

Estrategia de generación de valor para la empresa Industrias Bisonte S.A.

Andrea Conde Molina, Cristina Parra Gantiva y

Osmayra Polo Carmona

Universidad Piloto de Colombia

Nota de las autoras

Trabajo de Grado realizado para cumplir con los requerimientos académicos pertinentes, con el fin de optar al Título de Especialistas en Gerencia y Administración Financiera bajo la Dirección del Dr. William Díaz Henao de la Facultad de Ingeniería Financiera. Postgrados.

Correspondencia: andreacondemolina@outlook.es / cristy.106@gmail.com

osmayra.polo@axesat.com

Bogotá D.C.; Junio de 2016

Dedicatoria

Queremos dedicar este proyecto, en primer lugar a DIOS por ser el artífice principal en la consecución de esta meta personal que nos trazamos y gracias a él hoy día hemos podido lograr,

A nuestros padres, porque con su dedicación, esmero y sacrificio lograron hacer de nosotros personas de bien, porque sus consejos nos han servido para seguir luchando por buscar mejores horizontes a través de la preparación permanente.

A nuestros familiares, con quienes hemos contado siempre y por apoyar nuestras iniciativas para el logro de los retos personales en busca de mejorar nuestras condiciones de vida.

A nuestros amigos por su apoyo incondicional

Agradecimientos

Agradecemos infinitamente a DIOS por darnos la oportunidad de seguir alcanzando las metas personales y profesionales que nos hemos trazado, para avanzar de manera correcta en este camino de la vida que día a día nos enseña el valor ético en el desarrollo y aplicación de los conocimientos que hemos adquirido.

A nuestro Director de trabajo de grado, Dr. William Díaz Henao porque con su apoyo y asesoría permanente permitió que este proyecto que nos propusimos realizar se consolidara de la mejor manera.

A cada uno de nuestros docentes porque con sus conocimientos, experiencia, preparación, exigencia y dedicación en cada módulo desarrollado, entregaron sus aportes para enriquecer nuestros conocimientos profesionales.

A la Universidad Piloto de Colombia por abrirnos sus puertas y permitirnos ser parte de ella en la formación de un nuevo grupo de profesionales especialistas en Gerencia y Administración financiera

Y finalmente a todas las personas que nos prestaron su ayuda para sacar adelante este proyecto.

Contenido

Resumen, 12

Introducción, 13

Planteamiento del problema, 14

 Pregunta de investigación, 15

Justificación, 15

Objetivos, 16

 Objetivo general, 16

 Objetivos específicos, 16

Marco referencial, 17

 Marco teórico, 17

 Marco contextual, 24

 Descripción general de la compañía, 24

 Marco histórico y corporativo, 29

 Ventajas competitivas, 30

 Portafolio de productos, 31

 Portafolio de clientes, 32

 Proceso de producción, prestación de servicio o comercialización, 34

 Análisis DOFA, 40

 Análisis del sector, 41

Metodología, 46

 Diseño o tipo de investigación, 46

 Población, 47

 Instrumentos, 47

Procedimiento, 47
Diagnóstico financiero, 49
Estado de resultados, 49
Balance General, 51
Indicadores financieros, 54
Formulación, 60
Resultados, 62
Relación problema vs estrategia, 62
Supuestos macroeconómicos utilizados, 63
Modelo de proyección, 63
Conclusiones, 70
Recomendaciones, 72
Referencias, 73

Lista de tablas

- Tabla 1. Salarios por centro de costo, 28
- Tabla 2. Ventajas competitivas, 30
- Tabla 3. Ventas por categoría de producto 2015, 31
- Tabla 4. Ventas por tipo de cliente. 2014, 32
- Tabla 5. Ventas por tiempo de cliente 2015, 32
- Tabla 6. Descripción producto, 38
- Tabla 7. Matriz DOFA, 40
- Tabla 8. Marketing Mix Selectivo, 45
- Tabla 9. Estado de resultados a 2010-2015, 49
- Tabla 10. Balance general de 2010 a 2015, 51
- Tabla 11. Indicadores financieros, 54
- Tabla 12. WACC, 59
- Tabla 13. Informe financiero histórico, 60
- Tabla 14. Informe financiero proyectado, 61
- Tabla 15. Proyección y variación escenarios de ventas, 61
- Tabla 16. Relación problema vs estrategia, 62
- Tabla 17. Flujo de caja libre descontado proyectado, 64
- Tabla 18. Estado de resultados proyectado escenario realista, 65
- Tabla 19. Balance general proyectado, 66
- Tabla 20. Indicadores financieros proyectados, 68
- Tabla 21. WACC proyectado, 69
- Tabla 22. EVA proyectado, 69

Lista de figuras

Figura 1. Cuadro de mando integral, 24

Figura 2. Estructura organizacional de Bisonte S.A, **27**

Figura 3. Proceso de producción, prestación de servicio o comercialización, 37

Figura 4. Principales problemas de la industria, 41

Figura 5. Variación año corrido 2015 industria y sector químico (%), 43

Figura 6. Razón corriente, 55

Figura 7. Nivel de endeudamiento, 55

Figura 8. Capital de trabajo, 56

Figura 9. Rentabilidad operacional, 56

Figura 10. Rotación de cartera, 58

Figura 11. Rotación de inventarios, 58

Figura 12. Valor Económico Agregado –EVA, 59

Lista de Siglas

CAMP: Cálculo Tasa Descuento Método

CAN: Comunidad Andina de Nacional

EVA: Valor Económico Agregado

GBV: Gerencia Basada en el Valor

MERCOSUR: Mercado Común del Sur

NOI: Nivel Objetivo de Inventario

PVC: Policloruro de Vinilo

ROE: Rentabilidad financiera /Return on equity

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital / Weighted Average Cost of Capital

Glosario

ABRILLANTADO: dar brillo a una cosa.

ACTIVOS: conjunto de bienes, derechos y otros recursos, de los cuales la empresa espera beneficios económicos futuros.

APALANCAMIENTO: relación entre deudas y fondos propios, este es financiero cuando se aumentan las deudas y con estas se genera un aumento en la rentabilidad de los fondos propios.

BALANCE GENERAL: estado financiero acumulativo de una empresa, registra activos, deudas y situación patrimonial.

CADENA DE VALOR: es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

COMERCIALIZACION: poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta.

COMPETENCIA COMERCIAL: se debe, a los derechos que tienen todos los comerciantes e industriales que invierten en productos específicos para ponerlos a disposición de los interesados a los más bajos precios de la plaza.

CONSERVACION: actividades que involucran gestión, valoración, rescate, preservación, estudio, difusión, intervención en los materiales de un producto.

DESAFIO: Una competencia donde una rivalidad queda en manifiesto.

DIAGNOSTICO FINANCIERO: hace referencia al análisis cualitativo de la información financiera de una empresa. Es la "fotografía financiera" de la empresa, la cual permite la toma de decisiones.

DIVERSIFICAR: hacer diversa una cosa que era única o uniforme.

EFICIENCIA OPERATIVA: se ocupa de la minimización de las pérdidas y la maximización de la capacidad de los recursos, con el fin de proveer productos y servicios de calidad a los clientes

ESCENARIOS: es todo aquel espacio destinado a la representación de diversos eventos.

ESTADO DE RESULTADOS: estado financiero que refleja el resultado de la operación durante el periodo determinado.

ESTRATEGIA: serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

FABRICACION: confección o elaboración de un producto a partir de la combinación de sus componentes, especialmente en serie y por medios mecánicos.

GRANDES SUPERFICIES: es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño localizados en un edificio o recinto techado, por lo general de varios pisos, y que venden un variado tipo de productos.

MAQUILAS: un proceso de segregación de las diferentes fases del proceso de producción que permite la realización de partes del proceso por diferentes empresa

MAXIMIZANDO: máximo rendimiento.

MERCADO INSTITUCIONAL: consiste en escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a la gente.

MODELO FINANCIERO: una construcción matemática que puede extenderse de una fórmula simple (tal como PE) a los programas de computadora complejos que pueden llevar días el funcionamiento.

PROYECCION: acción de proyectar.

RETAIL: es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el Retail. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes.

VALORACION: es la práctica de asignar valor económico a un bien o servicio con el propósito de ubicarlo en el mercado de compra y venta

Resumen

El propósito de este trabajo es crear un modelo financiero que aporte una estrategia para generar valor en la empresa INDUSTRIAS BISONTE S.A., se ha realizado un diagnóstico completo de los estados financieros, los indicadores, y las operaciones de la Compañía; de este modo se puede establecer el efecto de la implementación de la estrategia diseñada, con el cambio de resultados en la proyección sugerida. La empresa INDUSTRIAS BISONTE S.A. tiene como objeto social la fabricación y comercialización de productos químicos para la limpieza, abrillantado, teñido, conservación e impermeabilización de cueros, telas, lonas, plásticos, y calzado de estos materiales, productos químicos para la limpieza y abrillantado y desinfección de toda clase de pisos, productos químicos para la limpieza y desinfección de la superficie en general como paredes, baños, cocinas, lavaderos, vidrios, muebles de madera, metálicos y plásticos, etc. Dentro del diagnóstico que se realizó los puntos relevantes son los siguientes: Las principales materias primas son importadas viéndose golpeados en costos por la diferencia en cambio debido al aumento del precio del dólar. Los principales clientes están en el Retail (Grandes Superficies), los que generan una rotación de cartera de más de 70 días. Los proveedores se cancelan en un plazo de 64 días. Los gastos operacionales están representando en promedio un 40% de las ventas, con una mayor participación de los gastos de ventas. La estrategia elegida es la creación de un modelo financiero que permita demostrar la aplicación de cambios sugeridos en el desarrollo de las operaciones de INDUSTRIAS BISONTE S.A., de manera que cambien los resultados, y se genere valor en la Compañía.

Palabras Clave: Gestión de Valor, Diagnóstico financiero, cambio de operaciones, Industrias Bisonte S.A.

Estrategia de generación de valor para la empresa

Industrias Bisonte S.A.

La Gerencia Financiera y en particular el proceso de planeación financiera es uno de los procesos más importantes al interior de las empresas. Los planes estratégicos de las compañías deben estructurarse correctamente de tal forma que se maximicen los recursos de la empresa y se cumpla con los objetivos de crear valor en la empresa.

En términos financieros, una decisión, acción, inversión o transacción contribuye a la creación de valor cuando es capaz de retornar un flujo de efectivo superior a lo invertido inicialmente, y es capaz de cubrir todos los costos asociados, incluyendo los costos de oportunidad de los recursos invertidos, pero si la utilidad generada no satisface el rendimiento esperado por el propietario, y no cubre el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el negocio, esa operación no está creando valor, por lo contrario, lo está destruyendo. En resumen, se crea valor al obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital invertido (Copeland, Koller & Murrin, 2000, p. 103).

Al definir la Gerencia Basada en el Valor (GBV), Koller (como se citó en Copeland et al., 2000) afirma que:

El fundamento que soporta a la GBV es simple. El valor de una empresa está determinado por sus flujos de efectivo futuros, y se crea valor sólo cuando se invierte capital a un rendimiento que excede el costo de ese capital. Este enfoque de gerencia se concentra en cómo las empresas aplican estos conceptos para tomar decisiones tanto estratégicas como operativas; al utilizarla adecuadamente, es un enfoque que le permite a la gerencia alinear las diferentes aspiraciones de la empresa, sus técnicas analíticas y sus procesos gerenciales, con los generadores claves del valor. Cuando se implementa correctamente, trae consigo beneficios importantes. Es como una reestructuración para alcanzar

continuamente el máximo valor. Funciona. Tiene un alto impacto, generalmente reflejado en la mejora del desempeño económico (p. 106).

Con el presente trabajo de grado se busca aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, conocer los efectos de las decisiones de inversión y financiación, así como analizar y entender el funcionamiento de la empresa y sus objetivos estratégicos con el fin de crear y diseñar valor para ella.

El trabajo se centra en identificar una problemática al interior de la compañía y proponer una estrategia que solucione, realizando la respectiva planeación financiera para observar los efectos de su implementación.

Debido a que se desarrolla el análisis al interior de la empresa, no se tienen en cuenta riesgos futuros por cambios de normatividad del sector o tributaria que afecten la operación y generen reducción de los márgenes por una mayor carga impositiva.

Inicialmente se presenta la descripción de la empresa INDUSTRIAS BISONTE S.A., y el sector en el cual desarrolla su actividad, después de lo cual se procede a realizar un diagnóstico financiero a cierre del año 2015. Una vez se identifica la problemática que presenta la empresa, se expone la estrategia propuesta para darle una solución, y los efectos de la implementación sobre la estructura financiera de la empresa. Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones generadas al desarrollar el trabajo.

Planteamiento del problema

En el transcurso de los últimos seis años, la empresa Industrias Bisonte S.A., ha venido destruyendo valor, y bajando sus niveles de utilidad operacional y neta. Esto crea la necesidad de realizar un Diagnostico Financiero para determinar las variables que están ocasionando esta situación, por este motivo la empresa quiere determinar la: Estrategia de generación de valor a través de un modelo financiero.

Pregunta de investigación.

¿Mediante una estrategia financiera, puede la empresa Industrias Bisonte S.A., generar valor a mediano plazo?

Justificación

Uno de los principales retos para las Compañías hoy en día, es el de permanecer en el mercado y asegurar su futuro. Este reto se convierte entonces, en desafío para la asesoría Financiera, tanto interna como externa; puesto que el lograr los objetivos que buscan los empresarios, sincronizando todos los procesos de la cadena de valor y los procesos soportes de cada Compañía, es un trabajo que exige conocimiento del negocio, percepción de los puntos críticos del diagnóstico y alternativas que se proyecten a través de un modelo financiero que involucre varios escenarios, con acciones que permitan cumplir con las metas.

De este modo se busca crear un modelo financiero que sea útil para la Compañía INDUSTRIAS BISONTE S.A., basado en el Diagnóstico financiero que se realizó centrado en el análisis de costos, caja, crecimiento, expansión del negocio, compras y ventas.

Se espera que este diagnóstico realizado sea una herramienta para que la Compañía, evalúe la gestión administrativa y financiera de la Compañía; maximizando los recursos invertidos, y que se tomen decisiones para alcanzar los objetivos y proyectar la empresa hacia el futuro.

La Compañía INDUSTRIAS BISONTE S.A, con 30 años de experiencia está dedicada a la Fabricación y comercialización en todo el terreno nacional y en algunas partes del exterior, de productos químicos para la limpieza, abrillantado, teñido, conservación e impermeabilización de cueros, telas, lonas, plásticos, y calzado. Sin embargo su alta trayectoria en el sector no le garantiza el ser una empresa generadora de valor, por lo tanto se considera importante realizar el

diagnóstico y modelo financiero que incluye este trabajo, se tiene la base del momento presente en lo que respecta a liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gastos de operación.

Objetivos

Objetivo general.

Crear una estrategia de valor para la empresa manufacturera Industrias Bisonte S.A. a través del análisis financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad operacional y la utilidad neta.

Objetivos específicos.

- 1°. Analizar la situación actual de la empresa, revisar Estados Financieros y determinar los inductores y macro-inductores de valor verificando su resultado.
- 2°. Analizar la distribución y negociación de ventas que tiene la Compañía actualmente.
- 3°. Crear el modelo financiero donde se señale la estrategia de creación de valor adecuada para la empresa.
- 4°. Determinar los factores de riesgo del negocio y establecer recomendaciones para minimizarlos.

Marco referencial

Marco teórico

Planeación financiera.

La Gerencia Financiera y en particular el proceso de planeación financiera es uno de los procesos más importantes al interior de las empresas, según Rodríguez (2003).

El proceso de Planeación Financiera es uno de los más importantes el cual se puede aplicar en cualquier tipo y tamaño de empresa, es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado, que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas (p. 37).

En otras palabras no solo es en un modelo financiero que permite analizar unos indicadores, sino que abarca un conjunto de actividades las cuales se desarrollan a nivel estratégico del negocio y a nivel operacional. En términos generales una estrategia de generación de valor se puede traducir en metas de corto y largo plazo, con enfoque en los principales inductores de valor proyectando su crecimiento a través del tiempo.

Estados financieros.

Cuando se habla de planeación financiera de una empresa nos trasladamos a lo que da la fuente de información y a su vez también el resultado sobre la planeación, y son los estados financieros de la Compañía.

Pero entonces qué son los estados financieros, se pueden definir como:

Un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad. En el caso de una empresa, los estados financieros básicos son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender (Enciclopedia financiera. Com, s.f., p. 1).

Los estados financieros no son solamente el registro de los sucesos económicos, son la fuente de una serie de conclusiones acerca de la evolución de la empresa. Es en este punto donde aparece una parte de la contabilidad denominada Análisis de los Estados Financieros.

Las conclusiones obtenidas son determinísticas desde el punto de vista de los accionistas, directivos, inversionistas, bancos, empleados y el estado.

La información disponible de la mayoría de empresas tiene algunas limitaciones que conviene señalar:

Los datos existentes pueden ser insuficientes para poder hacer un análisis completo. En este sentido, cabe recordar que normalmente es difícil disponer de previsiones fiables sobre el futuro de la empresa.

Los datos existentes pueden ser insuficientes para poder hacer un análisis completo. En este sentido, cabe recordar que normalmente es difícil disponer de previsiones fiables sobre el futuro de la empresa.

La información puede llevar un retraso significativo. Es habitual que las cuentas disponibles tengan una antigüedad de alrededor de doce meses, con lo que el diagnóstico pierde actualidad. Dada la rapidez con la que se mueven hoy en día los negocios, esta limitación puede ser importante.

Los datos pueden no ser totalmente fiables. En los últimos años se ha puesto de manifiesto que algunas empresas maquillan sus cuentas anuales ofreciendo una imagen distorsionada de su patrimonio y sus resultados.

En la medida que la empresa disponga de un informe de auditoría sin salvedades las cuentas serán más fiables. Si en el informe de auditoría se incluyen salvedades habría que ajustar los estados financieros de acuerdo con lo que indiquen los auditores (Gowthorpe & Amat, 2004, p. 9).

Los datos contables no están, normalmente, ajustados por inflación. Inclusive con tasas bajas de incremento de precios, activos tales como los inmovilizados, por ejemplo, pueden ofrecer una imagen distorsionada. “Para poder analizar una empresa es conveniente disponer de datos de varios años. De esta forma, se podrá evaluar la tendencia que está siguiendo”. (Cañibano, 1982, p. 84)

Otro aspecto a considerar es la posible existencia de grupos empresariales. Cuando la empresa forma parte de un grupo, ha de disponerse también de información consolidada (Iglesias, 1992).

Finalmente, habrá que tener en cuenta “la normativa contable con la que se han preparado las cuentas ya que ésta puede variar mucho según el país del que se trate y, por tanto, distorsionar el análisis” (Choi & Levich, 1991, p. 74). “En la medida que se vayan implantando las Normas Internacionales de Información Financiera en todo el mundo será más fácil la comparación de estados financieros de empresas procedentes de países diferentes” (Associació Catalana de Comptabilitat Direcció- Accid, 2004, p. 24).

Una vez realizado el análisis estratégico y el operativo, se podrá iniciar la revisión de los estados financieros. Este análisis se divide en análisis patrimonial y financiero, análisis de la gestión de los activos, análisis económico y análisis de la rentabilidad.

Diagnostico financiero.

Posteriormente de realizar los análisis se genera el diagnostico financiero, que muestra la situación de la Compañía, los rubros sensibles, los de riesgo, y los que se deben respaldar con una estrategia.

“El diagnóstico ayuda a poder formular y poner en marcha las recomendaciones que pueden hacer que la empresa evolucione favorablemente” (Amat, 1999, p.59).

Valoración de empresas.

Para el autor de “Valoración de Empresa,” Brugger (s.f) “Una valoración es una estimación del valor que nunca llevara a determinar una cifra exacta y única, sino que esta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción y del método utilizado” (p. 2).

Las transacciones en que se valoran empresas consisten normalmente en transmitir la propiedad de la totalidad o parte de un negocio o del capital o en el cambio de titularidad de las acciones de una compañía. La adquisición o venta de acciones puede implicar la toma o pérdida de control en la empresa y la potestad de disponer de los bienes y negocios, que nuevamente tendrán que ser valorados (tasación o peritación) para transmitirlos o traspasarlos respectivamente (Galindo, 2005).

Dentro de las herramientas para la valoración de empresas también se encuentran la gestión de los microinductores de valor: En desarrollo del proceso contenido en la función financiera, congrega los sistemas de medición y resultados con base en sus indicadores de gestión y desempeño, que permiten observar su comportamiento para enfrentar las condiciones del mercado y sus competidores (García, 2005, p. 93)

Rappaport (1998) define siete inductores financieros de creación de valor a saber:

- Ebit (Beneficios antes de intereses e impuestos)
- Tasa impositiva (T)
- Coste de capital (WACC)
- Inversiones incrementales en activos fijos (AF)
- Inversiones incrementales en necesidades operativas de fondos (NOF)
- Crecimiento de la cifra del negocio (cn)

- Periodo de sostenibilidad o ventaja comparativa (o periodo de creación de valor)

Métodos de valoración de empresas.

Dentro de los métodos de valoración de las empresas se enumeran dos como los más utilizados en primer lugar a través del método de Beneficios descontados partiendo de la utilidad, y consiste en calcular los flujos futuros ajustados según su valor en el tiempo, descontados a una tasa que usualmente es el costo de oportunidad de obtención del capital utilizado. El valor total de la empresa se da del valor actual de los flujos de fondos en el periodo proyectado más un valor de continuidad que son los flujos de liquidez después del periodo del pronóstico.

Para el caso se crea un escenario de utilidades futuras, o comportamientos históricos y se supone que el futuro será igual. Se realiza unos pronósticos con índices de crecimientos perpetuos pero se debe cuidar los cálculos estimados por la incertidumbre para evitar un grado de riesgo de error.

Formula:

Valor de la empresa = Suma (Beneficios esperados/ tasa de riesgo del capital social) $VE =$

U/r , donde:

VE: Valor de la empresa

U: Utilidad de la empresa

R: Interés que los inversionistas o accionistas esperan del negocio

Si suponemos que la empresa tiene un crecimiento de beneficios constantes (g), la formula cambiaria a:

Valor de la empresa = Suma (Beneficios esperados/tasa de riesgo del capital social - crecimiento de beneficios constante g)

$VE = U/r - g$ donde:

U: Utilidad

R: Interés que los inversionistas o accionistas esperan del negocio

g: Crecimiento de beneficios constante (Brugger, s.f. p. 3)

En segundo lugar se valoran empresas a través del flujo de caja libre descontado “considerado por los estudiosos del tema, como el método más consistente y único conceptualmente desde el punto de vista de análisis financiero” (Fernández, 2004, p. 138). Se utiliza este método y se toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo avaluando los resultados de las estrategias aplicadas, debido a los pronósticos tenidos en cuenta en las proyecciones y las expectativas de crecimiento a largo plazo, es importante resaltar la sensibilidad en su aplicación.

Se detalla de manera breve la fórmula que se utilizó para la estrategia de valor de la empresa objeto de este trabajo:

Flujo de caja libre se calcula de la siguiente forma:

Formula:

Ingresos / Ventas

Costo Y Gastos Monetarios

Ebitda (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

Menos (-) Depreciación y amortización

= Utilidad Operativa

Menos (-) impuestos Aplicados

= UODI (Utilidad operacional después de impuestos)

(+)Depreciación y amortización

=FLUJO DE CAJA BRUTO

Menos (-) Incremento del KTNO (Capital de trabajo neto operativo)

Menos (-) Inversión total en activos fijos

=FLUJO DE CAJA LIBRE

Valor de Continuidad

Valor Económico Agregado (EVA).

“El Valor Económico Agregado (en inglés EVA, Economic Value Added) es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con que opera” (Amat, 1999, p. 12).

Ante la globalización, la competitividad exige a las empresas visualizar su futuro a través de la planeación estratégica, la misma que debe tener un seguimiento mediante los llamados indicadores de gestión.

El valor Económico Agregado (EVA) y la generación de valor, se utilizan para maximizar las utilidades y cumplir con las expectativas de los accionistas en el retorno de la inversión.

El EVA permite además de valorar la empresa, ser un mecanismo de control para la verificación de la generación de valor. De tal forma que si el EVA, alcanza valores positivos la Compañía genera valor pero si son valores negativos destruye valor.

Se recomienda tener en cuenta estas cuatro perspectivas: de los empleados, de los procesos internos, del cliente externo y desde la perspectiva económico-financiera, mencionados en el Cuadro de Mando Integral (ver figura 1) de los autores (Kaplan & Norton, 1997) (ver figura 1). Se tiene que tomar en cuenta que los factores clave de éxito desde las cuatro perspectivas antes indicadas se encuentran íntimamente relacionados, por ejemplo, si una empresa motiva a sus empleados, el efecto se sentirá en la mejora de los procesos internos, esto a su vez repercutirá en la mejora de la calidad de los productos satisfaciendo de mejor manera al cliente externo, lo que finalmente repercutirá en un incremento de la riqueza de los accionistas.



Figura. 1. Cuadro de mando integral. Fuente. Kaplan y Norton (1997).

La aplicación del EVA presenta varias ventajas, por ejemplo, los directivos no sólo se preocupan por la generación de utilidades, sino también por la utilización de los activos, los incentivos para los directivos pueden depender del EVA obtenido, lo que incidirá en un mejor desempeño (Palomeque, s.f., p. 24).

Marco contextual

Descripción general de la compañía

Nombre de la empresa.

INDUSTRIAS BISONTE SA

NIT:

860.527.917-1

Matrícula mercantil:

00246274 del 25 de septiembre de 1985.

Domicilio de la compañía.

Cra 22 15 – 46 Planta Principal (Aseo Hogar)

Cra. 25 No. 23-38 Planta (Aseo Personal)

Activos a 31 de Dic del 2015.

10.728.000.000

Ventas al 31 de Dic del 2.015.

22.963.000.000

Empleados al 31 de Dic del 2014.

223

Tamaño de la empresa según la ley 905 de 2004.

Mediana empresa

Persona que autoriza el estudio.

Rachid Elam Numa

Gerente General y Representante Legal

Sociedad Anónima dedicada a la Fabricación y comercialización en todo terreno nacional y en el exterior de productos químicos para la limpieza abrillantado, teñido, conservación e impermeabilización de cueros telas, lonas, plásticos, y calzado de estos materiales productos químicos para la limpieza y abrillantado y desinfección de toda clase de pisos productos químicos para la limpieza y desinfección de la superficie en general como paredes, baños, cocinas, lavaderos, vidrios, muebles de madera metálicos y plásticos, etc.

Fabricación y comercialización de productos químicos para desodorizar, perfumar y desinfectar el ambiente.

Fabricación y comercialización de productos químicos insecticidas para toda clase de insectos.

Fabricación y comercialización de productos químicos para el cuidado y conservación de los automóviles.

Fabricación y comercialización en general de toda clase de productos y artículos de belleza.

Fabricación, importación, exportación ,comercialización por cuenta propia o de terceros ,productos para el cuidado del cabello y el cuerpo humano tales como champús, tintes , cremas para el cuerpo mascarillas productos medicados tónicos capilares productos para maquillaje y en fin todo tipo de productos utilizados en el cuidado y embellecimiento humano.

Visión.

En el 2018 ser reconocido como uno de los líderes en el mercado nacional de productos para el aseo del hogar y de productos naturales para el cuidado personal.

Misión.

Fabricar y comercializar productos para el cuidado personal, del calzado y del hogar, con el fin de generar utilidades y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

Objetivos estratégicos.

Garantizar la satisfacción de los consumidores y clientes a través de productos que cumplan sus necesidades y expectativas, con altos niveles de productividad y eficiencia, mejorando los procesos y desarrollando el talento humano.

Crecer en el mercado nacional, razón por la cual se decide traer la marca LACTOVIT

Obtener un crecimiento mucho mayor en el mercado internacional con la línea Búfalo, especialmente por la apertura del mercado en Panamá, país donde los Representantes de Búfalo cerraron la fabricación de los productos, dejando abierta su comercialización.

Abrir el servicio de maquilas para optimizar el rendimiento de la Planta de Cuidado Personal, dado que su infraestructura está utilizada en un 18%.

Estructura organizacional.

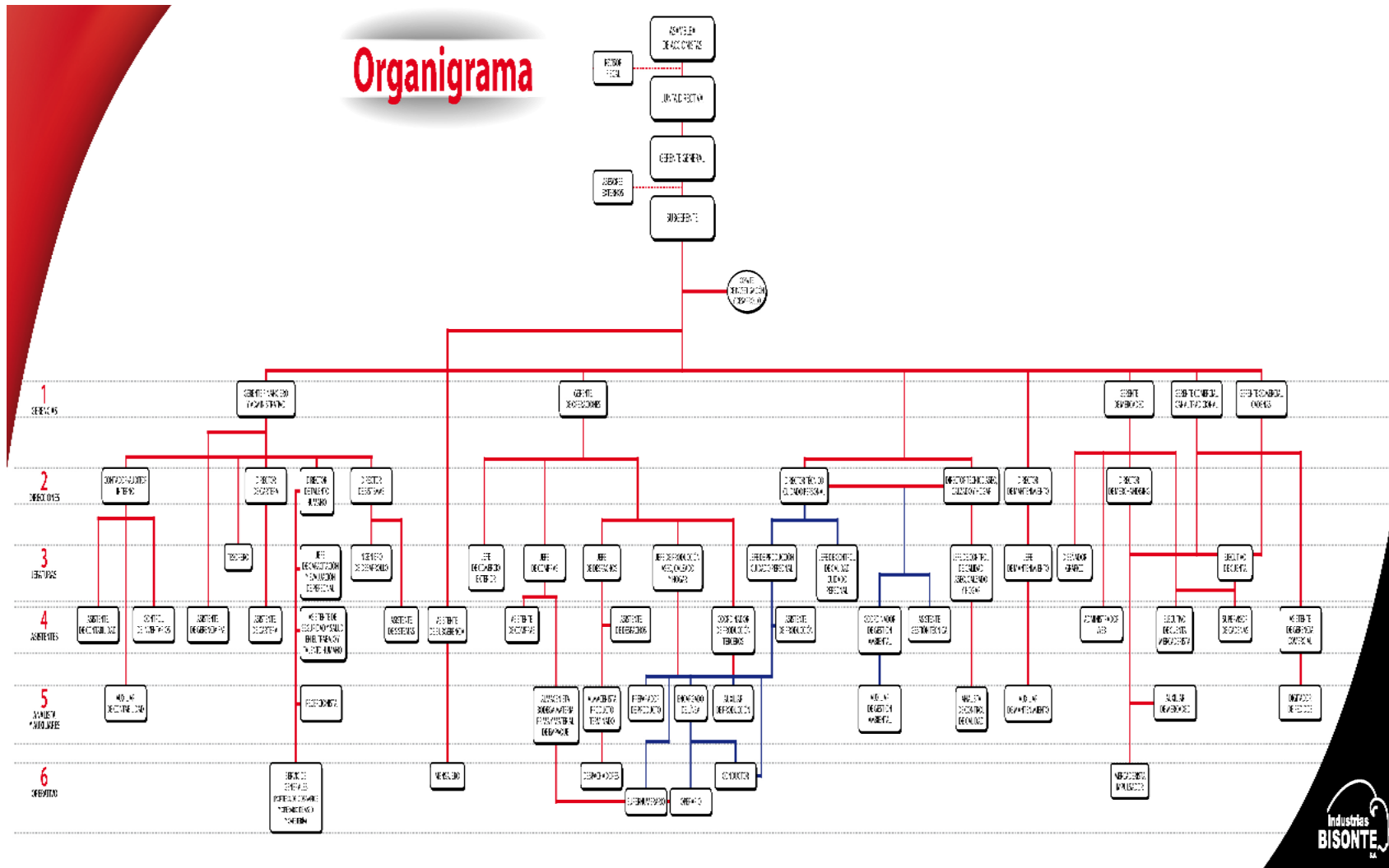


Figura 2. Estructura organizacional de Bisonte S.A. Fuente. INDUSTRIAS BISONTE S.A.

Tabla 1.

Salarios por centro de costo

Costo	Total
Apartado Urabá Tradicional	2.105.910
BOG-Administración	89.640.000
BOG-Despachos	9.807.275
Bogotá Cadenas	14.289.455
Bogotá Tradicional	11.137.820
Bogotá-Ventas	31.300.000
Boyacá Cadenas	800.000
Boyacá Tradicional	3.447.275
Bucaramanga Tradicional	3.818.365
Cali - Cadenas	4.468.365
Cali Tradicional	2.768.365
Choco Tradicional	689.455
Costa Cadenas	6.736.730
Costa Tradicional	1.378.910
Cucuta Tradicional	2.068.365
Eje Cafetero Cadenas	3.168.365
Eje Cafetero Tradicional	2.128.910
Huila - Caquetá -(Tradicional)	1.378.910
Medellín Cadenas	5.268.365
Medellín Tradicional	3.657.820
Monteria Cadenas	689.455
Monteria Tradicional	818.100
Ocaña Tradicional	1.378.910
Pasto Tradicional	1.389.455
Planta Aseo Hogar	65.672.915
Planta N y V	17.548.910
Popayán Tradicional	689.455
Servicios Generales	5.338.365
Tolima Cadenas	1.378.910
Tolima Tradicional	1.389.455
Villavicencio Cadenas	689.455
Villavicencio Tradicional	1.539.455
	298.581.500

Elaboración propia. Fuente: INDUSTRIAS B ISONTE S.A.

Marco histórico y corporativo

Industrias Bisonte SA es una empresa familiar fundada en 1985 con capital 100% colombiano, en el año 2008 se negocia la licencia de fabricación y comercialización de la marca de productos de aseo para el calzado y el hogar BUFALO, propiedad de Werner & Mertz GmbH Alemania.

En 1995 se comienza la importación de España de la línea de aseo personal NATURALEZA Y VIDA, propiedad del Instituto Naturvita S.A. Barcelona, obteniéndose la licencia para su fabricación y comercialización en Colombia.

El mismo año se adquiere la marca nacional NETTUNO y se le da un enfoque como la marca de menor precio de la empresa orientada a la categoría de limpieza ecológica del hogar.

En el 2000 se lanza la marca MARBELLA, orientada al lavado de loza.

En 2013, se comienza la elaboración de los productos para el calzado de Marca Propia de la cadena Éxito. Actualmente también se elaboran marcas propias a Croydon Colombia S.A.

En 2009 se lanzó la marca Panty Shower: detergente líquido para prendas íntimas.

Y como la estrategia de INDUSTRIAS BISONTE S A, para el año 2016 es crecer en el mercado nacional, se decide traer la marca LACTOVIT a través de la empresa Grupo AC Marca, Barcelona.

A lo largo de su desarrollo, las empresas van tomando diversas decisiones que afectan, tanto a su componente estratégico (estrategia) como a su componente operativo (eficiencia operativa).

Desde el punto de vista de la creación de valor en la empresa, lo que interesa es encontrar el nexo de unión entre la toma de decisiones por parte de la empresa (decisiones afectadas por factores no controlables) y la creación de valor de manera que se puedan establecer planes de dirección para la creación de valor para los próximos 5 años, los inductores de valor

más relevantes, los centros de costo por canal que están creando valor y cuales están destruyendo valor y así influir positivamente en la toma de decisiones a corto y largo plazo.

Ventajas competitivas.

Tabla 2.

Ventajas competitivas

Ventajas Competitivas	Empresa		
	Colgate palmolive	Reckitt y colman colombia s.a	Industrias bisonte
Posicionamiento de marca	Fundada en 1806, lo que le da tradición y clase a nivel mundial.	Es una empresa tradicional en los hogares colombianos desde muchos años atrás	Fundada en 1985 con tecnologías europeas que aseguran su permanencia en el mercado.
Certificaciones de calidad	Tienen implementados sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente, respaldadas por certificaciones como la ISO 9001:2000 ISO 14001:2004	Tienen implementados sistemas de gestión de calidad, soportados en la ISO: 9001: 2000	Tiene implementados sistemas de gestión de calidad, soportados en la ISO: 9001: 2000
Capacidad financiera	Es una de las mayores capacidades Financieras de las analizadas en este trabajo, trayectoria, posicionamiento y tamaño lo confirman.	Posee capacidad Financiera, sin embargo a incrementado su endeudamiento casi a un 60%.	Si bien posee capacidad Financiera, esta se ve golpeada, por variables externas como la subida del dólar y la distribución de las ventas actuales; sobre estos rubros requiere trabajar, para obtener capacidad de soporte.
Proyección social	Realiza grandes inversiones para el desarrollo de la comunidad.	La responsabilidad social hace parte de su política de gestión	Esta comprometido con el desarrollo socio-cultural de las regiones donde esta presente.

Portafolio de productos.

Descripción sencilla de los productos vendidos por la Compañía durante el año 2015 (incluye ofertas).

La empresa cuenta con diferentes productos clasificados en 2 grandes grupos:

- Los productos de Calzado y hogar
- Los productos de Cuidado Personal

Como producto de innovación: la empresa crea una estrategia de ventas para la distribución de la Marca Lactovit a través de una firma española.

Tabla 3.

Ventas por categoría de producto 2015

Año	Categoría de Producto	Cantidad	Valor Total	
	Insecticidas	5.470	53.201.597	0,23%
	Lubricantes 3 en uno	36.297	72.882.888	0,32%
	Materias primas bufalo/nettuno	142	581.476	0,00%
	Productos búfalo	4.038.814	12.069.902.826	52,59%
	Productos búfalo no gravados	25.428	102.489.324	0,45%
	Productos importados n y v	3.930	93.738.707	0,41%
	Productos lactovit	96.909	1.139.477.044	4,97%
	Productos marcas propias	115.203	241.367.831	1,05%
	Productos n y v	859.387	7.806.710.685	34,02%
	Productos nettuno	289.168	537.986.757	2,34%
	Productos nettuno no gravados	171.454	421.816.333	1,84%
2015	Productos shower	103.731	409.274.374	1,78%
	Total General	5.745.933	22.949.429.842	100,00%

Elaboración propia. Fuente: INDUSTRIAS B ISONTE S.A.

El Promedio mensual de Ventas es aproximadamente: \$1.900 millones de pesos.

Portafolio de clientes.

Industrias Bisonte en el mercado a nivel nacional e internacional presenta la siguiente participación:

Clientes actuales.

A través de 3 canales de Venta:

Canal Tradicional: 815 clientes a nivel nacional

Canal cadenas: 38 clientes a nivel nacional

Canal Exportación: 5 clientes de los países (Ecuador, Rep. Dominicana, Chile y Costa Rica)

Tabla 4.

Ventas por tipo de cliente 2014.

Tipo de Cliente	Valor Total 2014	% del Total	No de Clientes
CADENAS	11.334.963.171	51,62%	38
EXPORTACIONES	779.392.899	3,55%	5
TRADICIONAL	9.842.455.707	44,83%	815
Total General	21.956.811.777	100,00%	858

Elaboración propia. Fuente: INDUSTRIAS B ISONTE S.A.

Tabla 5.

Ventas por tiempo de cliente 2015

Grupo de Tercero	Valor Total 2015	% del Total	No. De Clientes
Cadenas	12.104.449.589	52,82%	38
Exportaciones	1.001.929.219	4,37%	6
Tradicional	9.812.202.776	42,81%	810
Total General	22.918.581.584	100,00%	854

Elaboración propia. Fuente: INDUSTRIAS B ISONTE S.A.

Clientes potenciales.

Expandir el canal tradicional (tiendas de barrio), para expandir el negocio se debe realizar un trabajo muy fuerte a través de trabajo de campo y apoyo a los distribuidores mediante impulso y promoción.

Se debe desarrollar más la red de distribución y buscar que estos clientes cumplan todas las funciones que les son propias como:

Distribución.

Los distribuidores deben hacer el cubrimiento adecuado, de acuerdo con los objetivos definidos por el productor, es decir, si quiere hacer distribución selectiva o distribución intensiva.

Financiera.

Los distribuidores deben financiar a los canales tradicionales para competir con los mayoristas que sí los financian y por lo tanto el tendero los prefiere.

Almacenamiento.

El distribuidor debe tener la disposición y la capacidad de almacenar mercancías que le permitan cubrir las necesidades de los tenderos sin permitir que se den como agotados.

Adaptabilidad.

Una función muy importante del distribuidor en estos tiempos de crisis es la de acondicionar el producto a las necesidades del cliente, en cuanto al tamaño del lote requerido por éste.

Asumir riesgos.

Uno de los mayores problemas que está viviendo la red de distribución es la inseguridad, pero el canal debe asumir este riesgo y continuar su tarea de hacer distribución.

Promoción.

El distribuidor debe promocionar los productos mediante un adecuado merchandising,

una estrategia publicitaria que permita alcanzar los objetivos de posicionamiento y participación en el mercado, y realizando promociones tipo push para motivar al canal.

Se debe buscar la apertura de un nuevo canal de ventas enfocado a tener comercialización sin que genere gastos de mercadeo, publicidad, descuentos.

Proceso de producción, prestación de servicio o comercialización

Descripción del proceso.

Los productos de la cadena petroquímica-plásticos y fibras sintéticas se originan de la transformación del petróleo y el gas natural y se clasifican en básicos, resultantes de la primera transformación de los hidrocarburos, como las olefinas y los aromáticos, de donde se desprenden los siguientes:

- Preparados especiales para limpieza del hogar
- Materias colorantes orgánicas, extractos tintóreos y materias curtientes orgánicas
- Fibras celulósicas y otras artificiales en forma de monofilamentos
- Lacas de uso industrial y hogar
- Cosméticos y preparados de tocador
- Preparación de desinfectantes para el hogar y desodorantes de tocador y ambientes
- Jabones y detergentes
- Artículos higiénicos y sanitarios
- Fabricación y mezcla de insecticidas, plaguicidas y reguladores fisiológicos
- Cera artificial, productos de ceras y betunes

Como los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias

- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

La empresa tiene implementada la estrategia por medio del proceso del (NOI) el Nivel

Objetivo de Inventario – teoría de Inventarios y de restricciones

Jefe de producción.

Generación y revisión del NOI

Armar programación de planta observando el NOI se toman la decisión de producir las referencias en rojo como prioridad y en amarillo en segundo plano.

Asistente de producción.

Generación de órdenes de producción

Creación de las transacciones en el sistema

Orden de fabricación: se digita el lote asignado y se imprime la orden.

Cierre orden de producción: Determina el ingreso del producto terminado

Creación de transacciones en el sistema

Parte de trabajo. Se ingresa la información entregada por la encargada y se descarga el inventario de insumos y se ingresa al inventario el producto terminado.

Archivo paquete técnico

Devolución de material a las bodegas con remisión de traslado

Control de inventarios.

Control de personal

Seguimiento a cumplimiento de objetivos de productividad

Atención a requerimientos de clientes internos.

Explosión de materiales: Se revisa el requerimiento de insumos vs inventario. Se informa a compras de los faltantes del inventario para conocer la disponibilidad de los insumos y de esa forma programar el piso de planta.

Generación de órdenes de producción: Se asignan los números de lotes a los productos a fabricar.

Creación de transacciones

Orden de fabricación: se digita el lote asignado y se imprime la orden.

Plan de piso de planta: se establece en el archivo programación en la versión vigente, y se define la línea, el grupo, la referencia y las cantidades llenar.

Comunicar el plan de piso de planta se informa a: asistente de producción, bodegas de MP y ME, analista de calidad.

Revisión paquete técnico: se revisa el paquete técnico, que estén todos los registros y las aprobaciones correspondientes.

Diagrama del proceso

Ver Figura 3

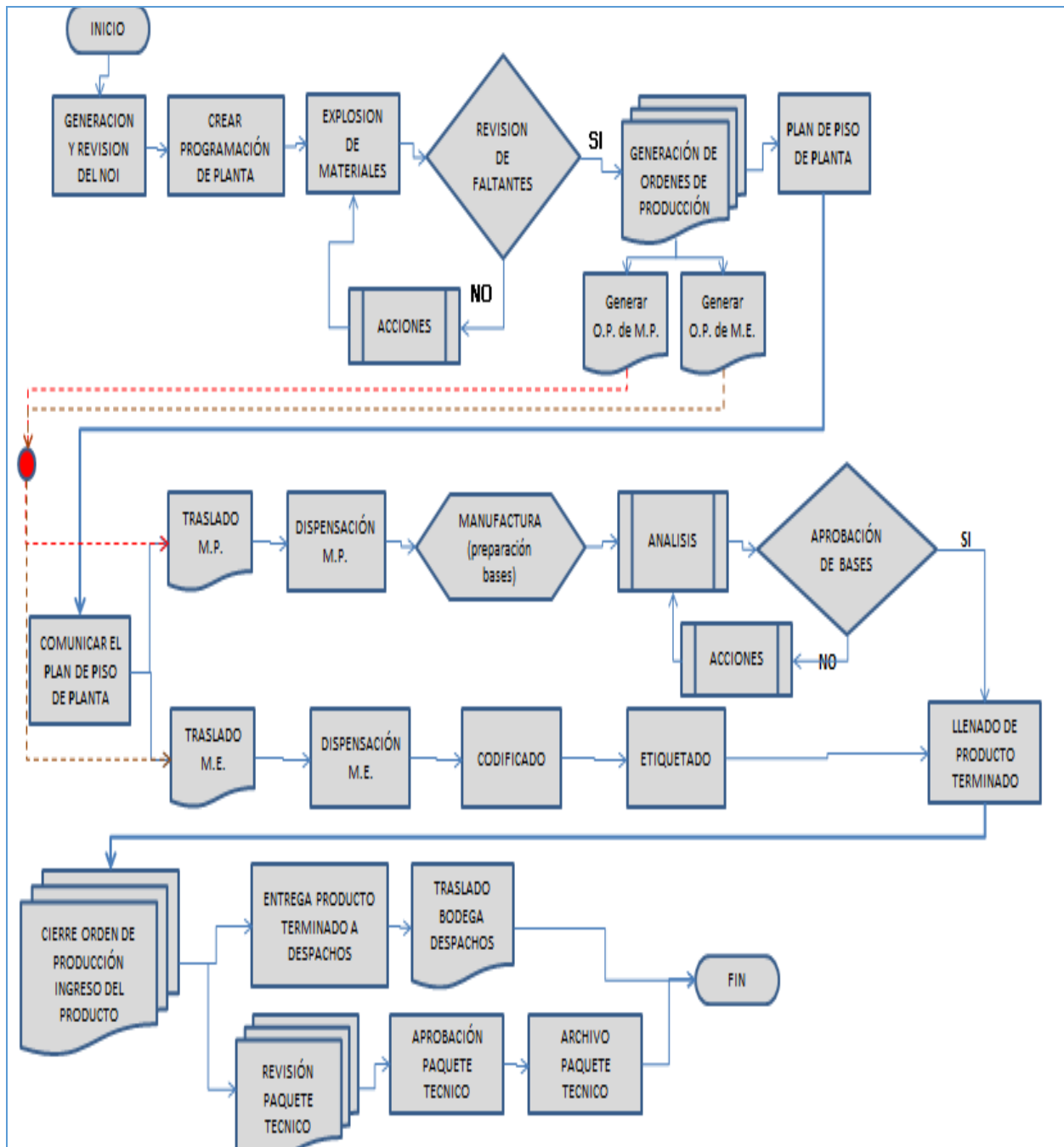


Figura 3. Proceso de producción, prestación de servicio o comercialización. Fuente INDUSTRIAS BISONTE S.A.

La administración del inventario en Industrias Bisonte, es controlada a través de todos los registros en el ERP Openbravo, software adaptado para el manejo de inventarios de la compañía y control de la producción.

Su control nace a partir de los registros de compra los cuales determinan el costo de los productos ya que la empresa maneja el costo con Promedio Ponderado. Para lograr su conciliación contable se restringió cualquier modificación a los documentos del inventario.

La empresa realiza importación de diferentes materias primas para su producción, como son:

Tabla 6.

Descripción producto

Clasificación	Descripción producto
MP	M-320 perfume repair r 28882 (parfex)
MP	M-315 perfume gel bades f3313l
MP	M-167 esencia lupulo bf 20109 (antes bf4189)
MP	M-166 esencia ginseng bf 24989 (antes bf20110)
MP	M-168 esencia jazmin gel 2832p (antes bf 3078)
MP	M-163 esencia ortiga bf 20108 (antes pw2017)
MP	Mb-2 extracto ortiga picante orgánico (common nettle organi)
MP	Mb-7 extracto salvia orgánico
MP	Mb-8 extracto ginseng orgánico (ginseng organic biogreen)
MP	Neo PCL hidrosoluble
ME	Env. Pet malva mascarilla anticaida mujer
ME	Tapa para tarros malva discos incluidos
ME	Tapa flip - top gris para champu silver
ME	Env. Champu silver x 300 c.c.
MP	M-308 esencia kaolin 929 (antes brasier ko651)
MP	O-298 antil spa 80 (antes o-277 rewomid spa)
MP	K-83 rewocid utm 185
MP	M-281 perfume m281
MP	S-66 glicirricinato dipotásico /botany select pgl
MP	R-104 opm 544 (antes opm 502)
MP	M-253 esencia henna bf 20113 (antes bfc 11796m)
MP	M-299 perfume fresherb

Clasificación	Descripción producto
PT	Serum anticaida tratamiento intensivo
ME	Aplicador para gamuza a1cwb eoppi20/esponja purv8/purppi 20
ME	Aplicador betun liquido a1cwbceyv65 sin flock/esponja purv65 Aplicador con tapa para betun crema nutritora ref. Tsa 35
ME	mm.frosch.
PT	Kit a42 tapa + aplic betun crema azul ref 81011/04 espuma gris Kit a42 tapa + aplic betun crema .blanco ref 81011/01 espuma
PT	blanca
PT	Kit a42 tapa + aplic betun crema beige ref 81011/35 espuma gris
ME	Env.vidrio betun crema autbrillante ref 76005/00
PT	Kit a42 tapa + aplic betun crema.negro ref 81011/23 espuma gris Kit a42 tapa + aplic betun crema autob. Marron ref 81011/24
PT	espuma gris
PT	Kit a42 tapa + aplic cuero graso camel ref 81011/25 espuma gris
PT	Edaplan la 451
PT	Desodorante para calzado shoe fresh x 100 ml. Búfalo
PT	Adaptor aerosol x 12 und. Búfalo
PT	Gel de baño men deoaction 500 ml. Lactovit
PT	Gel de baño nutritivo 600 ml. Lactovit
PT	Gel de baño nutritivo 1200 ml. Lactovit
PT	Gel de baño reparador lactourea 600 ml. Lactovit
PT	Leche corporal nutritiva 400 ml. Lactovit
PT	Leche corporal hidratante 400 ml. Lactovit
PT	Leche corporal reafirmante 400 ml. Lactovit
PT	Leche corporal reparadora lactourea 400 ml. Lactovit

Análisis DOFA

Tabla 7.

Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> * Producción baja con respecto a la capacidad instalada. * Excesivos gastos por descuentos en ventas a las Cadenas. * Gastos operacionales de ventas muy altos, el rubro más representativo es el de Publicidad, promoción representa con el 25%, del total de los gastos. * Rotación de Cartera lenta. * Rotación de proveedores por debajo de rotación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> * Creación de procesos sistematizados, aplicados en el ERP. * Inversión en innovación de Productos * Conocimiento del sector durante 30 años. * Marca reconocida en el mercado. * Amplio portafolio de productos * Desarrollo de marcas propias * Fortalecimiento del plan de gestión ambiental. * Alianzas estratégicas para la distribución de productos posicionados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas para exploración de mercados Internacionales. * Introducción de productos innovadores. * Presentación de nuevos servicios complementarios como las maquilas. * Cambio de maquinaria que optimice los procesos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fuerte competencia de productos importados más baratos. * El aumento del dólar. * La disminución de las exportaciones. * La no existencia de proveedores nacionales para obtener suministro de materias primas localmente. * Competencia desleal * Descodificación por incumplimiento de contratos con cadenas.

Análisis del sector.

La situación macroeconómica del país a nivel general se vio afectada durante el año 2015, por factores como la caída vertiginosa en los precios de los hidrocarburos en general, esto ha ocasionado la desaceleración económica.

Como otro factor relevante se encuentra la devaluación del peso frente al aumento significativo del precio del dólar, que enmarca la tendencia de la disminución en los precios de las materias primas que se exportan y el aumento de las materias primas que se importan. Adicionalmente crea desconfianza a los inversionistas extranjeros ante el mercado colombiano, afectando directamente los ingresos de nuevas divisas.

La inflación en Colombia es la menor que la de todos los países de la Región, aun así está lejos de la meta del Banco de la Republica. El déficit en la cuenta corriente, bordeo el 7% del PIB, convirtiéndose en una amenaza que exige atención inmediata.

Pero, no menos importante, siendo México, Perú, Chile y Colombia, los integrantes del bloque comercial más importante de la región, mantenemos las expectativas de crecimiento y el desarrollo económico de América Latina.

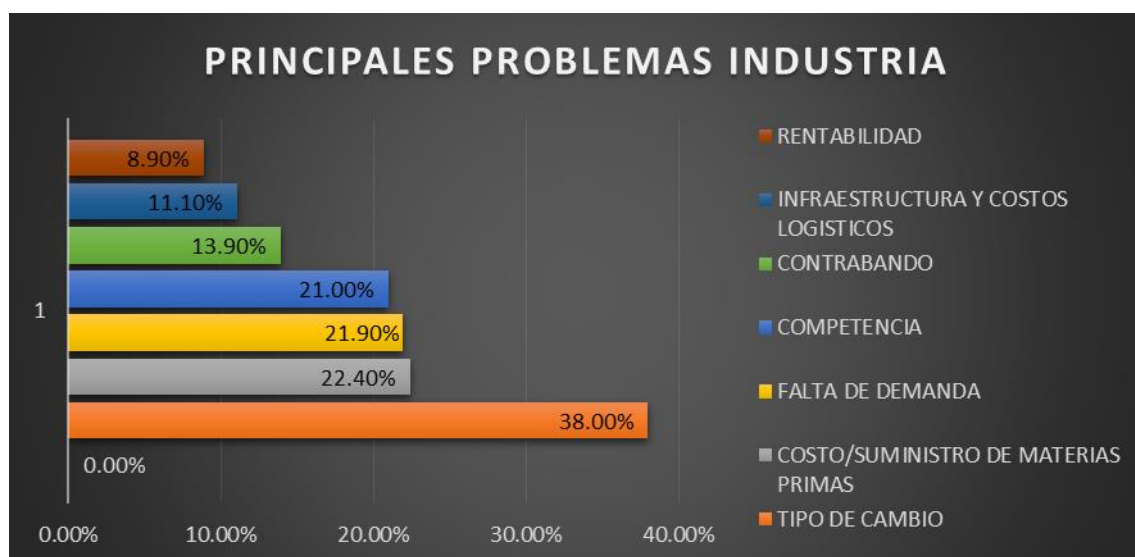


Figura 4. Principales problemas de la industria. Fuente. ANDI.com. (2016). *Balances 2015 y Perspectivas 2016*.

Barreras de entrada.

- En Colombia, la oferta de la cadena de productos necesarios para esta Compañía es insuficiente; productos petroquímicos básicos tales como olefinas y aromáticos. La cadena se inicia a partir de la refinación del petróleo crudo en Ecopetrol donde se producen diferentes gases, compuestos principalmente por hidrocarburos parafínicos, hidrocarburos a cíclicos saturados y a cíclicos insaturados y aromáticos.
- Las materias primas aromáticas y olefinas se utilizan en la obtención de productos intermedios y de otros químicos que tienen uso directo. En esta fase es realmente donde comienza el eslabonamiento petroquímico colombiano y por el cual se limita la transformación de los mismos.
- El aumento del precio del dólar, puesto que se mantienen importaciones de materias primas que no se consiguen localmente.
- La competencia con más trayectoria y un músculo financiero robusto, soporta demasiado las negociaciones en las que pueden obtener un menor costo, por ende ofertar a menor precio sin sacrificar margen de utilidad.

Amenazas.

Uno de los grandes problemas que debe afrontar la industria de los químicos básicos y fibras son los altos costos de la energía eléctrica, el gas y la variación permanente del precio del petróleo ya que son los insumos básicos para la producción y los precios de transporte de estos productos. Entre las variables de entorno que afectan la productividad es la difícil obtención de materia prima de calidad ya que desde China provienen materias primas a bajo costo pero así mismo de baja calidad.

El no diversificar los clientes, y depender de las ventas con Retail, incrementa el riesgo de tener déficit en el flujo de caja de la Compañía, por el plazo en las negociaciones con este canal.

Análisis de la industria.

De los productores latinoamericanos, Colombia tuvo una participación importante si se compara con las participaciones de los países del Mercosur (1,21%) y los otros países de la Comunidad Andina (CAN) (2,22%). Los eslabones en los cuales Colombia tuvo mayor peso en el mercado estadounidense fueron aromáticos (6,7%), etileno y olefinas y sus derivados (5,7%), placas, hojas, láminas y películas de PVC (3,8%), productos intermedios para fibras (3,6%), orgánicos intermedios diversos (2,6%) y cloruro de polivinilo (PVC) 2,3%.

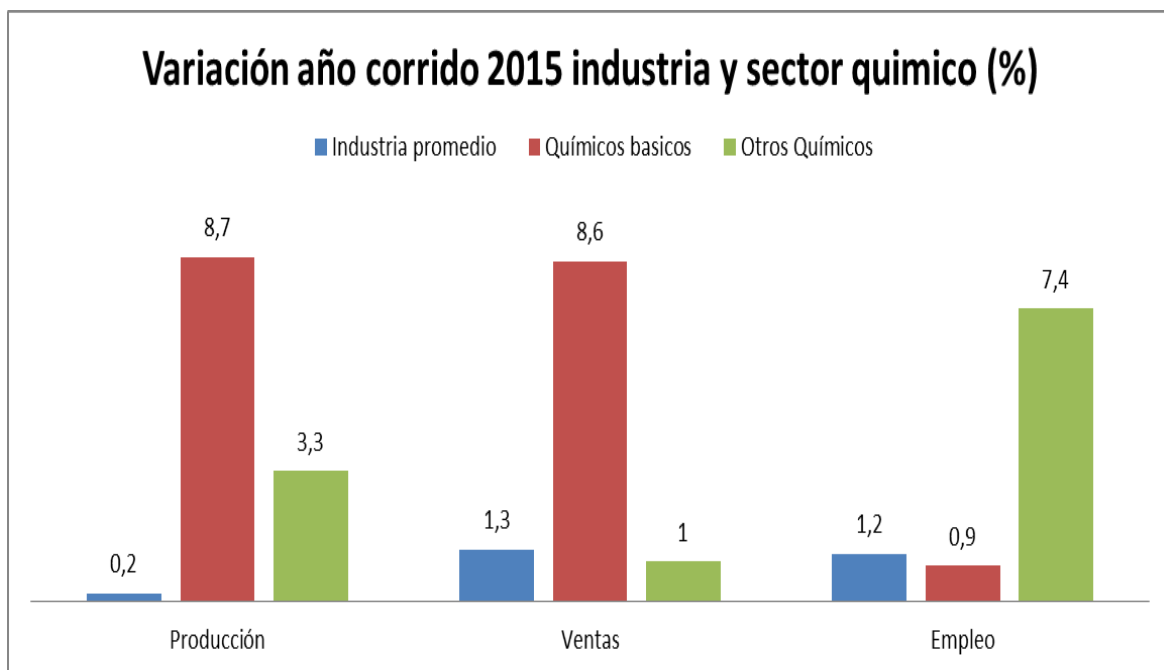


Figura 5. Variación año corrido 2015 industria y sector químico (%). Fuente Dane, Cálculos Dinero (www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471) (Consulta 30 de junio de 2016).

Venezuela fue el más cercano competidor para Colombia en los productos asociados con los eslabones aromáticos; etileno y olefinas y sus derivados; y orgánicos intermedios diversos con un valor de exportaciones de US\$245 millones, US\$99 millones y US\$67 millones, respectivamente

En los eslabones de productos intermedios para fibras sintéticas y cloruro de polivinilo, ninguno de los otros países que conforman la CAN representó una competencia para Colombia. En estos eslabones las participaciones de Colombia fueron superadas por Canadá y México

Cadena productiva de los químicos básicos y fibras sintéticas.

Los productos de la cadena petroquímica-plásticos y fibras sintéticas se originan de la transformación del petróleo y el gas natural y se clasifican en básicos, resultantes de la primera transformación de los hidrocarburos, como las olefinas y los aromáticos, de donde se desprenden los siguientes:

- Preparados especiales para limpieza del hogar
- Materias colorantes orgánicas, extractos tintóreos y materias curtientes orgánicas
- Fibras celulósicas y otras artificiales en forma de monofilamentos
- Lacas de uso industrial y hogar
- Cosméticos y preparados de tocador
- Preparación de desinfectantes para el hogar y desodorantes de tocador y ambientes
- Jabones y detergentes
- Artículos higiénicos y sanitarios
- Fabricación y mezcla de insecticidas, plaguicidas y reguladores fisiológicos
- Cera artificial, productos de ceras y betunes

Marketing Mix Selectivo.

Tabla 8.

Marketing Mix Selectivo

Competencia Directa	Colgate Palmolive	Reckitt y Colman Colombia s.a	Industrias bisonte
Estrategia Comercial			
Producto	1. Ajax (500ml) 2. Cera emulsionada (400 ml)	1. Sanpic(400ml) 2. Ceras Mansión(800 cc)	1. Limpiadores Bufalo (1Lt) 2. Ceras emulsionadas Búfalo(200cc)
Precio	1. \$5.500 2. \$5.550	1. \$5.600 2. \$5.450	1. \$9.350 2. \$1.750 3.
Plaza	Almacenes de cadena como: Carulla, Éxito, Olimpica y Carrefour.	Almacenes de cadena como: Carulla, Éxito, Olimpica y Carrefour.	Almacenes de cadena como: Carulla, Éxito, Olimpica y Carrefour.
Promoción	Utiliza medios publicitarios como propagandas en televisión, vallas, afiches y otros.	Utiliza medios publicitarios como propagandas en televisión, prensa, afiches y otros.	Manejo de afiches publicitarios. Impulsadoras en las distintas plazas.

Metodología

Diseño

Para la elaboración del presente trabajo, se realizará una investigación aplicada, descriptiva y explicativa; que permita plasmar el comportamiento que ha tenido la empresa en los últimos seis años.

La Investigación aplicada según Murillo (2008 como se citó Vargas, 2009):

Se caracteriza por que busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad (p 159).

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias” (Díaz, 2006, p. 127).

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas (Díaz, 2006, p. 129).

Para el logro del objetivo general propuesto, se desarrollaran en forma cronológica, cada una de las actividades necesarias para desarrollar los objetivos específicos, las cuales fundamentalmente utilizaran la información obtenida en los estados financieros históricos de la sociedad (años 2011 al 2014).

Población

Industrias Bisonte S.A.

Muestra poblacional.

Información financiera de los últimos seis años (2010 a 2015) suministrada por la empresa

Instrumentos

Estados financieros e Indicadores Financieros de 2010 a 2015

Procedimiento**Fase I. Investigación.**

Se realizó levantamiento de información histórica de la Compañía INDUSTRIAS BISONTE SA, se analizó sus estados financieros, indicadores, y gestiones relevantes de los últimos seis años. Esto permitió conocer la empresa, la evolución, las debilidades, oportunidades, proyecciones y metas.

Fase II. Diagnóstico.

Se propone que la empresa encuentre con la medición del Valor Económico Agregado (EVA) una herramienta para conocer si la empresa crea o destruye valor para sus propietarios, para evaluar la gestión y/o el desempeño global de la compañía.

Fase III. Aplicación.

Se diseñó un modelo financiero realizando proyecciones y estimaciones con base en los históricos, desarrollando el escenario de tendencia de la Compañía, y se creó tres escenarios más partiendo del realista, una propuesta optimista y la otra pesimista.

Se busca centrarse en los aspectos relevantes de acuerdo al Diagnostico Financiero realizado, los cuales en resumen son: la disminución de gastos de ventas, que a su vez conlleva al incremento de la utilidad operacional, y mejorar la gestión en cartera, e inventarios se logra tener el uso adecuado del flujo de caja de la Compañía.

Mediante la proyección realizada, el modelo contempla la posibilidad de cambiar los porcentajes de evolución del negocio, para así contar con varios resultados, que permitan tomar decisiones por parte de la Compañía, para el logro de sus objetivos financieros y económicos.

Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas. Y disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:

- Financiamiento adecuado de los activos corrientes.
- Equilibrio entre el recaudo y los pagos.

Diagnóstico financiero

Estado de resultados

Tabla 9.

Estado de resultados a 2010-2015

Estado de Resultados	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Fuente	Directa	Directa	Directa	Directa	Directa	Directa
Utilidad Operacional						
Ventas	17,863	20,515	20,642	21,866	21,990	22,963
Costo de venta	8,579	9,415	9,074	9,554	10,021	10,443
Utilidad Bruta	9,284	11,100	11,568	12,312	11,970	12,520
Gastos de Administración	1,960	2,107	2,294	2,526	2,334	2,443
Gastos de Ventas	5,119	6,131	6,129	6,229	6,697	7,467
Utilidad Operacional	2,205	2,862	3,145	3,557	2,939	2,610
No Operacionales						
Total Ingresos No Operacionales	178	248	368	269	531	1,351
Gastos Financieros	1,713	2,167	1,981	2,065	2,428	2,723
Otros Gastos No Operacionales	146	185	369	118	100	183
Total Gastos No Operacionales	1,859	2,352	2,350	2,183	2,528	2,906
Corrección Monetaria						
Utilidad Antes de Impuestos	524	758	1,163	1,643	941	1,055
Impuestos y Otros						
Impuesto de Renta	173	250	529	628	372	462
UTILIDAD NETA						
Utilidad Neta	351	508	634	1,015	569	593

Elaboración propia. Fuente. Datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

Las ventas de la Compañía presentaron un incremento del 4,42% con respecto al año anterior, dicho incremento es soportado en el aumento de las líneas de Búfalo, exportaciones y Panty Shower.

Los costos de ventas asociados a los ingresos, se mantienen siendo en promedio de los últimos 6 años un 45%, lo que permite un margen de contribución aceptable para la Compañía.

Los gastos operacionales de la Compañía ascienden a \$ 9.910.000.000 representando un 43%; el valor de \$ 1.877.329.493 que corresponde al 18.94% son Publicidad, propaganda y mercadeo, debido al lanzamiento que se realizó de los productos de la línea Naturaleza y vida, y lactovit durante el año 2015. Es por esta razón que el margen de contribución se disminuye en tanto porcentaje, para el cálculo del margen operacional.

Los gastos financieros, el gasto más representativo corresponde a los descuentos comerciales condicionados con un valor acumulado durante el año 2015 por de \$ 1.808.234.557 están absorbiendo casi un 12% del margen de la Compañía, dentro de estos la diferencia en cambio alcanza el 24% por valor de \$ 661.784.417; este es el resultado de la subida del dólar durante el periodo 2015, lo cual afecta a todos los importadores del país.

La utilidad neta no supera el 3%, lo que refleja un resultado bajo, para el esfuerzo y la infraestructura de la Compañía.

Balance general

Tabla 10

Balance general de 2010 a 2015

Balance	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Fuente	Directa	Directa	Directa	Directa	Directa	Directa
Activo Corriente						
Caja y Bancos	623	623	775	642	669	1,299
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0	0
Clientes	3624	3643	3643	4592	4,327	4,599
Deudas de difícil cobro	105	33	25	31	38	291
- Provisiones	105	57	57	57	56	96
Deudores Comerciales	3624	3619	3612	4566	4309	4794
Inventario	1423	1607	1577	1653	1,804	2,234
Anticipo de Impuestos y contri o saldo	684	612	608	633	538	610
Otros Deudores	880	633	197	154	141	103
Diferidos	3	5	8	8	3	2
ACTIVO CORRIENTE	7237	7099	6777	7656	7464	9042
Activo Fijo						
Activos Fijos	165	245	489	631	560	631
Intangibles (Neto)	41	0	43	648	782	723
Inversiones	13	63	63	390	547	63
Otras Cuentas por Cobrar (LP)						
Deudores LP						
Diferidos	167	394	724	341	4	13
Otros Activos Largo Plazo						
Valorizaciones	337	323	256	256	256	256
Total Activos LP	723	1025	1575	2266	2149	1686
Total ACTIVO						
TOTAL ACTIVO	7960	8124	8352	9922	9613	10728

Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	2016	1254	1417	1539	1,598	1,516
Proveedores	1771	2036	1795	1949	1,537	1,858
Cuentas por Pagar CP	407	686	553	643	467	726
Impuestos por Pagar	567	598	841	958	660	798
Obligaciones Laborales	321	355	380	427	439	452
Estimados y Provisiones	0	0	11	13	1	-
Pasivos Diferidos	0	0	0	0	0	
Otros Pasivos Corto Plazo	74	110	110	144	100	90
Total Pasivo Corriente	5,156	5,039	5,107	5,673	4,802	5,440
Pasivo a Largo Plazo						
Obligaciones Financieras (LP)	0	0	0	0	-	-
Cuentas por Pagar LP						
Otros Pasivos LP					-	-
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total PASIVO						
TOTAL PASIVO	5,156	5,039	5,107	5,673	4,802	5,440
Patrimonio						
Capital	750	750	750	750	2,100	2,100
Superávit de Capital						
Superávit de Valorizaciones	336	324	256	256	256	256
Reservas de Capital	18	53	155	218	420	535
Revalorización del Patrimonio	1450	1450	1450	1440	1,434	1,414
Utilidades del Ejercicio	351	508	634	1,015	569	593
Utilidades Retenidas	-101	0	0	570	32	390
Total Patrimonio Neto	2804	3085	3245	4249	4811	5288
Total PASIVO y PATRIMONIO						
Total Pasivo y Patrimonio	7960	8124	8352	9922	9613	10728

Elaboración propia. Fuente. Datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

La Compañía termina con un disponible que duplica el promedio que venía manteniendo al cierre de cada ejercicio (\$1.298.627.700), esta situación demuestra que quedo disponible estancado y no se realizaron pagos incremento la Rotación de proveedores en 9 días (total 64,05 días), con respecto al año anterior.

La cartera aumento en un 6,29%, las cuentas de difícil cobro se incrementaron en un 665,78% por valor de \$291.245.097, y la provisión de cartera ascendió a un 71,42% por valor de \$96.110.882; cifras comparadas con el año inmediatamente anterior. Esto amerita una revisión urgente de la gestión de cartera, y de las condiciones de negociación con los clientes representativos (Retail, Tradicional, exportaciones).

La brecha que se genera de 11 días, entre el recaudo de cartera y el pago de pasivos, es negativa para el flujo de caja de la Compañía, y puede generar déficit de liquidez.

El inventario es el más alto que se ha mantenido en los cierres de los últimos seis años, con un incremento de 23,83% por valor de \$ 2.234.181.493 , esto crea alerta y se requiere revisión, del capital que está detenido en producto terminado, y en la nueva línea de productos importados línea Lactovit.

Indicadores financieros

Tabla 11.

Indicadores financieros

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tamaño	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	17,863	20,515	20,642	21,866	21,990	22,963
Activos	7,960	8,124	8,352	9,922	9,613	10,728
Utilidad	351	508	634	1,015	569	593
Patrimonio	2,804	3,085	3,245	4,249	4,811	5,288
Dinámica	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento en Ventas		14.85%	0.62%	5.93%	0.57%	4.42%
Crecimiento en Activos		2.06%	2.81%	18.80%	-3.11%	11.60%
Crecimiento en Utilidades		44.73%	24.80%	60.09%	-43.94%	4.21%
Crecimiento del Patrimonio		10.02%	5.19%	30.94%	13.23%	9.91%
Rentabilidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilidad sobre Ventas	1.96%	2.48%	3.07%	4.64%	2.59%	2.58%
Rentabilidad sobre Activos	4.41%	6.25%	7.59%	10.23%	5.92%	5.53%
Rentabilidad sobre Patrimonio	12.52%	16.47%	19.54%	23.89%	11.83%	11.21%
Rentabilidad Bruta	51.97%	54.11%	56.04%	56.31%	54.43%	54.52%
Rentabilidad operativa	12.34%	13.95%	15.24%	16.27%	13.36%	11.37%
Endeudamiento	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Endeudamiento	64.77%	62.03%	61.15%	57.18%	49.95%	50.71%
Apalancamiento	183.88%	163.34%	157.38%	133.51%	99.81%	102.87%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	183.88%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Eficiencia	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de Cartera						
CxC*360/vtas	73.04	63.51	62.99	75.17	70.54	75.16
Rotación de Inventarios	59.71	61.45	62.57	62.29	64.81	77.01
Rotación de Proveedores	74.32	77.85	71.21	73.44	55.22	64.05
Ciclo Operativo	58.43	47.10	54.35	64.02	80.14	88.12
Liquidez	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón Corriente	1.40	1.41	1.33	1.35	1.55	1.66
Prueba Acida	1.13	1.09	1.02	1.06	1.18	1.25
Capital de Trabajo	2,081	2,060	1,670	1,983	2,662	3,602

Elaboración propia. Fuente. Datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

La razón corriente (Índice de liquidez).

Está acorde con la del sector para el último año se ubica en 1.66.

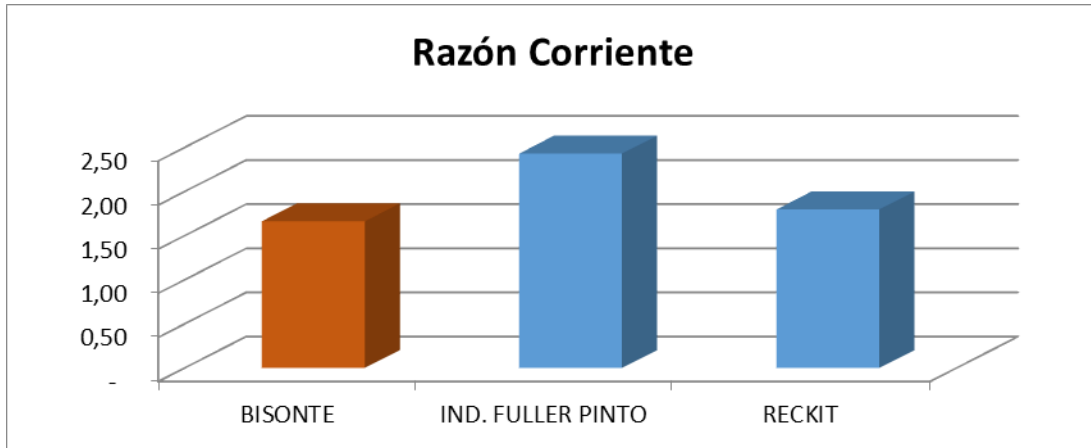


Figura 6. Razón corriente. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

El nivel de endeudamiento.

Ha presentado mejora con base en la muestra tomada en los últimos seis años terminando el 2015 con 50.71%; todo el pasivo corresponde a corriente lo que indica que la Compañía, podría cubrir sus deudas en un año.

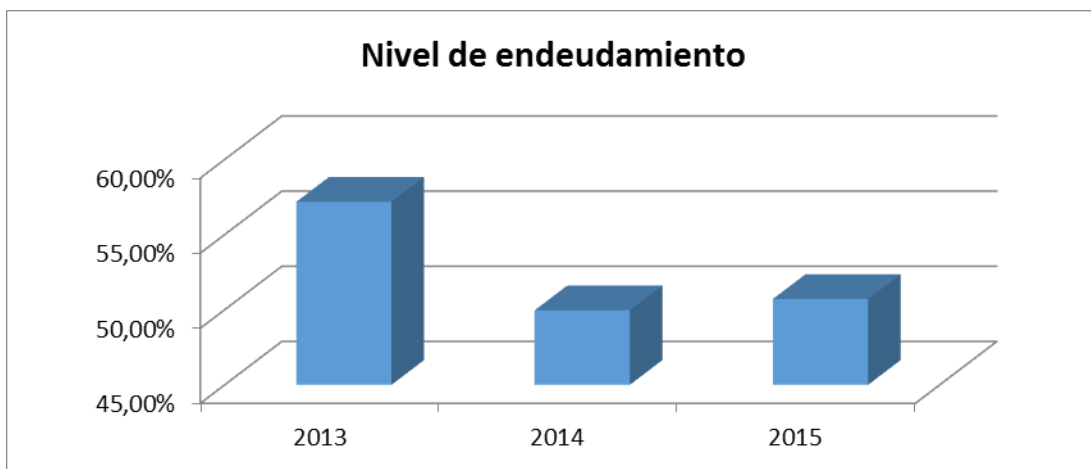


Figura 7. Nivel de endeudamiento. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

El capital de trabajo neto operacional.

Esta aumentado (\$ 3.602.000.000), por el incremento de la rotación de la cartera y de los inventarios. Por esta razón la Compañía no liberó caja.

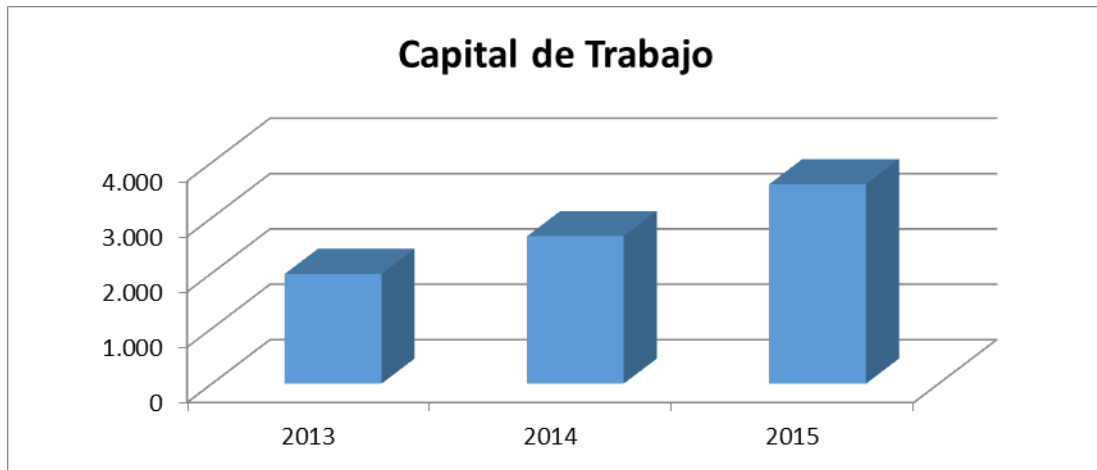


Figura 8. Capital de trabajo. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

La rentabilidad operacional.

Si bien no es la más baja del sector frente a la competencia analizada, si es una de las más bajas de la Compañía, debido a los altos gastos de ventas por concepto de publicidad y propaganda termina el año 2015 con 11.37%.

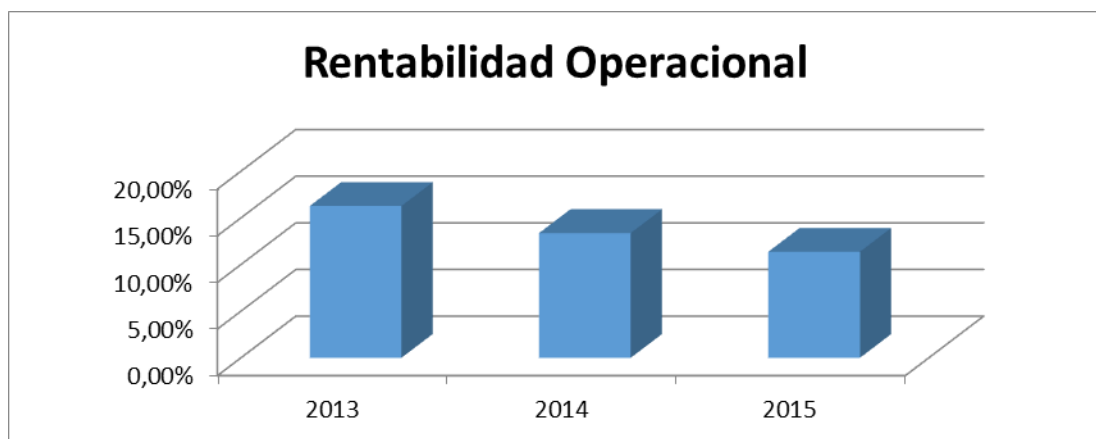


Figura 9. Rentabilidad operacional. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

Rentabilidad neta.

Está por debajo a la del sector, y se demuestra comparada con el índice de la competencia analizada, termina el año 2015 con 2.58%.

El ROE (beneficio neto después de impuestos).-

Obtenido en el último año, es el más bajo frente a los seis años anteriores tomados como referencia bajo al cierre de 2015 al nivel del 11.2%.

Del margen de contribución de la Compañía.

Los gastos operacionales están absorbiendo el 75%, para cubrir la estructura administrativa y la de ventas de la empresa, siendo el rubro más representativo la publicidad, la propaganda y el mercadeo, por las ventas en el sector del Retail.

Margen EBITDA (Resultados antes de intereses, impuestos y amortizaciones).

Muestra que va decreciendo en los últimos años pasando del 15.82% a un 12,08%.

El resultado de la contribución financiera.

Genera un valor negativo del 14.08%, lo que indica que la Compañía tuvo una destrucción de valor, puesto que recurrió a endeudarse, pero el incremento de ventas fue mínimo, y tampoco se generó crecimiento de la Rentabilidad

La rotación de cartera.

Se encuentra en 75,16 días, con un incremento de 5 días, con respecto al año anterior. Esto lleva a una desaceleración del recaudo de la Compañía, lo que significa salir a buscar endeudamiento financiero o apalancamiento con proveedores.

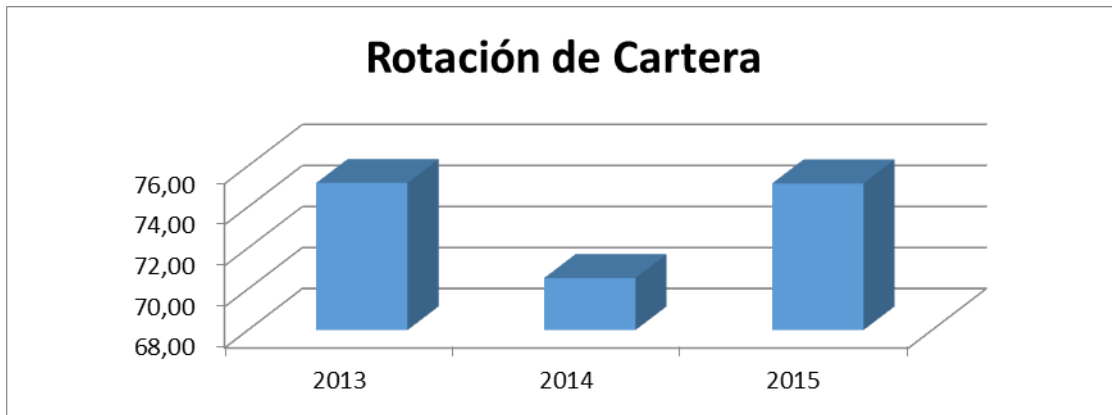


Figura 10. Rotación de cartera. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

La rotación de inventarios.

Tuvo un aumento en 12,20 días con respecto al año anterior, esto representa un estancamiento del capital de trabajo de la Compañía.

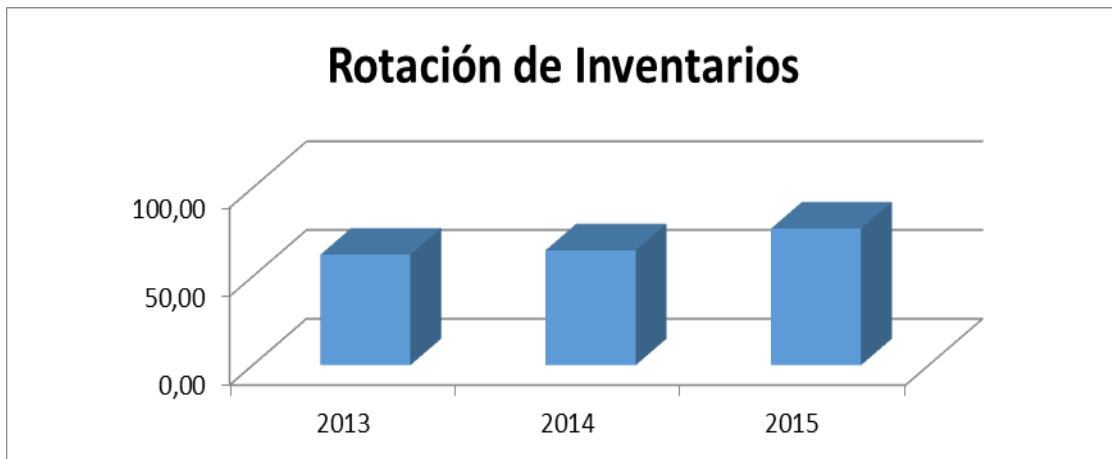


Figura 11. Rotación de inventarios. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

Tabla 12.

WACC

WACC						
Cálculo por Alternativa (Ke → Capm)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kd (1-Tx) gastos fros/patr	7.66%	11.01%	6.80%	5.87%	4.91%	4.20%
Deuda Financiera	2,016	1,254	1,417	1,539	1,598	1,516
Patrimonio	2,804	3,085	3,245	4,249	4,811	5,288
Total D+P	4,820	4,339	4,662	5,788	6,409	6,804
Ke (rentabilidad mínima exigida, de las acciones)	10.52%	10.52%	10.52%	10.52%	10.52%	10.52%
WACC	9.32%	10.66%	9.39%	9.28%	9.12%	9.11%

Elaboración propia. Fuente. Datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

El WACC, se mantiene frente al año anterior, lo que demuestra que el costo de los recursos que se consiguen vía patrimonio, o vía deuda, están siendo bien negociados, tiene un costo aceptable, frente al mercado y frente a la utilidad esperada por los socios.

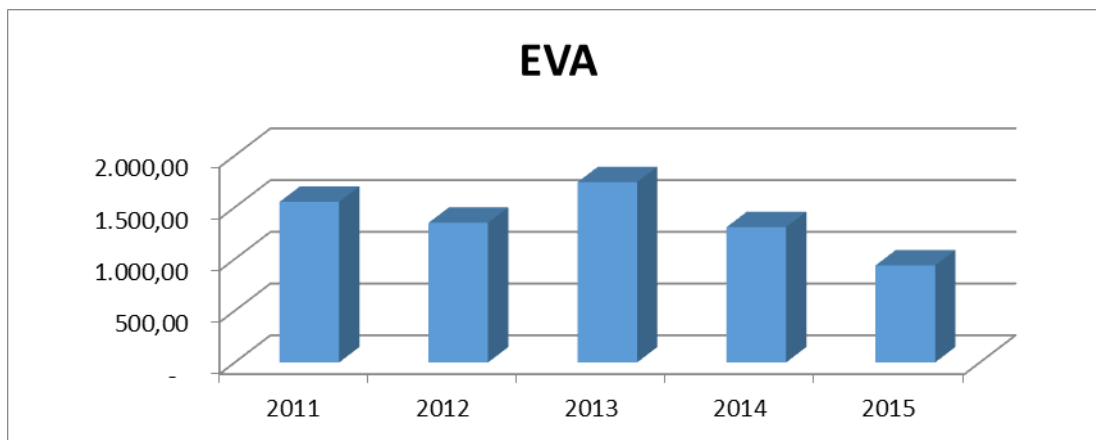


Figura 12. Valor Económico Agregado -EVA. Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

El EVA (Valor Económico Agregado), el resultado de este indicador demuestra que la Compañía viene destruyendo valor a través de los años, si bien no es un indicador negativo que muestre destrucción de valor, si ha tenido un decrecimiento significativo.

Formulación

Se realiza un modelo Financiero basado en cifras históricas, y tendencias de la Compañía frente al mercado, se toma como porcentaje de variación de los escenarios un 5%. Las proyecciones que se proponen van orientadas al cambio de resultados en los rubros y áreas que se relacionan en el diagnóstico financiero, y que se mostraron como alertas para revisión y toma de acciones que generaran cambios en la estrategia o implementación de nuevas estrategias.

Tabla 13.

Informe financiero histórico

Macroeconómicos	Histórico				
	2011	2012	2013	2014	2015
PIB (Datos Bancolombia)	6.6%	4.0%	4.9%	4.4%	3.1%
IPC (Fuente Bancolombia)	3.7%	2.4%	1.9%	3.7%	6.8%
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	1,939.00	1,772.00	1,923.00	2,392.00	3,147.00
DTF 90 Días (EA)	5.1%	5.2%	4.1%	4.3%	5.3%
Impuesto de Renta	33.0%	33.0%	33.0%	25.0%	25.0%
Impto Renta para la Equidad (CREE)	0%	0%	9%	9%	9%
Incremento en Ventas	14.85%	0.62%	5.93%	0.57%	4.42%
Costos de Ventas	46%	44%	44%	46%	45%
Gastos de Administración	10%	11%	12%	11%	11%
Gastos de Ventas	30%	30%	28%	30%	33%
Inventarios	8%	8%	8%	8%	10%
% Inversión en Activos Fijos	0.4%	1.2%	0.6%	-0.3%	0.3%
Inversión en Activos Fijos	80.00	244.00	142.00	(71.00)	71.00
Depreciaciones y Amortizaciones	(90.00)	(103.00)	(573.00)	(540.00)	(163.00)
Ingresos No Operacionales	1.21%	1.78%	1.23%	2.41%	5.88%
Otros Gastos No Operacionales	0.90%	1.79%	0.54%	0.45%	0.80%
Gastos Financieros		2%	2%	2%	4%

Fuente. Elaboración propia datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

Tabla 14.

Informe financiero proyectado

Macroeconómicos	Proyectado				
	2016 p	2017 p	2018 p	2019 p	2020 p
PIB (Datos Bancolombia)	2.6%	2.9%	3.8%	3.9%	4.0%
IPC (Fuente Bancolombia)	5.4%	3.2%	3.1%	3.0%	3.0%
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	3,250.00	3,140.00	2,950.00	2,815.00	2,850.00
DTF 90 Días (EA)	7.2%	5.7%	5.8%	4.7%	4.5%
Impuesto de Renta	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Impto Renta para la Equidad (CREE)	8%	8%	8%	8%	8%
Incremento en Ventas	4%	5%	5%	5%	5%
Costos de Ventas	45.0%	45.0%	45.0%	45.0%	45.0%
Gastos de Administración	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%
Gastos de Ventas	30.0%	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%
Gestión de Cartera	2.0%	3.0%	3.0%	4.0%	4.0%
Apalancamiento Proveedores	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Inventarios	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%
% Inversión en Activos Fijos	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%
Inversión en Activos Fijos	71.64	75.23	78.99	82.94	87.08
Depreciaciones y Amortizaciones	(170.10)	(177.26)	(184.79)	(192.69)	(200.98)
Ingresos No Operacionales	2.50%	2.76%	2.96%	3.30%	3.48%
Otros Gastos No Operacionales	0.90%	0.90%	0.72%	0.75%	0.81%
Gastos Financieros	2%	2%	2%	2%	1%

Fuente. Elaboración propia sobre datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

Tabla 15.

Proyección y variación escenarios de ventas

Proyección Escenarios de Ventas					
Variación Escenarios Ventas					
Crecimiento de Ventas	2016 p	Escenario Ventas			
		2017 p	2018 p	2019 p	2020 p
5.0%					
Tendencia BISONTE	4%	5%	5%	5%	5%
Optimista	10%	8%	9%	9%	9%
Realista	5%	3%	4%	4%	4%
Pesimista	0%	-2%	-1%	-1%	-1%

Fuente. Elaboración propia sobre datos suministrados por INDUSTRIAS BISONTE S.A

Resultados

Relación Problema vs Estrategia.

Tabla 16.

Relación problema vs estrategia

Problema	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos de ventas de la Compañía están muy altos con mayor representación de gastos de publicidad, propaganda y publicidad. Esto se da porque más del 50% de las ventas están concentradas en el canal de Retail (Cadenas), este tipo de clientes, exige mercadeo, promoción, publicidad y descuentos por dinámica comercial, por logística, por línea entre otros que golpean los gastos comerciales de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda diversificar las ventas a través de otro canal de distribución y comercialización como: Licitaciones estatales o clientes institucionales que se dividen en Hoteles, Casinos, Instituciones de salud, instituciones educativas, entidades del estado, Catering y Casinos. Esta clase de clientes no exige, una participación comercial tan robusta, por consiguiente genera menos gasto de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> - La rotación de cartera va en aumento, esto demuestra que la gestión de cartera debe mejorarse urgentemente, puesto que la recuperación se está realizando en 75 días, esto también lo genera el tipo de clientes de Retail, porque sus plazos de pago son de 60 o más días. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una proyección, con un mejoramiento en la gestión de cartera del 2% y adicional con el cambio de distribución de las ventas se logra un mejoramiento que permite llevar la rotación de cartera a niveles de 60 días.
<ul style="list-style-type: none"> - La Rotación de Inventarios demuestra estancamiento del capital de trabajo en el inventario de la Compañía. Arrojando una rotación de 77 días al cierre de 2015, se da un incremento que exige revisión urgentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se propone manejar una estrategia de mínimos y máximos stocks, adicional no traer nueva líneas de producto sin realizar una preventa, con base en el estudio de mercado que se realice previamente. Con una disminución mínima del 1% anualmente la rotación también puede bajar a niveles de 60 días, que para una empresa productora es un buen resultado, sin embargo se espera una mejora basada en la venta del producto Lactovit, ya que inicialmente se trae un stock para un año.
<ul style="list-style-type: none"> - La brecha que se ocasiona entre el pago a proveedores y la recuperación de cartera deteriora la liquidez de la Compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se propone revisar las negociaciones en cuanto a plazo con los proveedores, ya que proyectando un porcentaje de apalancamiento con proveedores del 0.5%, se elimina la brecha entre recuperación de cartera y pagos de proveedores.

Supuestos macroeconómicos utilizados

Los supuestos macroeconómicos, del sector y de la empresa en los que se sustentan las proyecciones realizadas en el modelo, son el PIB (Producto Interno Bruto) ya que esta magnitud macroeconómica expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final proyectada para nuestro país. El IPC (Índice de precios al consumidor), nos muestra el porcentaje en el que se valoran los precios de un conjunto de productos, tarifa válida para nuestra proyección. El índice Colcap refleja las variaciones de los precios de las 20 acciones más liquidas de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), donde el valor de la Capitalización Bursátil Ajustada de cada compañía determina su nivel de ponderación.

Modelo de proyección

Los Estados financieros e indicadores se proyectaron bajo 3 escenarios (Realista, Optimista, y Pesimista) con base en los parámetros detallados en el capítulo de formulación de este trabajo partiendo de los históricos de la Compañía, y se formula la estrategia que puede aportar al cumplimiento de los resultados esperados por los accionistas.

El flujo de caja libre descontado proyectado.

Con base en el escenario de ventas realista, presenta un incremento del flujo de caja libre en promedio durante los cinco años proyectados del 2%, esto le permite un mejor desempeño de los recursos de la Compañía, y recuperar un ciclo operativo de 56 días que es un cambio relevante de 32 días frente al ciclo operativo terminado en el 2015, adicionalmente se incrementa el valor de la empresa.

Partiendo de las estrategias en la mejora de la gestión de cartera, y diversificación las ventas, optando por que el crecimiento se dé a través de un canal diferente al del Retail, permite el mejoramiento en el flujo de caja de la Compañía.

La liquidez que comienza a generar la Compañía, va a permitirle invertir en infraestructura, equipos, maquinaria, sistemas y lo que requiera para optimizar y desarrollar al 100% la capacidad instalada no solo operativamente, si no en todos los procesos de la cadena de valor de INDUSTRIAS BISONTE SA.

Tabla 17.

Flujo de caja libre descontado proyectado

	2016	2017	Proyectado		
			2018	2019	2020
Margen Ebitda	14.70%	16.71%	16.71%	16.72%	16.72%
Tx	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%
Activos Fijos	633	635	637	639	641
PKT	18.29%	17.29%	17.29%	16.29%	16.29%
KTNO	4,426	4,305	4,469	4,374	4,549
CK					10.59%
					3.12%
Crecimiento Esperado (g)					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	24,203	24,905	25,851	26,859	27,934
Costos y Gastos Monetarios	20,644	20,743	21,530	22,369	23,264
Ebitda	3,559	4,162	4,321	4,490	4,670
(-) Dep y Amort	(170)	(177)	(185)	(193)	(201)
= Utilidad Operativa	3,388	3,985	4,136	4,298	4,469
(-) Impuestos Aplicados	(1,118)	(1,315)	(1,365)	(1,418)	(1,475)
= UODI	2,270	2,670	2,771	2,879	2,995
(+) Dep y Amort	170	177	185	193	201
= FLUJO DE CAJA BRUTO	2,440	2,847	2,956	3,072	3,195
(-) Incremento del KTNO	(121)	(121)	164	(94)	175
(-) Inversión total en activos fijos	2	2	2	2	2
= FLUJO DE CAJA LIBRE	2,559	2,966	2,791	3,164	3,018
Valor de Continuidad	-	-	-	40,408.94	

Elaboración propia Fuente. Diagnóstico Financiero

El estado de resultados proyectado.

A 5 años con base en el escenario de ventas realista muestra que el incremento de ventas a pesar de conservar el mismo margen de contribución, genera un crecimiento en la utilidad operacional.

Se proyecta que se aumente gradualmente la participación en ventas de un nuevo canal de comercialización; de modo que se disminuyan los gastos operacionales de ventas directamente proporcionales a la aplicación de esta estrategia.

Tabla 18.

Estado de resultados proyectado escenario realista

Estado de Resultados PROYECTADO	ESCENARIO Realista				
	2016	2017	2018	2019	2020
Auditado					
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Fuente	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
Ventas	24,203	24,905	25,851	26,859	27,934
Costo de venta	10,891	11,207	11,633	12,087	12,570
Utilidad Bruta	13,312	13,698	14,218	14,773	15,364
Gastos de Administración	2,662	2,740	2,844	2,955	3,073
Gastos de Ventas	7,261	6,973	7,238	7,521	7,821
Utilidad Operacional	3,388	3,985	4,136	4,298	4,469
No Operacionales					
Total Ingresos No					
Operacionales	606	688	765	888	973
Gastos Financieros	2,353	2,371	2,431	2,504	2,559
Otros Gastos No Operacionales	217	223	185	202	227
Total Gastos No Operacionales	2,570	2,594	2,616	2,706	2,785
Corrección Monetaria					
Utilidad Antes de Impuestos	1,424	2,079	2,285	2,479	2,657
Impuestos					
Impuesto de Renta Sobre la Equidad (Cree)	114	166	183	198	213
Provisión impropormenta	356	520	571	620	664
UTILIDAD NETA					
Utilidad Neta	954	1,393	1,531	1,661	1,780

Elaboración propia Fuente. Diagnóstico Financiero

El Balance general proyectado.

Optimización de la gestión de cartera, mejora la liquidez, con mayor disponible para realizar inversiones, y mejoramiento en el apalancamiento con proveedores.

Tabla 19.

Balance general proyectado

Balance PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Fuente	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
Activo Corriente					
Caja y Bancos	1,853	2,156	2,238	2,594	2,698
Clientes	4,363	4,241	4,402	4,305	4,477
- Provisiones	307	316	328	340	354
- Deudas difícil cobro	101	104	108	112	117
Deudores Comerciales	4,569	4,452	4,621	4,533	4,714
Inventario	1,694	1,743	1,810	1,880	1,955
Anticipo de impuestos y contrib o saldo	643	662	687	714	742
Otros Deudores	109	112	116	120	125
Diferidos	2	2	2	2	2
ACTIVO CORRIENTE	8,870	9,127	9,474	9,843	10,237
Activo Fijo					
Activos Fijos	633	635	637	639	641
Intangibles (Neto)	762	784	814	846	880
Inversiones	66	68	71	74	77
Diferidos	14	14	15	15	16
Valorizaciones	270	278	288	299	311
Total Activos LP	1,745	1,779	1,824	1,873	1,924
TOTAL ACTIVO	10,615	10,906	11,298	11,716	12,161

Balance PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras	1,598	1,644	1,707	1,773	1,844
Proveedores	1,837	1,891	1,962	2,039	2,121
Cuentas por Pagar CP	765	787	817	849	883
Impuestos por Pagar	841	865	898	933	971
Obligaciones Laborales	476	490	509	529	550
Otros Pasivos Corto Plazo	95	98	101	105	109
Total Pasivo Corriente	5,613	5,776	5,995	6,229	6,478
TOTAL PASIVO	5,613	5,776	5,995	6,229	6,478
Patrimonio					
Capital	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Superávit de Capital					
Superávit de Valorizaciones	270	278	288	299	311
Reservas de Capital	187	(173)	(208)	(227)	(229)
Revalorización del Patrimonio	1,490	1,534	1,592	1,654	1,720
Utilidades del Ejercicio	954	1,393	1,531	1,661	1,780
Utilidades Retenidas					
Total Patrimonio Neto	5,002	5,131	5,303	5,487	5,683
Total PASIVO y PATRIMONIO					
Total Pasivo y Patrimonio	10,615	10,906	11,298	11,716	12,161

Elaboración propia Fuente: Diagnóstico Financiero

Indicadores financieros.

A nivel general la aplicación de las estrategias planteadas, mejoran la situación financiera y económica de la compañía, se refleja un crecimiento en la rentabilidad, una optimización de las rotaciones de cartera, inventarios, proveedores que mejora el ciclo operativo, e incrementa el capital de trabajo que equivale a mayor liquidez y toma de decisiones de inversión.

Tabla 20

Indicadores financieros proyectados

	Proyección				
Tamaño	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	24,203	24,905	25,851	26,859	27,934
Activos	10,615	10,906	11,298	11,716	12,161
Utilidad	954	1,393	1,531	1,661	1,780
Patrimonio	5,002	5,131	5,303	5,487	5,683
Rentabilidad	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilidad sobre Ventas	3.94%	5.59%	5.92%	6.18%	6.37%
Rentabilidad sobre Activos	8.99%	12.77%	13.55%	14.18%	14.64%
Rentabilidad sobre Patrimonio	19.08%	27.15%	28.87%	30.28%	31.32%
Rentabilidad Bruta	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%
Rentabilidad operativa	14.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%
Eficiencia	2016	2017	2018	2019	2020
Rotación de Cartera	67.96	64.36	64.36	60.76	60.76
Rotación de Inventarios	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00
Rotación de Proveedores	60.73	60.73	60.73	60.73	60.73
Ciclo Operativo	63.23	59.63	59.63	56.03	56.03
Liquidez	2016	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58
Prueba Acida	1.28	1.28	1.28	1.28	1.28
Capital de Trabajo	3,257	3,352	3,479	3,615	3,759

Elaboración propia Fuente. Diagnóstico Financiero

Wacc y Eva proyectado.

Estos son los resultados del WACC y el EVA, proyectados lo que demuestra que la Compañía puede crear valor aun en un escenario realista, e indica que toda gestión que incremente la proyección va a generar utilidad, crecimiento y permanencia de la Compañía en el tiempo.

Tabla 21.

WACC proyectado

	WACC Proyectado				
	2016	2017	2018	2019	2020
Kd (1-Tx) gastos fros/patr	6.88%	7.21%	7.58%	7.93%	8.32%
Deuda Financiera	1,598	1,644	1,707	1,773	1,844
Patrimonio	5,002	5,131	5,303	5,487	5,683
Total D+P	6,600	6,775	7,010	7,260	7,527
Ke (rentabilidad mínima exigida, de las acciones)	11.33%	11.33%	11.33%	11.33%	11.33%
WACC	10.25%	10.33%	10.41%	10.50%	10.59%

Elaboración propia Fuente. Diagnóstico Financiero

Tabla 22.

EVA proyectado

	EVA Proyectado				
	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Operativa	3,388.42	3,984.78	4,136.20	4,297.52	4,469.42
Tx	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
UODI	2,270.24	2,669.80	2,771.26	2,879.34	2,994.51
ANOP	5,058.60	4,939.80	5,105.29	5,012.88	5,189.77
RAN	44.88%	54.05%	54.28%	57.44%	57.70%
WACC = CK	10.25%	10.33%	10.41%	10.50%	10.59%
EVA 1 (Uodi - ANOP*CK)	1,751.80	2,159.64	2,239.64	2,353.11	2,444.95
EVA 2 ANOP * (RAN-CK)	1,751.80	2,159.64	2,239.64	2,353.11	2,444.95

Elaboración propia Fuente. Diagnóstico Financiero

Conclusiones

Los objetivos de la Compañía se enfocan más que en obtener beneficios económicos para los accionistas, buscan es generar empleo y ser soporte de sustento para las 223 familias que dependen de su actividad y desarrollo económico.

Si bien las principales materias primas son importadas y están siendo afectadas en costos por la diferencia en cambio debido al aumento del precio del dólar, se tiene a su vez el beneficio que estas materias primas no constituyen el mayor volumen de compras de la Compañía.

Dentro del portafolio de clientes con la mayor participación se encuentra el Retail (Grandes Superficies), con este canal la Compañía mantiene su relación comercial activa y un vínculo comercial estable. Aunque esto genera un deterioro en la rotación de cartera, inventarios y un incremento elevado de gastos de ventas por mercadeo, publicidad y propaganda.

La estrategia sugerida de diversificar las ventas y quitarle participación al canal del Retail desplazándolo con un canal que pueda negociarse con menor plazo de pago, y que no exija una fuerza comercial tan costosa como lo es el mercadeo, proporciona como resultado una disminución de los gastos de ventas frente a los nuevos ingresos proyectados.

En la proyección también se refleja el crecimiento del Ebitda de la Compañía lo que indica que las estrategias propuestas son acordes y dependerá su éxito del tratamiento o gestión que se haga de los gastos financieros y del tema tributario, además de las políticas de depreciación y amortización.

La gestión con proveedores revisando negociaciones y plazos de pagos permite tener una optimización de la brecha entre el recaudo de cartera y el pago de proveedores, o negociar descuentos condicionados que generen menor valor del costo de ventas, y evitar estancamiento del disponible.

Aunque el deterioro en la rotación de inventarios se presenta por el tema circunstancial al cierre de 2015, por la importación de la nueva línea de la Marca Lactovit que la Compañía está lanzando en Colombia. Se Genera una estrategia de optimización del inventario en un porcentaje mínimo del 1% y esto genera un beneficio en esta rotación.

Recomendaciones

Mantener la línea de generación de valor a través de estrategias con clientes, proveedores, manejo de inventarios.

Planear alianzas, estrategias y diversificación de las ventas para mejorar la línea de crecimiento que tiene y proyecta la Compañía.

Teniendo en cuenta los excesos de caja que proyecta tener la Compañía, planear una estrategia o alternativas de inversión, que generen valor en optimización de costos, o mayor productividad.

Realizar planeación estratégica para los procesos de la cadena de valor, de la Compañía, con esto generar una sincronización entre todas las áreas y así estar orientados al logro de los objetivos de manera integral.

Aunque la Compañía demuestra liquidez y crecimiento puede destruir valor con algunos proyectos que pone en marcha, se recomienda realizar la evaluación de sus proyectos, en cuanto a los impactos que puedan generar en sus estados financieros e indicadores.

La Compañía es sólida, experimentada, y con proyección, no debe por esto descuidar los detalles en los cambios de sus cifras, aun así se den por temas circunstanciales que estén sustentados; puesto que se genera impacto en las cifras de cierre del periodo fiscal y refleja a la Compañía con deterioro, decrecimiento y destrucción de valor.

Referencias

- Acosta Palomeque, G. R. (sf.) EVA. El Valor Económico Agregado. *EIDOS*, 24-27. Recuperado de <http://www.ute.edu.ec/revistas/5/articulos/47778a41-85fb-49c5-8415-d21fe743dea0.pdf>
- Amat, O. (1999). *Análisis de los estados financieros, fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- ANDI.com. (2016). *Balances 2015 y Perspectivas 2016*. Recuperado de www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf.
- Associació Catalana de Comptabilitat Direcció- Accid, (2004). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brugger Jakob, S.I. (s.f.). *Valoración de empresa*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos29/valoracion-empresas/valoracion-empresas.shtml>
- Cañibano, L. (1982). *Análisis contable de la realidad económica*. Madrid: ICE.
- Choi, F., & Levich, R. (1991). International accounting diversity: does it affect market participants?. *Financial Analyst's Journal*, 4, 73-82
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). *Valuation, measuring and managing the value of companies* (3rd edition). New York: McKinsey & Company, John Wiley & Sons)
- Días Narváez, V. P. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. (1ª ed.). Santiago de Chile. RIZ Editores
- Enciclopedia Financiera. Com. (s.f.). *Estados financieros*. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros.htm>
- Fernández, P. (2004). *Valoración de Empresas*. (3ª ed.). Barcelona: Gestion2000

- Galindo Lucas, A. (2005). *Fundamentos de Valoración de Empresas*. (4ª ed) España: Mc Graw Hill.
- García, O.L. (2005). *Gerencia de Valor, valoración de empresas y EVA*. (1ª ed.). Bogota, Mc Graw Hill .
- Gowthorpe, C., & Amat, O. (2004). Creative accounting: Some ethical issues of macro and micro manipulation. *Journal of Business Ethics*, 41-1-22
- Iglesias, J.L. (1992). Utilidad, fiabilidad y relevancia de los estados financieros consolidados. *Partida doble*, 26, 20-30).
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000
- Rappaport, A. (1998). *Creación de valor para el accionista-una guía para inversores y directivos*. (2ª ed). Bilbao, España: Deusto.
- Rodríguez Puente, D. (2003). Las finanzas corporativas: Una visión de procesos. *El Economista*, *Sección Empresa y Negocios*, p 37
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1), 155-165