede observar que el crecimiento del PIB a nivel general en el país ha bajado lo que se debe a la desaceleración de la economía y los factores económicos externos que han afectado las exportaciones del país en productos que tienen un gran impacto como el petróleo, sin embargo como se observa en la gráfica anterior no se ve reflejado en el sector, el cual no tiene la misma tendencia debido a que es un producto que no se encuentra entre los principales productos del país.

Gráfico 3 Inflación Colombia



Fuente: Elaboración propia con datos de (Banrep, 2016)

1.1.10 Productos. Organización Creativa S.A.S. comercializa las siguientes líneas de productos:

- Electro- industriales.
- Canaletas, troqueles, rack, bandeja porta equipos, escalerilla porta cable entre otros.
- Teléfonos e iluminación.
- Rieles, chasis de acero, chasis de aluminio, marcos, etc.
- Artículos de ferretería.
- Tornillos, artículos para cerrajería, construcción, etc.

1.2 EL MERCADO

1.2.1 Tamaño del Mercado. Actualmente cuenta con siete almacenes, seis están en Bogotá y una recientemente abierta en Medellín. Con la visión de expansión y buscando la oportunidad de penetrar en el mercado nacional, para el próximo año se proyecta realizar la apertura de nuevas unidades de negocios en las cuatro ciudades más atractivas de Colombia, como lo son, Barranquilla, Bucaramanga, Villavicencio y Cali.

1.2.1.1 Clientes Actuales. Dentro del nicho de mercado objetivo, sus clientes están segmentados en institucionales tales como; Bancos, Cárceles, Universidades entre otros, almacenes de Eléctricos y contratistas.

1.2.1.2 Clientes Potenciales. Aumento de la cobertura en el segmento de los almacenes de eléctricos, participando activamente en las licitaciones de construcción de Centros Comerciales, proyectos inmobiliarios, etc. Ampliar su cobertura a otras ciudades del País.

1.2.2 Descripción de la Competencia. A nivel nacional, la empresa tiene un competidor muy fuerte, el cual está constituido desde 1966 y su Razón Social es Iluminaciones Técnicas con planta y oficina principal en Cali, de igual forma cuentan con sedes en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Eje Cafetero, Bucaramanga y Cúcuta.(Cali, [www.http://:iltec.col](http://iltec.col), 2016).

1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

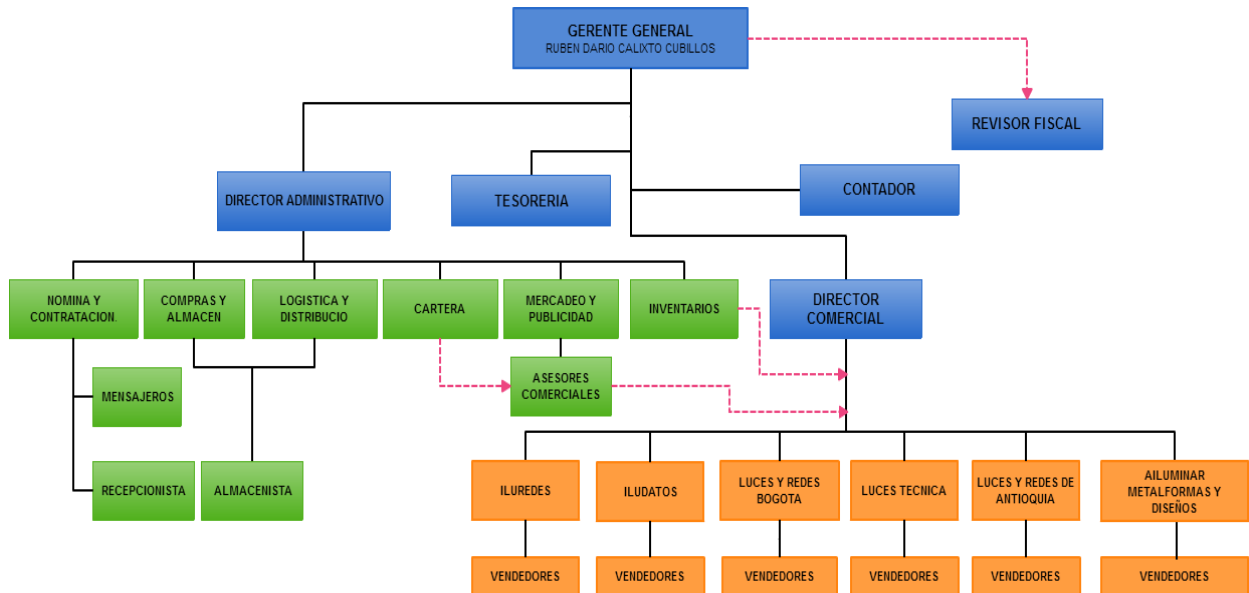
1.3.1. Instalaciones. Cuentan con una Bodega, ubicada en la Carrera 27 N° 23A-40 Int2 la cual se distribuye en el primer piso, para parqueaderos de los vehículos de la empresa, despachos y recibo de mercancías y en el segundo piso oficinas. De igual forma cuentan con un punto de venta ubicado en chapinero, cinco en la zona centro de Bogotá y uno en Medellín.

1.3.2. Capacidad Instalada. La empresa cuenta con un edificio con bodega que tiene un Área de 1600 metros cuadrados dispuesta para realizar los procesos logísticos y de distribución y el segundo piso con 400 metros cuadrados donde funciona el área Administrativa.

1.3.3. Manejo de Inventarios. El almacenamiento de inventarios, se tiene en la bodega ubicada en el edificio donde opera el área administrativa, adicionalmente en los puntos de venta se mantiene una reserva mínima de los productos de acuerdo a su demanda, a fin de suplir los pedidos diarios.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

En la empresa Organizaciones Creativas S.A.S, su estructura jerárquica, está liderada por el Gerente General don Rubén Darío Cubillos quien junto a su equipo Administrativo, conformado por Revisor Fiscal, contador, tesorero directora Administrativa y Director Comercial lideran y hacen seguimiento a las áreas de nómina, Contabilidad, Compras, Almacén, Cartera, Mercadeo, Logística y Distribución a fin de prestar un excelente servicio en relación a los productos que comercializa y distribuye.

1.4.1 Cuadro informativo de sueldos

Tabla 1 Cuadro informativo de sueldos

AREA	TOTAL SUELDOS	TOTAL SUELDO DEVENGADO	TOTAL DEVENGADOS	TOTAL DESCUENTO	TOTAL NETO A PAGAR
ADMINISTRACION	\$ 6,713,348	\$ 3,356,672	\$ 5,614,720	\$ 590,734	\$ 5,023,985
DEPARTAMENTO TECNICO Y PROYECTOS	\$ 1,595,630	\$ 797,814	\$ 875,514	\$ 63,825	\$ 811,689
TOTAL INVENTARIOS	\$ 1,826,384	\$ 913,192	\$ 990,892	\$ 73,055	\$ 917,837
TOTAL LOGISTICA Y DESPACHOS	\$ 5,281,700	\$ 2,158,990	\$ 3,164,908	\$ 337,314	\$ 2,827,595
TOTAL LUCES Y REDES	\$ 2,383,333	\$ 1,191,666	\$ 1,308,216	\$ 95,333	\$ 1,212,883
TOTAL PRODUCCION	\$ 16,412,387	\$ 6,561,778	\$ 8,181,256	\$ 1,035,865	\$ 7,145,392
TOTAL ILUMINACION+REDES	\$ 2,337,520	\$ 1,014,369	\$ 1,191,853	\$ 87,268	\$ 1,104,585
TOTAL ILUREDES	\$ 883,331	\$ 441,665	\$ 480,515	\$ 35,333	\$ 445,182
TOTAL LUCES TECNICAS	\$ 1,572,788	\$ 727,505	\$ 800,025	\$ 58,200	\$ 741,824
TOTAL ILUDATOS	\$ 1,572,788	\$ 763,412	\$ 838,522	\$ 61,073	\$ 777,449
TOTAL LUCES Y REDES	\$ 2,337,522	\$ 1,113,825	\$ 1,225,195	\$ 89,106	\$ 1,136,089
TOTAL	\$ 42,916,731	\$ 19,040,888	\$ 24,671,616	\$ 2,527,106	\$ 22,144,510

2 EL PROBLEMA

2.1 JUSTIFICACIÓN

Mediante la comunicación directa con la empresa ORGANIZACIÓN CREATIVA S.A.S. se evidenciaron falencias importantes en los procesos de direccionamiento estratégico y gestión financiera que pueden estar impactando negativamente la empresa; el desarrollo de estos aspectos deficientes dentro de la empresa se pueden materializar en beneficios no percibidos en el escenario real y en pérdidas significativas.

En efecto, la carencia de una sólida y definida política financiera donde no se cuenta con presupuestos, manejo adecuado de costos, flujos de caja y política de manejo de la misma bien definido, puede estar generando ineficiencia y destrucción de valor.

2.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Objetivo general:

Formular estrategias de generación de valor que permitan una sana política financiera en la operación de la empresa, análisis de inversiones, apalancamiento, así como en la ejecución de dichas políticas, a través del método de flujo libre descontado.

Objetivos Específicos:

- Identificar las áreas que se encuentran débiles en la empresa a través de actividades en común acuerdo con la Gerencia Financiera y así contribuir a un mejor desempeño dentro de la organización mediante un análisis profundo de los resultados de inductores de valor.
- Diseñar estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos para generar valor y ser competitivos en el mercado
- Establecer un modelo de gestión financiera que permita el mejoramiento de procesos generando liquidez y eficiencia en su capital de trabajo.

2.3 MARCO REFERENCIAL

2.3.1 Diagnostico financiero

2.3.1.1 Razones de eficiencia (Actividad)

Análisis de Inventarios. Las empresas deben tener suficiente inventario disponible para satisfacer las necesidades de sus clientes y de sus operaciones. Sin embargo, al mismo tiempo una cantidad excesiva de inventario reduce la solvencia, al limitar los recursos. Además, el exceso de inventarios aumenta gastos de seguro, impuestos

sobre la propiedad, costos de almacenamiento y otros gastos reduciendo aún más los recursos que podrían utilizarse en otras dependencias para mejorar las operaciones. Por último, el exceso de inventario también aumenta el riesgo de pérdidas por disminución de precio u obsolescencia del mismo. Dos menciones útiles para evaluar la administración del inventario son la rotación del inventario y los días de inventario promedio disponible.

Rotación de Inventario en Empresas Comerciales (RIEC)

La rotación de inventarios, representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito:

$$\text{RIEC} = \frac{\text{Costos de mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Veces}$$

El inventario promedio se puede hallar de la sumatoria de todos los saldos mensuales, dividido por doce meses; también de la sumatoria del saldo a inicio del año y del final del año dividido por dos; cuando el saldo permanece constante durante todo el año, se puede utilizar el saldo a 31 de diciembre porque es representativo del promedio.

La razón de la rotación de inventarios se utiliza en las empresas comercializadoras donde los inventarios están compuestos por mercancías elaboradas que se compran a proveedores diversos. Entre mayor sea el resultado de la rotación, mayor utilización se le está dando a la inversión en los inventarios. (Estupiñan Gaitan & Estupiñan Gaitan, 2003)

2.3.1.2 Índices de eficacia o rentabilidad

- **Margen Bruto de Utilidad (MBU)**

Indica qué porcentaje de las ventas, constituye la utilidad bruta de la empresa, o sea, por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales y la rentabilidad que permita el crecimiento de la empresa.

$$\text{MBU} = \text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas} \times 100 = \%$$

El margen de utilidad, ésta enfocada por los métodos de evaluación de inventarios al igual que las provisiones del mismo inventario, cartera, inversiones, depreciaciones y los ajustes integrales por inflación, para los cuales deben tenerse en cuenta las variaciones.

La capacidad de una empresa para obtener utilidades depende de la efectividad y eficiencia de sus operaciones así como de los recursos de que dispone. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2003)

- **Margen Operacional** Los autores Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, definen el margen de operación, está afectado por todos los gastos operacionales, de ventas y

distribución, con lo cual se muestra el margen que corresponde claramente a la actividad principal de la empresa.

$$\text{MO} = \text{Utilidad operacional} / \text{Ventas netas} = \%$$

Favorecen el margen operacional, los bienes de capital antiguos que por su menor valor de las depreciaciones y la falta de ajustes integrales por inflación, dejan un buen margen de utilidad. En el análisis de este indicador, se debe tomar en cuenta que la utilidad operacional no corresponde a valores efectivos, ya que las políticas de ventas y los tipos de depreciación, amortización y agotamiento hacen que dichos valores no correspondan a un verdadero flujo de efectivo. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2003)

2.3.1.3 Análisis de solvencia. El análisis de solvencia como algunos aspectos de la situación financiera y las operaciones de una empresa que tienen mayor importancia, sin embargo es de vital importancia la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras (deudas, es decir, su solvencia). La capacidad de una empresa para obtener ingresos se llama rentabilidad. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2003)

Capital de trabajo = Activo corriente

Capital neto de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

Capital de trabajo. El término capital de trabajo, en ocasiones llamado capital del trabajo bruto, suele referirse a los activos circulantes. El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes. (Besley & Brigham, 2001)

La razón circulante se calcula al dividir los activos circulantes entre los pasivos circulantes y tiene por objetivo medir la liquidez de una empresa. Sin embargo, una razón de solvencia muy alta no asegura que una empresa tenga el efectivo que requiere para satisfacer sus necesidades. Si no puede vender sus inventarios o cobrar sus cuentas de forma oportuna, entonces la aparente seguridad que refleja una alta razón de solvencia podría ser ilusoria.

2.3.1.4 EBITDA Es la producción bruta de caja, o simplemente la caja bruta, que se destina, después de cubrir los impuestos, a la atención del servicio a la deuda (abono a capital y pago de intereses), al reparto de utilidades, a la inversión en capital de trabajo y al apoyo a la financiación de inversiones en activos fijos. (García Serna, 1999)

El Ebitda, hace referencia a la caja o capital disponible, la cual nos permite atender las cinco necesidades:

1. Pago de impuestos
2. Atención del Servicio a la Deuda (Intereses y abono a capital)
3. Realizar nuevas inversiones en capital de trabajo
4. Realizar nuevas inversiones en reposición de activos fijos
5. Repartición de utilidades a los accionistas

Los ingresos operativos menos los costos y gastos operativos en efectivo, es igual a EBITDA, y si se descuentan las depreciaciones y amortizaciones da como resultado la utilidad operativa. (García Serna, 2009)

2.3.1.5 Margen EBITDA (Indicador de eficiencia operacional) El Margen EBITDA se obtiene dividiendo esta utilidad entre los ingresos y muestra lo que de cada peso de ingresos se convierte en caja bruta que se destina para cubrir los impuestos, atender el servicio a la deuda y el reparto de utilidades y apoyar las inversiones para la reposición de activos y el crecimiento de la empresa. (García Serna, 2009)

$$\text{MARGEN EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ingresos}$$

2.3.2 EVA (Valor Económico Añadido) EVA según el autor Amat, podría definirse como lo que queda una vez se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el coste de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. Por este motivo, cuando el EVA se utiliza para cuantificar los incentivos de los directivos, éstos tienden a actuar como si fueran accionistas de la empresa. Por tanto, el EVA alinea los objetivos de los directivos y empleados de la empresa con los objetivos de sus accionistas. (Amat, 2009)

Estrategias para aumentar el EVA

- Aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más.
- Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del coste de la financiación.
- Reducir los activos que rindan por debajo del coste del pasivo

Representa indicadores de desempeño económico de una empresa y estrategia para crear valor para sus dueños mediante la generación de fondos limpios en retorno de capital invertido y fortaleza patrimonial que asegure la continuidad de la empresa bajo positivos márgenes de liquidez, solvencia y productividad. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2003)

Se puede tener en cuenta el concepto de quien afirma que “Representa el valor agregado para los propietarios y se calcula restándole la utilidad operativa después de impuestos el costo financiero que implica la posesión de los activos por parte de la empresa. (García Serna, Administración financiera, Fundamentos y Aplicaciones, 2009)

EVA = Utilidad Operativa- Costo por el uso de los activos

El EVA se calcula después de impuestos. Esta relación de cifras, se establece después de impuestos, lo que implica que el costo de capital debe ser calculado de dicha forma y la utilidad operativa expresada como utilidad operativa después de impuestos (UODI), que se obtiene aplicando la tasa impositiva de la empresa a la utilidad operativa obtenida, independientemente de la estructura financiera que ésta posea; por lo tanto:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activos} \times \text{CK})$$

Otra forma de expresar el cálculo de este indicador es tomar el monto de los activos y multiplicarlo por la diferencia entre la rentabilidad del activo y el costo de capital.

$$\text{EVA} = \text{Activos} (\text{UODI} / \text{Activos} - \text{CK})$$

“Los activos a considerar en el cálculo del EVA son los activos netos de operación que son iguales al KTNO más el valor de mercado de los activos fijos y de más inversiones operativas a largo plazo”. (León García, 2009)

El EVA es una medida contable aproximada de FLC (empresa) y debe ser ajustada en forma considerable, para que se aproxime a un flujo de caja. Hecho esto, puede usarse como elemento para valorar una firma. (Vélez Pareja, 2002)

Para el EVA dice que se puede medir cuánta riqueza es creada o destruida en cada periodo de la vida de la compañía. (Dumrauf, 2013)

2.3.3 WACC. El coste medio ponderado de capital (WACC) es la medida ponderada de los costos después de impuestos de las distintas fuentes de capital que la empresa ha obtenido para financiar sus operaciones e inversiones. Se define como capital invertido el capital obtenido mediante la emisión de deuda y recursos propios que devengan intereses. (Titman & Martin, 2009)

$$\text{WACC} = k_d (1 - T)w_d + k_p w_p + k_e w_e$$

De acuerdo a Dumrauf, el costo de capital de la empresa se utiliza como un punto de partida para determinar el costo de capital de un proyecto específico. Por supuesto, el costo de capital para la empresa debe reflejar el rendimiento de oportunidad de una alternativa de riesgo comparable. (Dumrauf, 2013)

Características principales del costo de capital

El costo de capital es un costo marginal, esto es, el costo de obtener un peso adicional de capital.

El costo de capital depende del uso que se hace de él y representa el costo de oportunidad de una alternativa de riesgo comparable

El costo de capital representa el costo de los fondos provistos por los acreedores y los accionistas.

$$\text{WACC} = \frac{k_e \times E}{E + D} + \frac{k_d \times (1-t) \times D}{E + D}$$

Es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de una empresa, refiriéndose al costo de oportunidad que supone la posesión de estos activos. El costo de capital se calcula teniendo en cuenta el costo promedio de la deuda financiera a largo plazo y el patrimonio. (León García, 2003)

2.3.4 Flujo de Caja Libre. El Flujo de caja libre, no es un flujo de caja sino otra presentación de fuentes u orígenes de recursos y sus usos, el cual sirve para determinar en un período, trimestral, semestral o anual, de donde obtiene la empresa sus recursos financieros y en que los ha aplicado si es tomado de los datos históricos, o si es proyectado, en donde los aplicará. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2003)

Lo separa en dos partes, Flujo operacional, la gestión operativa de la empresa y el Flujo no operacional, resaltando en ésta última, las fuentes y usos financieros y cualquiera otro recurso o uso no operativo.

En el Flujo operacional se trata de identificar los recursos típicamente operacionales como es la utilidad operacional más o menos, las partidas que no generaron entradas ni salidas de fondos como la depreciación, la amortización, las provisiones, los ajustes por inflación y otras, y si ellas fueron suficientes para atender las necesidades operativas de su capital de trabajo y las inversiones en activos fijos o propiedad, planta y equipo e inversiones permanentes o de largo plazo (compras y ventas).

En el Flujo de caja no operacional se incluyen sus fuentes o usos financieros sus costos financieros, así como el apoyo o disminuciones que dieron su pasivo interno, es decir los aportes de sus accionistas y socios y sus extracciones de recursos, que son los dividendos o participaciones. Así mismo dentro de las cuentas de resultado aparecen ingresos y egresos no operacionales distintos a los financieros; también se requieren para nivelar el estado con los operacionales, tales como aprovechamientos, arrendamientos recibidos, donaciones recibidas, ajustes de ejercicios anteriores, etc.; activos y pasivos no operativos ni financieros, ni de activos fijos, ni de inversiones temporales o permanentes.

El flujo de caja libre permite mostrar e identificar, para un período determinado de tiempo, cuáles han sido las principales fuentes y usos de recursos, sus causas y efectos, así como el crecimiento del capital de trabajo y activos fijos, dentro de su gestión operativa, así como su dependencia del pasivo externo financiero o de sus propios recursos y de algunas otras alternativas no operacionales.

Es una forma de medir los beneficios que produce una firma o proyecto contiene los beneficios netos que se reciben. Incluye movimientos de recursos (dinero, activos en especie a su costo de oportunidad, etc.). (Vélez Pareja, 2002)

El flujo de caja libre es la cantidad de flujo de efectivo en operación que permanece después de reemplazar la capacidad de producción actual y mantener los dividendos o

participaciones de capital actuales. Sirve para reducir la deuda, hacer crecer la empresa o proporcionar a los accionistas mayores dividendos o comprar acciones en tesorería. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2003)

Estructura Flujo de caja libre

(+) UTILIDAD NETA
(+) Depreciación
(+) Amortización cálculo actuarial
(=)
(-) INVERSION CAPITAL DE TRABAJO
(+) Aumento activos corrientes
(-) Aumento pasivos corrientes
(-) INVERSION ACTIVOS FIJOS
(=)
(+) Gastos Financieros
(+) Gastos Financieros*Tasa Impuestos
= FLUJO DE CAJA LIBRE

2.3.5 Valoración de empresas La valoración de empresas busca la cuantificación, en una unidad de medida homogénea (unidades monetarias), de los elementos que forman el patrimonio de la empresa, de su actividad, de su potencialidad y otras características destacables.

El resultado final es la estimación del valor de la empresa.

El proceso de valoración obliga a la investigación de las cualidades económicas más importantes de los bienes objeto de valoración que condicionan o pueden condicionar su valor. (Alonso Sebastián & Villas Pérez, 2010)

Por su parte, Jaensch, pionero en el campo de la valoración de empresas, considera que, en el caso de las empresas, la valoración es un sustitutivo del mecanismo del mercado que para ellas como tales no existe y cuyo objeto es acotar los límites del precio, dentro del cual las empresas pueden realizar sus transacciones. Jaensch, 1969)

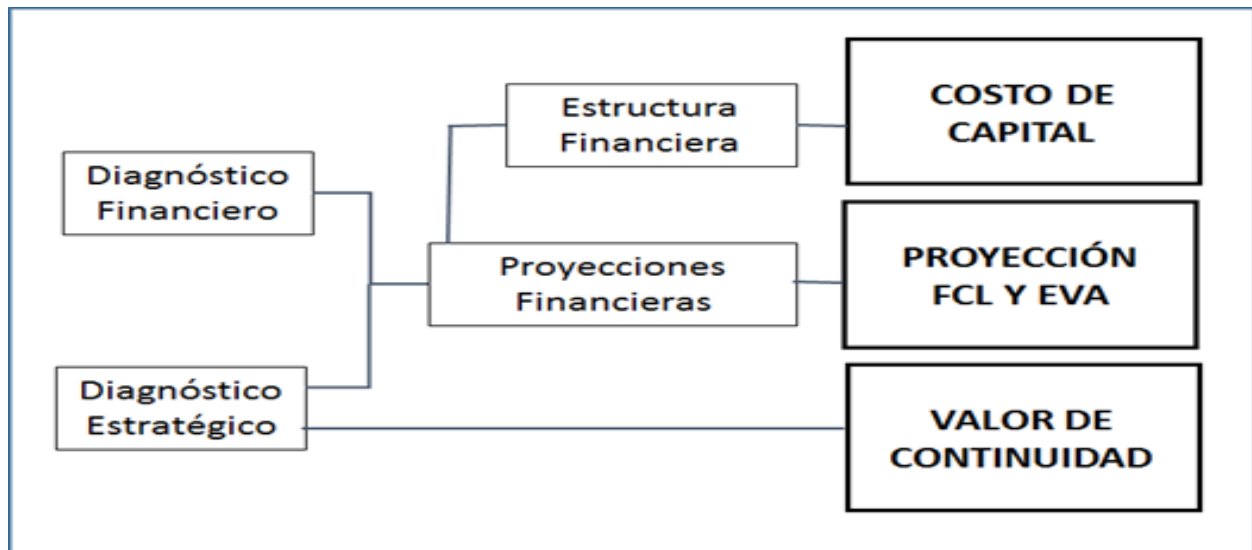
Empresas de nivel óptimo

- Los accionistas son personas con solvencia financiera que han apoyado el negocio para conseguir el nivel de endeudamiento adecuado. Conocen el negocio y cuentan con profesionales válidos para gestionar todas las áreas de la empresa.
- La empresa tiene un volumen de beneficios que va creciendo anualmente y resulta adecuada su rentabilidad sobre ventas y sobre Fondos Propios.
- Los recursos generados son suficientes para cumplir los compromisos de pago existentes.
- Su nivel de Fondos Propios le puede permitir ejercicios sin beneficios y sólo una crisis prolongada puede causarle imposibilidad del pago de los compromisos adquiridos.

Para poder determinar si el valor de la empresa se está aumentando o disminuyendo, lo mínimo que se debe tener disponible es una estimación de su valor. Este proceso consiste en elaborar un modelo que permita determinar el eventual efecto que decisiones alternativas podrían tener sobre el valor de la empresa. Este modelo puede utilizarse, igualmente, para determinar el incremento del MVA en relación con el período anterior. Otros propósitos por los que puede realizarse un ejercicio de valoración de la empresa están asociados con transacciones como venta, adquisición, fusión y capitalización, entre otras. (García Serna, 2003)

El primer paso para valorar una empresa es la realización de un diagnóstico financiero y estratégico. Este diagnóstico permite determinar las eventuales necesidades de reestructuración operativa o financiera que requiera la empresa con el fin de incrementar su valor lo cual queda plasmado en su Plan Financiero o Plan de Desarrollo y cuyo efecto monetario se traduce en unas proyecciones financieras.

Figura 2 Pasos para valorar una empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de (García Serna, Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA, 2003)

De las proyecciones financieras se extrae la información que permite determinar la estructura financiera adecuada de la empresa con la cual se obtiene su Costo de Capital. De esas mismas proyecciones se extrae la información necesaria para estimar, a su vez, el flujo de caja libre y el EVA, como quiera que el valor de la empresa se puede calcular por cualquiera de dos métodos: La proyección del FCL o la proyección del EVA. El resultado debe ser el mismo por cualquiera de los dos. El Valor de Continuidad, también llamado “Valor residual”, “Valor de Perpetuidad” o “Valor Terminal” es el valor que se supone adopta la empresa como resultado del crecimiento que a perpetuidad, manifestaría como consecuencia de las reestructuraciones operativas y financieras que se lleven a cabo de acuerdo con el Plan de Desarrollo que surge a partir del diagnóstico financiero y estratégico.

2.4 Diagnóstico

2.4.1 Análisis Cualitativo

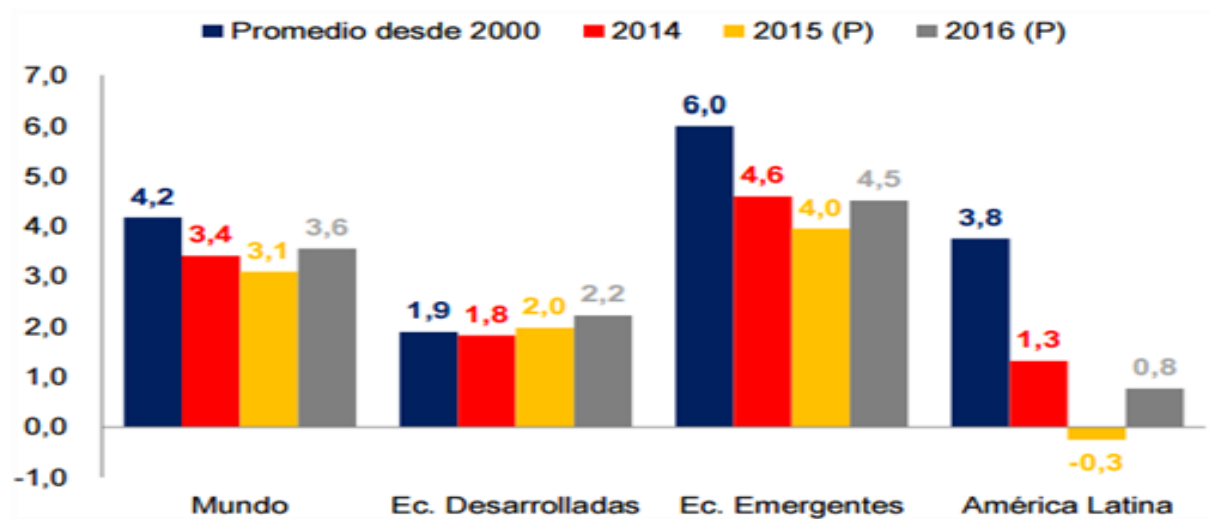
2.4.1.1 Entorno Económico – financiero nacional e internacional

La economía mundial durante el año 2015 tuvo un crecimiento lento, en especial las economías emergentes, debido a la caída en los precios de las materias primas en especial en el precio internacional del petróleo el cual se redujo fuertemente.

En su último informe de perspectivas económicas globales (WEO, por sus siglas en inglés) el Fondo Monetario Internacional (FMI) las estimaciones de crecimiento para 2015 3,1%, en 2016 de 3,4% y en 2017 sería 3,6%.

Estados Unidos por su parte sigue impulsando su crecimiento aunque de manera moderada, el FMI pronostica un crecimiento de 2,8% en 2016. La económica estadounidense se viene beneficiando de la fuerza que ha tomado el dólar frente a otras monedas gracias a fenómenos como la baja cotización de materias primas.

Gráfica 4 Crecimiento del PIB global (var.% anual)



Fuente: (Bancolombia, 2016)

La Zona Euro continúa su recuperación gracias a la política monetaria expansiva adoptada por el Banco Central Europeo, los bajos precios de la energía y la depreciación del Euro.

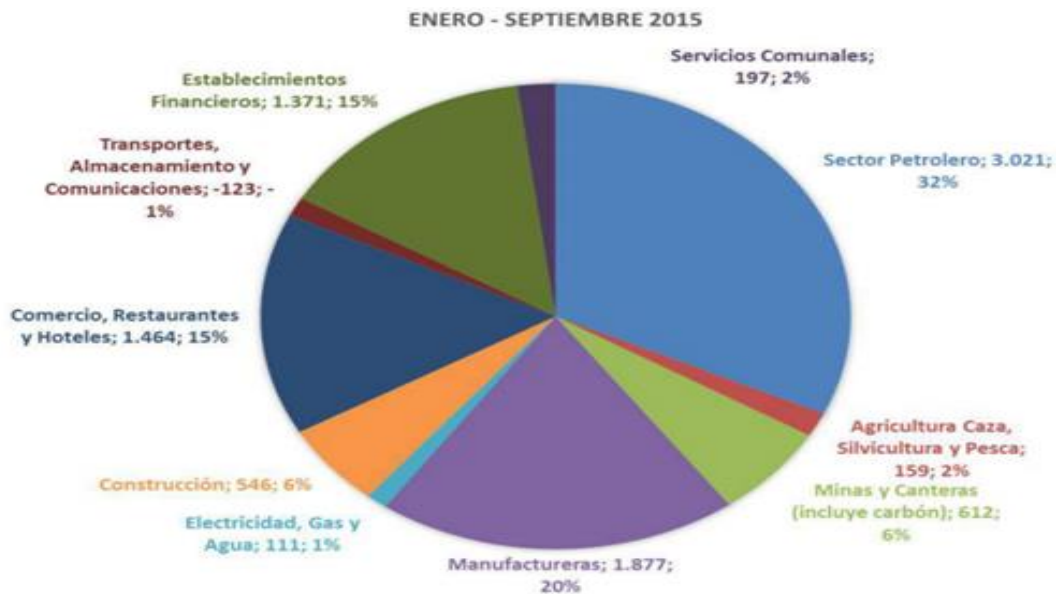
La economía China seguirá a un ritmo lento debido a la disminución de precios de materias primas conllevando a la contracción de la demanda y la disminución de la actividad manufacturera, para el año 2016 se pronostica crecimiento de 6,3%

La economía latinoamericana continúa con contracción, para el 2016 se prevé un crecimiento de 0,8%, esta perspectiva está basada en el retroceso del precio internacional de petróleo y demás materias primas, el fortalecimiento del dólar frente a las monedas de la Región que se ve reflejado en la disminución de inversión.

Colombia

En el año 2015, la economía colombiana obtuvo un crecimiento conservador sin embargo fue satisfactorio teniendo en cuenta el estancamiento de las economías latinoamericanas y el lento crecimiento de la economía mundial. Este crecimiento estuvo enmarcado tanto por factores positivos como negativos, entre los factores positivos esta la ejecución de proyectos de infraestructura, la buena dinámica del consumo de los hogares, los avances en el proceso de paz, el desarrollo de proyectos de inversión productiva que mantuvo la tasa de inversión alrededor del 30% del PIB. En los aspectos negativos se encuentra la fuerte reducción en el precio internacional del petróleo y su impacto en las exportaciones y las cuentas fiscales del país, el fenómeno del niño y la depreciación del peso frente al dólar, explicada por factores externos como son: la caída en el precio del petróleo, un mejor desempeño de la economía de Estados Unidos, el aumento de la tasa de interés de la FED en 0,25% y, en factores internos, tales como, la caída en las exportaciones. Se ha visto afectado notoriamente el gasto fiscal.

Gráfica 5 Colombia Inversión Extranjera Directa por actividad económica



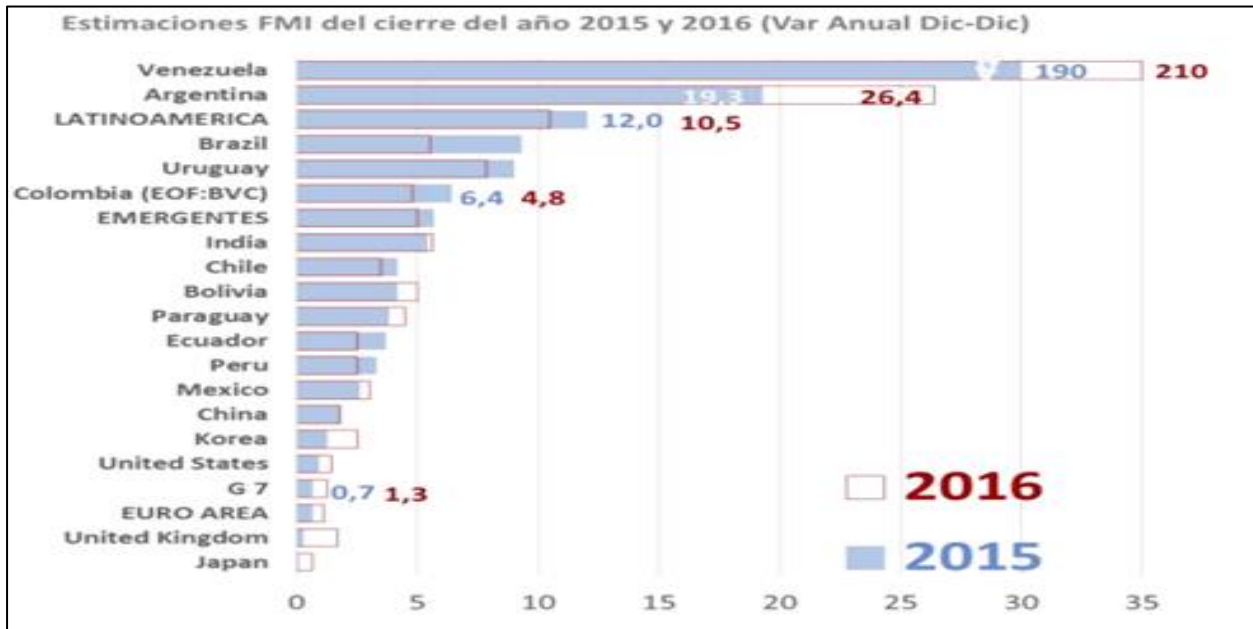
Fuente. ANDI-Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016

Durante el 2015, el sector minero-energético continuó siendo el principal receptor de dichos recursos, con \$3.021 (32%), seguido de la industria manufacturera (20%),

comercio, restaurantes y hoteles (15%), establecimientos financieros (15%), y el resto de sectores (18%).

Al cierre de 2015 se observe que el desempeño de la industria colombiana es mejor que el observado en la mayoría de los países de la región. Es así como el dato positivo en la manufactura colombiana resulta favorable frente a caídas de -9.6% en Brasil, de -2.6% en Perú o las contracciones en Chile y Ecuador.

Gráfica 6 Inflación al consumidor en el mundo



Fuente: FMI WEO Database, Estimaciones a Octubre 2015

Colombia: Estimaciones del cierre del año a diciembre Fuente: EOF Fedesarrollo BCV

En el 2015, la inflación fue el principal reto de política económica. Durante los últimos años, el crecimiento de los precios se había mantenido en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la República. Esta tendencia se rompió en el 2015 y al terminar el año estará alrededor del 6.5%.

En contraste, los países desarrollados tendrán un balance en el 2015 de inflaciones bajas, pero con perspectivas más dinámicas para el 2016. Éste es el caso para el bloque del G7, de Europa, y países puntuales como Estados Unidos, Reino Unido y Japón que, se espera, tengan una mayor tasa de inflación en el 2016. (ANDI, 2015)

Para el 2016, las expectativas de los agentes económicos apuntan hacia una moderación en este indicador. El Banco de la República estima que la inflación retornará al rango meta hacia el 2017 y agentes del mercado de valores encuestados por la Bolsa de Valores de Colombia y Fedesarrollo esperan, en promedio, que la tasa de inflación se modere a una tasa de 4.8%. Para esto el Banco de la República ha dado

continuación a su política contractiva incrementado la tasa de intervención, el último aumento fue el pasado 18 de marzo de 2016, quedando en 6,5%. (Bancolombia, 2016)

En 2016, la economía colombiana deberá afrontar dificultades derivadas de factores externos como la recuperación de Estados Unidos, el bajo crecimiento mundial, dado que Europa no ha logrado superar plenamente la crisis, países emergentes como China y Rusia se desaceleran y en América Latina se tiene la compleja situación de Brasil, Argentina y Ecuador, y la crítica realidad de Venezuela. También impactará negativamente el desplome en los precios del petróleo que en Colombia continuará afectando el desempeño del sector de hidrocarburos generando una caída en los recaudos tributarios y déficit en cuenta corriente.

Para el 2016, se espera que, en general, el sector de la construcción recupere el excelente comportamiento que venía presentando en el periodo 2010-2014. Los grandes proyectos del gobierno nacional en vivienda, transporte y educación, aportarán gran parte de la inversión que se hará en el sector. Y no podemos olvidar los efectos directos de estas actividades sobre otros sectores que forman parte de su cadena de valor. (ANDI, 2015)

2.4.1.2 Industria

Participación de la Empresa (Fuerzas de Porter).

Competidores (Alta). Para cualquier empresa es muy difícil competir en un mercado donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy bajos ya que con esto se enfrentarían a estrategias de bajos precios, publicidad, promociones y entrada de nuevos productos.

A pesar que Organización Creativa es una empresa que ya está consolidada en el mercado, que tienen una variedad importante la cual ocasiona que se complemente sus productos, la competencia es bastante alta y a pesar que muchos de los competidores no llegan a consolidarse en el mercado cada vez van saliendo más, es por eso que es tan importante la diferenciación y esta se tiene en la estrategia de tener varias líneas de negocio, lo que le permite a la empresa llegar a diferentes segmentos de mercado complementando las necesidades de sus clientes y logrando una satisfacción total en ellos.

Negociación con los clientes (media). El mercado o segmento al que se enfrenta la empresa tiene productos que no tiene sustitutos, sin embargo, puede encontrarse con empresas que ofrecen costos más bajos, esto ocasiona que las posibilidades para los clientes sean muy altas, aunque estas empresas no pueden sostenerse en el mercado por mucho tiempo con esta estrategia pues se vuelven improductivos, además la empresa Organización Creativa cuenta con un diferenciador que es el buen servicio que presta a sus clientes, pues gracias a las tres líneas de negocio con las que cuenta, puede atender las necesidades de sus clientes de manera integral, cuenta con un

amplio inventario por lo que se puede atender a tiempo los pedidos, además tiene el servicio adicional de entrega de los productos al domicilio, por lo anterior, la empresa puede generar lealtad y satisfacción en sus clientes.

Amenaza de nuevos competidores (bajo). El mercado es atractivo o no dependiendo de la complejidad de los productos, es decir la calidad, alguna receta secreta o una característica particular que haga sobresalir el producto, esto con el fin que los competidores nuevos tengan la posibilidad de acceder a una parte del mercado con nuevos recursos y capacidades.

En el caso de organización creativa la amenaza de nuevos competidores no lo afecta debido a que tienen un mercado establecido y cierto reconocimiento, si existen muchas empresas nuevas que tratan de ingresar a los clientes ofreciendo buenos precios, pero no han logrado mantenerse debido a que no tienen la variedad que se requiere para atraer los clientes, en lo cual se caracteriza organización creativa ya que tienen varios almacenes donde ofrecen unos productos que se complementan con otros, además del cumplimiento en sus entregas.

Poder de negociación proveedores (medio). La compañía actualmente no cuenta con estrategias definidas para realizar negociación con los proveedores y buscar un apalancamiento adecuado, sin embargo, hasta el momento no ha presentado contratiempos con las entregas, es importante que para evitar el riesgo de incumplimiento con los clientes, se administre de manera adecuada el contacto con los proveedores para mantener los productos de alta calidad y a unos precios muy favorables, como se viene manejando hasta el momento.

Amenaza de productos sustitutos (bajo). En el momento no existen productos sustitutos importantes que pueda poner en peligro el producto que se ofrece, además la empresa ofrece productos que cuentan con la mejor tecnología que son los productos de LED, además la variedad de los productos que se ofrecen da un gran posicionamiento en el mercado, lo que sí podría favorecer la empresa es su plan de manejo de residuos al tener un producto que son residuos peligrosos el manejo de esto podría hacer la diferencia entre una empresa y la otra ya que todas las políticas van dirigidas a un buen manejo ambiental.

2.4.1.3 Empresa

Figura 3 DOFA Organización Creativa S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

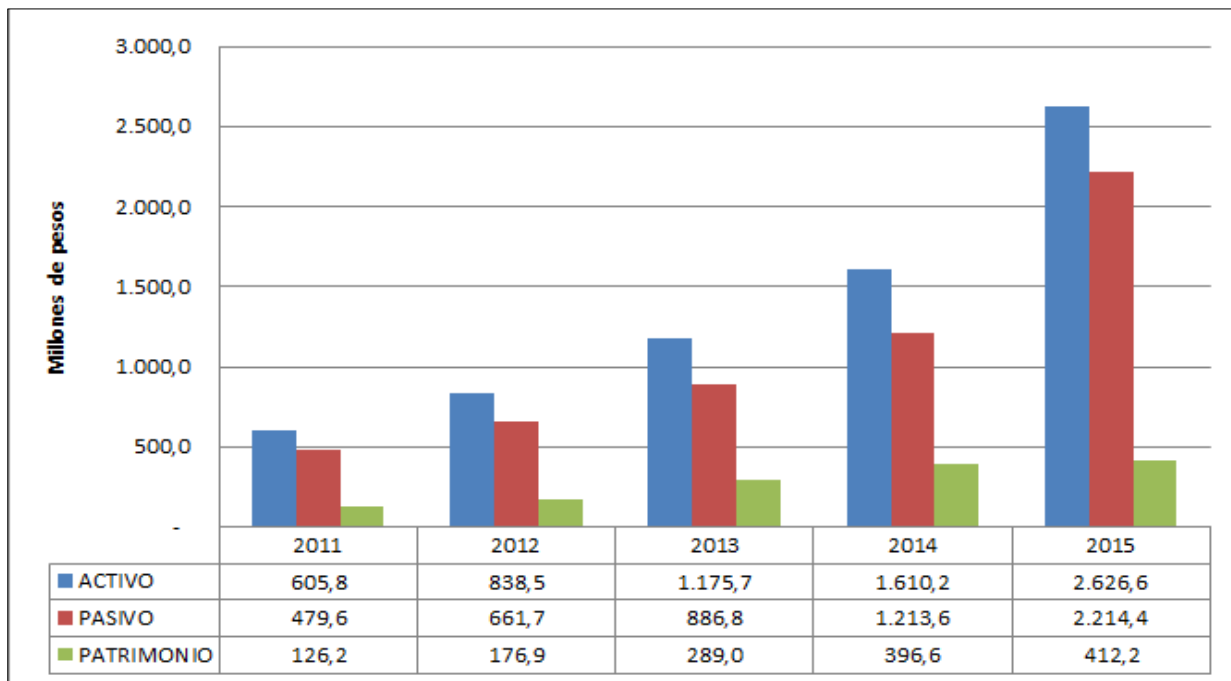
2.4.2. Análisis Cuantitativo

2.4.2.1 Balance General. Para realizar el diagnóstico financiero de Organización Creativa S.A.S. se tomaron los estados financieros de los últimos cinco años teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, el entorno económico colombiano y en consenso con la empresa.

La empresa Organización Creativa S.A.S. viene mostrando un comportamiento constante desde el año 2013, durante este periodo ha incrementado sus activos en un 77% representando un aumento de 2,0 mil millones de pesos, donde de las cuentas por cobrar del activo corriente es representativa con un participación del 10% los deudores varios que en términos absolutos son 169 millones de pesos y teniendo en cuenta que el valor más relevante en el activo corriente es el inventario con una participación del 79% debido a que los días de inventarios para el año 2015 fue de 323 días.

En este momento la empresa no cuenta con la suficiente liquidez para invertir ni para extenderse a otros mercados, siendo que los costos están absorbiendo la totalidad de las utilidades y no hay aporte por parte de los socios, por el contrario están tomando préstamos en el rubro de otros deudores como se evidencia en el balance.

Gráfico 7 Balance General



Fuente: Elaboración propia con datos Estados Financieros empresa Organización Creativa S.A.S.

Las cuentas del pasivo están representadas en tres cuentas principales de acuerdo a su participación las cuales son Obligaciones financieras con un 29%, Proveedores 66% y Anticipos recibidos un 106%, lo que evidencia que la empresa está endeudada y se

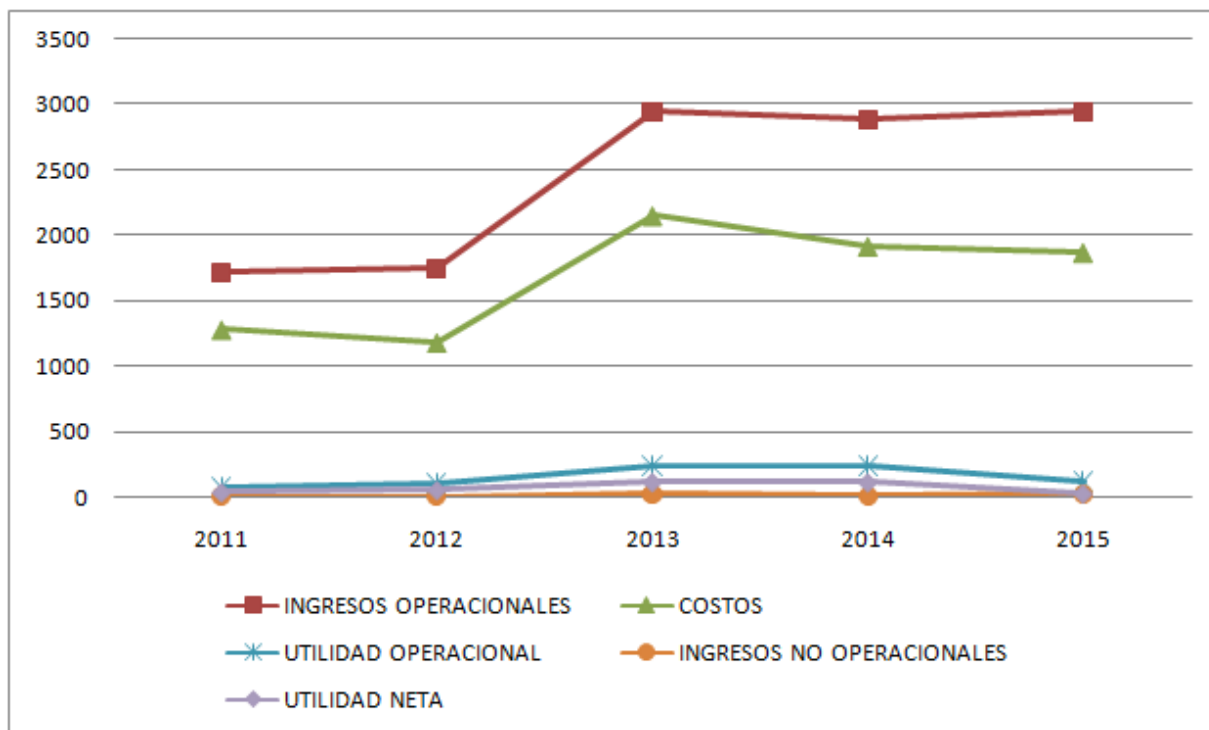
está financiando con proveedores. Los días de pago a proveedores al 2015 eran 162 días.

La empresa no presenta en sus balances muchas variaciones en sus cifras durante los últimos 3 años. El año 2013 fue el mejor para Organización Creativa SAS debido al incremento en sus activos, sus ventas y por consiguiente su patrimonio de un 40% a un 63%.

El patrimonio creció en un 63%, de los cuales el 54.82% corresponden a utilidades del ejercicio año 2013, la empresa en los periodos analizados no ha realizado distribución de dividendos incrementando sus utilidades acumuladas.

2.4.2.2 Estado de Resultados

Gráfico 8 Estados Financieros

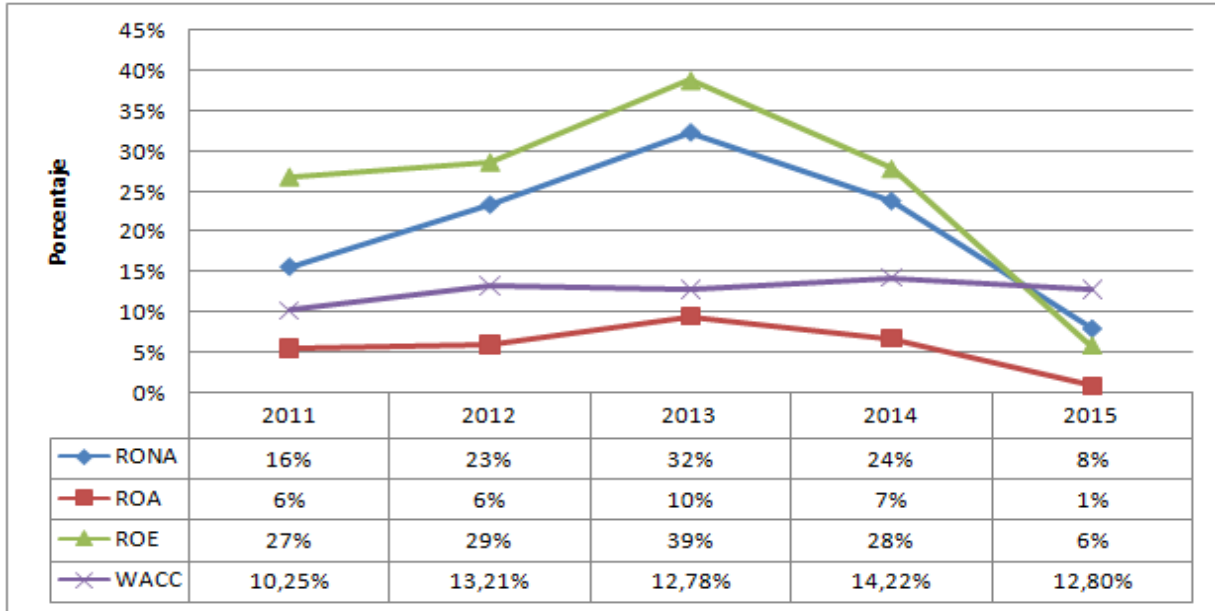


Fuente: Elaboración propia con base en información financiera de Organización Creativa SAS

El crecimiento en los ingresos operacionales se refleja notablemente en el año 2013 aumentando en un 71%, en términos absolutos 1,2 mil millones de pesos, a pesar del alto nivel de competidores del mercado y a las dificultades para llegar al cliente final.

2.4.2.3 Indicadores Financieros

Gráfico 9 Indicadores financieros



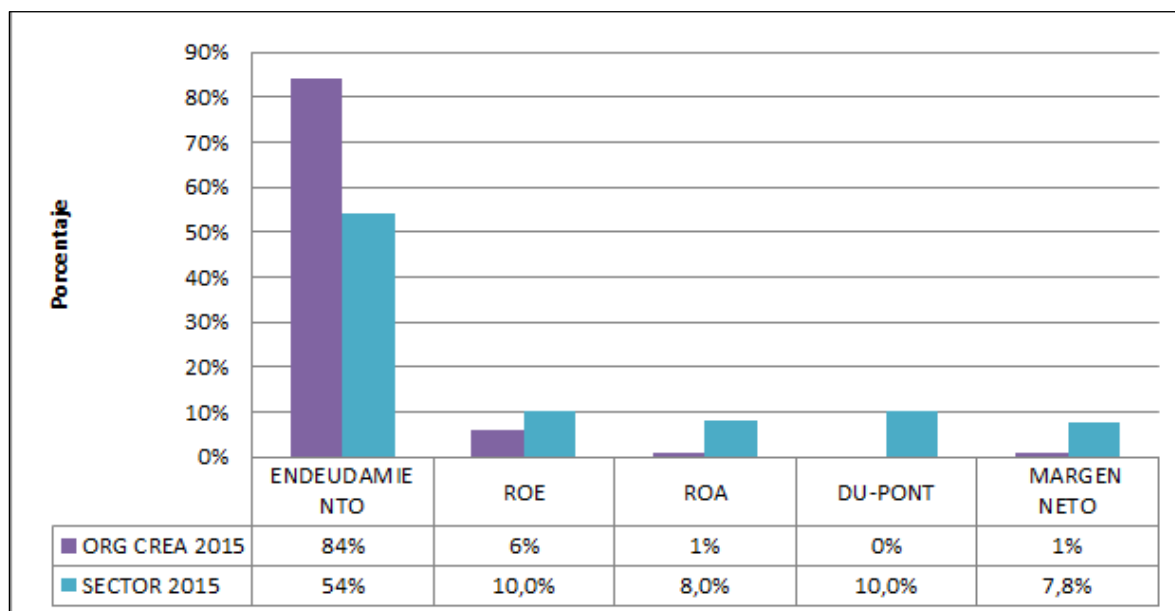
Fuente: Elaboración propia

Con relación al crecimiento en ventas de acuerdo al PIB del sector se analiza que la empresa no está creciendo lo suficiente porque no cuenta con las estrategias de mercados para abrirse nuevas líneas de negocio las cuales ayuden a mejorar su nivel de liquidez y endeudamiento.

Es necesario analizar al detalle los gastos no operacionales ya que estos se consumen 52% de la utilidad bruta, siendo el 39% de este porcentaje Gastos Financieros, lo que confirma que está pagando interés por endeudamiento con entidades financieras y hasta con los mismos proveedores. En este momento la empresa está mejorando sus costos de producción en un 46% lo que significa que si puede mejorar sin dejar de producir pero teniendo en cuenta que debe rotar mejor sus inventarios ya que existe mercancía que tiende a darse de baja y lo que se está ahorrando en costos lo puede estar sacrificando en inventario obsoleto.

De acuerdo a los indicadores financieros Organización Creativa SAS el año 2015 muestra un comportamiento menor que el promedio del sector:

Gráfico 10 Comparativo Sector vs Empresa Organización Creativa S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con datos de Superintendencia de sociedades y Org. Creativa SAS.

Finalmente en el año 2015 el EVA nos indica que la empresa está destruyendo valor en un -7% y el RONA (Rentabilidad sobre sus Activos Netos) arroja un resultado del 2.3% y los indicadores ROA y ROE disminuyen significativamente también quedando en 1% y 6% respectivamente.

2.4.3. Sensibilidad

2.4.3.1. Sensibilidad TRM

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA UTILIDAD NETA					
Variación porcentual de la variable independiente	10,0%				
VARIACIONES PORCENTUALES APLICADAS					
	-1	0	+1	Variación porcentual del resultado	GRADO SENSIBILIDAD
Gastos ventas	7,74%	8,60%	9,46%		
5.914.462.213	6.133.365.883	5.913.777.932	5.696.236.927	(3,7%)	(0,4)
Tasa representativa de mercado	2.950	3.278	3.606		
5.914.462.213	6.555.239.487	5.915.102.808	5.068.554.027	(14,3%)	(1,4)
Crecimiento en ventas	5,21%	5,79%	6,37%		
5.914.462.213	5.437.659.709	5.915.741.077	6.400.070.028	8,2%	0,8
Días de rotación inventarios	225	250	275		
5.914.462.213	5.978.047.053	5.914.462.213	5.849.253.219	(1,1%)	(0,1)
Días de rotación proveedores	146	162	178		
5.914.462.213	5.910.050.804	5.914.531.169	5.919.011.534	0,1%	0,01

La variable que tiene mayor sensibilidad es la tasa representativa del mercado y esto se debe a que de acuerdo a la solicitud realizada en las correcciones, se realizó una proyección asumiendo que todos los productos son comprados en el exterior, y por lo tanto en este escenario la empresa debe tener en cuenta la variabilidad del dólar cuando se realicen las importaciones, sin embargo, se aclara que la empresa no todas las compras las realiza en el exterior en la actualidad, pero el resultado de la sensibilidad permite que la empresa pueda tomar medidas en caso de aumentar las importaciones para protegerse de la volatilidad del dólar.

Podemos ver que el crecimiento de ventas también es sensible, lo que quiere decir que estamos expuestos a la variación que se presente la economía, ya que esta variable está calculada con el IPC más un porcentaje de crecimiento que se tomó del comportamiento histórico de las ventas.

Por último se observa que la variable rotación de inventarios que fue donde se enfocó una de las estrategias no es tan sensible, sin embargo, de todas formas se optó por esta estrategia debido a la preocupación del empresario, en solucionar el estancamiento que tenían con el inventario pues les estaba ocasionando costos innecesarios, además se tomó como una opción para mejorar la liquidez generando flujo de caja suficiente para cubrir sus necesidades oportunamente.

3 METODOLOGÍA

3.1 FASES Y ACTIVIDADES

3.1.1. FASE 1. Recolección de información y conocimiento de la empresa Se realizó entrevista con el Representante Legal y Gerente Financiero formalizando la aceptación de la propuesta para el desarrollo del trabajo, recopilación de información financiera y administrativa, reconocimiento de la estructura organizacional de la empresa, sus políticas, misión, visión así como su direccionamiento estratégico.

3.1.2. FASE 2. Diagnóstico financiero Se revisó y analizó los Estados Financieros de los últimos 5 años, utilizando las herramientas e indicadores financieros, logrando identificar las falencias y debilidades del área administrativa y financiera, se realizó análisis del entorno económico, industria y el sector, ventajas competitivas, procesos y estructura organizacional.

3.1.3. FASE 3. Definición de estrategias y creación modelo financiero Se implementó un modelo financiero de acuerdo a las necesidades que se identificaron en el diagnóstico financiero, se realizaron y aplicaron las estrategias que se consideraron más adecuadas para la generación de valor y el mejoramiento de la empresa.

3.1.4. FASE 4. Conclusiones y recomendaciones. De acuerdo a los resultados de las proyecciones, simulaciones y evaluaciones que se hicieron en el modelo financiero se realizaron las conclusiones y recomendaciones donde se visualizan las posibles mejoras.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

3.2.1 Análisis de la información

Mediante varias visitas programadas a la empresa, se realizó la recopilación de la información acerca de: principales clientes, proveedores, productos que se comercializan, información financiera, su estructura organizacional entre otros. Adicionalmente, mediante reunión con el Representante Legal de la empresa, se levantó información sobre la historia de la empresa, su funcionamiento y el mercado donde compiten.

Se investigó sobre la industria, mediante recopilación de información de principales competidores, la participación de la empresa en el mercado para identificar debilidades, oportunidades, posibles amenazas y fortalezas.

3.2.2. Diagnóstico financiero

Para realizar el diagnóstico se trabajó con los Estados Financieros históricos de los últimos cinco años, es decir, desde 2011 hasta el corte a Diciembre de 2015 preliminar, para realizar el diagnóstico financiero, se tuvo en cuenta elementos cualitativos como el entorno económico, la industria y la empresa y por supuesto elementos cuantitativos, abordando el diagnóstico mediante inductores de valor.

3.2.3 Elaboración del modelo

De acuerdo al diagnóstico financiero realizado se proyectaron los supuestos macroeconómicos y microeconómicos requeridos para la elaboración del modelo financiero. Las variables macroeconómicas definidas fueron el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, el Deposito de termino fijo (DTF), tasa representativa del mercado (TRM). Las variables microeconómicas que se determinaron fueron: provisión o venta de inventarios para mejorar los días de rotación, se realizó el estudio para determinar el porcentaje de participación de las 3 líneas de negocio con las que cuenta la empresa; Cableado estructurado, Luminarias e iluminación y artículos eléctricos y ferretería y por último se realizó una inversión en activos fijos.

El modelo financiero fue construido en un libro de Excel, con las siguientes hojas: Balance General y Estado de Resultados e indicadores financieros, variables de entrada, presupuestos, proyecciones, amortización de deuda, indicadores proyectados, escenarios realista, pesimista y optimista, flujo de caja libre y valor de la empresa.

En la elaboración del modelo, se calcularon los indicadores financieros de endeudamiento, ROA, ROE, Margen EBITDA, UODI, RONA, EVA para realizar el diagnóstico y de esta manera determinar las variables a proyectar, luego se realizó la proyección de presupuestos de ventas, costos, inversión, costos y gastos.

En la proyección de ventas se tomó como referencia el crecimiento que trae la empresa más un crecimiento del PIB promedio entre la proyección del Banco de la República y Bancolombia, en un escenario conservador teniendo en cuenta el análisis del entorno económico realizado en el análisis cualitativo.

La depreciación acumulada se registró de acuerdo a la información histórica, adicionando la depreciación correspondiente a la inversión en vehículos proyectada en el año 2018 y en maquinaria en 2019, también se realizó una provisión o venta de inventarios para el año 2016 y 2017 para bajar rápidamente el stock de inventario.

Posterior a la información anteriormente mencionada se procedió a proyectar el flujo de caja libre para hallar el valor de la empresa.

3.2.4 Validación del modelo

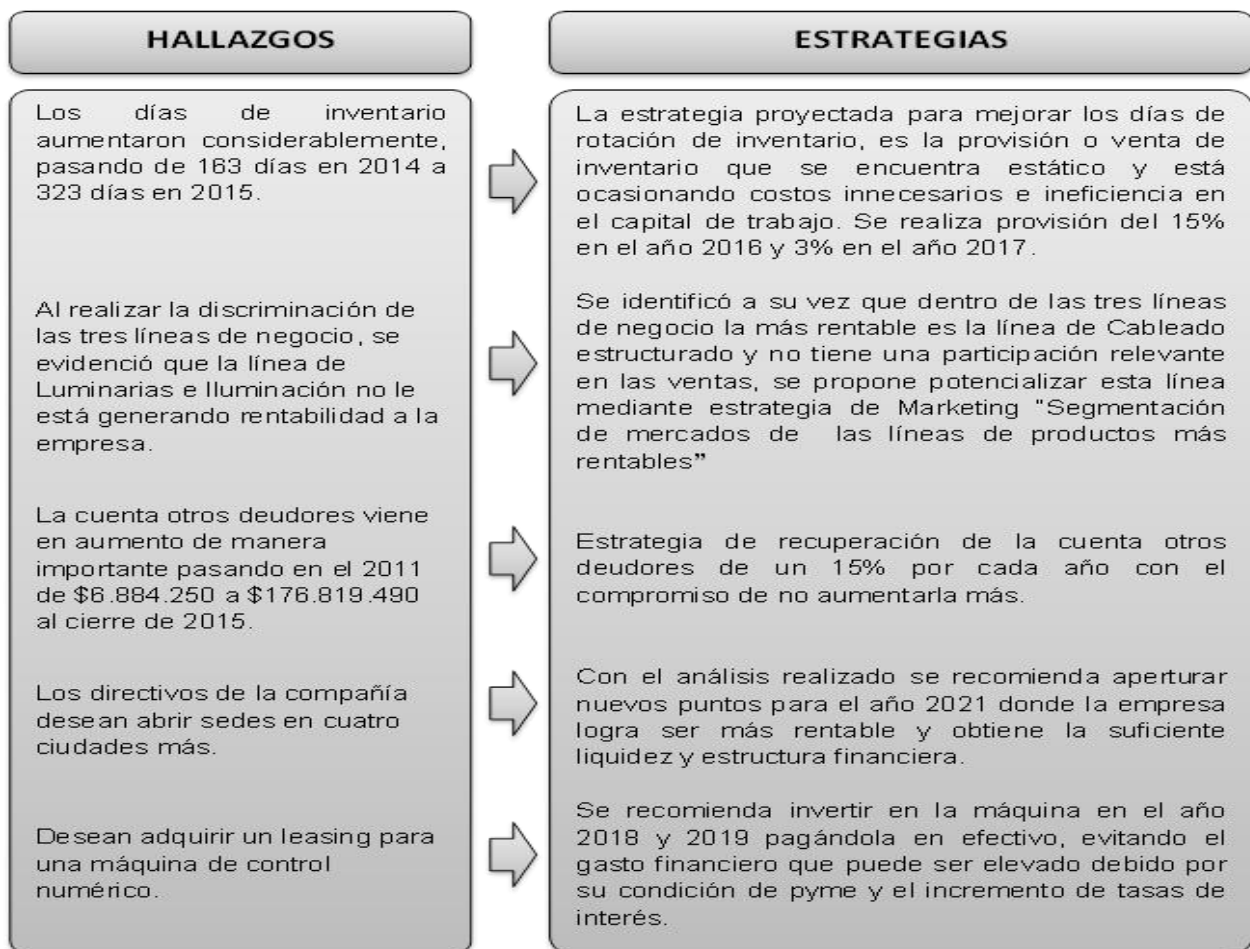
Durante la elaboración del modelo se realizaron pruebas para validar su correcto funcionamiento, Se elaboró un análisis de sensibilidad en el porcentaje de participación de las líneas de negocio con el fin de validar cual es la más rentable para la empresa.

4. RESULTADOS

El propósito del trabajo fue realizar la valoración a la empresa Organización Creativa S.A.S. para identificar falencias y proponer estrategias que den generación de valor a la misma, para tal fin se presentan las estrategias que se evaluaron en el modelo con base a los hallazgos en el diagnóstico financiero, los supuestos macroeconómicos, del sector y de la empresa que fueron utilizados para la proyección del modelo financiero, tablas de las proyecciones realizadas del flujo de caja libre, estados financieros e indicadores financieros.

4.1 Estrategias de evaluación financiera del proyecto

Figura 4 Estrategias de evaluación financiera



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Canibalización de ventas en la estrategia provisión de inventarios

La canibalización es una estrategia de Márketing de productos viejos y nuevos, por medio de la cual la empresa al tener tanto inventario de un producto que no rota (mobiliario de luminarias y postes arquitectónicos para exterior en hierro fundido) reinventa y mejora estos productos con nuevos diseños a base de lámina)

Su principal ventaja es que al mercado que va dirigido ya es conocido por las ventas anteriores, por lo tanto, es más fácil ingresar a comparación que con un mercado nuevo, ya que buscan es fomentar la competitividad de las mismas y conseguir el dominio del mercado.

$$C = VPA / VGN$$

VPA: Ventas perdidas por productos existentes.

VGN: Ventas generadas por productos nuevos.

PRODUCTO 1	
Datos Moviliario luminarias - postes Hierro colado	
Precio de Venta	134.111
Costo Unitario	191.587
Margen Bruto	(57.476)
Unidades de ventas anuales	1.469
Monto de Ventas	196.994.112
Costo Total	281.420.161
Margen Bruto Total Actual	84.426.048

PRODUCTO 2	
Datos Moviliario de luminarias - postes en lamina X calibre	
Precio de Venta	183.166
Costo Unitario	127.151
Margen Bruto	56.015
Unidades de ventas anuales	1.623
Monto de Ventas	297.267.767
Costo Total	206.359.113
Margen Bruto Total Actual	90.908.654

Para el caso del producto 1, si las previsiones del P2 se cumplieran, sin que se dé el efecto de canibalización, la contribución a las ventas totales de la línea de productos sería de **\$175.334.702**

De acuerdo a información entregada por el Gerente, indica que un 35% de los clientes de este grupo de productos adquirió más los productos nuevos por sus atributos y ahorro del 30% en el costo.

Frente a este caso se analizó el comportamiento esperado frente a este caso, por lo cual se calculó el volumen de ventas que perdió el producto 1

Para calcular esto se aplica la métrica anterior $VPA = C \times VGN$

VPA = 568 UNIDADES P1

Como se puede apreciar la canibalización de un 35% del producto 2 hace caer las ventas del producto uno

Contribución con canibalización

	Nuevos Datos del producto 1	Nuevos Datos del producto 2
Precio de Venta	134.111	183.166
Costo Unitario	191.587	127.151
Margen Bruto	(57.476)	56.015
Unidades de ventas anuales	901	1.623
Monto de Ventas	120.815.263	297.267.767
Costo Total	172.593.232	206.359.113
Margen Bruto Total Actual	(51.777.970)	90.908.654
contribución total		39.130.684

4.2. Supuestos macroeconómicos, sector y empresa

Tabla 2 Supuestos macroeconómicos

VARIABLES DE ENTRADA					
VARIABLES MACROECONÓMICAS	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	4,60%	3,28%	3,38%	3,50%	3,09%
<i>BanRep</i>	4,79%	3,46%	3,76%	3,79%	3,09%
<i>Bancolombia</i>	4,40%	3,10%	2,99%	3,20%	3,08%
PIB	2,6%	3,1%	3,5%	3,6%	4,1%
<i>BanRep</i>	2,58%	2,90%	3,40%	3,58%	4,08%
<i>Bancolombia</i>	2,60%	3,30%	3,50%	3,60%	4,20%
DTF	6,2%	6,2%	5,9%	6,2%	6,2%
<i>BanRep</i>	5,95%	5,86%	5,65%	5,95%	5,95%
<i>Bancolombia</i>	6,46%	6,46%	6,06%	6,46%	6,46%
TRM	3.278	3.161	3.116	3.113	3.168
<i>BanRep</i>	3.146	3.071	3.122	3.112	3.116
<i>Bancolombia</i>	3.410	3.250	3.110	3.113	3.219

Fuente: Elaboración propia con datos de (Bancolombia, 2016) y (Banrep, Banrep, 2016)

Para determinar los supuestos macroeconómicos se tuvo en cuenta el comportamiento de la economía y las perspectivas que se tienen para el 2016, estos supuestos son las

principales variables económicas, para este modelo se tomó la información de dos fuentes, se realizó el promedio y ese es el supuesto con el que se trabajó.

Tabla 3 Supuestos microeconómicos, ventas y gastos operacionales

VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020
CRECIMIENTO PIB	2,6%	3,1%	3,5%	3,6%	4,14%
CRECIMIENTO ADICIONAL	3,20%	4,20%	5,00%	6,00%	7,00%
TOTAL CRECIMIENTO EN VENTAS	5,79%	7,30%	8,45%	9,59%	11,14%

	2016	2017	2018	2019	2020
Devoluciones	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%

GASTOS ADMIN Y VTAS	2016	2017	2018	2019	2020
Operacionales de Administración (inflación +1%)	5,6%	4,3%	4,4%	4,5%	4,1%
Operacionales de Ventas (inflación + 4%)	8,6%	7,3%	6,9%	7,6%	7,1%

Fuente: Elaboración propia

Para proyectar las ventas se tuvo en cuenta como primera variable el PIB, el cual sería un crecimiento inercial, este sería el mínimo crecimiento que debería tener una empresa. Para el crecimiento adicional se tuvo en cuenta el comportamiento histórico de la empresa, las perspectivas de crecimiento de la economía y las estrategias que se aplicaran al modelo que por una parte consiste en incrementar la rentabilidad de la empresa con las líneas de negocio con las que se cuenta focalizándose en las línea que está siendo más rentables y en la estrategia de mejoramiento de la rotación de inventarios.

El crecimiento gastos operacionales de ventas se proyectó Inflación más 4%. Por la relación directa con las ventas debe crecer más por la necesidad de mover la fuerza comercial.

Este es un crecimiento conservador, pero que busca la organización de la estructura de la empresa, el mejoramiento de la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla 4 Supuestos microeconómicos, indicadores de eficiencia

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DIAS AÑO	360	360	360	360	360	360
ROTACIÓN DE CARTERA (DIAS)	32	32	32	32	32	32
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (DIAS)	323	250	200	180	150	120
ROTACIÓN DE PROVEEDORES (DIAS)	162	162	110	115	103	103

Fuente: Elaboración propia

El primer indicador es la rotación de cartera, que de acuerdo al análisis realizado se evidencio una buena gestión en el recaudo de las ventas y sanas políticas de recaudo, por tanto se mantiene para los cinco años proyectados a 32 días.

Para el año 2015 los días de inventario incrementaron a 323 días, esta cantidad excesiva de inventario está reduciendo la solvencia y limitando los recursos, por lo tanto con la estrategia diseñada para disminuir paulatinamente la rotación para el año 2016 pasa a 250 días hasta llegar para el año 2020a 120 días.

Y por último en la rotación de proveedores en 2016 se mantiene la misma rotación de 2015 porque para ese año la empresa va requerir la financiación de proveedores para solventar la pérdida que se produce por la estrategia de provisión de inventarios, pero para el año 2 como la empresa esta engranando mejor su operación se disminuyen los días para obtener un poder de negociación más alto.

Proyecciones financieras

4.3.1 Proyecciones ingresos, costos y gastos

Tabla 5 Proyección ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020
Cableado estructurado y redes	1.126.252.661	50%	1.567.691.267	60%	2.018.559.275	65%	2.371.554.828	65%	2.598.950.451	65%	2.888.433.547
Luminarias e Iluminación	474.211.647	10%	313.538.253	8%	269.141.237	5%	182.427.294	5%	199.919.265	5%	222.187.196
Artículos electricos y ferreteria	1.363.358.484	40%	1.254.153.013	32%	1.076.564.947	30%	1.094.563.767	30%	1.199.515.593	30%	1.333.123.176
VENTAS	2.963.822.791		3.135.382.533		3.364.265.458		3.648.545.889		3.998.385.309		4.443.743.919
(-) DEVOLUCIONES	(18.701.412)		(15.676.913)		(16.821.327)		(18.242.729)		(19.991.927)		(22.218.720)
TOTAL VENTAS NETAS	2.945.121.379	OK	3.119.705.621	OK	3.347.444.131	OK	3.630.303.160	OK	3.978.393.382	OK	4.421.525.199

Fuente: Elaboración propia

La proyección de las ventas se realizó de acuerdo a los supuestos microeconómicos y macroeconómicos establecidos para el modelo.

Con el fin de mejorar el margen bruto, se realizó un análisis de sensibilidad: en la actualidad la empresa cuenta con más de tres mil referencias, por tanto en consenso con el empresario se establecieron tres líneas de negocio y para determinar la participación de cada una de estas tres líneas fue necesario realizar un estudio de facturación de compras y ventas, para con el costeo conocer el porcentaje de participación de cada línea e identificar cual es la más y la menos rentable, para potencializar la más rentable.

Tabla 6 Proyección de costos

PRESUPUESTO DE COSTOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cableado estructurado y redes	563.126.330	783.845.633	1.009.279.637	1.185.777.414	1.299.475.225	1.444.216.774
Luminarias e Iluminación	470.272.960	310.934.081	266.905.815	180.912.098	198.258.784	220.341.763
Artículos electricos y ferreteria	865.732.637	796.387.163	683.618.741	695.047.992	761.692.401	846.533.216
TOTAL	1.899.131.927	1.891.166.877	1.959.804.193	2.061.737.504	2.259.426.411	2.511.091.753
Margen Bruto	36%	39%	41%	43%	43%	43%

Fuente: Elaboración propia

Con la sensibilidad se busca disminuir costos al centralizar las ventas en la línea de cableado estructurado que es la más rentable, mejorando así el margen bruto de la compañía.

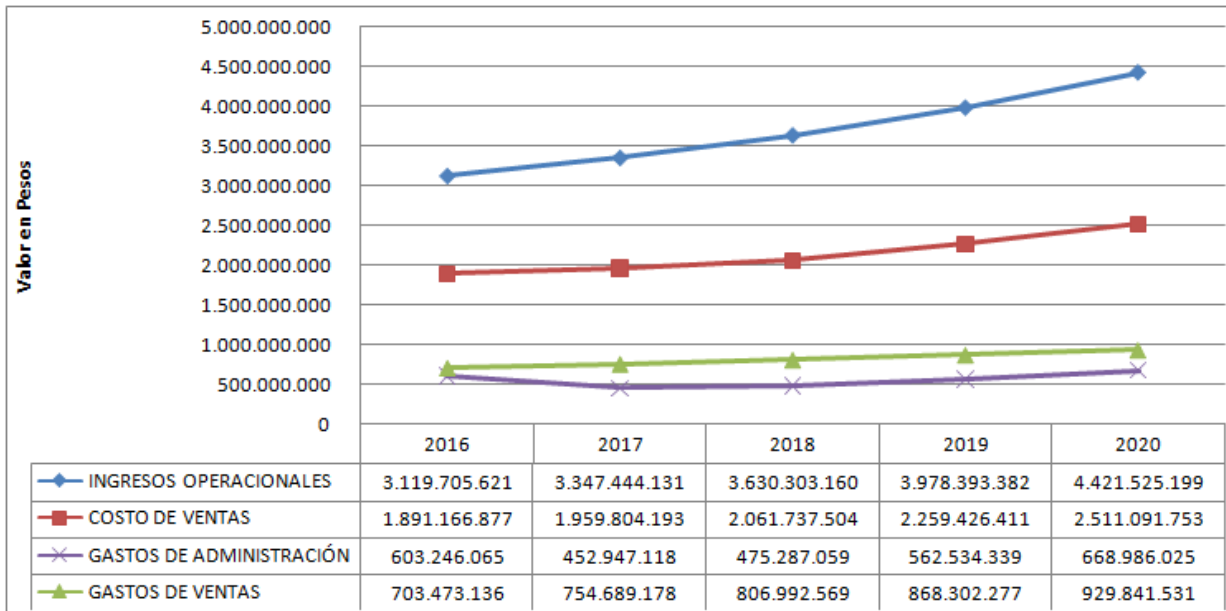
Tabla 7 Proyección gastos admón y ventas

PRESUPUESTO GASTOS DE ADMIN VTAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operacionales de Administración	314.115.910	331.697.944	345.896.124	361.030.651	377.267.311	392.687.386
Depreciación	1.858.052					
Operacionales de Ventas	647.781.378	703.473.136	754.689.178	806.992.569	868.302.277	929.841.531

Fuente: Elaboración propia

La proyección se realizó con la inflación más 4% porque la fuerza comercial se debe retribuir mejor para que la dinámica de las ventas aumente teniendo en cuenta que su actividad económica principal es la comercialización.

Gráfico 11 Ingresos, costos y gastos proyectados



Fuente Elaboración propia

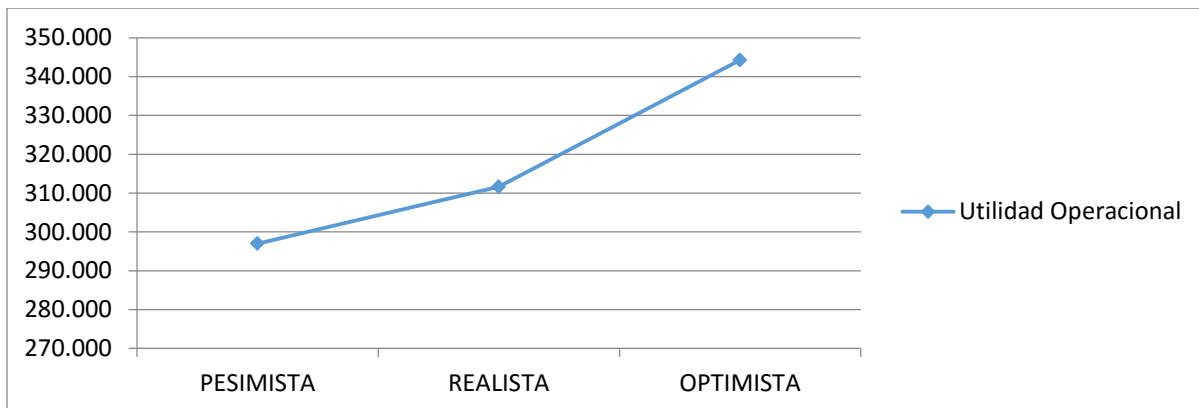
4.3.2. Presentación de escenarios

Tabla 8 Escenarios de ventas

Resumen de escenario	Valores			
	actuales:	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
Celdas cambiantes:				
PIB_BANCOL	4,20%	3,50%	4,20%	5,00%
INCVTA_1	7,00%	6,50%	7,00%	8,50%
Celdas de resultado:				
Utilidad Operacional 1	311.605.889,95	296.994.670,69	311.605.889,95	344.266.262,40

Es de gran importancia conocer por medio de los escenarios con la variable de las ventas operacionales, ¿cómo? es el crecimiento o decrecimiento de acuerdo al comportamiento del mercado proyectado al año 2020.

Gráfico. 12 Escenarios, utilidad operacional (proyección año 2020)



Fuente: Elaboración propia – proyección año 2020

Lo que se analiza para cada uno de los escenarios es que Organización Creativa SAS con un crecimiento del 7% en ventas mantiene su posicionamiento en el mercado y debe proyectarse a fortalecer sus líneas de negocio para poder cumplir con sus costos y gastos operacionales. En un escenario pesimista estaría con un incremento del 6,5% y en el optimista del 8.5%, todo es un conjunto de variables que son afectadas por la volatilidad del mercado (PIB).

4.3.3. Proyección flujo de caja

Tabla 2 Flujo de caja de la operación proyectado

FLUJO DE CAJA DE LA OPERACIÓN PROYECTADA	2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso Por Ventas	2.841.882.016	3.049.339.403	3.307.008.582	3.624.099.828	4.027.768.794
Recuperación De Cartera De Periodo Anter	262.276.105	277.823.605	298.104.728	323.294.578	354.293.554
Ingreso Por Recuperaciones (deudores varios)	26.522.924	22.544.485	19.162.812	16.288.390	13.845.132
Ingresos por pago de socios	5.000.000	-	-	-	-
otros ingresos	13.685.834	6.428.757	23.792.687	33.396.530	30.512.407
Venta de inventario	363.836.103	224.530.224	57.911.356	89.441.080	104.397.087
Menos					
Anticipo a proveedores	(6.521.970)	(8.219.913)	(10.209.414)	(12.563.845)	(15.994.243)
Préstamo a trabajadores	(191.870)	(143.205)	(152.186)	(163.002)	(148.926)
Compras	(841.089.727)	(1.205.051.368)	(1.363.715.017)	(1.549.128.417)	(1.718.112.581)
Pago A Proveedores Año Anterior	(838.912.054)	(1.050.077.151)	(754.752.826)	(698.022.486)	(710.297.995)
Pago Gastos De Admin Y Vtas	(1.035.171.080)	(1.100.585.302)	(1.168.023.220)	(1.245.569.588)	(1.322.528.918)
Pago de Impuestos	(37.497.468)	-	(44.046.003)	(82.367.514)	(86.024.352)
Total Flujo De Caja De La Operación	753.818.813	216.589.536	365.081.499	498.705.555	677.709.961
Flujo De Caja No Operacional					
Ingresos	23.617.863	24.392.636	25.145.712	26.025.135	26.828.611
Egresos	(24.711.404)	(26.515.336)	(28.755.882)	(31.513.129)	(35.023.207)
Total Flujo De Caja No Oper	(1.093.541)	(2.122.700)	(3.610.170)	(5.487.994)	(8.194.596)
Flujo De Caja De Inversión					
Construcciones y Edificaciones					
Maquinaria y Equipos	-	-	-	(355.577.841)	(355.577.841)
Flota y Equipo de Transporte	-	-	(200.000.000)	-	(100.000.000)
Total Flujo De Caja De Inversión	-	-	(200.000.000)	(355.577.841)	(455.577.841)
Flujo De Caja De Financiación					
Abonos obligaciones Bancarias L.P.	(64.119.083)	(73.390.643)	(84.186.921)	(95.301.745)	(109.965.089)
Intereses Obligaciones Bancarias	(53.781.978)	(44.408.204)	(33.077.331)	(21.962.507)	(8.208.113)
Ingresos Financieros					
Total Flujo De Caja De Financiación	(117.901.061)	(117.798.847)	(117.264.252)	(117.264.252)	(118.173.202)
Flujo Neto del Periodo	634.824.211	96.667.989	44.207.077	20.375.468	95.764.322
Más: Saldo Inicial De Caja	18.427.848	653.252.059	749.920.048	794.127.125	814.502.593
Saldo Final De Caja	653.252.059	749.920.048	794.127.125	814.502.593	910.266.915

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja refleja el mejoramiento de liquidez que obtiene la empresa a partir del año uno, pasando de 18 millones a 653 millones, gracias a la provisión de inventarios del 15% que aunque se vendió en un precio más bajo, este inventario fue comprado cuando la tasa representativa del mercado (TRM) estaba a la baja, lo que favoreció a la empresa compensando el bajo precio de venta, en los años siguientes se mantiene creciente la liquidez producto del mejoramiento de la estructura de inventarios y la potencialización de la línea de negocio para mejorar el margen bruto mediante la estrategia de Marketing “Segmentación de mercados de las líneas de productos más rentables”, se debe realizar una Investigación de Mercados de Antecedentes, por tipos de región, a fin de analizar su comercialización, puesto que se cuenta con un punto de venta en Medellín y seis en diferentes Zonas de Bogotá donde se debe tener en cuenta:

- Tamaño de la Empresa.
- Ubicación.
- Tipo de Negocio.

El público objetivo, serán Bancos, entidades del Gobierno, Colegios y Universidades Privadas y Públicas.

Con la investigación de mercados se realizaran las siguiente Actividades:

- Barrido de zona.
- Recopilación y análisis de la información.
- Determinar el potencial del mercado.
- Analizar estrategia de posibles aperturas de nuevos puntos.
- Análisis de apertura de Mercado.
- Ubicación del mercado a través de aplicativos de Geo-referenciación.

Con esta investigación además se busca generar las alertas del caso para evitar el fracaso o disminución en las ventas, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones.

De igual forma, nos permite conocer quién es el cliente, lo que quiere, como, donde, cuándo y por qué lo quiere. Conocer la posición propia y de los competidores, y dar a conocer la imagen de la empresa al consumidor.

Adicionalmente como la empresa cuenta con una persona encargada de mercadeo, no requiere costos adicionales para realizar este estudio de mercadeo.

4.3.4. Proyección Estado de Resultados

Tabla 10. Proyección de Estado de Resultados

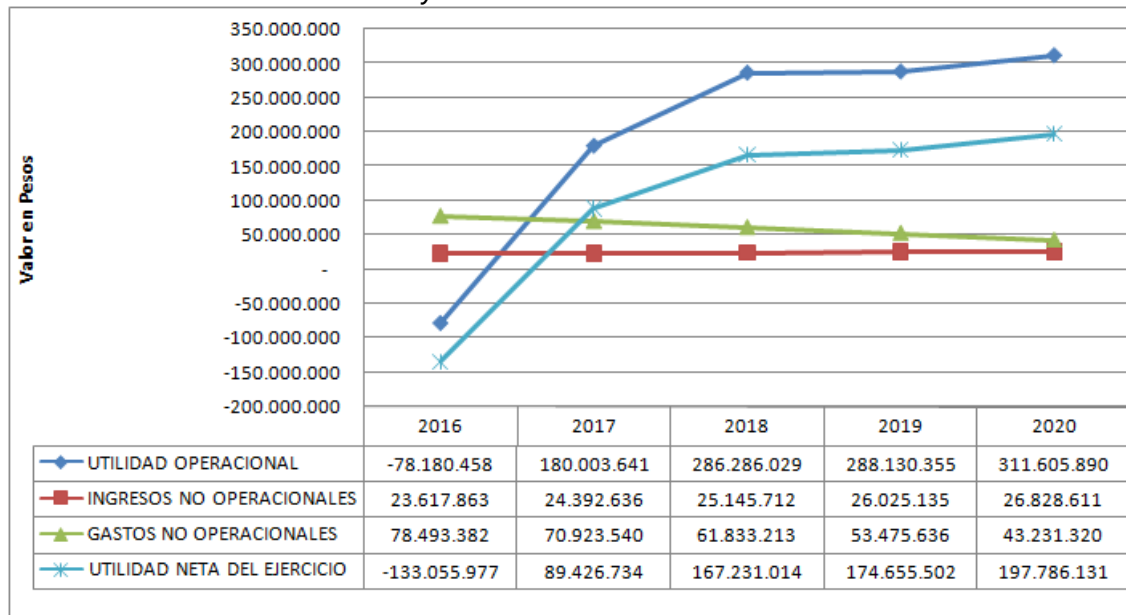
ORGANIZACIÓN CREATIVA S.A.S.					
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS CON CORTE A 31 DICIEMBRE Cifras expresadas en pesos colombianos					
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES	3.119.705.621	3.347.444.131	3.630.303.160	3.978.393.382	4.421.525.199
Ventas	3.135.382.533	3.364.265.458	3.648.545.889	3.998.385.309	4.443.743.919
Devolucion en ventas	(15.676.913)	(16.821.327)	(18.242.729)	(19.991.927)	(22.218.720)
COSTO DE VENTAS	1.891.166.877	1.959.804.193	2.061.737.504	2.259.426.411	2.511.091.753
DE LA MERCANCIA VENDIDA	1.891.166.877	1.959.804.193	2.061.737.504	2.259.426.411	2.511.091.753
UTILIDAD BRUTA	1.228.538.743	1.387.639.938	1.568.565.656	1.718.966.971	1.910.433.446
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	603.246.065	452.947.118	475.287.059	562.534.339	668.986.025
GASTOS FIJOS	331.697.944	345.896.124	361.030.651	377.267.311	392.687.386
GASTO POR PROVISIÓN DE INVENTARIO	196.996.550	32.663.403	-	-	-
AMORTIZACIONES	819.901	655.921	524.737	419.789	335.831
DEPRECIACIONES	73.731.671	73.731.671	113.731.671	184.847.239	275.962.807
GASTOS DE VENTAS	703.473.136	754.689.178	806.992.569	868.302.277	929.841.531
	703.473.136	754.689.178	806.992.569	868.302.277	929.841.531
UTILIDAD OPERACIONAL	- 78.180.458	180.003.641	286.286.029	288.130.355	311.605.890
INGRESOS NO OPERACIONALES	23.617.863	24.392.636	25.145.712	26.025.135	26.828.611
	23.617.863	24.392.636	25.145.712	26.025.135	26.828.611
GASTOS NO OPERACIONALES	78.493.382	70.923.540	61.833.213	53.475.636	43.231.320
Gastos financieros	53.781.978	44.408.204	33.077.331	21.962.507	8.208.113
4 X MIL	16.204.550	17.387.482	18.856.725	20.664.795	22.966.535
Donaciones	8.506.854	9.127.854	9.899.158	10.848.334	12.056.672
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	- 133.055.977	133.472.737	249.598.528	260.679.854	295.203.181
IMPUESTO DE RENTA	-	44.046.003	82.367.514	86.024.352	97.417.050
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	- 133.055.977	89.426.734	167.231.014	174.655.502	197.786.131

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados tiene como año base 2015, para ese año presenta una utilidad de \$24.151.277, mejorando en el año 2016 por el volumen de ventas de la línea de negocio Cableado estructurado, terminando el año 2020 con utilidad neta de \$197.786.131.

La empresa después de las estrategias de segmentación de mercado y focalización de esfuerzos en las líneas de producto más rentables, aunque se realiza de manera paulatina presenta un notable aumento de rentabilidad para los cinco años proyectados.

Gráfico xx Estados Financieros Proyectados



Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Proyección Balance General

Tabla 11. Balance proyectado

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS					
BALANCE GENERAL PROYECTADO CON CORTE 31 DICIEMBRE					
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
DISPONIBLE					
CAJA	587.926.853	674.928.044	714.714.413	733.052.334	819.240.224
BANCOS	65.325.206	74.992.005	79.412.713	81.450.259	91.026.692
Total disponible	653.252.059	749.920.048	794.127.125	814.502.593	910.266.915
DEUDORES					
CLIENTES NACIONALES	277.823.605	298.104.728	323.294.578	354.293.554	393.756.405
ANTICIPOS Y AVANCES	112.601.549	120.821.462	131.030.875	143.594.720	159.588.963
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	31.018.333	31.018.333	31.018.333	31.018.333	31.018.333
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	4.365.405	4.508.610	4.660.796	4.823.799	4.972.724
DEUDORES VARIOS	150.296.567	127.752.082	108.589.269	92.300.879	78.455.747
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	-	-	-	-	-
Total deudores	576.105.458	582.205.215	598.593.852	626.031.285	667.792.173
INVENTARIOS					
INVENTARIO	1.313.310.332	891.783.558	801.208.799	711.767.718	607.370.631
PROVISION DE INVENTARIOS	(196.996.550)	(32.663.403)	-	-	-
Total Inventarios	1.116.313.782	859.120.154	801.208.799	711.767.718	607.370.631
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPÓ					
MAQUINARIA Y EQUIPO	303.138.506	303.138.506	303.138.506	658.716.347	1.014.294.188
MUEBLES Y ENSERES	11.378.234	11.378.234	11.378.234	11.378.234	11.378.234
EQUIPO DE COMPUTO Y Y COMUNICACIÓN	63.381.461	63.381.461	63.381.461	63.381.461	63.381.461
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	28.140.000	28.140.000	228.140.000	228.140.000	328.140.000
DEPRECIACION ACUMULADA	(138.250.305)	(211.981.975)	(325.713.646)	(510.560.885)	(786.523.692)
Total Propiedad Planta y Equipo	267.787.896	194.056.226	280.324.555	451.055.157	630.670.191
DIFERIDOS					
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	3.279.603	2.623.683	2.098.946	1.679.157	1.343.325
Total gastos pagados por anticipado	3.279.603	2.623.683	2.098.946	1.679.157	1.343.325
TOTAL ACTIVO	2.616.738.799	2.387.925.326	2.476.353.277	2.605.035.910	2.817.443.236
PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	362.844.397	289.453.755	205.266.834	109.965.089	-
PROVEEDORES	1.050.077.151	754.752.826	698.022.486	710.297.995	792.979.172
CUENTAS POR PAGAR					
Costos y Gastos por Pagar	25.619.782	26.460.227	27.353.380	28.310.012	29.184.029
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS					
Impuesto de renta por pagar	-	44.046.003	82.367.514	86.024.352	97.417.050
OBLIGACIONES LABORALES					
Nomina por pagar	104.925.750	92.334.660	95.451.375	98.789.603	101.839.542
OTROS PASIVOS					
Anticipos y avances recibidos	779.378.638	804.945.800	832.116.379	861.218.049	887.806.501
Subtotal pasivo corriente	2.322.845.718	2.011.993.271	1.940.577.969	1.894.605.100	1.909.226.294
DEUDAS CON SOCIOS	14.775.520	7.387.760	-	-	-
Subtotal pasivo a largo plazo	14.775.520	7.387.760	-	-	-
TOTAL PASIVO	2.337.621.238	2.019.381.031	1.940.577.969	1.894.605.100	1.909.226.294
PATRIMONIO					
Capital Social	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000
Resultado ejercicios anteriores	322.173.538	189.117.561	278.544.295	445.775.308	620.430.811
Resultado del ejercicio	(133.055.977)	89.426.734	167.231.014	174.655.502	197.786.131
TOTAL PATRIMONIO	279.117.561	368.544.295	535.775.308	710.430.811	908.216.942
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2.616.738.799	2.387.925.326	2.476.353.277	2.605.035.910	2.817.443.236

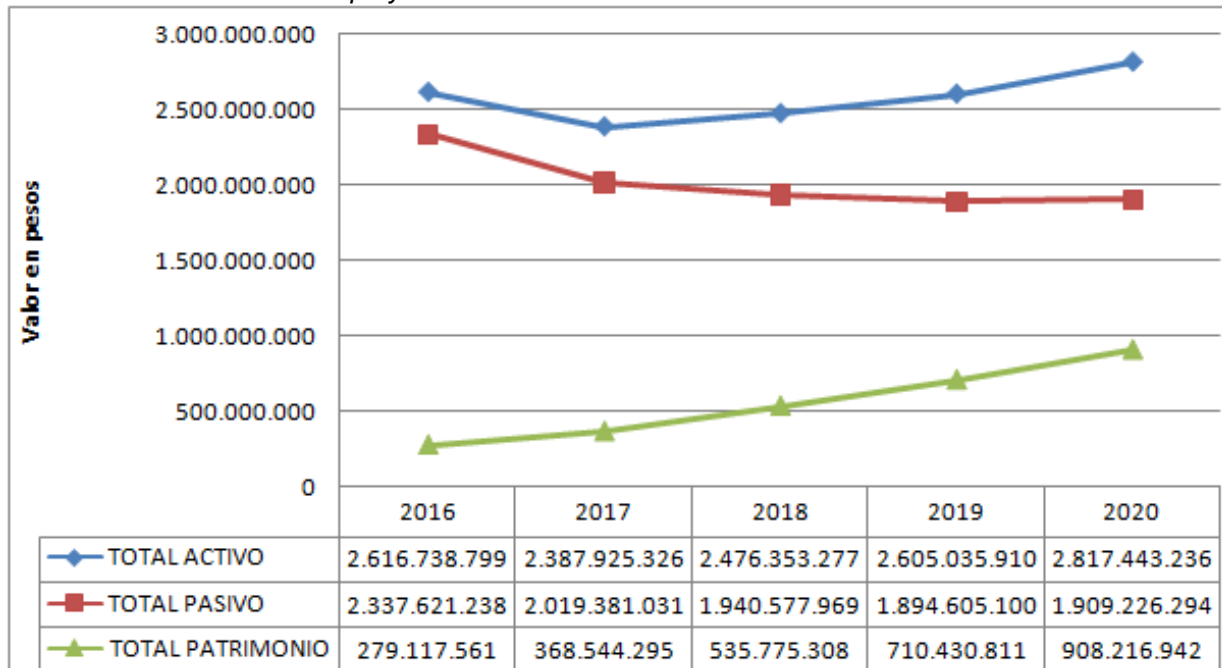
Fuente: Elaboración propia

El balance general muestra durante la proyección la recuperación de deudores varios aumentando la caja, la administración de inventario y eficiencia en ciclo de caja operacional (provisión y rotación) aplicada para el año uno y dos, se ve reflejada en la cuenta de inventarios la cual mejora para el último año pasando del año 2015 de \$1.677.146.435 al año 2020 a\$607.370.631.

En el activo el rubro más representativo es el disponible del año base a al año uno tiene un incremento de 3.474%, para los siguientes años analizados el incremento promedio es de 22% lo que evidencia una mayor liquidez.

Se puede evidenciar que la empresa tiene un nivel de endeudamiento muy alto en el año 2015 con un 84% pero para al año 2021 se disminuye hasta llegar al 63% lo cual es favorable para la empresa debido a que con la liquidez presentada logra ser auto sostenible y pagar las deudas a terceros y accionistas.

Gráfico 13 Balance General proyectado



Fuente: Elaboración propia

4.3.6. Proyección Indicadores Financieros

Tabla 12. Proyección indicadores financieros

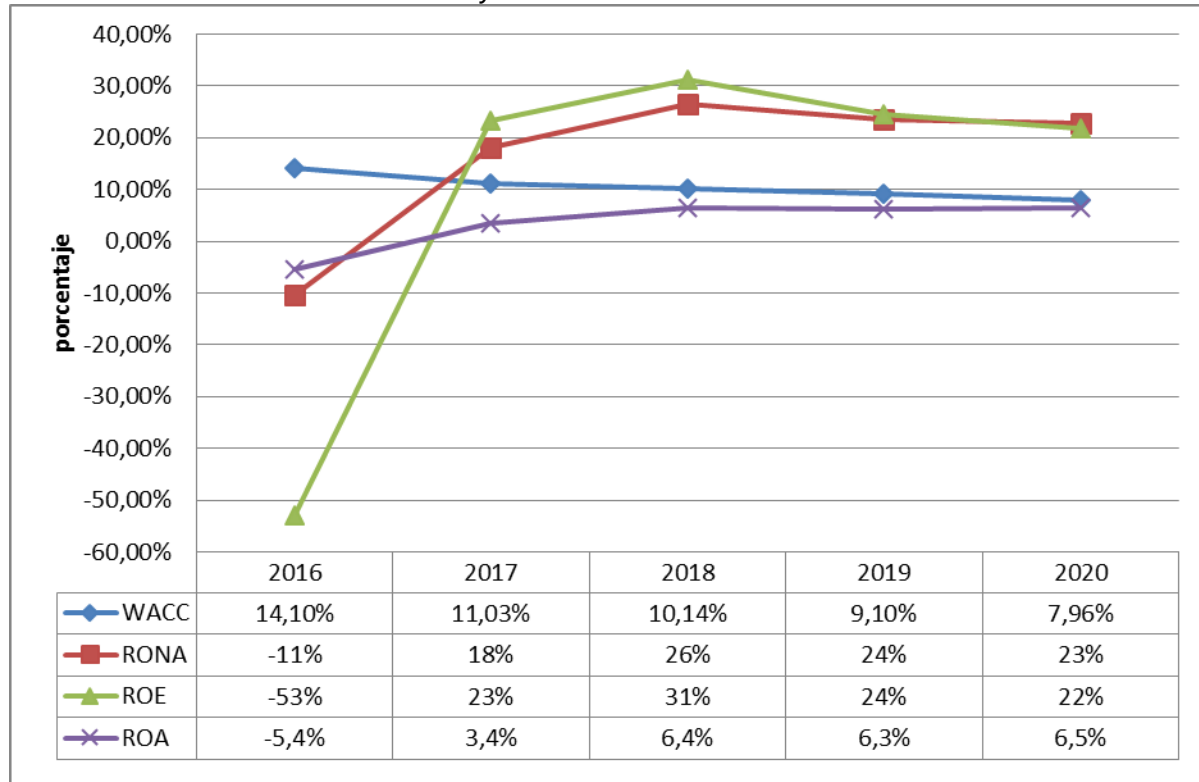
WACC	14,10%	11,03%	10,14%	9,10%	7,96%
VENTAS	3.119.705.621	3.347.444.131	3.630.303.160	3.978.393.382	4.421.525.199
Utilidad Operacional	(78.180.458)	180.003.641	286.286.029	288.130.355	311.605.890
UODI	(78.180.458)	120.602.440	191.811.640	193.047.338	208.775.946
Valor empresa	744.489.999	663.617.617	724.927.074	818.410.009	914.754.934
RONA	-11%	18%	26%	24%	23%
EVA \$	(183.175.080)	47.419.069	118.335.956	118.605.752	136.006.736
ROA	-5,4%	3,4%	6,4%	6,3%	6,5%
ROE	-53%	23%	31%	24%	22%
EBITDA	(3.628.886,72)	254.391.232	400.542.436	473.397.383	587.904.528
MARGEN EBITDA	-0,1%	7,6%	11,0%	11,9%	13,3%
MARGEN BRUTO	39%	41%	43%	43%	43%
MARGEN OPERACIONAL	-3%	5%	8%	7%	7%
MARGEN NETO	-5%	2%	4%	4%	4%
ROTACION CARTERA	32	32	32	32	32
ROTACION INVENTARIO	152	96	79	64	49
ROTACION PROVEEDORES	121	81	69	64	65
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	62	47	42	32	17

Fuente: Elaboración propia

Con la estrategia de provisionar los inventarios en el año 1 con un 15%, sacrificando precio pero mejorando la rotación de inventarios e ingresando caja a la empresa, para el año 1 se observa que el margen EBITDA es de -0,1% pero para los años siguientes se recupera pasando a 7,6% en el segundo año y aumentando en los siguientes, terminando con 13,3%.

La empresa después de estar destruyendo valor en el año 2015, para los años siguientes obtiene una recuperación paulatina, para el año 2020 cierra con \$136.006.736

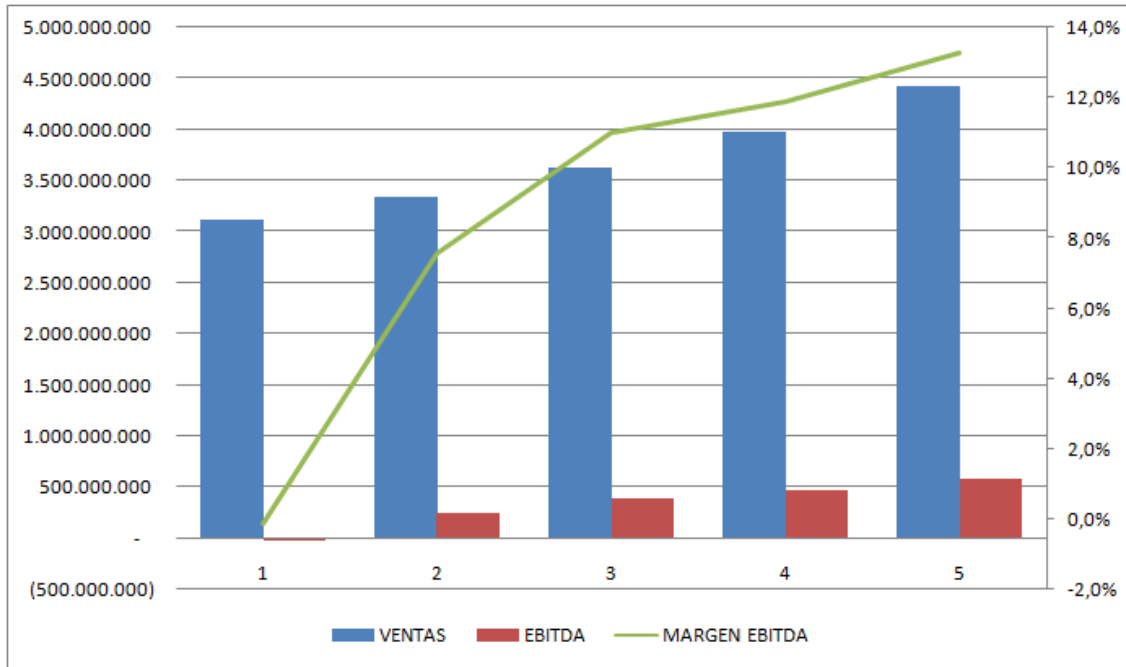
Gráfica 14. Indicadores Financieros Proyectados



Fuente: Elaboración propia

El comportamiento del WACC es decreciente, terminando en el año 2020 en 7,96%. Por su parte el RONA (rentabilidad operativa sobre activos netos), para el año 2020 es de 23% demostrando que la empresa utilizará sus activos de manera eficiente de acuerdo a las estrategias planteadas en el modelo.

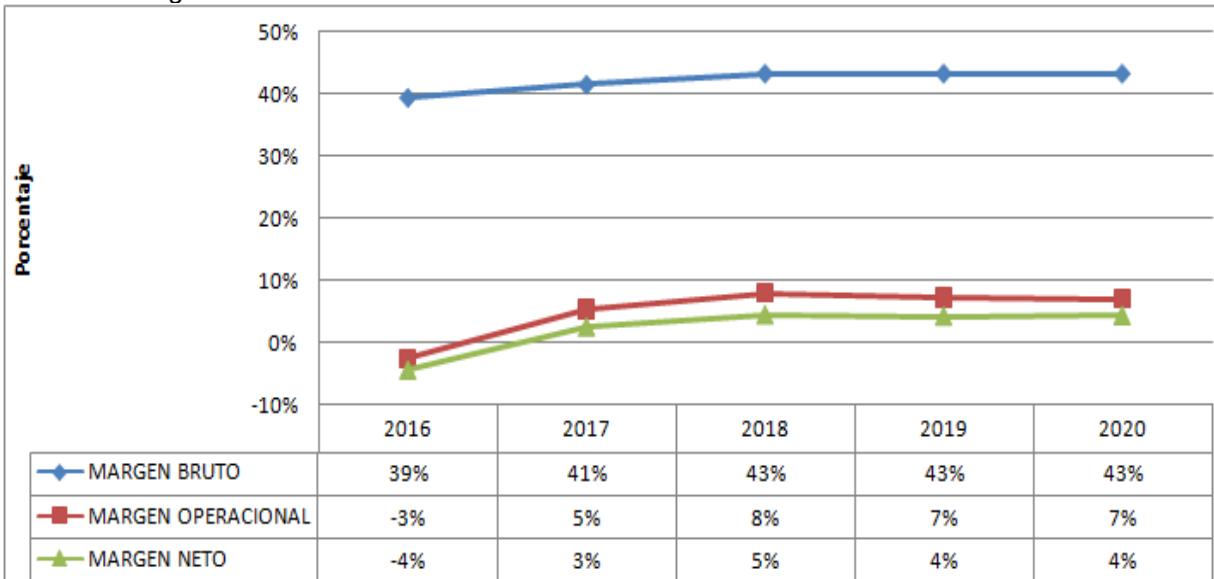
Gráfico 15. Desempeño de las ventas y Ebitda



Fuente: Elaboración propia

El desempeño de la ventas para el año 2016 es negativo debido a la provisión de inventarios realizada como estrategia para mejorar la alta rotación que se venía presentando en la empresa, sin embargo al mejorar este índice de eficiencia y al potencializar la línea de negocio que mayor rentabilidad genera a la empresa, el margen Ebitda mejora notoriamente terminando en el año 2020 en 13,3%.

Gráfico 16. Margen de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

Con la estrategia de potencializar la línea de negocio el margen bruto aumenta para todos los años proyectados, el margen neto se recupera después de la estrategia de provisión de inventarios en 2016, terminando en 2020 con 4%

4.3.7. Proyección y análisis compra de maquinaria

Se realizó una copia del modelo en excel en el cual se presenta la proyección con la compra de la maquina numérica por medio de Leasing en el año 2016 con una TRM de 3.278 lo que representa un valor de \$737.611.364, se proyecta el leasing financiero a 72 meses y la depreciación de la misma a 5 años. Para los años 2017 y 2018 los estados financieros proyectados reflejan una caja para el primer año (2016) negativa en \$-158.114.527 y un patrimonio negativo para los años 2017 y 2018. Esto evidencia que la empresa entra en riesgo financiero debido a que no tiene la suficiente liquidez para fortalecer su posición en el mercado y de cierta forma optar por implementar inversión en otras áreas de la compañía.

La empresa destruye valor para los años 2016 a 2018, mejorando en 2019 donde ya tendria EVA de \$52.180.609 y en el 2020 de 132.181.128.

Con este nivel de endeudamiento para los años proyectados desde el 2016 al 2018 la empresa no puede respaldar sus operaciones con la caja mientras que para el 2019 y 2020 puede pensar en recuperar su nivel de ingresos y disminuir sus costos.

El costo de capital con esta proyección de endeudamiento se ve incrementado en un 15.83% para el 2016 y su variación es del 2.1%; en el 2020 finaliza con un WACC de 13,61%, con esto se evidencia que existe un costo por encima de la inflación y del mercado lo que implica riesgo para la empresa, no puede adquirir más compromisos financieros puesto que también se proyecta que la deuda de empresa al 2015 también sea amortizada durante los siguientes 6 años.

Para el 2021 como se dijo en la estrategia de apertura de nuevos puntos de ventas en otras ciudades puede realizarse sin riesgo alguno ya que para dicho año tiene un capital de deuda por pagar más bajo y se nivela su costo de capital. La inversión en la maquina le da un mayor valor a la empresa y desde el año 2016 a pesar de su bajo nivel de liquidez atiende las necesidades tanto de sus clientes como propias y más aun con la ayuda de la tecnología de la maquina numérica.

Con la proyección de la deuda directa de la empresa con leasing financiero a partir al año 2021 la empresa representa un valor de continuidad de \$6.584.350.503, lo que refleja que la maquina siendo ya libre de deuda es una inversión representativa para la empresa y le agrega valor en un futuro.

Por lo anterior se recomienda analizar los 2 escenarios y si la empresa está dispuesta a asumir y responder oportunamente con sus obligaciones opte por tomar la inversión directa ya sea por caja o por leasing a partir del 1 año y no esperar hasta el año 2019 para esta decisión debe tener en cuenta la sensibilidad de la TRM ya que esta máquina se adquiere en dólares y la economía actual está en un nivel alto de incertidumbre.

Los socios juegan un papel muy importante en esta decisión ya que ellos son los únicos que pueden dar respaldo a la compañía e incrementar el capital de la misma para respaldar sus futuras operaciones financieras, no distribuir dividendos a pesar de la liquidez que se genere a partir del año 2019 y mantener su estabilidad para continuar con las estrategias proyectadas.

CONTENIDO	2016	2017	2018	2019	2020
FCL	(158.114.527)	70.104.275	121.910.136	467.168.482	547.637.104
WACC	15,83%	13,18%	13,87%	14,26%	13,61%
VP	(136.501.476)	54.729.423	82.560.623	274.104.870	289.319.648
VALOR DE CONTINUIDAD	6.020.137.414				
$\sum VP$	564.213.089				
VLR EMPRESA	6.584.350.503				
CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL O DE CONTINUIDAD	$VT = \frac{F_n (1 + g)}{CPC_n - g}$				
CRECIMIENTO PIB					
F_n	Último flujo	547.637.104			
CPC_n	Último costo de capital	13,6%			
g	Tasa de crecimiento del PIB	4,1%			
	VALOR RESIDUAL	6.020.137.414			

4.3.8 Valoración de la empresa

Tabla 13 Valoración de la empresa Organización Creativa SAS

	2016	2017	2018	2019	2020
FCL	665.217.299	143.932.022	108.031.814	89.643.552	181.300.096
WACC ACUMULADO	0,14	0,11	0,10	0,09	0,08
VP	582.997.755	116.759.665	80.866.481	63.282.798	123.646.898

VALOR DE CONTINUIDAD	4.946.908.617
ΣVP	967.553.596

VLR EMPRESA	5.914.462.213
CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL O DE CONTINUIDAD	$VT = \frac{F_n (1 + g)}{CPC_n - g}$

CRECIMIENTO PIB

F_n	Último flujo	181.300.096
CPC_n	Último costo de capital	8,0%
g	Tasa de crecimiento del PIB	4,1%

VALOR RESIDUAL	4.946.908.617
----------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

La valoración realizada a la empresa Organización Creativa S.A.S. permitió visualizar el panorama económico y financiero que presenta la empresa en sus últimos cinco años de funcionamiento, las falencias y a su vez las ventajas competitivas frente al mercado, con esta información se desarrolló un modelo financiero con las estrategias que se consideraron más adecuadas para proporcionar valor a la empresa.

Dentro del reconocimiento de la empresa se evidenció que existe gran concentración de funciones en la Gerencia General, lo que genera dificultad para la toma de decisiones y la implementación de estrategias encaminadas al correcto funcionamiento del área financiera y administrativa.

La empresa está atravesando un cambio en su sistema, por tanto hay traumatismo en cada una de las áreas de la empresa, se encuentran en proceso de adaptación al cambio.

Dentro del conocimiento y análisis realizado a la empresa, se identificó que para el año 2015 los días de inventario aumentaron en 323 días, esta cantidad excesiva de inventario está reduciendo la solvencia y limitando los recursos, por lo tanto con la estrategia diseñada para disminuir paulatinamente los días de rotación para el año 2016 pasa a 250 días hasta llegar para el año 2020 a 120 días, el valor de inventario pasa de tener \$1.677.146.435 en 2015 a \$ 607.370.631 en el quinto año de proyección.

Por otra parte, aunque se observa que la empresa viene apalancándose con proveedores en los cinco años analizados, se proyecta para el año 2016 la misma rotación de 2015, porque para ese año la empresa va requerir la financiación de proveedores para solventar la pérdida que se produce por la estrategia de provisión de inventarios, pero para el año 2 como la empresa esta engranando mejor su operación se aumenta la rotación para obtener un poder de negociación más alto.

Adicionalmente, la empresa cuenta con más de tres mil referencias, por tanto en consenso con el empresario se establecieron tres líneas de negocio; luminarias e iluminación, artículos eléctricos y de ferretería y por último Cableado estructurado, para determinar la participación de cada una de estas tres líneas en el total de ventas de la empresa en el año 2015, fue necesario realizar un estudio de facturación de compras y ventas, para con el costeo conocer el porcentaje de participación, donde se identificó que la línea de cableado estructurado es la más rentable pero que a pesar de eso no tiene una participación significativa y por el contrario la línea de luminarias e iluminación es más costosa y el margen de utilidad es mínimo. El margen bruto mejora pasando de 37% en 2015 a 43% en 2020.

Por último, se identificó que la cuenta del activo otros deudores incremento sustancialmente debido a préstamos que se realizan a los socios, por tanto dentro de las estrategias planteadas esta la recuperación de este efectivo.

6. RECOMENDACIONES

A nivel estructural, se sugiere considerar la posibilidad de realizar un cambio en su estructura organizacional debido a que se presenta una alta concentración de la autoridad en la Gerencia General, como es característico de las organizaciones verticales. Por tal razón se propone estudiar la posibilidad de horizontalizar la estructura organizacional de la empresa a través de áreas administrativas y financieras ya que así se redistribuirían las responsabilidades y proporcionará mayor eficiencia en la toma de decisiones y manejo administrativo y financiero.

Fomentar la capacitación e inducción de las herramientas informáticas a los empleados nuevos y antiguos con el fin de que los mismos tengan un dominio absoluto de la nueva herramienta implementada en la empresa “world office” y así evitar pérdidas de información, errores contables y subutilización de la misma.

Se sugiere dentro de las recomendaciones planteadas la implementación de políticas relacionadas con manejo de inventarios y proveedores, con el fin de evitar que se presente nuevamente el aumento de días en la rotación y el exceso de inventarios, realizando la implementación de la estrategia de provisión o venta de inventarios se disminuye el riesgo de pérdida, costos de almacenamiento y los recursos obtenidos con la venta mejoran la liquidez notablemente de la empresa

Se recomienda realizar una investigación de mercados de antecedentes a fin de potencializar la línea de cableado estructurado e impulsar las ventas del mismo con nuevos clientes y los ya existentes, además de implementar un plan de marketing y publicidad para dar a conocer la empresa de manera más integral.

Fortalecer los métodos de evaluación de mercado, planeación y administración financiera optimizando los recursos, disminuyendo el costo de capital.

Realizar periódicamente comités de gestión con el fin de socializar las dificultades, actividades y situaciones presentadas al interior de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso Sebastián, R., & Villas Pérez, A. (2010). *Valoración de empresas*. Madrid: Mundi-prensa .
- Amat, O. (2009). *Análisis integral de empresas*. México: Alfaomega.
- ANDI. (15 de Enero de 2015). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- Bancolombia. (24 de Febrero de 2016). *Bancolombia*. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas>
- Banrep. (24 de Febrero de 2016). *Banrep*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>
- Banrep. (02 de Marzo de 2016). *Banrep*. Obtenido de www.banrep.gov.co
- Besley, S., & Brigham , E. (2001). *Administración financiera*. México: Ediciones paraninfo S.A.
- Cali, D. y. (27 de 02 de 2016). *www.http://iltec.co/*. Obtenido de [www.http://iltec.co/](http://iltec.co/).
- Dumrauf, G. (2013). *Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano - 3a ed.* Buenos Aires: Grupo Editor Argentino.
- Estupiñan Gaitan, R., & Estupiñan Gaitan, O. (2003). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Jaensch. (1969).
- León Garcia, O. (1999). *Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- León Garcia, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Bogotá: Digital Express.
- León Garcia, O. (2009). *Administración financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Organization, I. L. (02 de Marzo de 2016). *Ilo*. Obtenido de www.ilo.org
- Titman, S., & Martin, J. (2009). *Valoración*. México: Pearson Educación de México.

Velez Pareja, I. A. (2002). *Decisiones de inversión enfocados a la valoración de empresas*. Bogotá: Ceja.

**INFORME EJECUTIVO DE LA VALORACIÓN Y PLANEACIÓN FINANCIERA A LA
EMPRESA ORGANIZACIÓN CREATIVA S.A.S.**

**Señores: Universidad Piloto de Colombia
Atn Dr. William Díaz Henao**

En nombre de:
Estudiantes de la especialización en gerencia y administración financiera
grupo GAF 49, se permite presentar el equipo de trabajo que realizó la
valoración y planeación financiera de la empresa ORGANIZACIÓN
CREATIVA SAS

**Liliana del Pilar Sereno - Contador Público
Juddy Patricia Roa - Economista
Giovanny Ávila Lara – Ingeniero de Mercados
Daniel Andrés Castillo – Administrador de empresas**

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Organización Creativa S.A.S. Número de Identificación Tributaria 830.032.240-1, matrícula mercantil 798604-04 de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tipo de empresa: Esta empresa se encuentra clasificada como Sociedad Anónima Simplificada, está dedicada a la comercialización de artículos electrónicos, electrónicos, telefónicos, de iluminación, cableado estructurado, comunicaciones, sistemas de construcción liviana e importación de luces led.

Ubicación: Su sede principal se encuentra ubicada en Carrera 27 No. 23 A – 40 INT2, cuenta con 7 unidades de negocio de las cuales 6 están ubicadas en Bogotá y la sede más reciente en Medellín.

Ailuminar, Luces y redes Bogotá, Luces técnicas y telecomunicaciones, Iluminación más redes, Iludatos, Luces y redes de Antioquia, Iluredes Chapinero.

Tamaño de la empresa: Según la ley 905 de 2004 está catalogada como PYME, con un número de empleados a 2015 de 54. Representante Legal Sra. Luz Mireya Lugo Hernández, en este momento no cuenta con un departamento financiero, pero se tiene como proyección que esté en cabeza del contador el cual es externo, así como el revisor fiscal. Cuenta con nominas separadas por empresas y unidades de negocio. Sus activos con corte a 31 de diciembre de 2015 fueron \$2.596 Millones.

Visión: Para el año 2018 estar posicionada en las principales ciudades del país, como empresa líder en comercialización y montaje de productos que ofrecen soluciones en iluminación, cableado estructurado, comunicaciones y sistemas de construcción liviana, por su excelente calidad de productos, servicio responsable y cumplimiento.

Enfocará todos sus esfuerzos en ofrecer productos y servicios con los estándares mundiales de calidad, ofreciendo soluciones integrales e innovadoras que entregan y garantizan al cliente un valor agregado, confiabilidad y total satisfacción de sus expectativas a través de su talento humano y evolución tecnológica.

Misión: ORGANIZACIÓN CREATIVAS S.A.S. es una empresa nacional, especializada en la comercialización y montaje de productos que ofrecen soluciones en iluminación, cableado estructurado, comunicaciones y sistemas de construcción liviana.

La base del compromiso radica en el mejoramiento continuo de los procesos y productos, basados en la innovación de los diseños y avances tecnológicos, contando para ello con personal calificado, formado y especializado con capacitación continua, y procesos eficientes que permiten ofrecer soluciones integrales que cumplen con los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.

EL PROBLEMA

Mediante la comunicación directa con la empresa ORGANIZACIÓN CREATIVA S.A.S. se evidenciaron falencias importantes en los procesos de direccionamiento estratégico y gestión financiera que pueden estar impactando negativamente la empresa; el desarrollo de estos aspectos deficientes dentro de la empresa se pueden materializar en beneficios no percibidos en el escenario real y en pérdidas significativas.

En efecto, la carencia de una sólida y definida política financiera donde no se cuenta con presupuestos, manejo adecuado de costos, flujos de caja y política de manejo de la misma bien definido, puede estar generando ineficiencia y destrucción de valor

OBJETIVO GENERAL

Formular estrategias de generación de valor que permitan una sana política financiera en la operación de la empresa, análisis de inversiones, apalancamiento, así como en la ejecución de dichas políticas, a través del método de flujo libre descontado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las áreas que se encuentran débiles en la empresa a través de actividades en común acuerdo con la Gerencia Financiera y así contribuir a un mejor desempeño dentro de la organización mediante un análisis profundo de los resultados de inductores de valor.
- Diseñar estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos para generar valor y ser competitivos en el mercado
- Establecer un modelo de gestión financiera que permita el mejoramiento de procesos generando liquidez con el fin de realizar inversiones logrando el crecimiento de la empresa.

DIAGNOSTICO

Sensibilidad TRM

La variable que tiene mayor sensibilidad es la tasa representativa del mercado y esto se debe a que de acuerdo a la solicitud realizada en las correcciones, se realizó una proyección asumiendo que todos los productos son comprados en el exterior, y por lo tanto en este escenario la empresa debe tener en cuenta la variabilidad del dólar cuando se realicen las importaciones, sin embargo, se aclara que la empresa no todas las compras las realiza en el exterior en la actualidad, pero el resultado de la sensibilidad permite que la empresa pueda tomar medidas en caso de aumentar las importaciones para protegerse de la volatilidad del dólar.

Podemos ver que el crecimiento de ventas también es sensible, lo que quiere decir que estamos expuestos a la variación que se presente la economía, ya que esta variable

está calculada con el IPC más un porcentaje de crecimiento que se tomó del comportamiento histórico de las ventas.

Por último se observa que la variable rotación de inventarios que fue donde se enfocó una de las estrategias no es tan sensible, sin embargo, de todas formas se optó por esta estrategia debido a la preocupación del empresario, en solucionar el estancamiento que tenían con el inventario pues les estaba ocasionando costos innecesarios, además se tomó como una opción para mejorar la liquidez generando flujo de caja suficiente para cubrir sus necesidades oportunamente.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA UTILIDAD NETA					
Variación porcentual de la variable independiente	10,0%				
VARIACIONES PORCENTUALES APLICADAS					
	-1	0	+1	Variación porcentual del resultado	GRADO SENSIBILIDAD
Gastos ventas	7,74%	8,60%	9,46%		
5.914.462.213	6.133.365.883	5.913.777.932	5.696.236.927	(3,7%)	(0,4)
Tasa representativa de mercado	2.950	3.278	3.606		
5.914.462.213	6.555.239.487	5.915.102.808	5.068.554.027	(14,3%)	(1,4)
Crecimiento en ventas	5,21%	5,79%	6,37%		
5.914.462.213	5.437.659.709	5.915.741.077	6.400.070.028	8,2%	0,8
Días de rotación inventarios	225	250	275		
5.914.462.213	5.978.047.053	5.914.462.213	5.849.253.219	(1,1%)	(0,1)
Días de rotación proveedores	146	162	178		
5.914.462.213	5.910.050.804	5.914.531.169	5.919.011.534	0,1%	0,01

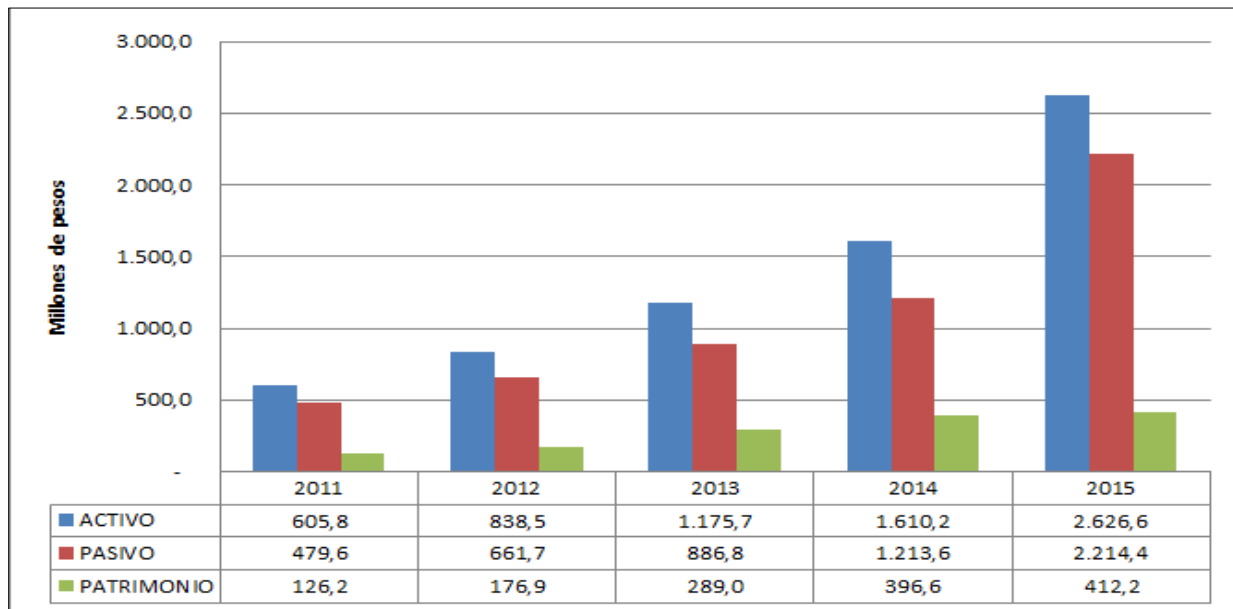
Balance General

Para realizar el diagnóstico financiero de Organización Creativa S.A.S. se tomaron los estados financieros de los últimos cinco años teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, el entorno económico colombiano y en consenso con la empresa.

La empresa Organización Creativa S.A.S. viene mostrando un comportamiento constante desde el año 2013, durante este periodo ha incrementado sus activos en un 77% representando un aumento de 2,0 mil millones de pesos, donde de las cuentas por cobrar del activo corriente es representativa con un participación del 10% los Deudores Varios que en términos absolutos son 169 millones de pesos y teniendo en cuenta que el valor más relevante en el activo corriente es el inventario con una participación del 79% debido a la mala rotación del mismo siendo este de 323 días.

En este momento la empresa no cuenta con la suficiente liquidez para invertir ni para ampliar sus líneas de negocio o extenderse a otros mercados, siendo que los costos están absorbiendo la totalidad de las utilidades y no hay aporte por parte de los socios, por el contrario están tomando prestamos en el rubro de otros deudores como se evidencia en el balance.

Balance General



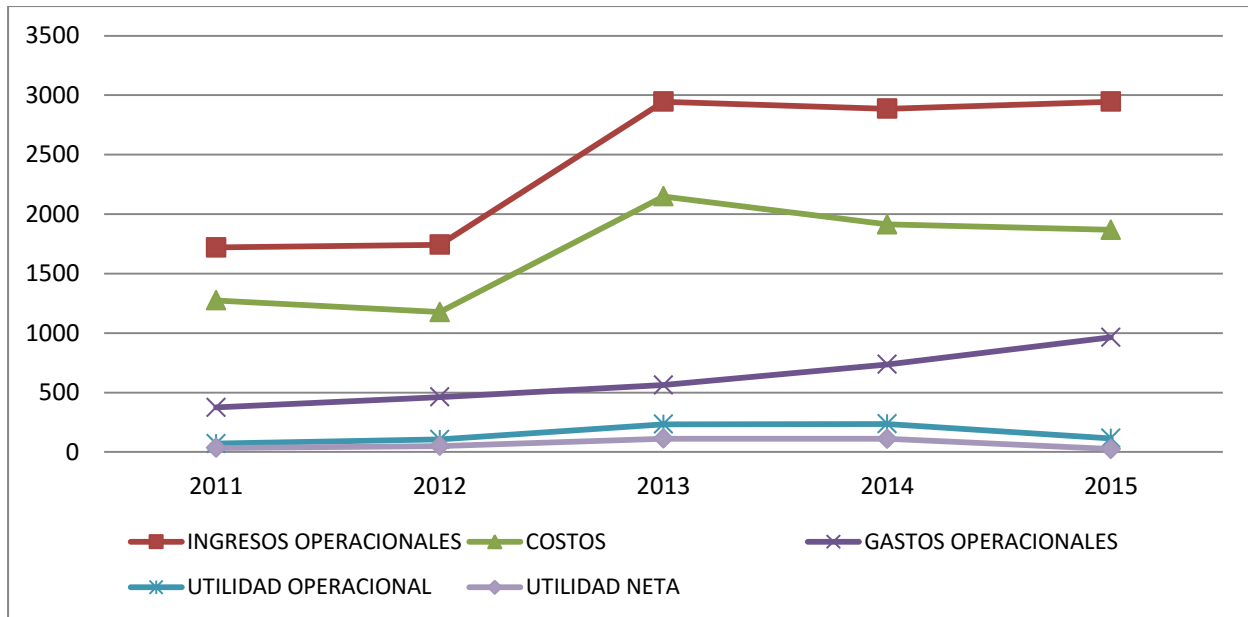
Fuente: Elaboración propia con datos Estados Financieros empresa Organización Creativa S.A.S.

Las cuentas del pasivo están representadas en tres cuentas principales de acuerdo a su participación las cuales son Obligaciones financieras con un 29%, Proveedores 66% y Anticipos recibidos un 106%, lo que significa que la empresa está endeudada y se está financiando con proveedores. La rotación de cuentas por pagar a proveedores al 2015 de 162 días.

La empresa no presenta en sus balances muchas variaciones en sus cifras durante los últimos 3 años. El año 2013 fue el mejor para Org. Creativa SAS ya que en ese año se incrementaron sus activos, sus ventas y por consiguiente su patrimonio de un 40% a un 63%.

El patrimonio creció en un 63%, de los cuales el 54.82% corresponden a utilidades del ejercicio año 2013, la empresa en los periodos analizados no ha realizado distribución de dividendos incrementando sus utilidades acumuladas.

Estado de Resultados



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera de organización creativa SAS

El crecimiento en los ingresos operacionales se refleja notablemente en el año 2013 aumentando en un 71%, en términos absolutos 1,2 mil millones de pesos, a pesar del alto nivel de competidores del mercado y a las dificultades para llegar al cliente final.

Indicadores Financieros

Con relación al crecimiento en ventas de acuerdo al PIB del sector se analiza que la empresa no está creciendo lo suficiente porque no cuenta con las estrategias de mercados para abrirse nuevas líneas de negocio las cuales ayuden a mejorar su nivel de liquidez y endeudamiento.

Es necesario analizar al detalle los gastos no operacionales ya que estos se consumen 52% de la utilidad bruta, siendo el 39% de este porcentaje Gastos Financieros, lo que confirma que está pagando interés por endeudamiento con entidades financieras y hasta con los mismos proveedores. En este momento la empresa está mejorando sus costos de producción en un 46% lo que significa que si puede mejorar sin dejar de producir pero teniendo en cuenta que debe rotar mejor sus inventarios ya que existe mercancía que tiende a darse de baja y lo que se está ahorrando en costos lo puede estar sacrificando en inventario obsoleto.

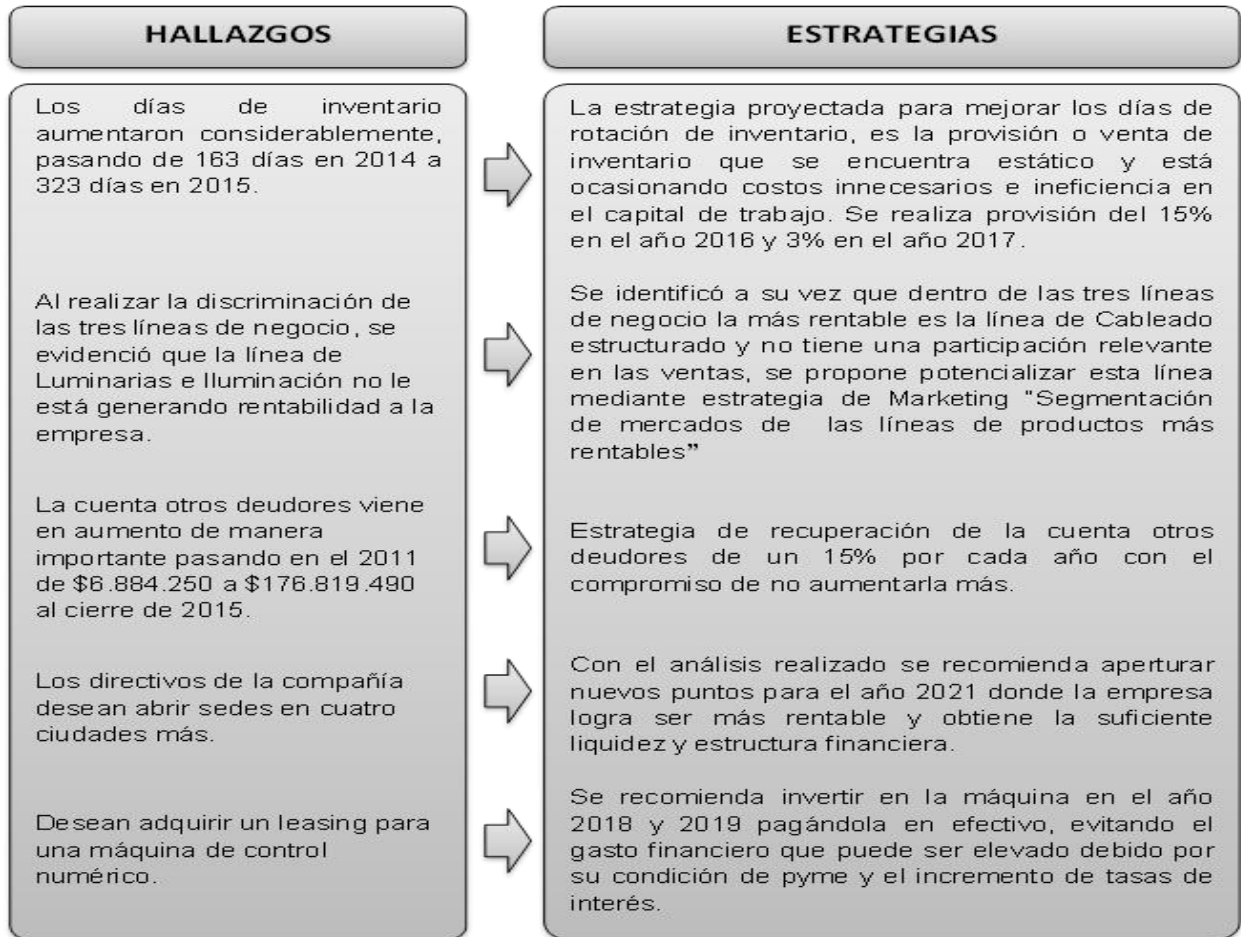
De acuerdo a los indicadores financieros Organización Creativa SAS el año 2015 muestra un comportamiento menor que el promedio del sector:

Finalmente en el año 2015 el EVA nos indica que la empresa está destruyendo valor en un -7% y el RONA (Rentabilidad sobre sus Activos Netos) arroja un resultado del 2.3% y el costo ponderado de capital es el 2.4%.

RESULTADOS

El propósito del trabajo fue realizar la valoración a la empresa Organización Creativa S.A.S. para identificar falencias y proponer estrategias que den generación de valor a la misma, para tal fin se presentan las estrategias que se evaluaron en el modelo con base a los hallazgos en el diagnóstico financiero, los supuestos macroeconómicos, del sector y de la empresa que fueron utilizados para la proyección del modelo financiero, tablas de las proyecciones realizadas del flujo de caja libre, estados financieros e indicadores financieros.

Estrategias de evaluación financiera del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Canibalización de ventas en la estrategia provisión de inventarios

La canibalización es una estrategia de Márketing de productos viejos y nuevos, por medio de la cual la empresa al tener tanto inventario de un producto que no rota (mobiliario de luminarias y postes arquitectónicos para exterior en hierro fundido) reinventa y mejora estos productos con nuevos diseños a base de lámina)

Su principal ventaja es que al mercado que va dirigido ya es conocido por las ventas anteriores, por lo tanto, es más fácil ingresar a comparación que con un mercado nuevo, ya que buscan es fomentar la competitividad de las mismas y conseguir el dominio del mercado.

C = VPA / VGN

VPA: Ventas perdidas por productos existentes.

VGN: Ventas generadas por productos nuevos.

PRODUCTO 1	
Datos Moviliario luminarias - postes Hierro colado	
Precio de Venta	134.111
Costo Unitario	191.587
Margen Bruto	(57.476)
Unidades de ventas anuales	1.469
Monto de Ventas	196.994.112
Costo Total	281.420.161
Margen Bruto Total Actual	84.426.048

PRODUCTO 2	
Datos Moviliario de luminarias - postes en lamina X calibre	
Precio de Venta	183.166
Costo Unitario	127.151
Margen Bruto	56.015
Unidades de ventas anuales	1.623
Monto de Ventas	297.267.767
Costo Total	206.359.113
Margen Bruto Total Actual	90.908.654

Para el caso del producto 1, si las previsiones del P2 se cumplieran, sin que se dé el efecto de canibalización, la contribución a las ventas totales de la línea de productos sería de **\$175.334.702**

De acuerdo a información entregada por el Gerente, indica que un 35% de los clientes de este grupo de productos adquirió más los productos nuevos por sus atributos y ahorro del 30% en el costo.

Frente a este caso se analizó el comportamiento esperado frente a este caso, por lo cual se calculó el volumen de ventas que perdió el producto 1

Para calcular esto se aplica la métrica anterior $VPA = C \times VGN$

VPA = 568 UNIDADES P1

Como se puede apreciar la canibalización de un 35% del producto 2 hace caer las ventas del producto uno

Contribución con canibalización

	Nuevos Datos del producto 1	Nuevos Datos del producto 2
Precio de Venta	134.111	183.166
Costo Unitario	191.587	127.151
Margen Bruto	(57.476)	56.015
Unidades de ventas anuales	901	1.623
Monto de Ventas	120.815.263	297.267.767
Costo Total	172.593.232	206.359.113
Margen Bruto Total Actual	(51.777.970)	90.908.654
contribución total		39.130.684

Supuestos macroeconómicos, sector y empresa

Para determinar los supuestos macroeconómicos se tuvo en cuenta el comportamiento de la economía y las perspectivas que se tienen para el 2016, estos supuestos son las principales variables económicas, para este modelo se tomó la información de dos fuentes, se realizó el promedio y ese es el supuesto con el que se trabajó.

Para proyectar las ventas se tuvo en cuenta como primera variable el PIB, el cual sería un crecimiento inercial, este sería el mínimo crecimiento que debería tener una empresa. Para el crecimiento adicional se tuvo en cuenta el comportamiento histórico de la empresa, las perspectivas de crecimiento de la economía y las estrategias que se aplicaran al modelo que por una parte consiste en incrementar la rentabilidad de la empresa con las líneas de negocio con las que se cuenta focalizándose en las línea que está siendo más rentables y en la estrategia de mejoramiento de la rotación de inventarios.

El crecimiento gastos operacionales de ventas se proyectó Inflación más 4%. Por la relación directa con las ventas debe crecer más por la necesidad de mover la fuerza comercial.

Este es un crecimiento conservador, pero que busca la organización de la estructura de la empresa, el mejoramiento de la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El primer indicador es la rotación de cartera, que de acuerdo al análisis realizado se evidencio una buena gestión en el recaudo de las ventas y sanas políticas de recaudo, por tanto se mantiene para los cinco años proyectados a 32 días.

Para el año 2015 la rotación de inventarios estuvo en 323 días, esta cantidad excesiva de inventario está reduciendo la solvencia y limitando los recursos, por lo tanto con la

estrategia diseñada para disminuir paulatinamente la rotación para el año 2016 pasa a 250 días hasta llegar para el año 2020a 120 días.

Y por último en la rotación de proveedores en 2016 se mantiene la misma rotación de 2015 porque para ese año la empresa va requerir la financiación de proveedores para solventar la pérdida que se produce por la estrategia de provisión de inventarios, pero para el año 2 como la empresa esta engranando mejor su operación se baja la rotación para obtener un poder de negociación más alto.

Proyecciones financieras

La proyección de las ventas se realizó de acuerdo a los supuestos microeconómicos y macroeconómicos establecidos para el modelo.

Con el fin de mejorar el margen bruto, se realizó un análisis de sensibilidad: en la actualidad la empresa cuenta con más de tres mil referencias, por tanto en consenso con el empresario se establecieron tres líneas de negocio, para determinar la participación de cada una de estas tres líneas fue necesario realizar un estudio de facturación de compras y ventas, para con el costeo conocer el porcentaje de participación de cada línea e identificar cual es la más y la menos rentable, para potencializar la rentable.

La proyección se realizó con la inflación más 4% porque la fuerza comercial se debe retribuir mejor para que la dinámica de las ventas aumente teniendo en cuenta que su actividad económica principal es la comercialización.

El flujo de caja refleja el mejoramiento de liquidez que obtiene la empresa a partir del año uno, pasando de 18 millones a 658 millones, gracias a la provisión de inventarios del 15% que aunque se vendió en un precio más bajo, este inventario fue comprado cuando la TRM estaba a la baja, lo que favoreció a la empresa compensando el bajo precio de venta, en los años siguientes se mantiene creciente la liquidez producto del mejoramiento de la estructura de inventarios y la potencialización de la línea de negocio para mejorar el margen bruto.

El estado de resultados tiene como año base 2015, para ese año presenta una utilidad de \$24.151.277, mejorando en el año 2016 por el volumen de ventas de la línea de negocio Cableado estructurado, terminando el año 2020 con utilidad neta de \$296.214.006.

4.3.7. Proyección y análisis compra de maquinaria

Se realizó una copia del modelo en excel en el cual se presenta la proyección con la compra de la maquina numérica por medio de Leasing en el año 2016 con una TRM de 3.278 lo que representa un valor de \$737.611.364, se proyecta el leasing financiero a 72 meses y la depreciación de la misma a 5 años. Para los años 2017 y 2018 los estados financieros proyectados reflejan una caja para el primer año (2016) negativa en

\$-158.114.527 y un patrimonio negativo para los años 2017 y 2018. Esto evidencia que la empresa entra en riesgo financiero debido a que no tiene la suficiente liquidez para fortalecer su posición en el mercado y de cierta forma optar por implementar inversión en otras áreas de la compañía.

La empresa destruye valor para los años 2016 a 2018, mejorando en 2019 donde ya tendría EVA de \$52.180.609 y en el 2020 de 132.181.128.

Con este nivel de endeudamiento para los años proyectados desde el 2016 al 2018 la empresa no puede respaldar sus operaciones con la caja mientras que para el 2019 y 2020 puede pensar en recuperar su nivel de ingresos y disminuir sus costos.

El costo de capital con esta proyección de endeudamiento se ve incrementado en un 15.83% para el 2016 y su variación es del 2.1%; en el 2020 finaliza con un WACC de 13,61%, con esto se evidencia que existe un costo por encima de la inflación y del mercado lo que implica riesgo para la empresa, no puede adquirir más compromisos financieros puesto que también se proyecta que la deuda de empresa al 2015 también sea amortizada durante los siguientes 6 años.

Para el 2021 como se dijo en la estrategia de apertura de nuevos puntos de ventas en otras ciudades puede realizarse sin riesgo alguno ya que para dicho año tiene un capital de deuda por pagar más bajo y se nivela su costo de capital. La inversión en la maquina le da un mayor valor a la empresa y desde el año 2016 a pesar de su bajo nivel de liquidez atiende las necesidades tanto de sus clientes como propias y más aun con la ayuda de la tecnología de la maquina numérica.

Con la proyección de la deuda directa de la empresa con leasing financiero a partir al año 2021 la empresa representa un valor de continuidad de \$6.584.350.503, lo que refleja que la maquina siendo ya libre de deuda es una inversión representativa para la empresa y le agrega valor en un futuro.

Por lo anterior se recomienda analizar los 2 escenarios y si la empresa está dispuesta a asumir y responder oportunamente con sus obligaciones opte por tomar la inversión directa ya sea por caja o por leasing a partir del 1 año y no esperar hasta el año 2019 para esta decisión debe tener en cuenta la sensibilidad de la TRM ya que esta máquina se adquiere en dólares y la economía actual está en un nivel alto de incertidumbre.

Los socios juegan un papel muy importante en esta decisión ya que ellos son los únicos que pueden dar respaldo a la compañía e incrementar el capital de la misma para respaldar sus futuras operaciones financieras, no distribuir dividendos a pesar de la liquidez que se genere a partir del año 2019 y mantener su estabilidad para continuar con las estrategias proyectadas.

Valoración de la empresa con la proyección de compra de maquinaria

CONTENIDO	2016	2017	2018	2019	2020
FCL	(158.114.527)	70.104.275	121.910.136	467.168.482	547.637.104
WACC	15,83%	13,18%	13,87%	14,26%	13,61%
VP	(136.501.476)	54.729.423	82.560.623	274.104.870	289.319.648
VALOR DE CONTINUIDAD	6.020.137.414				
ΣVP	564.213.089				
VLR EMPRESA	6.584.350.503				
CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL O DE CONTINUIDAD	$VT = \frac{F_n (1 + g)}{CPC_n - g}$				
CRECIMIENTO PIB					
F_n	Último flujo	547.637.104			
CPC_n	Último costo de capital	13,6%			
g	Tasa de crecimiento del PIB	4,1%			
VALOR RESIDUAL					6.020.137.414

Valoración de la empresa

De acuerdo a las proyecciones 2016 – 2020 Organización Creativa SAS, genera valor y con las estrategias planteadas llegamos a un Valor Residual de \$4.830.821.935, lo que la hace atractiva y competitiva en el mercado.

Tabla 13 Valoración de la empresa Organización Creativa SAS

CONTENIDO	2016	2017	2018	2019	2020
FCL	674,808,131	154,901,907	116,618,946	99,388,822	191,884,279
WACC	13%	9%	8%	7%	8%
VP	596,193,933	131,552,518	92,748,066	74,608,988	128,943,625
VALOR DE CONTINUIDAD	4,830,821,935				
ΣVP	1,024,047,129				
VLR EMPRESA	5,854,869,064				
CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL O DE CONTINUIDAD	$VT = \frac{F_n (1 + g)}{CPC_n - g}$				
CRECIMIENTO PIB					
F_n	Último flujo	191,884,279			
CPC_n	Último costo de capital	8.3%			
g	Tasa de crecimiento del PIB	4.1%			
VALOR RESIDUAL					4,830,821,935

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La valoración realizada a la empresa Organización Creativa S.A.S. permitió visualizar el panorama económico y financiero que presenta la empresa en sus últimos cinco años de funcionamiento, las falencias y a su vez las ventajas competitivas frente al mercado, con esta información se desarrolló un modelo financiero con las estrategias que se consideraron más adecuadas para proporcionar valor a la empresa.

Dentro del reconocimiento de la empresa se evidenció que existe gran concentración de funciones en la Gerencia General, lo que genera dificultad para la toma de decisiones y la implementación de estrategias encaminadas al correcto funcionamiento del área financiera y administrativa.

La empresa está atravesando un cambio en su sistema, por tanto hay traumatismo en cada una de las áreas de la empresa, se encuentran en proceso de adaptación al cambio.

Dentro del conocimiento y análisis realizado a la empresa, se identificó que para el año 2015 los días de inventario aumentaron en 323 días, esta cantidad excesiva de inventario está reduciendo la solvencia y limitando los recursos, por lo tanto con la estrategia diseñada para disminuir paulatinamente los días de rotación para el año 2016 pasa a 250 días hasta llegar para el año 2020 a 120 días, el valor de inventario pasa de tener \$1.677.146.435 en 2015 a \$ 607.370.631 en el quinto año de proyección.

Por otra parte, aunque se observa que la empresa viene apalancándose con proveedores en los cinco años analizados, se proyecta para el año 2016 la misma rotación de 2015, porque para ese año la empresa va requerir la financiación de proveedores para solventar la pérdida que se produce por la estrategia de provisión de inventarios, pero para el año 2 como la empresa esta engranando mejor su operación se aumenta la rotación para obtener un poder de negociación más alto.

Adicionalmente, la empresa cuenta con más de tres mil referencias, por tanto en consenso con el empresario se establecieron tres líneas de negocio; luminarias e iluminación, artículos eléctricos y de ferretería y por último Cableado estructurado, para determinar la participación de cada una de estas tres líneas en el total de ventas de la empresa en el año 2015, fue necesario realizar un estudio de facturación de compras y ventas, para con el costeo conocer el porcentaje de participación, donde se identificó que la línea de cableado estructurado es la más rentable pero que a pesar de eso no tiene una participación significativa y por el contrario la línea de luminarias e iluminación es más costosa y el margen de utilidad es mínimo. El margen bruto mejora pasando de 37% en 2015 a 43% en 2020.

Por último, se identificó que la cuenta del activo otros deudores incremento sustancialmente debido a préstamos que se realizan a los socios, por tanto dentro de las estrategias planteadas esta la recuperación de este efectivo.

RECOMENDACIONES

A nivel estructural, se sugiere considerar la posibilidad de realizar un cambio en su estructura organizacional debido a que se presenta una alta concentración de la autoridad en la Gerencia General, como es característico de las organizaciones verticales. Por tal razón se propone estudiar la posibilidad de horizontalizar la estructura organizacional de la empresa a través de áreas administrativas y financieras ya que así se redistribuirían las responsabilidades y proporcionará mayor eficiencia en la toma de decisiones y manejo administrativo y financiero.

Fomentar la capacitación e inducción de las herramientas informáticas a los empleados nuevos y antiguos con el fin de que los mismos tengan un dominio absoluto de la nueva herramienta implementada en la empresa “world office” y así evitar pérdidas de información, errores contables y subutilización de la misma.

Se sugiere dentro de las recomendaciones planteadas la implementación de políticas relacionadas con manejo de inventarios y proveedores, con el fin de evitar que se presente nuevamente el aumento de días en la rotación y el exceso de inventarios, realizando la implementación de la estrategia de provisión o venta de inventarios se disminuye el riesgo de pérdida, costos de almacenamiento y los recursos obtenidos con la venta mejoran la liquidez notablemente de la empresa

Se recomienda realizar una investigación de mercados de antecedentes a fin de potencializar la línea de cableado estructurado e impulsar las ventas del mismo con nuevos clientes y los ya existentes, además de implementar un plan de marketing y publicidad para dar a conocer la empresa de manera más integral.

Fortalecer los métodos de evaluación de mercado, planeación y administración financiera optimizando los recursos, disminuyendo el costo de capital.

Realizar periódicamente comités de gestión con el fin de socializar las dificultades, actividades y situaciones presentadas al interior de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Gracias.

Bogotá D.C., 17 mayo de 2016.