

**GENERACION DE VALOR PARA LA COMPAÑÍA IMPRESIÓN S.A.S
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA
FINANCIERA**

**ANDRES EDUARDO CHACON QUIMBAYA
JULIETH SORAYA PEÑA ANGEL
LADY DIANA AYALA GUERRERO
YENNYFER AROCA PEÑA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA
BOGOTA, D.C.
2015**

**GENERACION DE VALOR PARA LA COMPAÑÍA IMPRESIÓN S.A.S
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA FINANCIERA**

**ANDRES EDUARDO CHACON QUIMBAYA
JULIETH SORAYA PEÑA ANGEL
LADY DIANA AYALA GUERRERO
YENNYFER AROCA PEÑA**

**Trabajo de grado para optar por el título de especialista en Gerencia y
Administración Financiera**

**Verel Elvira Monroy Flores
Docente trabajo de grado**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA
BOGOTA, D.C.
2015**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C Abril 2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	21
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	21
1.1.1 Nombre de empresa.....	21
1.1.2 Tipo de empresa.	21
1.1.3 Ubicación.....	22
1.1.4 Tamaño.	22
1.1.5 Misión.....	22
1.1.6 Visión.....	22
1.1.7 Objetivos Estratégicos de la empresa.:	22
1.1.8 Ventajas Competitivas.....	22
1.1.9 Análisis de la Industria.	24
1.1.9.1 Las empresas que conforman el sector	25
1.1.9.2 Generación de empleo.....	25
1.1.9.3 Amenazas	25
1.1.9.4 Oportunidades	26
1.1.10 Productos o Servicios.....	27
1.2. EL MERCADO.....	28
1.2.1 Tamaño del mercado	28
1.2.1.1 Clientes actuales.....	28
1.2.1.2 Clientes potenciales.....	28

1.2.2 Descripción de la competencia.:	29
1.2.3. Participación de la empresa y de su competencia en el mercado..	30
1.3.PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	30
1.3.1. Descripción del proceso.....	30
1.3.2 Equipos e instalaciones.	31
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
1.4.1 Organigrama de la empresa	32
1.4.2. Nomina IMPRESION.....	33
2. EL PROBLEMA.....	35
2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	35
2.1.1. Análisis horizontal-Estado de Resultados.....	35
2.1.1.1 Ventas.....	36
2.1.1.2. Costos.....	36
2.1.1.3. Gastos.....	36
2.1.1.4 Ingresos y gastos no operacionales.....	37
2.1.1.5. Impuestos.	37
2.1.1.6. Utilidad Neta	37
2.1.2. Análisis vertical -Estado de Resultados.	37
2.1.3 Análisis horizontal-Balance General.	38
2.1.3.1 Activo	38
2.1.3.2 Pasivo	39
2.1.3.3 Patrimonio.....	39

2.1.4. Análisis vertical-Balance General..	39
2.1.5 Indicadores Financieros.	40
2.1.5.1 Liquidez.....	40
2.1.5.2 Endeudamiento.....	40
2.1.5.3 Indicadores de Actividad.....	41
2.1.5.4. Rentabilidad.....	42
2.2. Formulación.....	43
3. PROPUESTA METODOLÓGICA INICIAL.....	45
3.1. FASE 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
3.2 FASE 2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	46
3.3. FASE 3 ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR.....	47
3.4 FASE 4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FINANCIERO EN EXCEL.....	49
3.4.1 Estructura del modelo.....	49
3.5. FASE 5 SUSTENTACIÓN ANTE LA EMPRESA Y LA UNIVERSIDAD....	53
4. RESULTADOS.....	55
4.1 PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS.....	55
4.1.1 Descripción de las estrategias.....	55
4.1.1.1 Estrategia financiera-Restructuración de pasivos.....	55
4.1.1.2 Estrategia Operativa-Implement. de Sistemas Integrales de Gestión...56	56
4.1.1.3 Estrategia de Mercado- Benchmarking.....	56
4.1.1.4 Estrategia de financiera- Fiducia inmobiliaria para adquirir Liquidez....57	57
4.1.2 Implementación de la estrategia.....	58

4.1.3 Verificación de la estrategia.....	59
4.1.4 Actuar.....	59
4.2. SUPUESTOS MACROECONOMICOS.....	60
4.3. PROYECCIONES	61
4.3.1 Escenarios.....	61
4.3.1.1 Escenario Pesimista.....	63
4.3.1.2 Escenario Optimista.....	63
4.3.1.3 Escenario realista	64
4.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	65
4.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	65
4.6. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS	66
4.7 ANALISIS DE RIESGO IMPRESION SAS.....	69
4.7.1 Variables no cuantificables-a análisis Pest	69
4.7.1.1 Entorno político legal	69
4.7.1.2 Entorno económico	70
4.7.1.3. Entorno socio cultural.....	70
4.7.1.4 Entorno tecnológico	71
4.7.2 Diamante Porter.....	71
4.7.3 Valor en riesgo IMPRESION SAS.....	73
4.7.4 Riesgo de crédito.....	73
4.7.5 Riesgo operativo	73
5. CONCLUSIONES	76
6. RECOMENDACIONES.....	77

BIBLIOGRAFIA.....	79
ANEXOS.....	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Segmentos de producción	24
Tabla 2. Características máquinas impresión digital medio y gran formato	31
Tabla 3. Características máquinas impresión Offset digital	32
Tabla 4. Variables macroeconómicas utilizadas en el modelo.....	60
Tabla 5. Resumen Escenarios	62
Tabla 6. Escenario Pesimista.....	63
Tabla 7. Escenario Optimista	64
Tabla 8. Escenario Realista	64

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena productiva industria editorial y comunicación gráfica	24
Figura 2. Organigrama	32
Figura 3. Cuadro nómina IMPRESION	33
Figura 4. Estado de resultados	35
Figura 5. Balance general	38
Figura 6. Indicadores de Endeudamiento	41
Figura 7. Indicadores de actividad	41
Figura 8. Indicadores de rentabilidad	42
Figura 9. Indicadores de liquidez	66
Figura 10. Indicadores de Endeudamiento	67
Figura 11. Indicadores de Actividad	67
Figura 12. Indicadores de Rentabilidad	68
Figura 13. Las 5 fuerzas de Porter	71
Figura 14. Matriz riesgo operativo	74
Figura 15. Mapa de riesgos	74
Figura 16. Pérdida esperada riesgo operativo	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Modelo de negocio IMPRESIONS.A.S	80
Anexo 2. Ocupación a nivel nacional.	80
Anexo 3. Empresas relevantes del sector.....	81
Anexo 4. Partidos políticos (clientes estacionales)	81
Anexo 5. Diagrama del proceso.....	82
Anexo 6. Máquinas impresión digital medio y gran formato.....	82
Anexo 7. Máquinas impresión offset digital.....	83
Anexo 8. Cotización software.....	84

GLOSARIO

ANDIGRAF: gremio representativo de la cadena productiva de la comunicación gráfica; aliado para su transformación, crecimiento y rentabilidad, dentro de un marco de empresas totalmente sostenibles¹.

CAPEX: es la cantidad que se gasta para adquirir o mejorar los activos productivos (tales como edificios, maquinaria y equipos, vehículos) con el fin de aumentar la capacidad o eficiencia de una empresa².

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia³.

DEMING: William Edwards Deming fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades *de la Gerencia*, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante⁴.

FUNDES: firma de consultoría latinoamericana con sentido social, capaz de desarrollar programas para empresas y gobiernos que busquen generar eficacia, rentabilidad e innovación a lo largo de su cadena de valor o en las comunidades donde trabajan⁵.

METODOLOGIA PHVA: El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como la red de procesos la probabilidad de éxito sea mayor⁶.

OFFSET: máquina de imprimir en la cual se utiliza un molde o plancha, con un ligerísimo relieve, imprime con tinta sobre un rodillo de caucho que, a su vez, imprime sobre el papel; se emplea para sacar copias o fotografías⁷.

¹ www.andigraf.com.co/

² www.encyclopediainanciera.com/definicion-capex.html

³ www.dane.gov.co/index.php/esp/acerca-del-dane

⁴ es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

⁵ www.fundes.org

⁶ auditoriadelcalidadensalud.jimdo.com/app/download/.../CicloPHVA.pdf.

⁷ es.wikipedia.org/wiki/%C3%93fset

OFFSHORING: subcontratación internacional es una subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo⁸.

OPEX: costo permanente para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema. Puede traducirse como gasto de funcionamiento, gastos operativos, o gastos operacionales⁹.

POD: metodología de publicación en la que se produce un número determinado de ejemplares en el momento de recibir un pedido¹⁰.

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación¹¹.

⁸ es.wikipedia.org/wiki/Offshoring

⁹ es.wikipedia.org/wiki/Opex

¹⁰ www.linkedin.com/.../Conoces-sistema-POD-Impresión-Bajo-230

¹¹ www.serviciostic.com › Las T.I.C.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, tiene por objeto presentar una propuesta de generación de valor, para la empresa IMPRESION, cuya actividad es prestar servicios de impresión, utilizando la tecnología offset digital e impresión plotter a gran formato. Apoyados en la información histórica suministrada por la empresa, correspondiente a los Estados financieros, con sus respectivas notas e indicadores de los años 2013 y 2014, la información cualitativa, un estudio de benchmarking y variables económicas que impactan sobre el sector; se realizó el diagnóstico financiero de la situación actual, la cual permitió identificar debilidades y fortalezas.

En consecuencia se determinó que la empresa, cuenta con un modelo de negocio excedentario, debido a que la mayor proporción de ventas son de contado, tiene una apropiada rotación de cartera e inventarios, es una empresa rentable y tiene ventajas competitivas frente al sector, lo anterior gracias a la implementación de tecnología que va de la mano con los requerimientos del mercado, sin embargo, la ausencia de una política de dividendos, la cartera pendiente con socios y las inversiones en activos que no hacen parte de la operatividad, afectan notoriamente la liquidez, que a su vez impacta negativamente el capital de trabajo y ha generado una estructura financiera riesgosa, por su alto nivel de endeudamiento.

Teniendo en cuenta la situación analizada se definió unas estrategias de generación de valor, que son: ejecutar una reestructuración de activos y pasivos, establecer una política de dividendos, utilización de sistemas integrados de gestión y creación de una nueva línea de negocio online.

Con el fin de conocer y medir los impactos y la viabilidad de las estrategias propuestas, se desarrolló un modelo en Excel proyectado a 6 años 2015-2020 mediante el cual se proyecta la implementación de las estrategias financieras, operativas y de mercado de la compañía, su impacto en los indicadores financieros, la generación de valor y la valoración de la misma por el método del flujo de caja descontado.

INTRODUCCIÓN

La generación de valor para una empresa, permite realizar un proceso integral, diseñado para la toma de decisiones más acertadas, para el futuro de la compañía, con el fin de crear valor; la cual involucra líneas de orden financiero, operacional y estratégico.

IMPRESION, es una sociedad comercial, dedicada a las actividades de impresión, específicamente la impresión digital en todos los formatos, pequeño, mediano y gran formato. La compañía se encuentra ubicada en el barrio Ricaurte, zona que concentra a la mayoría de empresas del sector de las artes gráficas. Debido a la tecnología que posee y que le permite tener una ventaja competitiva frente a la competencia, ha logrado posicionarse como una de las empresas de preferencia.

El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta de generación de valor para IMPRESION, basada en el diagnóstico financiero a fin de formular una estrategia de solución.

Es importante resaltar que debido a que el modelo de negocio de la empresa es acíclico, no se logró realizar un comparativo para las proyecciones con el sector de las artes gráficas, por lo tanto y específicamente en cuanto a crecimiento en ventas, el modelo implementado en Excel es bastante conservador, con el fin de tener un mayor grado de confiabilidad en las simulaciones.

La metodología empleada dentro del trabajo fue de tipo cualitativa, donde primero, se estable un enfoque descriptivo, mediante la recolección de información a través de entrevistas a los ejecutivos de la compañía, revisión de procesos operativos, se realizaron pruebas de campo para determinar el costo unitario mediante cálculos estadísticos de cada producto, revisión de los registros contables y solicitud de datos financieros históricos. Finalmente y como resultado del diagnóstico financiero, se implementa un modelo financiero a 6 años 2015-2018, el cual plasma las estrategias de generación de valor y evalúa los posibles impactos.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1 Nombre de empresa. IMPRESION SAS

1.1.2 Tipo de empresa. La empresa IMPRESION es una sociedad comercial de derecho privado, su código de actividad CIIU principal es 1811: Actividades de impresión, esto abarca impresión digital en todos los formatos, pequeño, mediano y gran formato.

El objeto social de la compañía está enfocado principalmente en prestar servicios de impresión utilizando la tecnología offset¹² digital e impresión plotter a gran formato. (Ver anexo 1. Modelo de negocio IMPRESION).

Este tipo de impresión puede ser ejecutado sobre diferentes materiales o sustratos: papel, textiles, y plásticos.

Esta actividad incluye los siguientes servicios:

- La impresión de tarjetas por demanda y cuadernos.
- La impresión de tarjetas postales y juegos didácticos, cromos, estampas, naipes, calcomanías, etc.
- La impresión de materiales publicitarios tales como carteles y avisos litográficos, afiches, catálogos publicitarios, almanaques y calendarios, diarios y agendas temáticas, formularios comerciales, papel de correspondencia y otros materiales impresos.
- La impresión directa sobre productos de papel y plástico.
- La impresión directa sobre textiles y prendas de vestir por impresión en plotter.

Constitución Jurídica

IMPRESION se constituyó mediante asamblea de accionistas el 12 de Enero de 2011 para la consecución de personería jurídica, bajo el número de matrícula mercantil 02054020 del libro IX.

¹² Máquina de imprimir en la cual se utiliza un molde o plancha, con un ligerísimo relieve, imprime con tinta sobre un rodillo de caucho que, a su vez, imprime sobre el papel; se emplea para sacar copias o fotografías

Características

IMPRESION es una empresa dedicada a prestar servicios de impresión digital en pequeño, mediano y gran formato.

Nit: 900.406.360-5

Matrícula Mercantil: 02054020

1.1.3 Ubicación. La compañía está ubicada en la calle 10 N° 27 – 09, dentro del sector del Ricaurte, punto principal, en donde se encuentran la mayoría de las empresas que pertenecen a la actividad de las artes gráficas.

1.1.4 Tamaño. A 31 de diciembre de 2014, los activos fueron: \$3.124.138.025 pesos, las ventas estuvieron en: \$2.583.728.003 pesos, contaba con 20 empleados, características que la clasifican según la ley 905 de 2004, como pequeña empresa.

1.1.5 Misión. Superar las expectativas de los clientes con una experiencia única a través de productos de alta calidad, enfocados a diferentes segmentos de clientes, acompañados de un capital humano altamente calificado para brindar soluciones gráficas al mejor costo.

1.1.6 Visión. Fortalecer el impacto de la marca IMPRESION en el año 2021, en el mercado digital y de impresión a nivel nacional, como la empresa líder más competitiva, sostenible, dinámica, eficiente y eficaz, siendo pioneros en tecnología y estándares de alta calidad, dirigidos al cliente y a la comunidad.

1.1.7 Objetivos Estratégicos de la empresa. La Gerencia de IMPRESION ha considerado los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejoramiento continuo de la compañía en su modelo de gestión financiera y administrativa.
- Contribuir con la responsabilidad social y de medio ambiente.
- Expandir los puntos de venta para adquirir mayor cuota de mercado.
- Ser eficiente en satisfacer las necesidades de los clientes: con entregas oportunas, precios acordes y asequibles.
- Formar un capital humano profesional y competente con empoderamiento acorde a los objetivos de calidad.
- Manejo eficiente y eficaz de la infraestructura operativa y financiera de la compañía.
- Cumplir con las características ergonómicas y sensoriales inherentes a cada producto ofrecido por la compañía.

1.1.8 Ventajas Competitivas. La tecnología juega un papel muy importante frente a la competencia y IMPRESION se encuentra a la vanguardia, contando

a la fecha con las siguiente maquinaria, la cual optimiza los procesos productivos:

- **Offset Digital.** La tecnología basada en el OFFSET DIGITAL, es una patente exclusiva de HEWLETT PAKARD **INDIGO**, mediante la cual se desarrolló un híbrido de la tecnología offset y la tecnología digital lo que permite realizar impresiones bajo demanda (POD) ¹³, lo que ha permitido a infinidad de usuarios acceder al servicio, de acuerdo a sus propias necesidades de impresión, evitando incurrir en gastos que se convierten en activos diferidos que afectan el flujo de caja de las compañías y dando la opción a los clientes que compran pequeñas cantidades tener la posibilidad de contar con bajos precios.

Esta tecnología cubre una gran gama de colores en la impresión, que permite que los usuarios logren imprimir sus aplicaciones, con una mayor precisión y una mayor calidad, ventaja competitiva con la que IMPRESION ha cautivado a sus clientes. Pocos competidores cuentan con este tipo de tecnología, por ejemplo: Auros S.A. tiene la INDIGO 4000, mientras IMPRESION cuenta con la INDIGO 5600 y 7000 (Ver anexo 7 Fotografía INDIGO 5600 y 7000).

Otras compañías reconocidas en el sector como: La Comercial Papelera no tiene este tipo de tecnología, debido al costo de la inversión, la cual oscila en alrededor de \$1.000.000.000 de pesos, para el caso de la Índigo 5600 y de \$1.600.000.000 de pesos para la INDIGO 7000.

Otra de las características importantes de este tipo de tecnología, es que son amigables con el medio ambiente, no son contaminantes, porque son con base en agua.

- **Infraestructura de gran formato.** Para realizar las impresiones a gran formato IMPRESION cuenta con máquinas de impresión ecológica con tecnología desarrollada por Hewlett-Packard.

La impresión que se realiza en el departamento de Gran formato es una impresión ecológica con tinta a base de agua a diferencia de la mayoría de maquinaria que utiliza la competencia que es impresión a base de solvente.

La precisión de impresión de esta máquina es bastante alta, logra menos desperdicio de material e imprime en una amplia variedad de sustratos.

El costo de esta máquina esta alrededor de \$ 350.000.000 de pesos, lo que de igual manera es una inversión que en muchos casos la competencia no está dispuesta a pagar para adquirirla (ver anexo 6 máquina HP SCITEC LX 820).

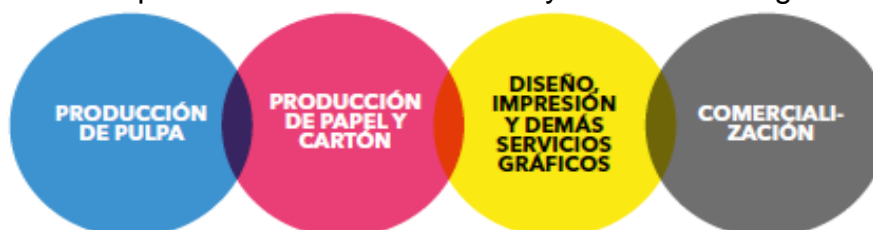
¹³ metodología de publicación en la que se produce un número determinado de ejemplares en el momento de recibir un pedido

- **Gestión Empresarial.** La compañía actualmente está implementando sistemas integrales de gestión dentro de ellos sistemas de calidad ISO 9001, que están dirigidos principalmente a satisfacer las necesidades del cliente, de manera que si la compañía logra captar esa sensibilidad del gusto y las tendencias del cliente puede adaptarse a las necesidades y expectativas del mismo.

1.1.9 Análisis de la Industria. La industria de la comunicación gráfica aportó el 3,6% del PIB industrial del país en 2013, cuenta con 2296 empresas dedicadas a actividades de impresión y emplea poco más de 61.000 personas.

Según el informe de sostenibilidad 2012, de la industria editorial y comunicación gráfica, la cadena productiva comprende tanto los sectores papelerero como gráfico, el primero aporta la materia prima para la producción de pulpa: madera, bagazo reciclado, etc., y papel o cartón, el segundo la transformación a libros, publigráficos, etiquetas o empaques (mediante insumos de publicidad, editorial, plástico, químicos, etc.), finalizando con la comercialización de productos y servicios con valor agregado.

Figura 1. Cadena productiva industria editorial y comunicación gráfica



Fuente: Informe de sostenibilidad 2012 de la Industria de comunicación gráfica

A continuación se detalla los segmentos que comprende la industria de la Comunicación gráfica.

Tabla 1. Segmentos de producción

Empaques	Comercial	Publicitario	Editorial
Empaques	Impresión transaccional	Catálogos	Impresión de libros
Etiquetas	Formas y valores	Publicomerciales	N/D
	Oficina	Directorios	N/D

Fuente: Informe de sostenibilidad 2012 de la Industria de comunicación gráfica

1.1.9.1 Las empresas que conforman el sector. De acuerdo con la información de Confecámaras, hay alrededor de 7.430 establecimientos del sector censados en el país. La mayoría están instalados en la ciudad de Bogotá.

La segmentación que realizó Andigraf publicado en el informe de sostenibilidad 2012, determina como está estructurado el sector por segmento empresarial, a continuación se explica dicha segmentación:

- **Las microempresas del sector.** En su mayoría, son unipersonales o familiares y tienen pocos trabajadores. La planta varía entre 5 y 10 personas y generalmente son contratados a destajo. El dueño comúnmente es el gerente de la empresa y desempeña, además, labores productivas, comerciales y de atención a clientes. Funcionan en espacios pequeños con equipos muy básicos, sin mayor incorporación tecnológica.
- **El grupo de las empresas pequeñas y medianas.** Se dedica a la impresión de volúmenes más altos y utilizan un mayor número de maquinaria y equipos, ha implementado nuevas tecnologías, entre ellas la digital.
- **Las grandes empresas.** Superan los 200 trabajadores e involucran a personal calificado y especializado. Por su estructura organizacional e infraestructura física se pueden encontrar empresas que tienen la capacidad de responder a la mayoría de actividades que integran la cadena de valor del sector. La tendencia es que se han especializado en actividades que implican altos volúmenes de impresión y cuentan con tecnologías de alta velocidad y capacidad de producción. Son generalmente exportadoras.

1.1.9.2 Generación de empleo. El sector de las artes gráficas y editorial es un gran generador de empleo en el país, ya que muchas de las actividades son dependientes del trabajo manual. De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares en 2013, el sector generó 60.800 empleos, lo que representa un decrecimiento del 12% con respecto al año anterior. (Ver Anexo 2.Ocupación de empleados a nivel nacional).

1.1.9.3 Amenazas. Los medios impresos, en general, deben competir con una gran vertiente que está creciendo en los últimos años y es la publicidad por internet, que disminuye la demanda de la publicidad impresa y fortalece la publicidad por la Web, sector que represento un gran crecimiento en el año 2013 el cual participa en un 21% sobre el gasto total publicitario en América Latina.

La informalidad del sector, como lo expresan las cifras del estudio realizado por FUNDES¹⁴, debido a las bajas barreras de entrada del sector, en Colombia el 87% de empresas de este sector son empresas pequeñas que operan bajo esquemas de informalidad. Esto genera grandes retos para el sector, en términos de su competitividad y de la gestión de la sostenibilidad.

1.1.9.4 Oportunidades. El modelo de negocio de impresión por demanda POD, es aquel que permite al usuario imprimir lo que va a utilizar en el corto plazo de acuerdo a su necesidad, lo que se ha convertido en una oportunidad para las empresas, ya que pueden ofrecer su portafolio de servicios a clientes que por sus características no requieren grandes cantidades. Aprovechar esta oportunidad mediante la implementación de tecnología, ha permitido que IMPRESION, continúe creciendo, presentando un comportamiento acíclico con respecto al sector en general, el cual viene decreciendo desde 2011, explicado en gran medida y dentro del segmento en donde compite la compañía, por el uso de tecnologías tradicionales que no cumplen con los requerimientos del mercado.

Otra de las oportunidades que van de la mano con el crecimiento de las compañías, que se encuentran en el sector, es la implementación de los sistemas integrados de gestión, debido a que permiten:

- Estar preparados para cualquier cambio en la normatividad.
- Obtener etiquetas ambientales de acuerdo a la norma técnica Colombiana.
- Facilidad en la adecuación del modelo de negocio a las 6 principales tendencias del mercado actual:

Print on demand: Los clientes ordenan imprimir según la necesidad o la venta real de sus productos.

Offshoring¹⁵: Traslado de actividades a países con estructura de costos menores.

Digitalización del contenido: Aumento del consumo de contenido en medios digitales, en especial libros de educación y profesionales.

14 Firma de consultoría latinoamericana con sentido social, capaz de desarrollar programas para empresas y gobiernos que busquen generar eficacia, rentabilidad e innovación a lo largo de su cadena de valor o en las comunidades donde trabajan.

15 subcontratación internacional es una subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo.

Conciencia ambiental: Aumento de la demanda por productos degradables y de bajo consumo de recursos.

Diferenciación de productos. Búsqueda de diferenciación de productos a través de empaques.

Servicios adicionales a la impresión. Demanda de servicios adicionales al dejar de percibir la calidad de la impresión como factor diferenciador.

Incursión en la oferta de servicios en línea. Teniendo en cuenta la oportunidad de acceder a nuevos mercados a través de las TIC¹⁶.

Finalmente, el mercado de la Industria Editorial y la Comunicación Gráfica está cada vez más sujeto a la demanda de productos más amigables con el medio ambiente y la disminución del uso de materias primas químicas no sostenibles. Los clientes están empezando a solicitar la elaboración de productos con materiales reciclados, reciclables o degradables. Dar respuesta a estos requerimientos es una oportunidad de ofrecer un valor agregado y fortalecer las relaciones comerciales.

1.1.10 Productos o Servicios. Los productos ofrecidos por IMPRESION son:

- **Impresión Gran Formato.** Impresión sobre vinilo, banner, tela y diversos sustratos sintéticos.

- **Impresión Mediano Formato.** Impresión de afiches, mapas, planos, tamaño pliego, medio pliego en sustratos como papel bond, cote, calcio, fotográfico.

- **Impresión Digital Offset.** Impresión en un a diversa gama de sustratos, sobre tamaño 30 * 45.

Para prestar estos servicios, los diseñadores de la compañía cuentan con equipos informáticos, en los que tienen instalados programas de diseño como Corel, ilustrator, Photoshop, entre otros.

Además, la compañía cuenta con maquinaria de impresión de última tecnología y una amplia variedad de sustratos para atender las necesidades de nuestros clientes.

¹⁶ Tecnologías de la Información y la Comunicación

1.2. EL MERCADO

Se ha logrado posicionar dentro del sector conocido como Ricaurte, reconocida por sus excelentes precios y tecnología, lo que le ha permitido obtener una gran ventaja competitiva frente a sus competidores. IMPRESION es una perfecta muestra de un mercado acíclico, se destaca en el nicho de mercado universitario, observándose una gran oportunidad en el segmento corporativo.

1.2.1 Tamaño del mercado

1.2.1.1 Clientes actuales. Actualmente IMPRESION atiende a los siguientes segmentos de mercado:

- **Profesionales y estudiantes de diseño gráfico, publicidad y carreras afines:** Son aquellos que imprimen tesis, trabajos para la universidad, generalmente los clientes más destacados son estudiantes de diseño gráfico, publicistas y carreras afines al diseño.
- **Clientes Corporativos:** Son clientes que demandan productos con características diferenciales como: impresión, acabado, asesoría y volumen, se caracterizan por demandar el producto terminado. Para el año 2014 IMPRESION contaba con 30 clientes corporativos.
- **Políticos:** Este nicho de mercado depende directamente de época de elecciones, por lo tanto, no le representa mayor dinamismo al negocio como los grupos mencionados anteriormente, es estacional.

1.2.1.2 Clientes potenciales. En Bogotá existen alrededor de 123 instituciones de educación superior aprobadas por el Ministerio de Educación de las cuales 38 son universidades, 16 técnicas profesionales, 19 tecnológicas y 50 instituciones universitarias/escuelas tecnológicas. Un total de 3535 programas académicos son ofertados a la población dentro de los cuales existe un número de graduados de diseño gráfico de 4280, de diseño industrial 5310 y de arquitectura 9942 y un potencial de estudiantes matriculados de 2.109.124. Esto sin tener en cuenta los demás programas que cualquier momento del desarrollo académico tiene la necesidad de hacer uso de servicios de la industria gráfica, específicamente de los servicios que puede ofertar la compañía IMPRESION.

Para el nicho corporativo, el mercado objetivo comprende el 100% de los establecimientos comerciales constituidos en Bogotá, que requieren de productos como los que ofrece IMPRESION. A cierre de Diciembre de 2013 según confecámaras existían 275.109 establecimientos comerciales.

Los partidos políticos son considerados clientes estacionales, sin embargo, cuando imprimen lo hacen en gran volumen. El mercado objetivo es el 100% que pertenece a este nicho, el cual se divide en dos: Partidos con personería Jurídica conformado por 9 partidos y partidos de minorías étnicas conformado por 4 partidos. (Ver anexo 4. Partidos políticos (clientes estacionales)).

1.2.2 Descripción de la competencia. El mercado en el cual se desarrolla IMPRESION, es considerado de alta competencia, teniendo en cuenta la ubicación en el Barrio Ricaurte, el cual es un sector especializado en la impresión y en donde se encuentran empresas con un portafolio de productos y servicios similares a los de IMPRESION. Entre las que destacan:

• **ZARATE DISEÑO Y PUBLICIDAD LTDA**



Descripción de la empresa: Fue creada en el 2004, dedicada a actividades de la publicidad y producción gráfica, se destaca por su desarrollo y producción impresa en gran formato, de todo tipo de piezas publicitarias elaboradas.

¿Cómo está frente a IMPRESION? Esta empresa se encuentra ubicada en el mismo sector en el cual se encuentra IMPRESION, atiende el mismo nicho de clientes y su portafolio está enfocado a servicios similares a los de la compañía.

• **ZETTA COMUNICADORES S.A**



Descripción de la empresa: Soluciones integrales para la comunicación gráfica.

¿Cómo está frente a IMPRESION? Tienen una gran fuerza frente al sector, cuentan con la misma maquinaria de IMPRESIONINDIGO 5.600. acaban de poner en funcionamiento la INDIGO 10.000 la cual los haría mucho más fuertes en el sector, actualmente son clientes de IMPRESION ya que muchas veces tercerizan su trabajo.

• AUROS COPIAS S.A



Descripción de la empresa: Empresa con una amplia trayectoria en el mercado, ubicada en 6 ciudades de Colombia con red de oficinas ubicadas en puntos estratégicos, nace como respuesta a los estudiantes de arquitectura y dibujantes. Está enfocada en la impresión y publicidad.

¿Cómo está frente a IMPRESION? Es muy conocida en el sector, cuenta con la máquina Índigo y una estructura similar a la proyección de IMPRESION. Tiene un margen de utilidad comparable con el generado por IMPRESION.

1.2.3. Participación de la empresa y de su competencia en el mercado.

Para el año 2013 el sector de la industria editorial y de la comunicación gráfica generó \$2,7 billones de pesos, obtuvo una participación del PIB de 3,6%. La participación de IMPRESION en las ventas del sector, corresponde para el año 2013, al 0,09% del total.

Actualmente IMPRESION cuenta en su portafolio de clientes con 3760 usuarios, ubicados en los segmentos de estudiantes de carreras como: diseño, comunicación gráfica, publicistas e intermediarios. En cuanto a los clientes de la rama política, existe una estacionalidad evidente ya que el consumo de estos depende de las temporadas de elecciones.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente expuestos y atendiendo a las necesidades de los diversos segmentos de mercado, a los cuales van dirigidos los productos y servicios de la compañía (estudiantes, políticos, profesionales del diseño y las artes gráficas y los clientes corporativos), se puede evidenciar que aunque en cada segmento se cuenta con un buen número de clientes, realmente la penetración que existe en el mercado es baja. Lo cual genera una oportunidad de crecimiento y mejora.

1.3. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

1.3.1. Descripción del proceso. El sistema de Gestión de IMPRESION, ha determinado la secuencia e interacción de los procesos para cada actividad como los estratégicos, misionales, de apoyo y de mejora continua, a continuación se realiza una breve explicación de los mismos:

- **Procesos estratégicos.** Este proceso está bajo responsabilidad de la dirección estratégica y la gestión de calidad, con estos procesos se planea y analiza permanentemente los resultados de la compañía, lo que permite determinar la orientación de estrategias que se van a usar a corto, mediano y

largo plazo, la definición de objetivos, la determinación de acciones y recursos para alcanzar el cumplimiento deseado.

- **Procesos operativos o misionales.** Estos procesos del área comercial y operativa, representan un conjunto de actividades necesarias para cumplir con la satisfacción de clientes externos, en este proceso IMPRESION, se concentra en gestionar la calidad en impresión, ya sea digital o laser, gestionando el diseño, la producción, el empaque, entrega, gestión de caja y facturación.
- **Procesos de apoyo.** Incluyen todas las actividades necesarias para brindar soporte a la entidad en materia prima, financiera, recursos, mantenimiento, calidad, y talento humano, para llegar a la satisfacción total y mejora continua de la organización, estos procesos soportan la operación de la empresa. Entre los procesos de apoyo se encuentran los siguientes: Gestión de Logística Departamental, Gestión de Recursos Humanos y Gestión Financiera.
- **Proceso de análisis y mejora.** En este proceso interviene la revisión, auditorías internas y externas y el control de calidad, con el fin de estar constantemente actualizados y mejorando los procesos y su interrelación con los clientes ya sean internos o externos.

1.3.2 Equipos e instalaciones. A la fecha de realización de este estudio, IMPRESION, desarrolla su actividad en un edificio ubicado en el sector de Ricaurte, en modalidad de arriendo, en estas instalaciones se encuentra toda la maquinaria, las áreas de: producción, almacenamiento de inventario, atención al cliente y administrativa.

A continuación se describen las características y la capacidad de la maquinaria, utilizada para la producción de los diferentes productos que ofrece la compañía.

Tabla 2. Características máquinas impresión digital medio y gran formato

REFERENCIA MAQUINA	TAMAÑOS DE PAPEL	CANTIDAD DE MTS. X HORA	RESOLUCION DE IMPRESION	CAPACIDAD INSTALADA
HP SCITEX LX 850 PRINTERS	3.2 mts.	45 m2/h	Hasta 1200 x 1200 dpi	40 Metros Cuadrados por hora.
MIMAKI NEW YORK	1.5 mts.	CORTE: 30 cts./s 17,5 m2 / h	540, 720, 1440 dpi	2 Metros cuadrados por hora.

Fuente: Datos suministrados por IMPRESION (Ver anexo 6. Máquinas impresión digital medio y gran formato).

En la siguiente tabla se puede observar las particularidades de la maquinaria, con mayor nivel de tecnología que posee la empresa y que la dan un plus diferencial frente a la competencia

Tabla 3. Características máquinas impresión Offset digital

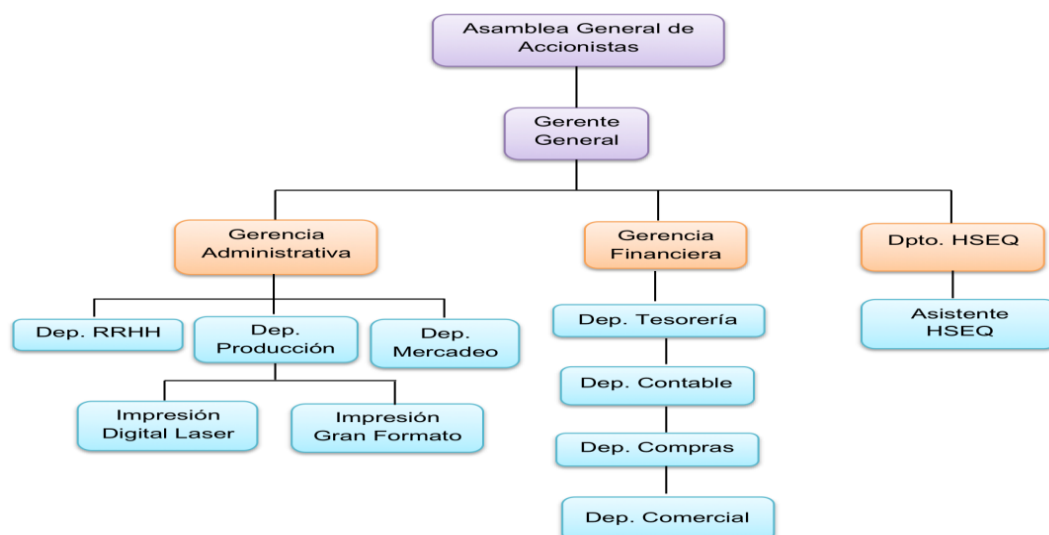
ID	REFERENCIA MAQUINA	TAMAÑO DE PAPEL	CANTIDA DE HOJAS X MINUTO	RESOLUCION DE IMPRESIÓN	CAPACIDAD INSTALADA
1	Índigo 5600 digital press	33X48 centímetros	272 Paginas	2438x 2438 PPP HDI	70 Hojas A4 a full color por minuto.
2	Índigo 7000 digital press	33 X48 centímetros	160 Paginas	2438x 2438 PPP HDI	140 hojas A4 impresas a full color por minuto.

Fuente: Datos suministrados por IMPRESION (Ver anexo 7 Máquinas impresión offset digital)

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 2. Organigrama



Fuente: Datos suministrados por IMPRESION

IMPRESION en su implementación de los sistemas de gestión de calidad pudo identificar que hay tres cuerpos funcionales por área o cargo, como se evidencia en el organigrama señalado por colores y que se explicara a continuación:

Los departamentos o áreas señalados con color azul son los departamentos que ejecutan las actividades en la gestión por procesos de la compañía y son departamentos directamente relacionados con la cadena de valor de la compañía y sus procesos de apoyo, las funciones de estos departamentos van direccionadas a suplir las necesidades establecidas en los procesos misionales y de apoyo que están más explicadas en el mapa de procesos.

Los departamentos señalados con color naranja son los que están dirigidos a la dirección ejecutiva de la compañía y este departamento o área se encarga de controlar y verificar la ejecución correcta de las actividades señaladas en azul y la ejecución de los recursos financieros y está dirigida por los Jefes de área de la compañía.

Los departamentos señalados con color morado son la alta gerencia de la organización están conformados por la gerencia general de la compañía y la asamblea general de accionistas y está en su potestad determinar los lineamientos estratégicos de la organización.

1.4.2. Nomina IMPRESION. A continuación se detalla la nómina por tipo de cargo, a nivel administrativo y de ventas para el año 2014.

Figura 3. Cuadro nómina IMPRESION

NOMINA IMPRESION							
#	Cargo	Salario básico Mensual	Aux. Trans.	Total devengado	Factor prestacional	Total salario mensual	Total salario anual
1	Gerente General	1,500,000	0	1,500,000	42%	2,130,000	25,560,005
1	Gerente Administrativo y financiero	2,000,000	0	2,000,000	42%	2,840,000	34,080,005
1	Subgerente	1,000,000	72,000	1,072,000	42%	1,492,000	17,904,000
1	Jefe de Personal	1,000,000	72,000	1,072,000	42%	1,492,000	17,904,000
1	Director HSEQ	800,000	72,000	872,000	42%	1,208,000	14,496,000
1	Auxiliar Contable	616,000	72,000	688,000	42%	946,720	11,360,640
	TOTAL					10,108,721	121,304,650

SALARIOS AÑO 2014 PERSONAL DE VENTAS							
1	Director de Producción (Offset Digital)	1,000,000.0	72,000	1,072,000	42%	1,492,000	17,904,000
1	Diseñador Punto de Venta	616,000.0	72,000	688,000	42%	946,720	11,360,640
9	Operarios	800,000.0	72,000	872,000	42%	1,208,000	130,464,000
1	Cajero	616,000.0	72,000	688,000	42%	946,720	11,360,640
TOTAL						4,593,440	171,089,280

Fuente Datos suministrados por IMPRESION. Cifras en expresadas en pesos

2. EL PROBLEMA

2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El diagnóstico financiero de IMPRESION, se realiza teniendo como base las cifras de los estados financieros históricos, correspondientes a los años 2014-2013, las interpretaciones se soportan en el previo entendimiento que se tiene de la empresa, como del sector en donde se encuentra.

2.1.1. Análisis horizontal-Estado de Resultados. Las variaciones más relevantes y que es preciso tener en cuenta para los años de estudio, 2014 y 2013, son:

Figura 4. Estado de resultados

ESTADOS DE RESULTADOS POR LOS PERIODOS COMPRENDIDO ENTRE ENERO 01 Y DICIEMBRE 31 DE 2014 Y 2013 INFORMACIÓN EXPRESADA EN PESOS COLOMBIANOS			ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL
	2014	2013	2014	2013	2014 VS 2013
			% Part.	% Part.	% Var.
VENTAS	2.421.262.186	2.241.904.120	100%	100%	8,0%
IMPRESION LASER Y OFFSET	1.181.240.549	1.241.077.320	48,8%	55,4%	-4,8%
IMPRESION GRAN FORMATO	318.132.088	436.149.910	13,1%	19,5%	-27,1%
SEGMENTO CORPORATIVO	921.889.549	564.676.890	38,1%	25,2%	63,3%
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	726.808.833	776.503.937	30,0%	34,6%	-6,4%
TINTA OFFSET - TONNER LASER	159.442.559	292.694.276	6,6%	13,1%	-45,5%
COSTOS TINTAS GRAN FORMATO	37.613.656	72.847.000	1,6%	3,2%	-48,4%
PAPELOFFSET Y LASER	171.413.822	157.177.500	7,1%	7,0%	9,1%
PAPEL Y BANNER GRAN FORMATO	66.707.563	98.411.161	2,8%	4,4%	-32,2%
COSTOS SEGMENTO CORPORATIVO	228.482.693	114.477.150	9,4%	5,1%	99,6%
OTROS COSTOS GRAN FORMATO	8.665.847	25.657.550	0,4%	1,1%	-66,2%
OTROS COSTOS OFFSET Y LASER	54.482.693	15.239.300	2,3%	0,7%	257,5%
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	1.694.453.353	1.465.400.183	70,0%	65,4%	15,6%
GASTOS DE ADMINISTRACION	369.165.101	197.975.008	15,2%	8,8%	86,5%
NOMINA	159.442.559	81.300.103	6,6%	3,6%	96,1%
BONIFICACION A EMPLEADOS	-	1.500.000	0,0%	0,1%	-100,0%
HONORARIOS	13.124.620	3.001.014	0,5%	0,1%	337,3%
IMPUESTOS	20.562.300	17.427.000	0,8%	0,8%	18,0%
ASEO Y ADMINISTRACION	1.440.000	2.938.700	0,1%	0,1%	-51,0%
VIGILANCIA	1.356.000	1.272.000	0,1%	0,1%	6,6%
SERVICIOS	60.603.258	51.361.600	2,5%	2,3%	18,0%
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	51.121.124	11.576.241	2,1%	0,5%	341,6%
GASTOS DE REPRESENTACION	25.508.736	6.590.000	1,1%	0,3%	287,1%
GASTOS CAFETERIA	4.450.275	769.500	0,2%	0,0%	478,3%
TRANSPORTES	2.053.793	2.003.700	0,1%	0,1%	2,5%
CASINO Y RESTAURANTE	23.062.015	9.185.450	1,0%	0,4%	151,1%
DIVERSOS	6.440.421	9.049.700	0,3%	0,4%	-28,8%
GASTOS DE VENTAS	666.453.200	753.986.177	27,5%	33,6%	-11,6%
NOMINA	123.628.546	200.101.101	5,1%	8,9%	-38,2%
BONIFICACIONES AL PERSONAL	3.513.831	-	0,1%	0,0%	0,0%
DOTACION AL PERSONAL	-	4.676.014	0,0%	0,2%	-100,0%
CAPACITACION AL PERSONAL	7.056.000	4.709.000	0,3%	0,2%	49,8%
ARRENDAMIENTOS	373.916.420	408.372.000	15,4%	18,2%	-8,4%
DEPRECIACIONES	143.429.552	111.630.840	5,9%	5,0%	28,5%
AMORTIZACIONES	13.898.851	24.307.222	0,6%	1,1%	-42,8%
PUBLICIDAD	1.010.000	190.000	0,0%	0,0%	431,6%
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL	658.835.053	513.438.998	27,2%	22,9%	28,3%
INGRESOS NO OPERACIONALES	3.242.571	-	0,1%	0,0%	0,0%
INTERESES	116.890.909	43.692.362	4,8%	1,9%	167,5%
OTROS NO OPERACIONALES - PÉRDIDA EN VENTA PPYE	174.276.692	2.759.314	7,2%	0,1%	6215,9%
NETO NO OPERACIONAL	(287.925.030)	(46.451.676)	-11,9%	-2,1%	519,8%
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	370.910.023	466.987.322	15,3%	20,8%	-20,6%
IMPUESTO DE RENTA	30.500.000	26.033.000	1,3%	1,2%	17,2%
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	340.410.023	440.954.322	14,1%	19,7%	-22,8%

Fuente: Cálculos propios -datos suministrados por IMPRESION. Cifras en expresadas en pesos

2.1.1.1 Ventas. Dentro de las ventas de IMPRESION, el segmento que más se destaca es el de impresión láser y offset, sin embargo, entre el año 2013 y 2014 se presentó una disminución de 4,8%, esto debido a los nuevos requerimientos del mercado, que van enfocados a una impresión por demanda y a la transición por parte de la empresa a estas nuevas tecnologías.

También se observa una caída significativa del 27%, en la línea gran formato, debido a la entrada de tecnología China al mercado, que ha permitido el ingreso de nuevos competidores a bajos costos y precios competitivos.

Las ventas dirigidas al segmento corporativo presentaron un incremento de más del 60%, es importante entender que los grandes clientes cada día exigen mayor oferta de valor en los productos publicitarios, esto demanda que la compañía adecue su portafolio de servicios a todo tipo de compradores.

Hay que tener en cuenta, que este segmento es estacional, los meses en los que las ventas son mayores, corresponden al último bimestre del año, donde los clientes corporativos elaboran sus campañas publicitarias, imprimen sus catálogos, calendarios, folletos y volantes, elaboran vallas y todo lo relacionado con publicidad. Uno de los clientes más significativos dentro del sector corporativo es la Iglesia Centro Mundial de Avivamiento, que para fin de año tiene una actividad denominada “Avivamiento al Parque”, también para esta época se destacan las impresiones de tesis y diplomas.

2.1.1.2. Costos. Entre los años 2014 y 2013, en términos totales los costos disminuyeron en 6,4%, sin embargo, al observar cada ítem que compone este rubro, se puede evidenciar que los costos en que la empresa incurre para producir lo del segmento corporativo, presentó una variación más alta, debido a que como anteriormente se explicó, las ventas por este concepto se incrementaron considerablemente.

Otros costos de offset y láser comprenden servicios de plastificado, corte, empaçado, troquelado, y demás, los mismos presentaron un aumento significativo del 257%, debido a compras de materiales y servicios específicos demandados por el cliente, las tintas. El papel y el banner gran formato, presentaron una disminución de un poco más del 40%, explicado por el cambio de tecnología y la optimización de los recursos.

2.1.1.3. Gastos. Para los años de comparación 2014-2013, los gastos administrativos presentaron un incremento del 86.5%, soportados en el incremento de la nómina, de los honorarios, mantenimiento de maquinaria, gastos de representación, casino y restaurantes, lo que amerita el estudio de la importancia de estos rubros, para el posterior control de los mismos.

Por el contrario, los gastos de ventas presentaron una disminución del 11.6%, explicado por el menor gasto en los rubros de nómina y de arrendamiento, que incluye el pago de maquinaria, mediante la modalidad de leasing con proveedor.

2.1.1.4 Ingresos y gastos no operacionales. Dentro de este rubro, la variación más representativa se encuentra por el concepto de pérdida, por venta de propiedad, planta y equipo, debido a que la empresa vendió maquinaria obsoleta, cuyo valor estuvo por debajo del registrado en libros.

2.1.1.5. Impuestos. La variación registrada se encuentra directamente relacionado con el incremento en los ingresos, hay que tener en cuenta que para los años de comparación; la empresa ya no se encuentra exonerada del pago de renta, lo que afecto su flujo de caja.

2.1.1.6. Utilidad Neta. Entre los años 2014-2013, presentó una disminución del 22.8%, explicada principalmente por la causación de la pérdida en venta de propiedad, planta y equipo.

2.1.2. Análisis vertical -Estado de Resultados. Dentro de las ventas totales, para el año 2014, los costos representaron el 30%, generando un margen de contribución de aproximadamente el 70%.

Los gastos administrativos constituyeron el 15.2% de los ingresos y los gastos en ventas el 27.5% respectivamente, obteniéndose un margen operacional del 27.2%. Los gastos no operacionales representaron el 11,9%, generando una utilidad antes de impuestos del 15,3%. El rubro de impuestos dentro de las ventas totales representó el 1,3%, produciendo una utilidad neta del 14.1%. Dentro de las ventas totales, la línea de negocio más representativa es la impresión láser y offset, con el 48.8%, seguida del segmento corporativo 38.1% y la impresión gran formato con del 13.1%.

Los costos con una mayor participación son: los costos del segmento corporativo con un 9.4%, el papel offset y láser con un 7.1% y la tinta offset y láser con el 6.6%.

Los gastos más significativos dentro de las ventas totales son: en el rubro administrativo, la nómina con una participación del 6.6% y en el área de ventas, los arrendamientos principalmente el leasing con el proveedor de maquinaria y el arriendo del local, que representan el 15,4%.

Los gastos no operacionales más significativos fueron los intereses y la pérdida en venta de propiedad, planta y equipo, que dentro de las ventas totales representaron el 4.8% y el 7.2% respectivamente.

La utilidad neta represento dentro de las ventas el 14.1%, perdiendo 6% de participación con respecto al año 2013, debido principalmente al incremento de los gastos no operacionales.

2.1.3 Análisis horizontal-Balance General. Para los años 2014 y 2013, las variaciones más significativas dentro del activo, pasivo y patrimonio son:

2.1.3.1 Activo. Registra un incremento significativo superior al 100% con respecto al año anterior, explicado principalmente por la adquisición de una casa para los accionistas, que en realidad no debería hacer parte del activo, por no estar ligada a la operatividad de la empresa, seguido de la caja, los intangibles y diferidos.

Figura 5. Balance general

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2014 Y 2013 INFORMACIÓN EXPRESADA EN PESOS COLOMBIANOS			ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL
	2014	2013	2014		2013		2014 VS 2013
			% Part.	% Part.	% Part.	% Part.	% Var.
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
DISPONIBLE	190.272.000	24.703.726	6,1%	36,1%	1,6%	5,0%	↑ 670,2%
DEUDORES	313.348.867	445.339.250	10,0%	59,4%	29,0%	90,6%	↓ -29,6%
INVENTARIOS	10.011.655	13.975.790	0,3%	1,9%	0,9%	2,8%	↓ -28,4%
DIFERIDOS	13.898.851	7.523.244	0,4%	2,6%	0,5%	1,5%	↑ 84,7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	527.531.373	491.542.010	16,9%	100,0%	32,1%	100,0%	↑ 7,3%
ACTIVO NO CORRIENTE							
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	1.910.067.318	916.048.205	61,1%	73,6%	59,7%	87,9%	↑ 108,5%
INTANGIBLES	420.061.334	2.978.000	13,4%	16,2%	0,2%	0,3%	↑ 14005,5%
DIFERIDOS	266.478.000	122.884.324	8,5%	10,3%	8,0%	11,8%	↑ 116,9%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.596.606.652	1.041.910.529	83,1%	100,0%	67,9%	100,0%	↑ 149,2%
TOTAL ACTIVO	3.124.138.025	1.533.452.539	100,0%		100,0%		↑ 103,7%
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
OBLIGACIONES FINANCIERAS	625.800.000	12.013.149	24,2%	36,8%	1,2%	2,0%	↑ 5109,3%
PROVEEDORES	437.489.325	303.266.159	16,9%	25,7%	31,1%	49,4%	↑ 44,3%
CUENTAS POR PAGAR	263.620.909	92.368.220	10,2%	15,5%	9,5%	15,0%	↑ 185,4%
IMPUESTOS, GRAVAMENOS Y TASAS	358.641.853	177.162.321	13,9%	21,1%	18,2%	28,9%	↑ 102,4%
OBLIGACIONES LABORALES	12.101.538	22.711.573	0,5%	0,7%	2,3%	3,7%	↓ -46,7%
OTROS PASIVOS	4.828.269	6.343.196	0,2%	0,3%	0,7%	1,0%	↓ -23,9%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.702.481.894	613.864.617	65,9%	100,0%	63,0%	100,0%	↑ 177,3%
PASIVO NO CORRIENTE							
OBLIGACIONES FINANCIERAS	724.890.915	124.341.159	28,1%	82,3%	12,8%	34,4%	↑ 483,0%
PROVEEDORES	36.000.000	236.608.860	1,4%	4,1%	24,3%	65,6%	↓ -84,8%
CUENTAS POR PAGAR	120.355.194	-	4,7%	13,7%	0,0%	0,0%	→ 0,0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	881.246.109	360.950.019	34,1%	100,0%	37,0%	100,0%	↑ 144,1%
TOTAL PASIVO	2.583.728.003	974.814.636	100,0%		100,0%		↑ 165,0%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	200.000.000	30.000.000	5,4%		5,4%		↑ 566,7%
SUPERAVIT DE CAPITAL	-	1.710.000	0,3%		0,3%		↓ -100,0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	340.410.023	440.954.322	78,9%		78,9%		↓ -22,8%
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	85.973.581	15,4%		15,4%		↓ -100,0%
TOTAL PATRIMONIO	540.410.023	558.637.903	100,0%		100,0%		↓ -3,3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.124.138.025	1.533.452.539	100,0%		100,0%		↑ 103,7%
PRUEBA: ACTIVO - (PASIVO + PATRIMONIO)	-	-					

Fuente: Cálculos propios -datos suministrados por IMPRESION. Cifras en expresadas en pesos

2.1.3.2 Pasivo. Aumentó del año 2013 a 2014 en más de un 100%, sustentado por el incremento de las obligaciones financieras, tanto a corto como largo plazo, adquiridas para la compra de maquinaria, con el fin de mejorar la productividad y estar a la vanguardia de las exigencias del mercado, para el pago de la casa de los socios y para capital trabajo. También por el aumento de las cuentas por pagar a proveedores y de los impuestos específicamente del IVA. El retraso en los pagos de este impuesto, es utilizado por la empresa como un mecanismo de financiación, que ayuda a apaciguar los problemas de liquidez y por ende de capital trabajo, sin embargo, su costo es muy alto, por los intereses de mora que la Dirección de Impuestos y Aduanas cobra.

2.1.3.3 Patrimonio. El capital social de IMPRESION se incrementó para el año 2014 debido a que el capital suscrito y pagado aumentó de 1.500 acciones a 10.000 con valor nominal de \$20.000 pesos, lo cual se realizó con el fin de fortalecer su estructura patrimonial.

2.1.4. Análisis vertical-Balance General. En la estructura del activo total, la cuenta con mayor participación es propiedad, planta y equipo, que para el año 2014 tiene una participación del 61.1%, lo cual responde al modelo de negocio de la empresa, ya que los servicios que se prestan requieren de maquinaria especializada acorde a los requerimientos del mercado, sin embargo, hay que tener en cuenta que también se encuentra la casa de los socios, que como ya se había mencionado no responde a las necesidades operativas de la compañía.

Otro de los rubros más representativos son los deudores, que representan el 10% del activo total, en donde se destaca la cuenta por cobrar a accionistas, debido a que la Gerencia ha destinado parte del flujo de caja a la financiación de los socios, situación que no va de la mano con el modelo de negocio de la empresa. Las cuentas por cobrar a clientes no son muy significativas, debido a que la empresa en un 80% vende de contado y el 20% restante lo financia a 30 días, al segmento de ventas corporativo.

Para el año 2014 los activos de IMPRESION, se encuentran financiados en un 83% por el pasivo y en un 17% por el patrimonio, evidenciándose con respecto al año anterior un mayor incremento en la financiación con terceros.

Con respecto al pasivo de la empresa, los rubros con mayor participación son las obligaciones financieras, que representan el 43.2%, los proveedores el 15.2%, seguido del rubro de impuestos con el 11.5%,

Con respecto a las utilidades, estas representan el 10.9% del pasivo más el patrimonio, hay que tener en cuenta que por decisión de la Asamblea, al terminar la vigencia se reparten, con el fin de compensar la cuenta por cobrar que se tiene a los accionistas, por concepto de anticipo a utilidades.

2.1.5 Indicadores Financieros. Los indicadores que se consideraron relevantes para comprender el estado de la empresa a nivel operativo, administrativo y financiero son:

2.1.5.1 Liquidez. IMPRESION presenta para los años de estudio un capital de trabajo neto negativo, evidenciándose un índice de liquidez del 0.8 para el año 2013 y de 0.31 para el año 2014, comportamiento que obedece principalmente al incremento en un 177%, de los pasivos a corto plazo.

Dentro de su activo corriente IMPRESION muestra como principal rubro para el año 2013 los deudores, los cuales disminuyeron para el año 2014, debido a que los accionistas cancelaron parte de la deuda que tenían y el efectivo se utilizó para atender las obligaciones con los proveedores, por concepto de insumos y propiedad, planta y equipo, sin embargo, el pasivo corriente es tan alto que los activos corrientes no alcanzan a cubrir estas obligaciones.

Al realizar el cálculo de la prueba ácida, es decir, al excluir los inventarios, del indicador de liquidez, no genera gran impacto, porque para la fecha de corte, los inventarios son muy reducidos, lo anterior se explica; porque la empresa ante los problemas de liquidez, se ha visto obligada a mantener el inventario justo y necesario para la operatividad de la empresa.

Hay que tener en cuenta que el pasivo corriente representado por obligaciones financieras a corto plazo y proveedores, ha sido solventado en parte con el dinero recaudado por concepto de IVA, lo que ha incrementado el rubro de cuentas por pagar por concepto de impuestos. El pago de impuesto de renta para los años 2013 y 2014, afectó también el flujo de caja, ya que para años anteriores la empresa se encontraba exonerada este pago.

Los problemas de liquidez son notables y aunque la empresa ha continuado operando con un capital de trabajo negativo y ha logrado adquirir el CAPEX¹⁷ y OPEX¹⁸, mediante la implementación de algunos mecanismos de financiación, que han generado flujo de caja como son: los préstamos financieros, prolongación en las fechas de pago a los proveedores, el no pago de impuestos, la situación por la que atraviesa es difícil de solucionar, sino se toman medidas financieras estructurales y definitivas.

2.1.5.2 Endeudamiento. Durante los años 2014 y 2013, IMPRESION ha mantenido un nivel de endeudamiento entre el 83% y 64%, el alto nivel de obligaciones tanto financieras como con proveedores y gobierno, obedece a la

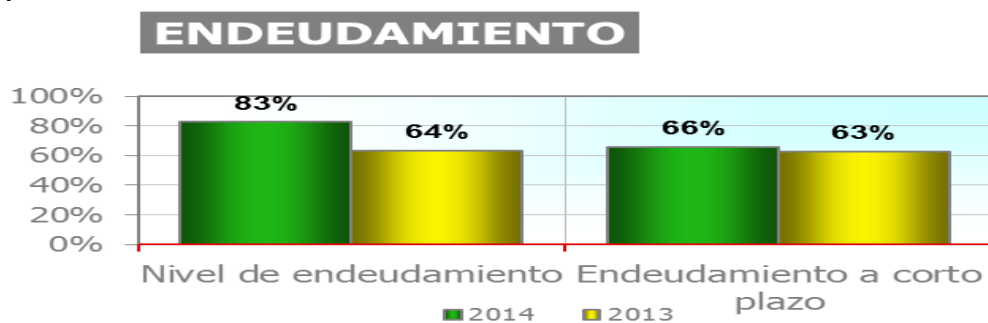
17 Es la cantidad que se gasta para adquirir o mejorar los activos productivos (tales como edificios, maquinaria y equipos, vehículos) con el fin de aumentar la capacidad o eficiencia de una empresa.

18 costo permanente para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema. Puede traducirse como gasto de funcionamiento, gastos operativos, o gastos operacionales.

obtención de recursos, para la adquisición de maquinaria, necesaria para generar mayor productividad, para capital trabajo, para mejorar su flujo de caja y para cubrir necesidades de sus accionistas, que como ya se había manifestado, no se encuentran ligadas a la operatividad de la empresa.

IMPRESION, para el año 2014 se encuentra funcionando con una estructura financiera más arriesgada, el 83% de sus activos fueron financiados por sus acreedores, mostrando un alto grado de dependencia, como también una limitada capacidad de endeudamiento.

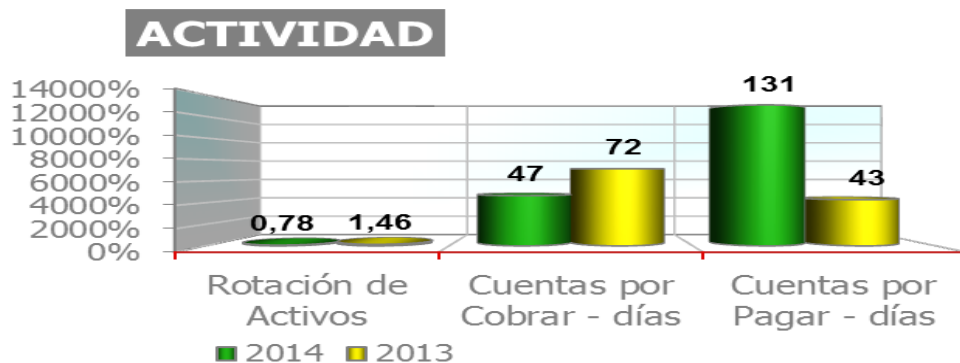
Figura 6. Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Cálculos propios.

2.1.5.3 Indicadores de Actividad.

Figura 7. Indicadores de actividad



Fuente: Cálculos propios.

Para el periodo de comparación 2014 y 2013, los indicadores de actividad como la rotación de los activos, muestran que es necesario incrementar la

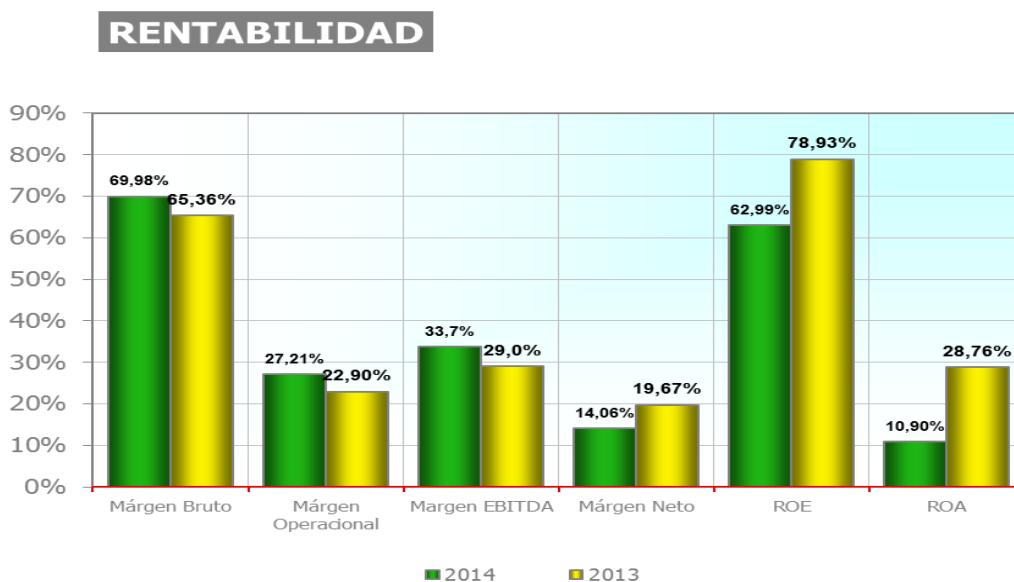
productividad y el crecimiento en ventas. Para el año 2014 se evidencia que los activos no alcanzaron a rotar una vez en el año, dando una señal de alerta, debido a que la inversión en activos no está generando los rendimientos esperados, sin embargo, se debe tener en cuenta, que dentro de la estructura del activo, la Propiedad, Planta y Equipo concentra aproximadamente el 60% y que dentro de este rubro se encuentra la casa de uso personal de los socios, lo cual puede distorsionar la interpretación de este indicador.

Con respecto a las cuentas por cobrar, hay que tener en cuenta que aproximadamente el 80% de los ingresos de la compañía se cobra de contado, el 20% restante se financia solo al segmento corporativo, como muestra el indicador, la empresa ha mejorado su gestión de recaudo de cartera, al pasar de 72 días en el año 2013 a 47 en el año 2014.

Por otra parte, la rotación de cuentas por pagar presenta un cambio muy significativo, al pasar de 31 días en el año 2013, a 131 días promedio en el año 2014, este indicador muestra lo que tarda la compañía en cubrir sus obligaciones y por ende refleja el problema de liquidez.

2.1.5.4. Rentabilidad

Figura 8. Indicadores de rentabilidad



Fuente: cálculos propios.

Para el año 2014, IMPRESION, presentó un margen de utilidad bruta del 69,98%, gracias al incremento en las ventas de la línea de productos laser y

offset, como la disminución de costos de tintas, tóner, papel y banner, tanto para la impresión offset y láser, como gran formato.

El margen de rentabilidad operacional para el año 2014, fue del 27,2%, superior al registrado en el año 2013, esto debido a un incremento moderado en los gastos totales administrativos y de ventas, como también al crecimiento de la utilidad bruta.

IMPRESION presentó para el año 2014 un margen de utilidad neta del 14%, perdiendo 5.6% con respecto al año anterior (19,67%), esta variación se debe a que para el año 2014, la empresa obtuvo una pérdida por venta de activos en propiedad, planta y equipo.

El EBITDA (Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), registra un incremento, es decir, la empresa para el año 2014, obtuvo un mayor flujo de caja para atender sus obligaciones (impuestos, servicio de la deuda, capital trabajo, reposición de activos y dividendos), el margen generado en efectivo para este año fue del 33.7%.

La rentabilidad de la empresa teniendo en cuenta al accionista y el capital invertido, se midió a partir del cálculo de la rentabilidad del activo, que para el año 2014 fue del 10,9% y de la rentabilidad del patrimonio que se explica mejor con el cálculo del índice Dupont, que para el mismo año estuvo en 62,99%. Con respecto al año inmediatamente anterior, estos indicadores presentan una caída, explicada por la disminución en el margen de utilidad neta y la eficiencia en la rotación de activos.

Es importante resaltar que el índice Dupont, analizado desde sus tres componentes, refleja que hace falta una mayor eficiencia en la rotación de los activos, aunque es un indicador que muestra una rentabilidad muy alta para los socios, es necesario tener en cuenta que es el resultado de tener un patrimonio reducido, que dentro de la estructura del balance representa el 17.3%.

2.2. Formulación

IMPRESION, es una compañía que presenta un comportamiento acíclico, mientras el sector de la industria gráfica ha decaído, la empresa ha crecido a tasas superiores a la economía, estar a la vanguardia de los requerimientos del mercado, ha sido una de sus fortalezas que le ha permitido fidelizar y ampliar el volumen de sus clientes y con ello incrementar sus ventas. Sin embargo, está expuesta a algunas amenazas, el hecho de encontrarse en una zona, en donde se concentran la mayoría de las empresas, dedicadas a la misma actividad, genera una gran presión, mantenerse y ganar clientes se vuelve más complejo

y es necesario la búsqueda y ejecución de productos y servicios con valor agregado, además, la tecnología que le ha concedido obtener ese diferencial en el sector, no le garantiza una exclusividad permanente, ya que la competencia poco a poco se encuentra emigrando a estos avances.

Por otra parte, aunque el modelo de negocio de la compañía es excedentario, sustentado en una mayor proporción de ventas de contado, una buena rotación de cartera y de inventarios, el uso indebido de los recursos por parte de los socios, ha ocasionado bajos resultados en los indicadores de liquidez, la ausencia de una política de dividendos, ha generado falta de capital trabajo, poniendo en riesgo la normal operatividad de la compañía, como también un alto nivel de endeudamiento, lo que eleva los niveles de riesgo de crédito, es decir, la posibilidad de llegar a un momento en que no cuente con la capacidad de pago de sus obligaciones.

Por lo tanto, es urgente el desarrollo y ejecución de estrategias que generen mayor valor a la empresa, lo que implica primero organizar la estructura financiera, patrimonial y de inversión de IMPRESION, para posteriormente entrar a identificar y ejecutar oportunidades que ofrece el mercado, con el fin de seguir ganando participación y generación de valor para la compañía.

3. PROPUESTA METODOLÓGICA INICIAL

3.1. FASE 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizó la entrevista y la inspección de registros como medios de recolección de la información, solicitando una visita a IMPRESION para todos los integrantes del grupo, donde se logró reunir toda la información necesaria para llegar al entendimiento completo tanto de la empresa, como del sector que la integra.

Estando allí se indagó por sus inicios solicitando una reseña histórica, para de esta forma entender por qué se creó, que se esperaba al momento de su conformación, cuánto tiempo llevaba en el mercado y el modelo de negocio. De igual forma se revisaron sus objetivos, políticas, misión y visión; se solicitó documentación de vital importancia para determinar sus procesos productivos, administrativos y contables; se verificaron los costos de producción, tecnología, principales productos y cuál proporcionaba mayor margen de contribución, proveedores, perfil del cliente, esquema de publicidad, tendencias, organigrama, canales de distribución y estados financieros correspondientes a los años 2013 y 2014, los cuales fueron utilizados como referencia y estudio con sus respectivas notas y se realizaron las preguntas necesarias al personal encargado para comprender a profundidad las cifras que arrojó la empresa, las cuales llevaron a realizar un diagnóstico más acertado y real de la empresa.

Se realizó un recorrido por el barrio Ricaurte, sector donde se ubica la empresa y está concentrado el mayor grupo de empresas en artes gráficas del país. Se observaron modelos de negocio, precios, canales de distribución, tecnología, clientes, todo con el fin de estudiar la competencia y saber qué participación tenía la empresa en el mercado, la penetración, sus ventajas competitivas y sus debilidades.

La información que no se pudo abstraer directamente de las visitas al sector y a la compañía se buscó en publicaciones de la agremiación (ANDIGRAF¹⁹) la cual reúne toda la información, los exponentes y la comunicación de la industria gráfica, el DANE²⁰ y otras fuentes especializadas en estudios a los sectores y a las empresas como Grupogía e informa.

Luego de entender la estructura financiera, operacional y todos los aspectos internos de la empresa, de conocer un poco más a sus competidores locales,

19 Gremio representativo de la cadena productiva de la comunicación gráfica; aliado para su transformación, crecimiento y rentabilidad, dentro de un marco de empresas totalmente sostenibles.

20 Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia

se procedió a buscar también la competencia a nivel nacional e internacional que poseía los mismos y/o similares modelos de negocio y/o características financieras, lo que determinó y evidenció su situación financiera , también se revisó como se estaban empleando los recursos, como era el apalancamiento financiero, si se estaba siendo lo suficientemente rentable , todo un diagnóstico de la realidad económica de la compañía y cómo por medio de estrategias y técnicas se genera mayor valor para la empresa.

3.2 FASE 2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Luego de reunir la información pertinente para el entendimiento de la empresa, de revisar y comparar las cifras con las del sector y competencia, el grupo de trabajo organizó la información tanto cualitativa como cuantitativa, se seleccionaron aquellas cuentas relevantes, acordes con el modelo de negocio y todas las que permitían analizar y entender mejor todo el funcionamiento operacional y financiero de la misma.

Se tomó como base los estados financieros de los años 2013 y 2014 para diagnosticar la empresa , se realizó un análisis vertical para determinar en una primera medida que participación en términos porcentuales tenía cada cuenta dentro del activo, pasivo y patrimonio, siendo de gran importancia para establecer la distribución de sus partidas de acuerdo a las necesidades financieras y operativas, se procedió luego a interpretar la información que el análisis arrojó; luego un análisis horizontal para determinar las variaciones absolutas o relativas que afectaron cada cuenta del periodo 2014 con respecto al 2013, se verificó su incremento o disminución, se analizó si su comportamiento fué bueno, regular o malo durante estos períodos.

De acuerdo al comportamiento de las cuentas se determinaron las causas de las variaciones y las posibles consecuencias, donde también se analizó la eficacia y eficiencia de la administración en la gestión de los recursos, y la correcta toma de decisiones.

Esta información se complementó con el cálculo de indicadores relevantes tales como Indicadores de liquidez o solvencia los cuales se utilizaron para determinar la capacidad que tenía la empresa para responder con las obligaciones contraídas a corto plazo; los indicadores de endeudamiento donde se determinó en qué nivel y en qué manera participaban los acreedores en el financiamiento de la empresa y el riesgo en el que incurrían al igual que los accionistas y el nivel de endeudamiento que se estaba manejando; los indicadores de actividad donde se reflejó si se le estaba dando un uso adecuado de los recursos , su recuperación y en qué plazos se producían, esto en cuanto a cartera, inventario y activos fijos, operacionales y totales;

indicadores de rentabilidad donde se midió la efectividad de la administración de la empresa en su control de costos y gastos y de esta forma se evidenció en que parte de su estructura se estaba quedando su rentabilidad o si esta era óptima.

Se identificaron tendencias y estacionalidad, y por último se determinaron las fortalezas y debilidades de la empresa y se indagó por el comportamiento de las cifras en IMPRESION con la persona encargada del manejo financiero.

3.3. FASE 3 ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR

En la actualidad es necesaria la toma de decisiones para desarrollar los potenciales de la empresa y solucionar o evitar posibles problemas que puedan llegar a verse reflejados en poca rentabilidad, liquidez, bajos ingresos y pérdida de posicionamiento en el sector.

Para definir la estrategia de creación de valor, se tomaron en cuenta varios aspectos a saber: 1) diagnóstico financiero, 2) lluvia de ideas con base en el análisis anterior, 3) análisis de posibles escenarios y 4) diseño y/o definición de las estrategias de valor.

De esa lluvia de ideas se escogieron y evaluaron las cinco estrategias que presentaron mayor factibilidad para la empresa, y se adaptaron al modelo de negocio. Implementamos las estrategias mediante la metodología PHVA de Deming utilizada en los sistemas de Iso 9001 Para Planificar, hacer, verificar y actuar.

Las estrategias que utilizaremos para dar valor a la compañía son las siguientes:

1) Reestructuración de pasivos: consiste en estabilizar la liquidez en los flujos caja de la compañía, lo que incrementa la productividad del capital de trabajo, mejora el indicador de palanca de crecimiento y la situación de endeudamiento. Esto se logra de la siguiente forma:

- Se realiza una proyección de los flujos de caja con el fin de corregir el déficit actual que tiene, se cita a los proveedores, al banco respectivo que para este caso es Bancolombia, se realiza la reestructuración mediante la conciliación de la deuda, para que la amortización de intereses y capital sean más viables durante los primeros dos años de proyección, años en los que se contempla el manejo de esta estructura para pago de obligaciones financieras, proveedores y bancos.

2) Implementación de sistemas integrales de gestión: a partir de la prueba de campo y de la revisión del modelo de negocio, donde se estableció que IMPRESION funciona como punto de venta directo y un gran porcentaje de la participación de estas ventas es realizado a clientes que llegan directamente al punto, como estudiantes, publicistas y diseñadores; se logró determinar que es necesario implementar Iso 9001 (sistema de gestión integral), que está enfocado directamente al cliente, se desarrolla por procesos y es utilizado como herramienta que permite administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios. Al ser una norma internacional exige que la compañía que la adopte tenga en orden los sistemas operativo, administrativo, contable y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor de la compañía y de esta forma poder lograr unas mayores ventajas competitivas, atender los requerimientos del cliente de una mejor forma, aumentando su confianza y satisfacción e incrementar el market share.

De igual forma se consigue establecer beneficios para el cliente interno y externo, además de acceder a licitaciones, contrataciones estatales y contratos con empresas multinacionales.

3) Benchmark: nos permite implementar una estrategia para satisfacer la demanda de los clientes a través de servicios virtuales como una página web; este sistema es empleado en Inglaterra y España, nos muestra que las empresas no se deben limitar al sector en el que están o al nicho de mercado en el que se encuentren, las personas acceden por internet a solicitar sus servicios, pagan por PSE y el producto es enviado directamente al cliente a la dirección remitida. Este es el alcance que buscamos tener, no solo dedicarse a los servicios de impresión, sino también brindar servicios diferenciados a través de la página web donde se agregue valor, entregando un producto terminado, con todos los acabados requeridos por el cliente, con embalaje y con el plus de entrega al cliente; tal como se expresa el más reciente estudio de el Plan de desarrollo de la publicación de Andigraf, el plan de sostenibilidad empresarial de las empresas de impresión.

4) Política de dividendos: se aplica a partir del cálculo del punto de equilibrio del Wacc, está fundamentada en una ecuación matemática, parte de los requerimientos de los socios y su deseo por aumentar la rentabilidad mínima esperada en determinado tiempo, manejando dos variables por una parte las ventas y de otra los costos.

5) Fiducia inmobiliaria aplicada en el año terminal, año de proyección 6, cuando la compañía esté mejor estructurada financieramente, en términos de liquidez y operatividad, pueda apalancarse vía endeudamiento financiero, Ebitda, o a través de la figura de fiducia inmobiliaria para adquirir liquidez y lograr una expansión.

3.4 FASE 4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FINANCIERO EN EXCEL

El modelo financiero en Excel se trabajó basándose en las estrategias que mayor valor generarán a IMPRESION y partiendo de cifras históricas de los años 2013 y 2014; su desarrollo tuvo en cuenta todo el rigor contable y se realizaron todas las afectaciones contables necesarias.

3.4.1 Estructura del modelo. Lo primero que se hizo fue realizar un mapa conceptual donde se estructuró como debía ir el modelo; luego se organizó por hojas de trabajo, en la primera se muestra un menú de opciones en forma de botones, desde donde se puede desplazar a otras hojas y volver a retornar al menú inicial.

En la primera hoja encontramos un breve resumen de la actividad principal de la compañía, la que nos direcciona a los diferentes temas expuestos, luego la información financiera histórica años 2013-2014 donde aparecen los análisis vertical y horizontal, e indicadores históricos, apareciendo los índices de liquidez, endeudamiento, apalancamiento, actividad, rentabilidad e índice Dupont, tercera pestaña aparece la proyección de los estados financieros mensual y anual, estado de resultados, márgenes mensuales y anuales graficados para ser comparados, comportamiento de los costos mensuales en el año 2015, comportamiento de los costos de producción, las depreciaciones y amortizaciones, los gastos de personal y de ventas; luego flujo de caja proyectado en forma mensual y anual, un presupuesto de efectivo operativo, incluye los ingresos de caja, las salidas operativas de caja y los otros pagos que pueden ser por impuestos o pagos financieros, muestra un saldo neto del periodo a partir del cual se determina si el flujo de caja operativo generó déficit o excedente, al determinar esto se muestra un saldo final al final del periodo, en el cual se determina si se va o no a invertir. Luego en la parte de inversiones los datos se colocan de manera manual, en la parte de liquidación de inversiones, cuando hay déficit las inversiones se liquidan y se cobra esa liquidez para hacer frente a los pagos de ese periodo, o en la parte de utilización cupo de sobregiro, se utiliza en el momento en el que ni el saldo acumulado ni el saldo operativo genera el efectivo suficiente para cubrir los gastos de ese mes, generando déficit y se va a cubrir con el cupo de sobregiro o con el cupo de las pólizas de crédito que se tienen actualmente disponibles

con el banco. Seguidamente aparecen unas casillas de amortización de los créditos, con esta amortización se pretende aumentar paulatinamente el cupo de crédito disponible y al final el saldo acumulado después de los créditos. Se realizó un gráfico de los cobros y pagos de la tesorería operativa, mostrando unos altibajos en los flujos de caja operativos el estándar de los flujos de caja antes de inversiones y finalmente aparece el balance general proyectado.

En la siguiente pestaña aparece la información relevante para efectos de proyecciones, se mencionan los indicadores macroeconómicos del sector de las artes gráficas y se realiza el análisis de los indicadores macroeconómicos, se toma el pib proyectado tomando como fuentes la información de Bancolombia y de Bloomberg, se tomó un techo y un piso referente al pib con relación al techo de las proyecciones que hace Bloomberg y Bancolombia, con el pib más alto y el más bajo y sobre ese es en el modelo probabilístico sobre el cual se aplica un numero aleatorio para generar probabilidad dentro de ese rango . Luego el IPC al cual no se le genero número aleatorio por que no se consideró una variable que fuera de gran afectación en las proyecciones. Las variables y proyecciones de la tasa de cambio se tomaron del promedio de los valores tomados de Bloomberg para la proyección determinística, luego para la proyección probabilística se hace un numero aleatorio, se busca un techo un piso de la tasa de cambio dentro de los próximos cinco años y con esto se busca que este continuamente modelando con relación a ese piso y a ese techo.

En cuanto a los indicadores del sector de las artes gráficas, como es el precio de venta que es un precio estandarizado, con los precios que se manejan en el sector del Ricaurte, sector de ubicación de IMPRESION donde se hizo un estudio de campo y se estableció que tanto IMPRESION como las empresas que se encuentran allí manejan en promedio los mismos precios.

Se tomó una tasa Benchmark de crecimiento con relación al estudio realizado a cuatro empresas que tienen el mismo modelo de negocio y es la tasa que se tiene en cuenta para el crecimiento en ventas, crecimiento de ventas indexada (colocar el pib proyectado para el año 2015 y sumarle dos puntos con relación a las ventas).

Seguidamente aparece la proyección de estados financieros. En el estado de resultados aparecen las ventas proyectadas, se estiman las unidades a producir, a partir de los datos históricos que se tienen y la tasa de crecimiento indexada, esta estimación se encuentra en anexos información relevante.

Es importante tener en cuenta que tomamos históricos de producción por línea de negocio offset, laser y gran formato.

En lo referente al iva se realiza una matriz en la que se proyecta el iva generado, el descontable, el pendiente por pagar cuatrimestral. Más abajo se realiza un cálculo del margen de contribución por producto realizado a través

del promedio ponderado de los precios, para poder más adelante poder proyectar el punto de equilibrio.

Se determina un inventario mínimo en stock, inventario inicial por línea de negocio y uno total, el inventario que se maneja es un inventario periódico.

Los costos también son determinados por línea de negocio y de acuerdo a los costos unitarios anteriormente calculados por las unidades a producir o por el margen de contribución.

Ahora bien como lo hemos mencionado anteriormente el costo unitario que esta indexado a la tasa de cambio se calcula mediante una matriz donde aparece el histórico de los costos de los últimos 24 meses, donde se saca una mediana colocando el dato más repetitivo, el valor que aparece de costo histórico en dólares es la mediana de ese cálculo, costo unitario promediado con relación a las cifras históricas y después se hace el cálculo con la trm y es a esta variable a la que se le aplica riesgo, cuando se le coloca piso y el techo y piso a la trm con relación a las proyecciones que se han hecho es cuando el modelo se vuelve probabilístico.

Más adelante se relacionan otros ingresos los cuales son generados por las inversiones, venta de activos.

Los gastos de producción se discriminan de igual forma por línea de producción, variables de producción, de ventas fijos y variables, de administración, la proyección de las amortizaciones traídas de la parte de otros anexos donde se encuentran al detalle las respectivas tablas de amortizaciones, luego vienen las amortizaciones y los gastos financieros consolidados de acuerdo a los periodos que estamos proyectando.

Luego aparece información pertinente para los flujos de caja como los saldos pendientes por cobrar en determinado periodo, los saldos que pasan por cobrar cada año, apareciendo los supuestos de proyección mensual y anual.

En la proyección de pagos, la cual estratégica para proyectar los proveedores que se van a pagar se realiza la formulación pertinente para que se dé el cuadro con la información histórica de acuerdo a la estrategia de restructuración de pasivos.

Aparece luego la compra y venta de activos que se ejecutan durante la proyección, los impuestos que deben cuadrar perfectamente con las cuentas de balance y los cupos de crédito otorgados por la entidad bancaria que para el caso corresponde a Bancolombia.

Después en lo concerniente al personal se realiza una proyección mensual y anualmente calculando la cantidad de personas requeridas por cargo.

Se visualizan luego los escenarios realista, pesimista y optimista.

Pasamos después a la valoración de la compañía, en donde se tomó toda la información relevante el flujo de caja proyectado, el flujo de caja libre proyectado, se calculó el capital de trabajo neto operacional, cálculo del flujo de caja libre de los accionistas, se sacó la estructura financiera para efectos del cálculo del Wacc de la compañía, se calculó la Beta unlevered a través de la cual se pudo determinar el cálculo del Wacc, se realizó el cálculo del Eva a través del cual se puede establecer el Rona en términos porcentuales y se calcula el Eva en términos porcentuales y eso me genera un spread, y a través de ese spread se calcula el Eva y determina si se está generando valor para la compañía a lo largo de la proyección.

Esa Beta unlevered fue tomada de Damodaran para el cálculo del Wacc pero vale la pena resaltar que más adelante para el cálculo de la Tio, o para el cálculo de la tasa para hacer los descuentos de los flujos de caja libre se utiliza la beta pero del país, porque no hay una Beta del sector en la que IMPRESION pueda ser comparable no hay ninguna empresa que cotice en bolsa que desarrolle la misma actividad de IMPRESION entonces se sacó la rentabilidad de los bonos del Test, la rentabilidad de los bonos del tesoro y el Beta, hay aparecen relacionadas de fuentes tomadas como Bloomberg, también se muestran los históricos de las calificaciones Moody que se pasaron a valores porcentuales, se encontró el Embi y su comportamiento durante los últimos años, la rentabilidad de los bonos del tesoro y esa rentabilidad es con la que se realizó la proyección; se realiza la proyección de los flujos de caja libre mediante el método descontado y se logra determinar el valor de la compañía, saber cuántas veces está valorada la compañía por encima del patrimonio y cuántas veces está valorada con relación al Ebitda.

Luego aparece la curva cero de riesgo con la que se calculó la Tio, y también aparece la metodología UPV con la que se trae a valor presente los flujos de caja libre de los cinco años proyectados para determinar el valor presente de los flujos de caja libres. El Eva también se calculó por línea de negocio con su respectiva gráfica para determinar su comportamiento durante los años de la proyección, se logra evidenciar que el Eva de offset digital genera mucho valor a raíz de la estrategia generada, se identifica un menor crecimiento del segmento corporativo y se determina que la línea gran formato no genera mucho valor pero es una línea necesaria para el desarrollo normal de la actividad de todas nuestras líneas de negocios, al tratarse de una línea complementaria de negocio vemos que en el quinto año la estrategia que se implementó para el año 2016 empieza a alcanzar el Eva de gran formato, gran formato es una línea no muy rentable no muy beneficiosa

Luego aparece el desarrollo de la estrategia que viene implementada mediante sistemas integrados de gestión, mediante el ciclo PHVA, aparecen los supuestos financieros de cada año y un resumen de los escenarios.

Finalmente un cálculo del punto de equilibrio en forma diaria, mensual y anual para efectos de toma de decisiones; y un cálculo del punto de equilibrio proyectado de todo el negocio a lo largo de los años de proyección, donde se establece que se necesitan alrededor de quinientos días para lograr el punto de equilibrio de todo el proyecto, esto quiere decir que aproximadamente en año y medio el proyecto logra un punto de equilibrio donde no hay pérdidas.

Finalmente el cálculo de indicadores de valor, se grafica el comportamiento del Ebitda, de la productividad del capital de trabajo; el cual se evidencia numeroso en el 2014 por que la financiación se estaba realizando con los impuestos, en 2015 y 2016 se establece una política de pago a proveedores y Dian. Se hace una proyección del flujo de caja operativo para establecer cómo será utilizado en la proyección y el comportamiento de los indicadores de riesgo financiero

Finalmente los macro inductores de valor que son el flujo de caja libre y la rentabilidad operativa del activo neto y se evidencia como el flujo de caja libre está por encima de las necesidades básicas de la compañía que es pagar dividendos, servicio de la deuda, rubros de mayor importancia.

En el año 2015 está por debajo de la inversión por la adquisición de activos fijos, luego en el macro inductor rentabilidad del activo fijo podemos ver que el RONA está por encima del EVA, lo que significa que la empresa está generando valor y ese spread es el que nos permite ver que la empresa genera valor a lo largo de la proyección.

3.5. FASE 5 SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO ANTE LA EMPRESA Y LA UNIVERSIDAD

Para la sustentación ante el Jurado de la Universidad y la Gerencia de IMPRESION, el grupo se reunió de manera previa, se realizó una revisión y estudio completo tanto del documento estructurado, como del modelo en Excel.

Se evaluaron las posibles preguntas que podían surgir de las dos partes y se procuró fortalecer con argumentos la estrategia ganadora para que ésta fuera sostenible y convincente para quienes tienen en la misión de revisar y aprobar la sustentación; Para ello se utilizaron herramientas visuales, expuestas mediante una presentación en power point, un resumen ejecutivo entregado de forma previa a la sustentación y la proyección de un modelo en excel para la correspondiente validación de la estrategia ganadora en un escenario completamente realista.

El día señalado para sustentar ante la universidad, la preparación óptima del tema es fundamental al igual que la puntualidad. Para la sustentación de la tesis se realizará la presentación de los integrantes del grupo, del tema del

trabajo; se darán a conocer los objetivos del trabajo tanto generales como específicos, se contextualizará la empresa que es objeto de estudio y valoración, se describirán su objeto social, su trayectoria en el mercado, de qué tamaño es, el número de empleados con los que cuenta, productos y servicios que ofrece, sus principales clientes, el sector, el tamaño del mercado, la competencia y como es su posicionamiento.

Se realizará una presentación de lo evidenciado en el diagnóstico financiero según lo analizado en el análisis horizontal, vertical y los indicadores financieros. Se planteará a detalle el problema que se detectó y que llevó a formular una estrategia para solucionarlo o incrementar el valor de la empresa.

Se presentará el modelo en excel para ver en cifras el panorama financiero, se hablará de los supuestos, variables e indicadores macroeconómicos que se tuvieron en cuenta para realizar las proyecciones de los estados financieros con un horizonte de cinco años, en un panorama realista y se verá como al implementar una estrategia exitosa se gana valor y posicionamiento de la empresa, lo que hará el proyecto también exitoso.

Posteriormente se finalizará la presentación del proyecto dando las conclusiones respecto al objetivo del trabajo, el diagnóstico encontrado y las proyecciones realizadas; de igual forma se darán una serie de recomendaciones y se tendrá la respectiva retroalimentación sobre el trabajo, el aporte que esta tesis nos dio profesionalmente y a la universidad la opinión de cómo puede realizarse en lo sucesivo un mejor trabajo de grado.

Habiendo terminado la sustentación se solicitará una cita con el Gerente General, se presentará el proyecto ante la empresa, se expondrá lo encontrado en el diagnóstico financiero, se dará respuesta a las inquietudes presentadas de las cifras y lo encontrado en la parte administrativa y operativa, se explicará la estrategia que se consideró luego de ser evaluada y aprobada, la más acorde, la que mejor se adaptó a la compañía para que se mantuviera y creciera en el mercado; así como también le permitiera cumplir con las expectativas de los socios produciendo mayor rentabilidad y que además la mantuviera en un nivel óptimo de endeudamiento.

Por último y habiendo dado el soporte y las herramientas financieras necesarias a la empresa, esperamos la adopción de la estrategia y las recomendaciones dadas, todo con el fin de contribuir en su crecimiento organizacional, productivo, financiero y de mercado.

4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan las estrategias de generación de valor para la empresa, proyectadas, medidas y evaluadas en un modelo de Excel a 6 años, los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de todo el trabajo.

4.1 PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS

Para dar solución a los problemas que actualmente tiene la compañía, se proponen varias estrategias de generación de valor, la primera, que se considera fundamental para el desarrollo, cumplimiento y efectividad de las demás es la aplicación de la metodología conocida como PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) o Ciclo de Deming, herramienta que permite llevar los procesos y procedimientos mediante acciones coordinadas, garantizando que las decisiones de tipo gerencial y administrativo tengan el impacto esperado bajo un esquema de mejora continua.

4.1.1 Descripción de las estrategias. A continuación se describe cada una de las estrategias de generación de valor, que surgieron a partir del diagnóstico financiero de la compañía y que se plasmaron en el modelo de Excel para un periodo de 6 años.

4.1.1.1 Estrategia financiera-Reestructuración de pasivos. Como se identificó en el diagnóstico financiero, la compañía presenta graves problemas de liquidez y endeudamiento, los índices de liquidez para el año 2013 fue de 0.8 y para el año 2014 de 0.31 y el nivel de endeudamiento del 66% y 83% para los respectivos periodos, concentrándose en obligaciones a corto plazo, evidenciado un riesgo muy alto de incumplimiento en los pagos, que atenta contra la operatividad de la compañía.

Objetivo de la estrategia. Estabilizar los flujos de caja (Liquidez), mediante la gestión de la productividad del capital de trabajo y el EBITDA, mejorando el indicador de la palanca de crecimiento, lo que permite mitigar el riesgo financiero, teniendo un adecuado manejo de la deuda y garantizando la solvencia en la compañía.

Métodos para alcanzar los Objetivos. Se realiza una reestructuración de los pasivos, como primera medida, se hace una proyección de los flujos de caja, con el fin de saber cuál es la dimensión del problema y como se puede corregir el déficit de caja de la compañía, luego se cita a los proveedores con deuda significativa y exigible en el corto plazo (Fotomorz, Sperling, Clara González), de tal manera que se llegue a un acuerdo de pago viable para los flujos de caja y beneficioso para las partes.

Posteriormente se cita a los Gerentes de Bancolombia y Leasing Bancolombia, con el objeto de renegociar los plazos de las obligaciones financieras. Por la dimensiones del problema se hace durante los años de proyección.

Educación: Informar a los accionistas en un comité la importancia y los beneficios de la estrategia, al igual que concientizarlos sobre la situación actual de la compañía.

4.1.1.2 Estrategia Operativa-Implementación de Sistemas Integrales de Gestión. Con el fin de tener procesos productivos como administrativos organizados y eficientes, se identificó la necesidad de implementar Sistemas Integrales de Gestión, en pro de buscar la mejora continua en las actividades desarrolladas por la compañía.

Objetivo de la estrategia. Mejorar la cadena de valor de la compañía, mediante la reducción de costos, optimización de la productividad, satisfacción del cliente final mediante la mejora continua en todos los procesos de la empresa.

Métodos para alcanzar los Objetivos. Se realizó un diagnóstico de cómo se está gestionando la cadena de valor de la compañía, en donde se determinó debilidades, fortalezas y oportunidades, de acuerdo al modelo de negocio identificado en la compañía, y al trabajo de campo realizado, se identificó que al obtener la mayor proporción de los ingresos de la compañía mediante las ventas por mostrador, es necesario implementar sistemas integrales de gestión, a través de la norma ISO 9001, enfocada al cliente, lo cual permitirá organizar todas las áreas de la compañía administrativa, financiera, operativa y de servicio.

Con la ejecución de esta estrategia además de beneficiar a la compañía mediante el incremento en ventas, mayores rendimientos, productividad y la fidelización del cliente, genera un mayor estatus a través de la certificación, abriendo las puertas a nuevas oportunidades de negocios, como: licitaciones, contratos estatales y con empresas multinacionales.

Capacitar. Establecer el proceso con los periodos de capacitación al personal en los Sistemas Integrales de Gestión, con el fin de promover la aplicación de los mismos en la compañía.

4.1.1.3 Estrategia de Mercado- Benchmarking. Se utiliza la herramienta de Benchmark, con el fin de realizar una comparación del desempeño de la compañía con otras empresas del mismo del sector.

Objetivo de la estrategia. Mejorar la cuota de mercado de la compañía y adaptar sus productos y servicios a la demanda, mediante la determinación de las mejores prácticas identificadas en la competencia.

Métodos para alcanzar los Objetivos. Mediante el análisis de modelos de negocios en otros países, como Inglaterra y España, se identifica que las empresas no se quedan solo en la venta por mostrador, han desarrollado plataformas en la web, en donde el cliente puede acceder a los productos sin la necesidad de realizar desplazamientos, recibiendo satisfactoriamente lo que necesitan.

Instituciones como ANDIGRAF, que se encuentran siempre estudiando al sector, en el último documento de Plan de Sostenimiento, dice que las empresas deben ofrecer productos diferenciados, el reto de este tipo de negocios no es solo imprimir, sino ofrecer un valor agregado, estando a la vanguardia con los requerimientos del mercado.

En este orden de ideas, una de las estrategias implementadas en la proyección, es la contratación de una agencia de Publicidad que posicione la marca IMPRESION en el mercado y que se encargue del diseño de un software, que proporcione un programa de compras virtuales y que a la vez le permita al cliente personalizar sus diseños, aprobarlos y pagarlos de manera virtual, en este sentido, el reto de la compañía es ofrecer productos terminados, como se había mencionado no es solo imprimir, sino también encargarse de entregar el producto final.

Educar: dar a conocer a los propietarios de la empresa la importancia de avanzar en el desarrollo del modelo de negocio, ofreciendo productos diferenciados, con valor agregado, como también lo beneficio que puede llegar a ser el uso de la tecnología en la captación de nuevos clientes y por ende en el incremento de las ventas.

4.1.1.4 Estrategia de financiera- Fiducia inmobiliaria para adquirir Liquidez. Se propone en el año 5 implementar una figura que genere a la empresa liquidez, para realizar otros proyectos de inversión.

Objetivo de la estrategia. Mediante la figura de Fiducia inmobiliaria, tener la opción de contar con una garantía, para adquirir recursos que den liquidez, en caso de requerirlos para efectos de expansión de la compañía.

Métodos para alcanzar los Objetivos. Se determina vender la casa a los accionistas de manera que sea cancelada vía dividendos, lo que permitirá que en determinado momento, se pueda utilizar una estrategia de Fiducia Inmobiliaria. La estrategia de Fiducia Inmobiliaria permite combinar dos

negocios: Fiducia en la que IMPRESION sería el titular de los derechos fiduciarios, que en cualquier momento los puede ceder y Leasing Inmobiliario mediante el cual se retornan los recursos líquidos a la entidad financiera. La ventaja es que ningún acreedor puede intervenir una Fiducia por el principio jurídico de independencia patrimonial.

4.1.1.5 Estrategia de buen gobierno corporativo- Repartición adecuada de dividendos. Se propone que la alta gerencia implemente políticas de buen gobierno corporativo con pilares fundamentales de equidad, para satisfacer a todas las partes interesadas mediante el cumplimiento de las expectativas de negociación, trazando objetivos y metas claras para la entidad, los pilares propuestos para este gobierno corporativos son:

- Gestión enfocada a la eficiencia.
- Gestión enfocada a la responsabilidad social.
- Gestión enfocada a la satisfacción de las partes interesadas.
- Gestión transparente que rinde cuentas.

Dentro de estos pilares es muy importante determinar que la política de repartición de dividendos debe estar enfocada a satisfacer las necesidades de los accionistas sin afectar otras variables financieras de la compañía, por consiguiente se restringiría el pago anticipado de dividendos o préstamos a socios, y los excedentes de liquidez se invertirían en un portafolio de inversión para que generen rentabilidad y posteriormente se paguen en las fechas establecidas con rendimientos financieros atractivos para el accionista, como lo proponemos en el anexo política de Dividendos.

Objetivo de la estrategia. Obedecer a buenas prácticas del gobierno corporativo.

Métodos para alcanzar los objetivos. Sensibilizar a los accionistas con relación a esta política que traerá beneficios a toda la compañía y fortalecerá el buen nombre de la organización.

4.1.2 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA: la materialización de la estrategia, que dentro de la metodología utilizada vendría a ser “el hacer”, se resume a continuación en las siguientes fases:

- 1. Reestructuración de Pasivos:** Firmar los acuerdos de pago con los proveedores y entidades financieras, esto se realiza inmediatamente en el primer año de la proyección.

2. **Implementación de los Sistemas Integrales de Gestión:** en el primer año también se implementan los sistemas de gestión, mediante un plan piloto, para posteriormente realizar una auditoría interna y externa para obtener la certificación.
3. **Estrategia de Benchmarking:** se contrata a la agencia de Publicidad, se adquiere el software y se consolida el departamento comercial de la compañía.
4. **Estrategia de Fiducia inmobiliaria para adquirir Liquidez:** Esta estrategia es secundaria, en caso que en el año 5 se decida continuar con el proyecto y ejecutar una estrategia de expansión.
5. **Estrategia de buen gobierno corporativo- Repartición adecuada de dividendos:** En los comités de accionistas implementar dicha política.

4.1.3 VERIFICACION DE LA ESTRATEGIA: Es la fase de verificación de los objetivos y los resultados:

1. **Reestructuración de Pasivos:** El día 5 de cada mes se realizara un comité Jurídico y Financiero para evaluar el cumplimiento de los pagos establecidos en la estrategia.
2. **Implementación de los Sistemas Integrales de Gestión:** Se realizaran auditoría internas 1 vez al año y posteriormente auditoría externa 1 vez cada dos años.
3. **Estrategia de Benchmarking:** Se miden los indicadores de cumplimiento de la estrategia y se realiza un comité cada 25 días, para renovar y ajustar la estrategia a las expectativas y necesidades del mercado.
4. **Estrategia de Fiducia inmobiliaria para adquirir Liquidez:** Después del año 4 se evalúa, si se cumplen los requisitos legales y financieros establecidos para ejecutar la estrategia.
5. **Estrategia de buen gobierno corporativo- Repartición adecuada de dividendos:** Realizar informes de Gestión de manera anual para verificar las acciones planeadas y ejecutadas a lo largo del periodo económico.

4.1.4 ACTUAR. Es la fase de corrección de las desviaciones del proyecto y la aplicación de las estrategias de mejora:

1. **Reestructuración de Pasivos:** Aplicar las acciones correctivas para asegurar la continuidad de la estrategia.
2. **Implementación de los Sistemas Integrales de Gestión:** Hacer Planes de acción para corregir las desviaciones del sistema.
3. **Estrategia de Benchmarking:** Se materializan las estrategias establecidas en la fase de verificación y se toma las medidas pertinentes en caso de requerirse.
4. **Estrategia de Fiducia inmobiliaria para tener Liquidez:** Después del año 4 se llevaría a cabo la estrategia, pero sería para el próximo proyecto de inversión.
5. **Estrategia de buen gobierno corporativo- Repartición adecuada de dividendos:** Con el análisis del informe de gestión trazar brechas a alcanzar y planear las acciones correctivas.

4.2. SUPUESTOS MACROECONOMICOS

El comportamiento de la economía y del sector en el cual se desenvuelve la compañía es fundamental, por lo tanto para el desarrollo del modelo se tuvo en cuenta algunas variables macroeconómicas que nos ayudan a sustentar las proyecciones efectuadas en el modelo financiero.

Tabla 4. Variables macroeconómicas utilizadas en el modelo.

INDICADORES MACROECONÓMICOS						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
*PIB	3.35%	3.75%	4.10%	4.30%	4.30%	4.30%
*IPC	3.15%	3.30%	2.90%	3.10%	3.00%	3.00%
*TASA DE CAMBIO USD COP (Fin de año)	\$ 2,463	\$ 2,355	\$ 2,300	\$ 2,374	\$ 2,550	\$ 2,443
*DTF 90 días (EA)	4.20%	4.70%	4.90%	4.80%	4.90%	4.90%
IMPUESTO DE RENTA	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
CREE	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%

*Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep proyectado. Última actualización febrero de 2015

El producto interno bruto (PIB), como un indicador de crecimiento de la economía de un país, se lo tomo como referente para estimar las ventas durante la proyección.

El IPC, indicador que mide la inflación, utilizado para proyectar variables como los costos y gastos.

Tasa de cambio, variable que impacta el estado de resultados más específicamente en la variable de costos.

Impuesto de Renta y Cree, estimación realizada teniendo como base la actual norma tributaria.

Con respecto al sector específico al que pertenece IMPRESION, que es el de la industria y el subsector, Actividades de Edición e Impresión y de reproducción de grabaciones, se realizó un estudio general y particular, con el fin de tener una aproximación más cercana a la realidad de la empresa y que sustente el comportamiento de la misma. Con respecto al sector, la industria, la evolución histórica evidencia especialmente para los últimos años un decrecimiento explicado principalmente por la decadencia de algunas actividades entre las que se encuentran la de Edición e Impresión, sin embargo, aunque es un factor determinante para proyectar los ingresos (Ventas), dado que el subsector es muy amplio y el alto nivel de informalidad (50%), se realizó un comparativo entre algunas empresas (Editorial Educto, Auros copias, Zetta, Zarate, Impresos JC litografía), con el fin de conocer sus tasas de crecimiento y a partir de este dato realizar una estimación de crecimiento en ventas para IMPRESION, evitando tener una subestimación en esta variable.

Los supuestos para la empresa se sustentan en el conocimiento de todas las variables micro, que finalmente determinan el comportamiento de la compañía y que se establecieron dependiendo del desempeño histórico analizado

4.3. PROYECCIONES

4.3.1 Escenarios. Teniendo en cuenta el riesgo existente al elaborar la proyección, se trabajó con el análisis de escenarios para dar respuesta a la pregunta ¿qué pasa si?, éste método considera un grupo de situaciones posibles que podrían ocurrir al realizar el proyecto, contando con un esquema de tres escenarios se estableció uno realista que cuenta con la mayor probabilidad de ocurrencia, uno pesimista y uno optimista.

Tabla 5. Resumen Escenarios

Resumen de escenario			
	Valores actuales:	OPTIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:			
VENTAS2015	2.587.128.581	2.864.215.049	2.421.741.190
VENTAS2016	2.716.023.956	3.018.457.908	2.530.247.630
VENTAS2017	3.041.649.111	3.377.988.049	2.831.120.141
VENTAS2018	3.227.357.384	3.594.255.099	2.993.047.578
VENTAS2019	3.423.166.607	3.822.093.310	3.164.103.287
VENTAS2020	3.631.083.742	4.064.075.701	3.345.822.762
COSTOS2015	925.878.325	892.206.507	985.976.258
COSTOS2016	978.809.571	941.436.649	1.032.102.608
COSTOS2017	1.242.573.052	1.202.229.975	1.298.340.143
COSTOS2018	1.244.907.527	1.207.023.759	1.297.744.778
COSTOS2019	1.320.939.198	1.284.222.716	1.372.147.642
COSTOS2020	1.395.432.315	1.360.125.808	1.444.781.176
GASTOS2015	740.276.315	725.470.789	755.081.841
GASTOS2016	664.924.364	651.625.877	678.222.852
GASTOS2017	684.754.996	671.059.896	698.450.096
GASTOS2018	706.573.442	692.441.973	720.704.911
GASTOS2019	728.408.184	713.840.021	742.976.348
GASTOS2020	750.937.027	735.918.286	765.955.768
Celdas de resultado:			
_MB2015	1.661.250.257	1.972.008.542	1.435.764.932
_MB2016	1.737.214.386	2.077.021.259	1.498.145.022
_MB2017	1.799.076.058	2.175.758.074	1.532.779.998
_MB2018	1.982.449.857	2.387.231.340	1.695.302.800
_MB2019	2.102.227.409	2.537.870.594	1.791.955.645
_MB2020	2.235.651.427	2.703.949.893	1.901.041.586
_ME2015	920.973.942	1.246.537.753	680.683.091
_ME2016	1.072.290.021	1.425.395.382	819.922.170
_ME2017	1.114.321.062	1.504.698.178	834.329.902
_ME2018	1.275.876.415	1.694.789.367	974.597.889
_ME2019	1.373.819.225	1.824.030.573	1.048.979.297
_ME2020	1.484.714.400	1.968.031.607	1.135.085.818
_MO2015	579.478.149	905.041.960	339.187.298
_MO2016	746.651.868	1.099.757.229	494.284.017
_MO2017	818.756.861	1.209.133.976	538.765.700
_MO2018	1.010.130.065	1.429.043.017	708.851.539
_MO2019	1.193.006.532	1.643.217.880	868.166.604
_MO2020	1.384.441.662	1.867.758.869	1.034.813.080
_MN2015	268.164.158	483.036.273	109.572.197
_MN2016	401.184.745	634.234.283	234.621.963
_MN2017	507.016.610	764.665.506	322.222.444
_MN2018	647.069.349	923.551.898	448.225.522
_MN2019	779.345.170	1.076.484.659	564.950.817
_MN2020	914.845.494	1.233.834.850	684.090.630

Fuente: Cálculos propios. Expresado en pesos colombianos

4.3.1.1 Escenario Pesimista. Éste escenario contempla que la economía y desarrollo del país no favorezcan las proyecciones de la empresa, no crezcan lo esperado y las políticas que se implementen para mejorarla conlleven a una mayor inflación. Por lo anterior aquí se proyecta con un punto porcentual menor en el crecimiento de las ventas y un punto porcentual mayor en el IPC, lo que arroja una disminución en el margen bruto a un promedio del 57%, el EBITDA a uno del 32%, el operacional a uno del 22% y el neto a uno del 13%, todos comparados con el escenario realista.

Tabla 6. Escenario Pesimista

PESIMISTA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	2.421.741.190	2.530.247.630	2.831.120.141	2.993.047.578	3.164.103.287	3.345.822.762
UTILIDAD BRUTA	1.435.764.932	1.498.145.022	1.532.779.998	1.695.302.800	1.791.955.645	1.901.041.586
EBITDA	680.683.091	819.922.170	834.329.902	974.597.889	1.048.979.297	1.135.085.818
UTILIDAD OPERACIONAL	339.187.298	494.284.017	538.765.700	708.851.539	868.166.604	1.034.813.080
UTILIDAD NETA	109.572.197	234.621.963	322.222.444	448.225.522	564.950.817	684.090.630
MÁRGEN BRUTO	59,29%	59,21%	54,14%	56,64%	56,63%	56,82%
MÁRGEN EBITDA	28,11%	32,40%	29,47%	32,56%	33,15%	33,93%
MÁRGEN OPERACIONAL	14,01%	19,54%	19,03%	23,68%	27,44%	30,93%
MÁRGEN NETO	4,52%	9,27%	11,38%	14,98%	17,86%	20,45%

Fuente: Cálculos propios. Expresado en pesos colombianos

Con éste escenario se toma conciencia del efecto adverso que puede tener en la empresa las situaciones económicas del mundo, pues se deben contemplar todos los riesgos existentes y crear planes de acción que permitan a la compañía estar preparada frente a la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

4.3.1.2 Escenario Optimista. En éste escenario se contempla un crecimiento en ventas de un punto porcentual y disminución en la inflación de también un punto, lo que lleva a que los resultados en los márgenes se vean sustancialmente mejorados. Éste escenario aumenta los márgenes de IMPRESION en promedio en el margen bruto a un 67%, el EBITDA a 46%, el operacional a 39% y el neto a 24%.

Tabla 7. Escenario Optimista

OPTIMISTA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	2.864.215.049	3.018.457.908	3.377.988.049	3.594.255.099	3.822.093.310	4.064.075.701
UTILIDAD BRUTA	1.972.008.542	2.077.021.259	2.175.758.074	2.387.231.340	2.537.870.594	2.703.949.893
EBITDA	1.246.537.753	1.425.395.382	1.504.698.178	1.694.789.367	1.824.030.573	1.968.031.607
UTILIDAD OPERACIONAL	905.041.960	1.099.757.229	1.209.133.976	1.429.043.017	1.643.217.880	1.867.758.869
UTILIDAD NETA	483.036.273	634.234.283	764.665.506	923.551.898	1.076.484.659	1.233.834.850
MÁRGEN BRUTO	68,85%	68,81%	64,41%	66,42%	66,40%	66,53%
MÁRGEN EBITDA	43,52%	47,22%	44,54%	47,15%	47,72%	48,43%
MÁRGEN OPERACIONAL	31,60%	36,43%	35,79%	39,76%	42,99%	45,96%
MÁRGEN NETO	16,86%	21,01%	22,64%	25,70%	28,16%	30,36%

Fuente: Cálculos propios. Expresado en pesos colombianos

Si se observan los indicadores del sector éste escenario resultaría ser el que cuenta con menor probabilidad de ocurrencia, pues el comportamiento del mismo no presenta proyecciones de crecimiento muy altas.

4.3.1.3 Escenario realista. Éste es el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia y para la proyección en ventas se utilizó una tasa Benchmark de crecimiento de acuerdo a un estudio realizado y ésta tasa fue indexada con el pib proyectado para el año cada año y sumando dos puntos, en cuanto a costos éstos fueron calculados mediante una mediana resultado de una matriz con los costos históricos de los últimos 24 meses, el valor que aparece de costo histórico en dólares es la mediana de ese cálculo, costo unitario promediado con relación a las cifras históricas y después se hace el cálculo con la trm. Las variables macroeconómicas utilizadas fueron actualizadas por Bancolombia en febrero de 2015.

Tabla 8. Escenario Realista

REALISTA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	2.587.128.581	2.716.023.956	3.041.649.111	3.227.357.384	3.423.166.607	3.631.083.742
UTILIDAD BRUTA	1.661.250.257	1.737.214.386	1.799.076.058	1.982.449.857	2.102.227.409	2.235.651.427
EBITDA	920.973.942	1.072.290.021	1.114.321.062	1.275.876.415	1.373.819.225	1.484.714.400
UTILIDAD OPERACIONAL	579.478.149	746.651.868	818.756.861	1.010.130.065	1.193.006.532	1.384.441.662
UTILIDAD NETA	268.164.158	401.184.745	507.016.610	647.069.349	779.345.170	914.845.494
MÁRGEN BRUTO	64,21%	63,96%	59,15%	61,43%	61,41%	61,57%
MÁRGEN EBITDA	35,60%	39,48%	36,64%	39,53%	40,13%	40,89%
MÁRGEN OPERACIONAL	22,40%	27,49%	26,92%	31,30%	34,85%	38,13%
MÁRGEN NETO	10,37%	14,77%	16,67%	20,05%	22,77%	25,19%

Fuente: Cálculos propios. Expresado en pesos colombianos

Éste escenario tiene como resultado un progresivo mejoramiento del resultado de la compañía siendo la capacidad de generación de efectivo dada por el EBITDA de aproximadamente un 39%.

5.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En el flujo de caja se logra evidenciar que la estrategia de reestructuración de pasivos, permitió estabilizar los flujos de caja, debido a que en el momento del diagnóstico se proyectaba un escenario en exceso deficitario.

Se evidencia también que la compra de materia prima se va a adquirir de contado, oportunidad que permitirá adquirir descuento en los precios y mitigar el impacto de la tasa de cambio, que puede en determinado momento afectar los flujos de caja. Se evidencia el pago a proveedores, que a la fecha de cierre 31 de Diciembre de 2014, se encontraban pendientes.

También se evidencio la venta de la casa adquirida por la compañía y se vende a los socios, cruzando el pago con dividendos y quedando una suma por cobrar a socios por valor de \$ 400.000.000, lo que mejora el indicador de liquidez y rotación y rentabilidad de los activos.

Se Evidencia que en el año 2016, los socios pagan el saldo de la compra de la casa por valor de \$ 400.000.000 y en los 5 años de proyección se realizan los respectivos pagos de impuestos pendientes por pagar.

Se construye una política de inversión de los excedentes de efectivo para generen rendimiento y no se encuentren ociosos en carteras colectivas de inversión.

Se estima en los últimos años realizar una proyección y ejecución muy estricta para el pago de los impuestos a la DIAN.

4.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Teniendo en cuenta la compra de la nueva máquina INDIGO, se experimenta un incremento en las ventas mensuales de IMPRESION, adicionalmente el segmento corporativo es abordado a partir del 2015, lo cual permite experimentar un crecimiento en esta línea.

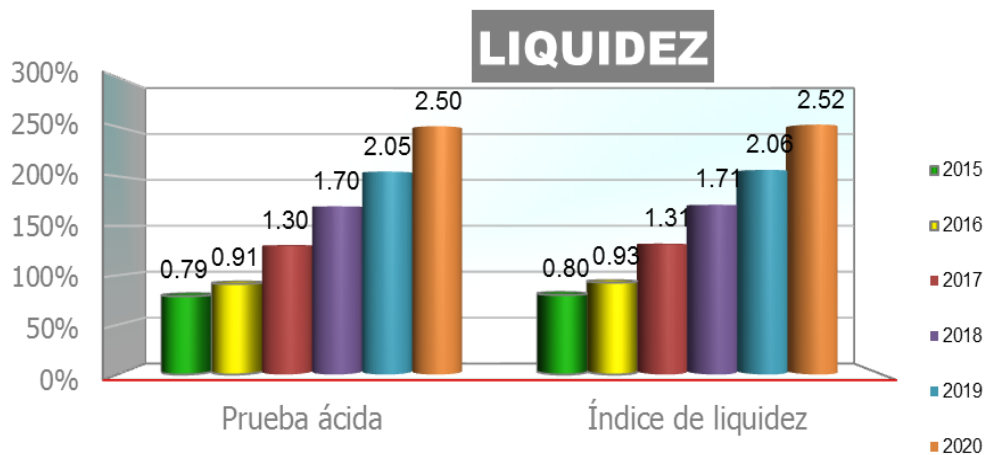
Los gastos fijos de producción se optimizan gracias a la estrategia de reestructuración de pasivos, esto permite notablemente mejorar el margen

EBITDA de la compañía. Los gastos extraordinarios aumentan notablemente debido a que se busca liberar la deuda con el estado a partir de marzo de 2015

También se ha mejorado la estructura de gastos fijos, lo que hace más flexible la estructura de costos de la empresa.

4.6. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

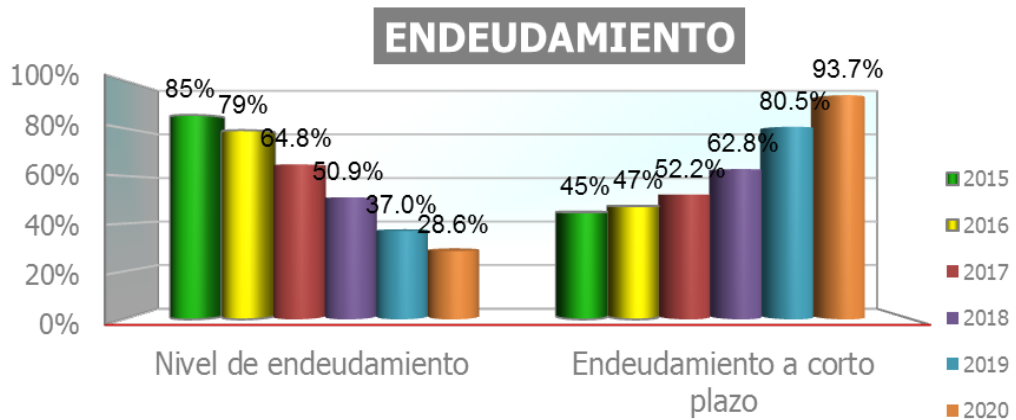
Figura 9. Indicadores de liquidez



Fuente: Cálculos propios.

Se evidencia una notable mejora para los indicadores de liquidez, los años de proyección 2017 a 2020, muestran que la compañía alcanza a cubrir con su activo corriente las obligaciones de corto plazo, incluso si en el cálculo se tiene en cuenta los inventarios. Como se ha mencionado en la parte del diagnóstico financiero, uno de los principales problemas de IMPRESION, es la falta de liquidez para cubrir sus obligaciones, específicamente de capital trabajo y atención a la deuda, por lo que se consideró primordial implementar como primera medida una restructuración de pasivos, que garantice el cubrimiento y cumplimiento de las obligaciones, esenciales para el funcionamiento de la compañía, la proyección de la estrategia en el modelo financiero dio los resultados esperados ocasionado impactos positivos en el balance.

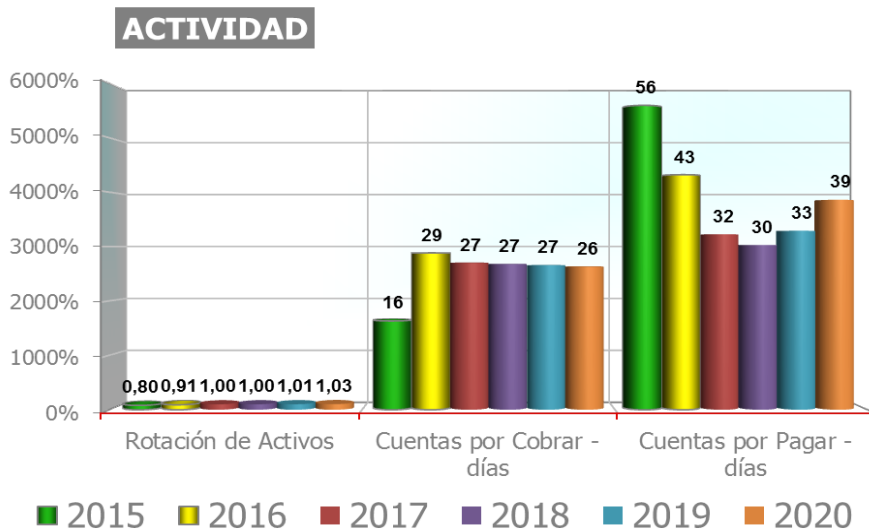
Figura 10. Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Cálculos propios.

La proyección de las estrategias de reestructuración de pasivos, activos e implementación de la política de dividendos, muestra que la empresa alcanza en términos totales un nivel de endeudamiento manejable, minimizando los riesgos financieros y de crédito, garantizando mayor solvencia, pero evidenciando aun una alerta, en cuanto a la administración del endeudamiento a corto plazo.

Figura 11. Indicadores de Actividad

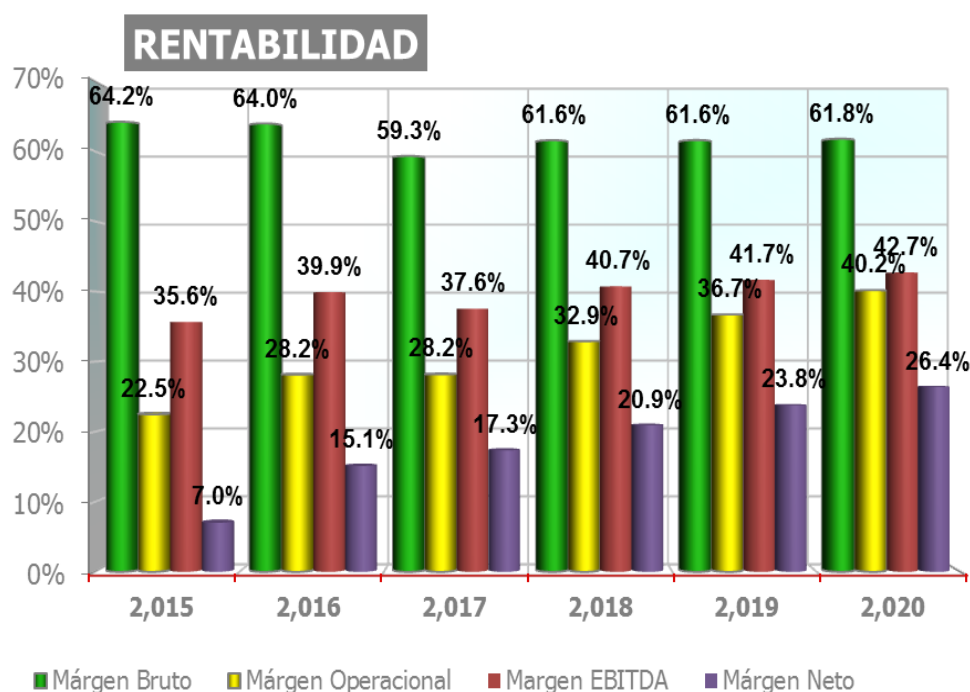


Fuente: Cálculos propios. Expresado en pesos colombianos

Los indicadores de actividad muestran que con la ejecución de las estrategias, plasmadas en el modelo de proyección financiera, la compañía sigue teniendo control de los plazos en cuentas por pagar y cobrar, mantiene una cartera sana y continua manejando los pagos a los proveedores de contado, con el fin de ganar los descuentos por pronto pago, manteniendo cantidades justas y necesarias de materia prima para la impresión, evitando inventarios ociosos.

El crecimiento en ventas, evidencia que como consecuencia de las estrategias implementadas, se genera una mayor eficiencia en el uso de los activos, lo que genera un mayor retorno.

Figura 12. Indicadores de Rentabilidad



Fuente: Cálculos propios.

La proyección estima un crecimiento progresivo en los márgenes de utilidad, explicados principalmente por la implementación de las estrategias de tipo operativo, que garantizan organización, optimización y eficiencia en el uso de los recursos, como también el impacto de la ejecución del software a través de la web, que garantiza un crecimiento en ventas, como consecuencia de la oferta de un mejor servicio acorde con las expectativas y exigencias de los clientes actuales.

La rentabilidad del patrimonio calculada mediante el índice Dupont, evidencia que los indicadores de: margen de ventas, eficiencia en el uso de los activos y el multiplicador de capital, presentan un comportamiento favorable y dinámico, que garantizando un buen desempeño operativo y económico de la empresa.

4.7 ANALISIS DE RIESGO IMPRESION SAS.

4.7.1 VARIABLES NO CUANTIFICABLES INHERENTES-ANÁLISIS PEST.

Identificar el lugar que ocupa IMPRESION en su entorno se hace importante para definir estrategias que le permitan obtener ventajas competitivas, además ayuda a que la compañía se encuentre alerta y posea la agilidad de modificar dichas estrategias cuando haya necesidad de adaptarse a cambios. Estudiar su entorno es fundamental, pues será éste el que condicionará a la compañía y ésta debe aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas que se presenten.

Por lo anterior es necesario realizar un análisis de PEST, el cual es una herramienta que permite identificar factores del macro entorno que probablemente afectarán la compañía y éste conocimiento le permitirá realizar planes de contingencia para las amenazas que se puedan presentar y tener claridad a la hora de identificar las oportunidades. En éste análisis se describirán los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales no son variables independientes, sino que guardan interrelación al ser claves en el éxito de las estrategias implementadas para la compañía.

4.7.1.1 ENTORNO POLÍTICO LEGAL. Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. Las ramas del poder público son la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.

Desde éste entorno se pueden identificar herramientas que promueven y amenazan el sector editorial y de la industria gráfica, por ejemplo para protegerla (específicamente la editorial) se encuentran leyes de derechos de autor y exenciones tributarias, pero otras como el cobro de altos impuestos a materias primas para la elaboración del material gráfico y a la exhibición de publicidad, constituyen una amenaza para el sector, pues se puede propiciar que quienes requieran de materiales publicitarios opten por hacerlo de forma virtual (e-mail y web). Las leyes medioambientales existentes también persiguen los procesos productivos de éste sector.

El Estado ofrece beneficios a empresas extranjeras para fomentar la inversión en el país, lo que implica que lleguen al país empresas competitivas que afecten a las nacionales.

Todos los cambios políticos y legislativos que ocurran pueden afectar la compañía, el gobierno y la administración pública se encargan de la regulación de sectores y el establecimiento de normas, cuyo desconocimiento podría perjudicar a IMPRESION.

4.7.1.2 ENTORNO ECONÓMICO. Como condicionante de los resultados de la compañía se tiene también el entorno económico, pues éstos se relacionan con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación de la economía, al afectar el poder de compra de los clientes potenciales que se tengan.

El aumento en la producción de bienes y servicios se ve reflejado en el consumo, pues son variables directamente proporcionales que permiten incrementar las ventas de la compañía. IMPRESION ha mantenido sus ventas crecientes desde su constitución.

Se ha sostenido una inflación baja desde el 2009 cuando fue del 2%, porcentaje que se aumentó para el 2010 hasta llegar a un 3.17%; en el 2011 alcanzó el 3.73%; en el 2012 disminuyó nuevamente y quedó en 2.44%; en el 2013 en 1.94%, y para el 2014 subió al 3.80%, ésta variable hace que los costos y gastos de IMPRESION se incrementen o no, y de ocurrir lo primero sería más difícil a los consumidores adquirir los productos y servicios, lo que desaceleraría tanto el consumo como la inversión

Colombia atraviesa por un período de devaluación que en el 2014 fue \$460,67 por dólar y una devaluación en el año del 23.9%, éste movimiento en la tasa de cambio afecta significativamente a la compañía, pues los costos se incrementan en la medida en hay devaluación de la moneda.

4.7.1.3. ENTORNO SOCIO CULTURAL. Los factores sociales varían de un país a otro y tienen en cuenta aspectos como las actitudes hacia productos y servicios extranjeros, los roles de hombres y mujeres en la sociedad, cambios demográficos y en la estructura poblacional, entre otros, que de una u otra manera afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

Las empresas se desenvuelven en medio de los procesos de desarrollo de la sociedad y se deben tener en cuenta aspectos como las condiciones demográficas, que potencian o marginan sectores; aspectos relacionados con la cultura social que pueden intervenir en la aceptación de los productos y servicios; aspectos sociológicos, que condicionan la cercanía con el cliente a los cambios de valores sociales y estilos de vida.

El componente sociocultural en el que se desenvuelve IMPRESION le ha permitido desempeñarse en el sector con alto reconocimiento y ha constituido una ventaja competitiva que es apreciada por sus clientes.

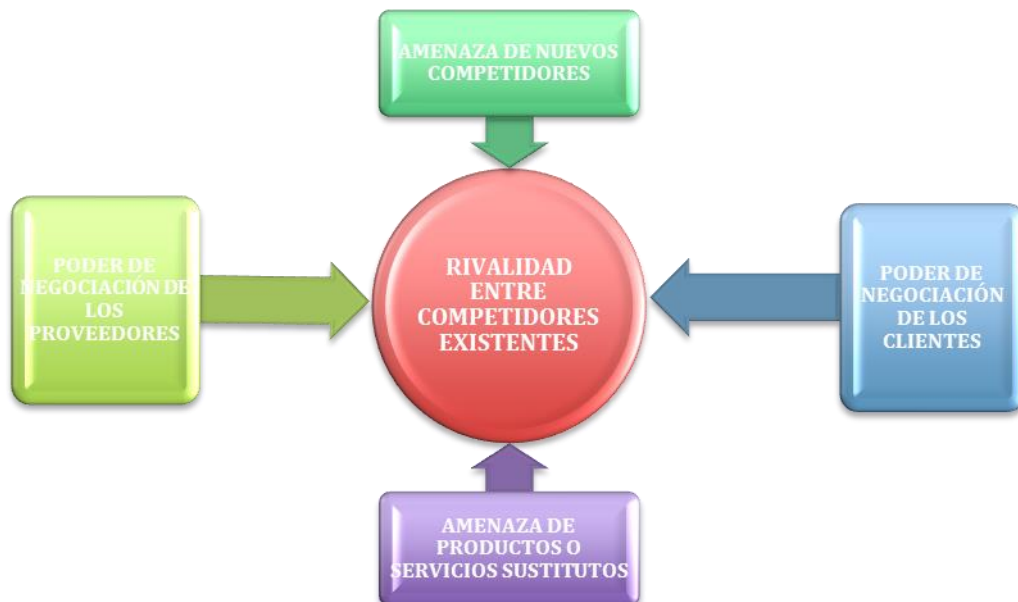
4.7.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO. Éste factor es de gran importancia para todas las empresas, pues la tecnología es vista como un impulsor para éstas, ya que mejora tiempos y calidad en la cadena de producción.

En la industria gráfica los cambios tecnológicos se dan de forma rápida y se hace difícil para las empresas del sector adoptar éstos cambios debido a sus altos costos, también la desacralización de la tecnología le exige a las empresas estar en constante investigación y actualización.

4.7.2 DIAMANTE PORTER. Michael Porter plantea que “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” y para ello es necesario realizar un análisis del sector que permita conocer las oportunidades existentes en éste y así formular la estrategia que posicione a la empresa.

Según Porter existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector y según su teoría “la fuerza o fuerzas que sean las más fuertes dentro del sector, será la que le otorgue la rentabilidad dentro de la industria, ésta debe convertirse en la más importante para la formulación de la estrategia”. Estas fuerzas a las que se refiere son:

Figura 13. Las 5 fuerzas de Porter



AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES. El interés del gobierno por atraer inversión extranjera ha surtido efecto, pues gracias a los beneficios ofrecidos a empresas del exterior éstas han visto oportunidades de crecimiento en Colombia y han decidido entrar a competir en muchas ocasiones con mejores costos y calidad, lo que hace que el competidor nacional pierda su cuota de mercado al enfrentarse con nuevas tecnologías, mejores costos y beneficios tributarios que para él no se contemplan.

La barrera que contendrá la posible entrada de otros competidores es la diferenciación del producto, que si bien el mercado específico es accesible, el nicho de mercado puede ser un poco más difícil de acceder.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES. Para la compañía se hace más difícil competir en un mercado con competidores bien posicionados pues se tiene que ver enfrentada de forma constante a campañas publicitarias agresivas, guerras de precios y promociones.

IMPRESION se encuentra ubicada en el sector en dónde se concentra el mayor grupo de prestadores de servicios de artes gráficas que además se ve afectado por la informalidad, lo que obliga a la compañía a optimizar costos para poder ser competitivo en el sector sin llegar a caer en la informalidad. Una ventaja de la compañía es que ofrece producto diferenciado, pues al ofrecer servicios de impresión por demanda se hace atractivo a los clientes.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES. Éste poder de negociación de los clientes depende de su organización y hace que sus exigencias sean mayores en términos de reducción de precios, mayor calidad de bienes y servicios, lo que de forma conjunta afecta el resultado de la compañía; factores como gran cantidad de sustitutos y la no diferenciación del producto hace que los clientes tengan el poder en cuanto a la negociación y manipulen los precios a su favor.

IMPRESION presenta a sus clientes un producto diferenciado por el que ellos están dispuestos a pagar, sin que estos precios sean significativamente altos en comparación a los del sector.

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS. Los productos sustitutos hacen que el resultado de la compañía se vea afectado, pues estos productos usualmente son más avanzados tecnológicamente y entran a precios menores.

IMPRESION tiene como sustituto la publicidad online, pues muchas veces es menos costosa y llega a más número de personas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. Él poder de los proveedores para negociar no es conveniente, pues el precio va a ser la variable con más sensibilidad y va a afectar el resultado de la empresa, cuando la compañía tiene concentración de proveedores le genera dependencia y serán ellos quienes incrementen los valores de maquinarias o suministros sin que la compañía como cliente pueda negociarlos.

4.7.3 VALOR EN RIESGO IMPRESION SAS. En la gestión financiera de una compañía hay una variable muy sensible dentro de la estructura financiera y es el valor en riesgo VAR que permite medir el riesgo de mercado de una cartera de inversiones de activos financieros, permitiendo proyectar o estimar un valor límite de pérdida a precios de mercado sobre un horizonte temporal de tiempo y datos, lo anterior permite gestionar los riesgos de inversión de la compañía en un horizonte de proyección y que se verán reflejados en el modelo probabilístico (stress model) , además la gestión de esta variable permitirá controlar la medida del riesgo y llevar a cabo un estricto control financiero desde la perspectiva de riesgo por sector económico, concentración de emisor dentro de la cartera de inversión, factor de riesgo o indicador macroeconómico indexado al portafolio, riesgo por calificación y también nos permitirá medir la eficiencia del portafolio a través del indicador SHARPE.

Para el caso de IMPRESION en el horizonte de proyección se simula un portafolio de inversión y se determina con un nivel de confianza de un 95% de un portafolio de \$264.822.440 para el primer año puedo perder \$10.151.434 en 10 días de negociación teniendo en cuenta los coeficientes de correlación que están en el modelo financiero en la hoja Portafolio de Inversión y también se proyectar futuras estructuras de riesgo que afectaran directamente el PYG.

4.7.4 RIESGO DE CREDITO. En la gestión del riesgo de crédito podemos ver que IMPRESION tiene una cartera relativamente sana sin embargo con un nivel de riesgo implícito bastante alto, debido a que las garantías que tiene para este caso solo están respaldadas por la factura como título valor negociable, por consiguiente esto genera que implícitamente en el año 2015 deba provisionar el 60% del total de la cartera, como control se propone utilizar el aval bancario como garantías para combinarlo con Factoring para mejorar la liquidez de la compañía y disminuir el perfil de riesgo.

4.7.5 RIESGO OPERATIVO. Es muy importante en la gestión del riesgo de IMPRESION porque permite mitigar la ocurrencia de pérdidas financieras originadas por insuficiencia o fallos de los procesos internos de la compañía o de las partes interesadas de la organización.

Para este factor se incluye el riesgo legal, de deterioro, operativo de maquinaria, de fraudes internos y ambiental, que a continuación se mapearon en la siguiente matriz.

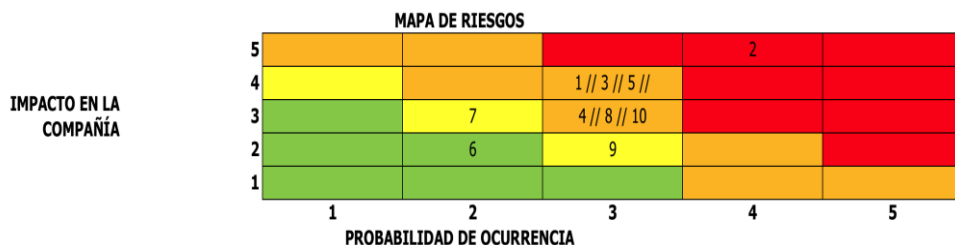
Figura 14. Matriz riesgo operativo

NO.	FACTOR DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INHERENTE	CONTROLES
1	Riesgo de no cumplir las expectativas y necesidades del cliente	Probabilidad de perder un cliente corporativo que afecte significativamente las ventas	Que el servicio no satisfaga las necesidades o expectativas del cliente (producto, tiempo de entrega, servicio)	3	4	12	Mediante los indicadores de gestión monitorear el cumplimiento de los estándares corporativos, de producción y servicio
2	Riesgo de daño en maquinaria	Probabilidad que alguna parte de la maquina deje de funcionar	Deterioro de las partes de la maquinaria por uso ordinario de la actividad	4	5	20	Contratar un seguro de mantenimiento y partes de la maquinaria, para realizar mantenimientos preventivos y no solo correctivos
3	Riesgo que el precio de arrendamiento de la maquinaria se incremente por las fluctuaciones de la tasa de cambio	Riesgo de bloqueo de uso de la maquinaria por el arrendatario	No pago del canon de arrendamiento al proveedor	3	4	12	Hacer proyecciones de los posibles cambios en la tasa de cambio, pactar con los proveedores tasas de cambio fijas condicionadas a cumplimiento en compras y hacer pagos anticipados accediendo a descuentos por pronto pago
4	Riesgo deterioro en inventarios	Probabilidad de que perezcan los inventarios específicamente las tintas, pues son un insumo muy delicado	Mucho tiempo en stock y deterioro de las tintas	3	3	9	Mantener el inventario en un adecuado almacenamiento y temperatura y controlar las existencias
5	Riesgo de imposibilidad para acceder a materia prima y mantenimiento de maquinaria	Probabilidad de que los proveedores no despachen más insumos y mantenimiento por mora en los pagos	No pago de las obligaciones relacionadas con el capital de trabajo operativo de la compañía	3	4	12	Controlar los presupuestos de caja ejecutados y el comportamiento del KTRNO
6	Riesgo ambiental	Probabilidad de sanciones por regulaciones ambientales o cierre del establecimiento	Incumplimiento de las normas medio ambientales	2	2	4	Implementar sistemas integrados de gestión basados en la norma ISO 14000
7	Riesgo en la cadena valor	Probabilidad de incumplimiento ante las especificaciones y producto final ofrecido al cliente	Desorden operativo y administrativo	2	3	6	Realizar listas de chequeo verificando el cumplimiento de las actividades diarias
8	Riesgo legal	Probabilidad de embargos, secuestro de bienes, pago de multas, sanciones, intereses y honorarios del abogado	El no pago de obligaciones financieras, legales, estatutarias	3	3	9	Informar situaciones a la junta directiva, realizar proyecciones y acuerdos de pago con el acreedor
9	Riesgo de fraude interno	Probabilidad de apropiación indebida de materia prima	Robo de insumos y materia prima	3	2	6	Realizar auditorías internas al historial de impresión de la máquina versus entradas de efectivo
10	Riesgo de que un empleado que haga parte de la cadena de valor abandone el cargo	Probabilidad de que la cadena de valor se vea afectada por la ausencia de un empleado que tenga un conocimiento importante del proceso productivo	Ambiente laboral tenso y de baja productividad, ausencia de incentivos laborales	3	3	9	Monitorear los indicadores de desempeño de los colaboradores y recepcionar sus sugerencias para implementar acciones de mejora

Fuente: Cálculos y estimaciones propias

Después de identificar los riesgos y las probabilidades nos permitimos realizar la colorimetría de matriz de riesgo.

Figura 15. Mapa de riesgos



Fuente: Cálculos y estimaciones propias

El anterior análisis nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- La matriz de riesgo operacional le permite priorizar el tratamiento y control de los riesgos para generar un plan de acción y poderlos mitigar.
- La administración del riesgo operativo asegura que la compañía complemente su sistema de control interno y contribuya a generar una cultura de autocontrol y evaluación para la gestión operativa de calidad.
- La gestión de estos factores operativos de riesgo permite a IMPRESION ser auto gestionable y mejorar su productividad.
- La identificación de riesgos permite proteger los activos, minimizar pérdidas y mantener su estabilidad financiera y operativa.
- La autoevaluación y el autocontrol en la administración del riesgo necesita de integrantes proactivos, empezando por la alta gerencia de la organización.

Figura 16. Pérdida esperada riesgo operativo

PÉRDIDA ESPERADA RIESGO OPERATIVO		
No.	RIESGO	VR RESIDUAL A CUBRIR CONTRA EL PATRIMONIO
1	Probabilidad de perder un cliente corporativo que afecte significativamente las ventas	4.100.000
2	Probabilidad que alguna parte no asegurable de la maquina deje de funcionar o se dañe.	320.313
3	Riesgo de bloqueo de uso maquinaria por el arrendatario	256.250
4	Probabilidad de que perezcan los inventarios específicamente las tintas, pues son un insumo muy delicado	288.281
5	Probabilidad de que los proveedores no despachen más insumos y mantenimiento por mora en los pagos	128.125
6	Probabilidad de sanciones por regulaciones ambientales o cierre del establecimiento	0
7	Probabilidad de incumplimiento ante las especificaciones y producto final ofrecido al cliente	854.167
8	Probabilidad de embargos, secuestro de bienes, pago de multas, sanciones, intereses y honorarios del abogado	2.460.000
9	Probabilidad de apropiación indebida de materia prima	316.520
10	Probabilidad de que la cadena de valor se vea afectada por la ausencia de un empleado que tenga un conocimiento importante del proceso productivo	1.441.406
	TOTAL PERDIDA ESPERADA RIESGO OPERATIVO	10.165.062

Fuente: Cálculos propios

De acuerdo a las estimaciones que realizamos logramos determinar una pérdida esperada por valor de \$ 10.165.062.

5. CONCLUSIONES

IMPRESION dentro su estructura financiera de Balance General para el año 2014 presenta un activo que se compone de 83% pasivo y 17% patrimonio y que para el año 2013 el pasivo tenía un 64% y el patrimonio un 36%. Los deudores son una cuenta representativa dentro del activo, 2014 10% y 2013 29% dentro de esta cuenta el 70% pertenece a cuentas por cobrar a accionistas, los deudores (2014 10% y 2013 29%) y dentro de éstos la cuenta que más se destaca es la cuenta por cobrar a accionistas con un 70%, se puede observar que IMPRESION no tiene una política de Dividendos, lo cual impacta negativamente la liquidez de la empresa ya que los accionistas piden adelantos mensuales impactando negativamente la cuenta de deudores, dicha cuenta no revela el modelo de negocio de IMPRESION, ya que la mayoría de ventas se hacen de contado.

Actualmente IMPRESION no cuenta con capital de trabajo para llevar a cabo su operación, lo cual lo ha obligado a financiarse con proveedores y Dian en el corto plazo, pagando así intereses muy altos, las cuotas que está pagando con proveedores son muy altas, por lo tanto es necesario buscar alternativas para financiarse en el largo plazo. Otra razón por la cual se evidencia un aumento de sus pasivos a corto plazo de 177% para el 2014 fue la compra de una casa para accionistas. En términos generales la estructura financiera de la empresa no se considera sana ya que se está endeudando en el corto plazo a un interés muy alto para cubrir gastos y préstamos de accionistas, debido a la baja liquidez que le dan estas malas prácticas a la compañía. Es necesario realizar una reestructuración de pasivos e implantar una política de dividendos que permita que la liquidez generada por la empresa sea destinada para la atención del capital de trabajo.

6. RECOMENDACIONES

Si bien es cierto la caja de la compañía es la vida de la empresa por consiguiente cuando hay problemas liquidez que se ven reflejados en los flujos de caja, esto como consecuencia genera, una suspensión de pagos a los proveedores, déficit de capital de trabajo para cubrir los pagos operativos y como consecuencia; momentos en los que la producción queda frenada por bloqueo de despachos de los proveedores y a si mismo problemas jurídicos que hacen a la compañía incurrir en sobrecostos.

También otro inconveniente se vio reflejado en que la estructura de gastos fijos de la compañía era muy elevada por consiguiente en los momentos de estacionalidad de las ventas el punto de equilibrio se veía más afectado.

De acuerdo a lo anterior se emiten las siguientes recomendaciones:

- Que se establezca una política de pago de dividendos para que no se continúe descapitalizando la compañía por préstamos a los socios, como se observa en la situación actual.
- Utilizar los excedentes de liquidez para que haya una mayor productividad del capital de trabajo, descuentos por pronto pago.
- Utilizar los excedentes de liquidez para inversiones estratégicas como: Campañas publicitarias de penetración de mercado.
- Al identificar que la variable más sensible del modelo financiero es el precio de venta, se debe mitigar este riesgo, mediante la oferta de productos diferenciados en los que el margen de utilidad sea mayor y permita a la compañía proyectarse a futuro con nuevas líneas de negocio.
- Vender los activos improductivos o utilizarlos como garantía para adquirir liquidez (Fiducia inmobiliaria).
- Establecer una política de Inversiones para tener una visión clara de cómo proceder en los periodos de excedentes de liquidez para obtener rendimientos financieros sobre los recursos líquidos.
- En el año 5 de la proyección tener clara reinversión del proyecto para que la estrategia a utilizar no sea una estrategia financiera sino una estrategia de penetración de mercado.

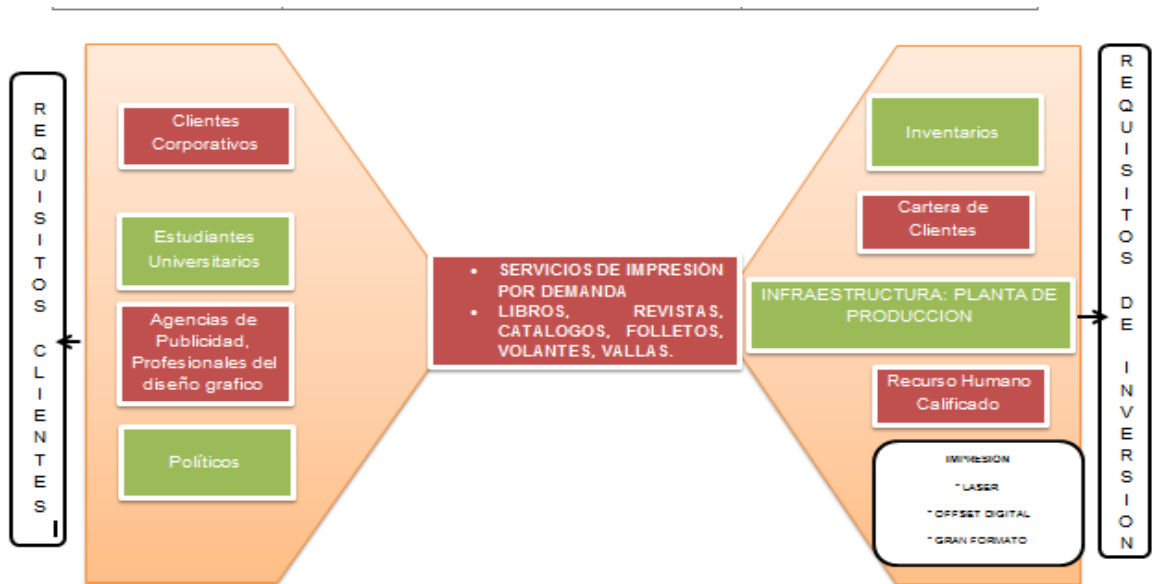
- Mitigar el riesgo que hay implícito en los costos de producción del servicio ya que están amarrados a la TRM de la fecha de facturación, mediante la utilización contratos de Forward para suavizar el posible sobrecosto.
- Fortalecer el departamento comercial y de mercadeo para penetrar más el segmento corporativo que para el 2014 represento un 38% sobre el total de las ventas.

BIBLIOGRAFIA

- ROBLES MIRAS MANUEL. La contabilidad y su análisis. Editorial Díaz de Santos. Madrid – España 2006. Pág.
- OSCAR DE LEON GARCIA. Valoración de empresas, gerencia del valor y Eva. Cali – Colombia. Prensa moderna impresores S.A. 2002. 489 Pág.
- OSCAR DE LEON GARCIA. Administración financiera fundamentos y aplicaciones. Cuarta edición. Cali – Colombia. Prensa moderna impresores S.A. 2009. 363 Pág.
- EDUARDO GODOY RAMIREZ. Contabilidad presentación de estados financieros. Grupo editorial nueva legislación Ltda. Bogotá – Colombia. 2010. 383 Pág.
- LUIS HUMBERTO BELTRÁN GALVIS. Hacia una cultura de la investigación. Bogotá – Colombia. Universidad libre. 2008. Pág.
- GERRY JOHNSON AND KEVAN SCHOOLS. Dirección estratégica, 7edición. Pearson Prentice Hall. Madrid – España. Pag.
- SHARPE, William: “Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk”. *Journal of Finance*, Sept. 1964.
- Informe de sostenibilidad 2012 de la Industria de comunicación gráfica, ANDIGRAF.
- Guía de buenas prácticas para el sector artes gráficas, COMFECÁMARAS
- DANE, Gran encuesta integrada de Hogares GEIH.
- Superintendencia de Sociedades 2013
- Grupo Bancolombia (GB), DANE, Banrep. py: proyectado. Última actualización noviembre de 2014.
- Versión en español: e.ditor consulting s.l. y los autores, Producto: PE 108C Presupuesto de Empresas por Departamentos y Control. Parte 1- Presupuesto por Departamentos.
- Plataforma Bloomberg

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de negocio IMPRESION.S.A



Fuente: información suministrada por IMPRESION.

Anexo 2. Ocupación a nivel nacional.



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

Anexo 3. Empresas relevantes del sector.

Activo, Ingresos Operacionales y EBITDA

RAZÓN SOCIAL	Departamento	Tamaño	Activos 2013 (Millones)	Ingresos Operacionales 2013 (Millones)	EBITDA 2013 (Millones)
PANAMERICANA FORMAS E IMPRESOS S A	Bogotá D.C.	Grande	268.860	129.487	16.760
CARVAJAL SOLUCIONES DE COMUNICACION S.A.S.	Valle del Cauca	Grande	145.540	102.403	8.421
QUAD GRAPHICS COLOMBIA S A	Bogotá D.C.	Grande	117.048	96.203	6.706
CADENA S.A	Antioquia	Grande	99.537	90.136	6.839
LEGISLACION ECONOMICA S.A.	Bogotá D.C.	Grande	59.505	84.393	5.530
PRINTER COLOMBIANA S A	Bogotá D.C.	Grande	125.991	79.601	3.371
MICROPLAST ANTONIO PALACIO & COMPAÑIA. S.A.S	Antioquia	Grande	88.241	65.390	5.424
MORPHO CARDS DE COLOMBIA S.A.S.	Valle del Cauca	Grande	82.894	60.587	15.090
COLOMBIANA FLEXOGRAFICA DE PLASTICOS S.A.	Antioquia	Grande	87.796	54.470	7.188
HOGIER GARTNER & CIA S.A.	Bogotá D.C.	Grande	79.389	50.490	5.620
GRAFICAS LOS ANDES S.A.	Valle del Cauca	Grande	45.492	48.764	178
PRODUCTOS ECO S.A.	Atlántico	Grande	28.715	37.134	3.284
GRUPO OP GRAFICAS S.A.	Bogotá D.C.	Grande	20.402	35.269	1.155
PAPELES PRIMAVERA S.A.	Bogotá D.C.	Grande	27.301	33.409	3.601
INTERGRAFIC DE OCCIDENTE S.A.	Valle del Cauca	Grande	25.038	27.679	3.948
Principales empresas			1.301.750	995.417	93.114
Participación en el sector			33,2%	31,3%	23,7%
Total Sector en SuperSociedades			3.920.850	3.183.378	392.356

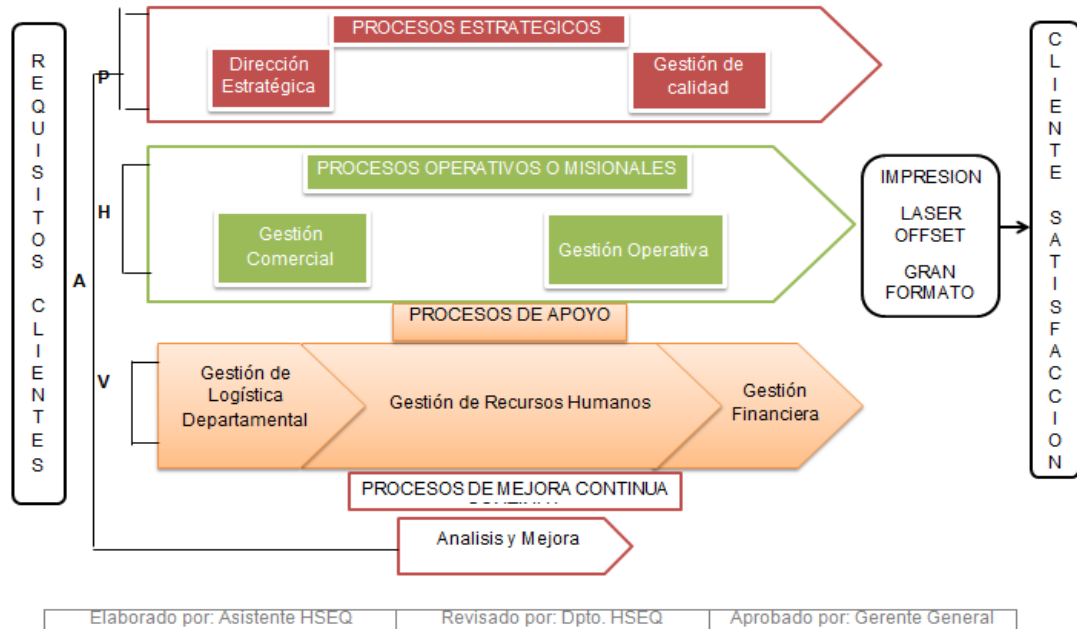
Fuente: Superintendencia de Sociedades, 2013.

Anexo 4. Partidos políticos (clientes estacionales)

	Nombre	Año de fundación	Número de Senadores	Número de Representantes
	Partido Social de Unidad Nacional (Partido de la U).	2005	21	37
	Centro Democrático	2013	20	19
	Partido Conservador Colombiano	1849	18	27
	Partido Liberal Colombiano	1848	17	39
	Partido Cambio Radical	1998	9	16
	Partido Opción Ciudadana antes Partido de Integración Nacional (PIN) ³	2009	5	6
	Alianza Verde	2009 ⁴	5	6
	Polo Democrático Alternativo (PDA)	2005 ⁵	5	3
	Movimiento Independiente de Renovación Absoluta (MIRA)	2000	0	3

Anexo 5. Diagrama del proceso

Fuente: información suministrada por IMPRESION



Anexo 6. Máquinas impresión digital medio y gran formato



Fuente: información suministrada por IMPRESION

Anexo 7. Máquinas impresión offset digital



INDIGO 5600



INDIGO 7000

Fuente: información suministrada por IMPRESION

Anexo 8. Cotización software

Ver archivo adjunto a este mismo documento.

Anexo 9. Proyecto de política de dividendos.

Política de Dividendos

Dentro de los primeros tres meses del año, de conformidad con lo que establecen los estatutos sociales y la Ley, mediante resolución adoptada por la Asamblea General de Accionistas, aprueba, si es del caso, la distribución de utilidades generadas en el ejercicio anual anterior, y determina el dividendo que se va a pagar por cada acción, al igual que el calendario de pago.

Las utilidades de cada ejercicio establecidas conforme a los estados financieros aprobados luego de deducida la correspondiente provisión para impuestos, se distribuirán por la Asamblea con arreglo a las normas siguientes y a las disposiciones legales:

- a) Si existen pérdidas no canceladas de ejercicios anteriores que afecten el capital, las utilidades se aplicarán a la cancelación de dichas pérdidas;
- b) El reparto de dividendo es cercano al 30% de la utilidad neta, definido con criterios como: crecimiento con respecto al año anterior y su relación con la variación del IPC, la variación de la utilidad, el plan de inversiones de capital del año en curso, el nivel de endeudamiento y las amortizaciones de capital cercanas y la expectativa de generación de caja durante el año.

Forma de pago dividendos decretados

Los dividendos decretados se cancelarán a los accionistas mediante la entrega la cesión de la casa que la empresa tiene dentro de su activo y que es considerada improductiva por no estar ligada a su proceso de creación de valor.

El pago de dividendos corresponderá a lo establecido en el Reglamento y en los Estatutos.