

OPTIMIZACIÓN DEL USO DE LAS MERCANCÍAS EN ESTATUS DE DEVOLUCIÓN
O AVERÍA DE EMPAQUES

DIANA MARCELA RUEDA FUQUEN
KAREN VIVIANA GARAY SANDOVAL
GUILLERMO ANDRÉS HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ D.C
SEGUNDO SEMESTRE 2018

OPTIMIZACIÓN DEL USO DE LAS MERCANCÍAS EN ESTATUS DE DEVOLUCIÓN
O AVERÍA DE EMPAQUES

DIANA MARCELA RUEDA FUQUEN
KAREN VIVIANA GARAY SANDOVAL
GUILLERMO ANDRÉS HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

MONOGRAFÍA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA Y
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

TUTORES
CESAR ORLANDO GONZALEZ GONZALEZ
WILLIAM DÍAZ HENAO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ D.C
SEGUNDO SEMESTRE 2018

AGRADECIMIENTOS:

Cada una de las situaciones que pasan en la vida, se convierte en una experiencia y en un nuevo aprendizaje que nos forma a ser mejores personas en todo ámbito; pero para lograrlo siempre debemos estar acompañados de personas que nos ayudan y acompañan en la búsqueda de esa vivencia. Ha sido un honor para nosotros contar con cada uno de los docentes que han hecho parte de esta experiencia, llamada “estudios de especialización” por lo que agradecemos por todo su conocimiento compartido, tiempo y esmero. Así, mismo agradecemos a quienes invirtieron su tiempo para guiar esta monografía, sin ellos no habría sido posible sacarla adelante.

Tabla de contenido

Tabla De Tablas:.....	7
PALABRAS CLAVES	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	12
1.1.1. Nombre de la empresa:	12
1.1.2. Tipo de empresa:.....	12
1.1.3. Ubicación:	12
1.1.4. Tamaño:	12
1.1.4.1. Número de empleados:.....	12
1.1.4.2. Clasificación de la empresa:	13
1.1.5. Misión:	13
1.1.6. Visión:.....	13
1.1.7. Objetivos Estratégicos:	13
1.1.8. Ventajas Competitivas:	13
1.1.9. Descripción de la industria:.....	14
1.1.10. Entorno económico sectorial:.....	14
1.1.11. Productos o Servicios:.....	17
1.2. MERCADO.....	18
1.2.1. Tamaño del mercado.....	18
1.2.1.1. Clientes actuales:.....	18
1.2.1.2. Clientes Potenciales:	19
1.2.2. Descripción de la competencia:	20
1.2.3. Participación de la empresa y su competencia en el mercado:	21
1.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y VENTA.....	21
1.3.1. Descripción del proceso:	21
1.3.2. Diagrama del proceso:	22
1.3.3. Equipos e instalaciones:	23
1.3.4. Capacidad instalada:	24
1.3.5. Manejo de inventarios:.....	24
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	31
1.4.1. Organigrama de la Compañía:	31
1.4.2. Cuadro informativo de los sueldos:.....	33
2. PROBLEMA.....	37

2.1.	HIPÓTESIS:	37
2.2.	JUSTIFICACIÓN:	37
2.3.	OBJETIVOS:	39
2.3.1.	Objetivo General:	39
2.3.2.	Objetivos Específico:	39
2.4.	MARCO REFERENCIAL:	39
2.4.1.	Marco Conceptual:	39
2.5.	MARCO TEÓRICO:	42
2.6.	DIAGNÓSTICO:	46
2.6.1.	Análisis Cuantitativo:	46
3.	METODOLOGIA:	64
3.1.	DISEÑO METODOLÓGICO:	64
3.1.1.	Metodología de la Monografía:	66
3.1.2.	Recursos Humanos:	66
3.1.3.	Cronograma:	68
3.1.4.	Explicación del modelo financiero:	69
4.	RESULTADOS	69
4.1.	RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS:	69
4.1.1.	Business Model Canvas:	69
4.2.	SUPUESTOS MACROECONÓMICOS:	75
4.3.	CUADRO DE SUSTENTACIÓN:	76
4.4.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO:	76
4.5.	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO:	76
4.6.	BALANCE GENERAL PROYECTADO:	76
4.7.	INDICADORES FINANCIEROS:	76
4.7.1.	Análisis del FCLO:	76
4.7.2.	Análisis WACC:	79
4.7.3.	Análisis VT:	81
4.7.4.	Análisis del EVA:	83
4.7.5.	Análisis del EBITDA:	84
4.7.6.	Análisis RAN VS WACC	86
5.	CONCLUSIONES:	87
6.	RECOMENDACIONES:	88
	Bibliografía	89

Tabla De Imágenes:

Imagen 1. Logo Ilko Arcoareo S.A.S	12
Imagen 2. Diagrama de facturación:	22
Imagen 3. Diagrama de Devolución:	23
Imagen 4. Organigrama General	31
Imagen 5. Organigrama Ventas:	31
Imagen 6. Organigrama Producción:	32
Imagen 7. Organigrama Administración y Finanzas:	32
Imagen 8. Modelo Canvas:	70

Tabla De Tablas:

Tabla 1. Comportamiento y participación sobre los ingresos de las devoluciones por avería en Ilko:.....	14
Tabla 2. Principales Clientes de Ilko:	19
Tabla 3. Clientes Potenciales de Ilko:.....	19
Tabla 4. Principales Competidores Segmento Cocina:.....	21
Tabla 5. Principales Competidores Segmento Aseo, Paños y Esponjas:.....	21
Tabla 6. Activos e Instalaciones:	23
Tabla 7. Sueldos Ilko:	33
Tabla 8. Análisis DOFA:	40
Tabla 9. Situación Financiera de Ilko:	46
Tabla 10. Variación de las Cuentas de Ilko:	48
Tabla 11. Clasificación de la Cartera:.....	50
Tabla 12. Detalles:	51
Tabla 13. Prestamos de Cartera Rotativa:.....	53
Tabla 14. Adquisición de maquinaria y equipos de producción:.....	55
Tabla 15. Estado de Resultados Ilko:.....	58
Tabla 16. Ingresos por Líneas de Negocio:	59
Tabla 17. Análisis Costo de Operación:	60
Tabla 18. Cálculo del Costo de Capital:	62
Tabla 19. Recursos Humanos:	66
Tabla 20. Cronograma:	68
Tabla 21. Estructura de Costos:	74
Tabla 22. FCLO – Método directo o de Caja:	77
Tabla 23. FCLO – Método Indirecto o Tradicional:.....	78

Tabla 24. Cálculo del Costo de la Deuda:.....	79
Tabla 25. Costo Promedio Ponderado de Capital – WACC:.....	80
Tabla 26. Cálculo del Costo de la Deuda:.....	80
Tabla 27. VT – Modelo Anualidad Perpetua:	81
Tabla 28. VT – Modelo Crecimiento Constante:.....	82
Tabla 29. VT – Modelo dos Etapas de Crecimiento:.....	82
Tabla 30. VT – Modelo tres Etapas de Crecimiento:.....	82
Tabla 31. Estructura de Capital con Valores de Mercado:	84
Tabla 32. ROI y WACC:	84
Tabla 33. EBITDA – Depurando Ingresos:	85
Tabla 34. EBITDA – Depurando Utilidad:.....	85
Tabla 35. Eficiencia Operativa de la Empresa:.....	86
Tabla 36. Análisis RAN vs WAC:.....	87

Tabla De Gráficos

Gráfico 1	14
Gráfico 2	49
Gráfico 3	59
Gráfico 4	61
Gráfico 5	81

PALABRAS CLAVES

- FORECAST
- COMPETENCIA CAPACIDAD INSTALADA
- INVENTARIO
- CANVAS
- INDICADORES
- INDUCTORES
- WACC
- VALOR TERMINAL
- EBITDA
- FCLO
- EVA.
- FCLD.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al estudio de los inventarios en estatus de devolución, que se definen como el material que se produce en las Compañías y por causales de devolución, se pierden porque no se les realiza algún proceso.

La característica principal de esta situación es que no existe un debido proceso para el manejo de los inventarios. Para analizar esta problemática, es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es que las devoluciones se dan como perdidas, dado que se entienden como el derecho que tiene un consumidor, cliente o comprador, cuando por diversas razones no se ajusta a las cláusulas pactadas, ya sea por: Razones comerciales, errores en el procedimiento de pedidos, garantía del fabricante, defectos o fallas de funcionamiento o averías en el transporte.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de buscar un mejor rendimiento financiero de la compañía Ilko Arcoaseo S.A.S y una forma de aumentar los ingresos, partiendo del análisis de sus ciclos de negocios básicos como lo es el inventario, distribución, entrega de productos, uso de su capacidad instalada, entre otros.

En el ámbito profesional como especialistas en Gerencia y Administración Financiera, el interés surgió en la búsqueda de darle valor a la Compañía.

La metodología que se ha identificado para este caso está enfocada en la recolección de datos de la empresa objeto de investigación, que se basó en el análisis de registros, entrevistas, visitas directas y estudio de informes.

Por lo que los principales objetivos se centrarán en:

- Crear estrategias para optimizar el ingreso operacional.
- Realizar el plan de aprovechamiento.
- Proponer una estrategia de mercado.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1. Nombre de la empresa:

ILKO ARCOASEO S.A.S

Imagen 1. Logo Ilko Arcoareo S.A.S



Fuente: Recuperado de <http://ilkococina.com/somos>

1.1.2. Tipo de empresa:

ILKO ARCOASEO es una sociedad Anónima simplificada, establecida de acuerdo con las leyes colombianas el 5 de mayo de 1994. Su objeto social es la comercialización, compra, venta, importación, exportación, fabricación y ensamble de toda clase de artículos de Aseo y cocina en general, utensilios de uso doméstico comercial e industrial. Su domicilio principal se encuentra en el municipio de Mosquera con Matricula No. 00062659 de la Cámara de Comercio de Facatativá. El término de duración de la Compañía es indefinido.

1.1.3. Ubicación:

Carrera 1 No 3-52 Bodegas 8 y 9 centro industrial TECPLAS barrio el diamante, Mosquera – Cundinamarca.

1.1.4. Tamaño:

1.1.4.1. Número de empleados:

Al 31 de diciembre de 2017 el nmero de empleados es de 196.

1.1.4.2. Clasificación de la empresa:

Mediana

1.1.5. Misión:

Proveer soluciones a las necesidades humanas en el ámbito del Aseo y la Cocina mediante una organización de alto desempeño.

1.1.6. Visión:

Llegar a ser una compañía relevante en los negocios de Aseo y Cocina en Hispanoamérica, reconocida por su excelencia en el servicio, la calidad de sus productos, su eficiencia operacional y fundamentalmente por su capacidad de innovar.

1.1.7. Objetivos Estratégicos:

Las estrategias a nivel comercial de la Compañía se enfocan en cumplir metas establecidas por la Corporación, logrando un mayor crecimiento económico tanto de la empresa como de sus empleados, para esto se enfoca en mantener un óptimo control en los inventarios, minimizar los quiebre y sobre stocks, comprometerse con el forecast y administrar con eficiencia los gastos y costos, así lograr un óptimo desempeño y mejores resultados.

Por otro lado, se les otorga a los clientes descuentos anuales por motivos de aniversarios, en especial a aquellos clientes que son considerados activos; es decir, quienes en sus últimos 12 meses han realizado compras; en algunos casos se aplicarán descuentos máximos de un 5% sobre la compra, así como aplican los descuentos a pagos anticipados de un 3% y por pago a 10 días fecha de entrega del producto. (Tributar - Ingeniería Tributaria, 2016)

1.1.8. Ventajas Competitivas:

A diferencia de muchas de las empresas que se encuentran en el sector, Ilko Arcoaseo apunta su negocio a la importancia del reciclaje, por lo cual se abastece de elementos que reutiliza como, por ejemplo, pet (material) de botellas recicladas para elaborar las fibras de sus escobas y desechos de madera para los cabos de artículos de hogar como escobas y los traperos (Portafolio, 2012).

1.1.9. Descripción de la industria:

A continuación, se muestra el comportamiento y participación sobre los ingresos de las devoluciones por avería en Ilko durante los últimos años (cifras en miles de COP):

Tabla 1. Comportamiento y participación sobre los ingresos de las devoluciones por avería en Ilko:

Año		Año		Año	
2014		2015		2016	
Ingresos	Devoluciones x avería	Ingresos	Devoluciones x avería	Ingresos	Devoluciones x avería
\$ 15.299.823	\$ 933.315	\$ 19.198.667	\$ 3.013.751	\$ 26.145.304	\$ 2.805.189

Fuente: Creación propia.

Gráfico 1. Comportamiento y participación sobre los ingresos de las devoluciones por avería en Ilko:

Gráfico 1. Comportamiento devoluciones por avería:



Fuente: Creación propia.

1.1.10. Entorno económico sectorial:

Colombia ha tenido que enfrentar grandes desafíos durante el 2017 y comienzos del 2018, aun así, su Producto Interno Bruto creció al año anterior, de manera moderada, un 1,8%;

según cifras reveladas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE, 2018)

Los principales motores de dicho crecimiento fueron impulsados por el sector agropecuario y servicios financieros, sin embargo, la economía colombiana sufrió una desaceleración en el último trimestre del año de 60 puntos respecto al tercer trimestre, esto se debió a diferentes cambios causados por el poco dinamismo del consumo interno.

Por su parte, el sector de implementos de aseo para el hogar se frenó -3,5% esto quiere decir que un colombiano en promedio compraba en enero del año 2016 100 cosas para el hogar, en Enero de 2017 solo compró 96. Esto explica la tendencia al ahorro que se vive en los hogares colombianos dado que por factores de alzas en los precios, el aumento del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) del 19%, la incertidumbre o desconfianza en el mercado de los diferentes compradores o inversionistas y adicional a esto el aumento de la inflación, hecho que para el 2016 hizo que más del 35% de los compradores en Colombia disminuyera el consumo y buscara productos más baratos en el mercado (Mora, 2017).

Es allí donde la empresa enfrenta un gran reto, no solo por tener que impulsar estrategias de precios económicos, sino también de aprovechar al máximo el mercado tan amplio que tiene. Dado que, según un estudio Global sobre el cuidado del hogar realizado por Nielsen a finales del 2015, indica que los miembros de los hogares colombianos realizan compras de productos para el aseo del hogar en tiendas de grandes superficies o cadenas de retail en un 78%, en locales pequeños o de barrio en un 42%, en droguerías un 8%, tiendas on line con un 8% y vendedores puerta a puerta con 7%. Estas cifras explican la magnitud de fuerza que tienen los canales de distribución para hacer llegar los productos a los hogares. Sin embargo, la elección de estos productos se relaciona directamente con los precios, calidad y promoción que las empresas ofrezcan a sus clientes.

Una vez analizando la magnitud de los canales de distribución, es importante y básicamente indispensable entender cada cuanto se adquieren estos productos en los hogares. Que según el mismo estudio realizado por Nielsen revela que Colombia es uno de los países de América Latina que realiza limpieza con mayor frecuencia puesto que más del 12% de la población realiza diariamente las tareas de limpieza mientras que el 23% realiza dichas tareas una vez a la semana. (The Nielsen Company, 2016). Esto muestra que a mayor frecuencia se realice aseo, más productos para el cuidado se necesitaran, sin contar que a nivel industrial y empresarial también se utilizan implementos para el aseo, por ende es una excelente oportunidad para Ilko Arcoaseo SAS la implementación de nuevas estrategias de mercadeo y de impulsar ventas de dichos productos.

Existen factores fundamentales para entender el mercado de estos implementos a la hora de vender a los clientes, dado que el 26% de la población le motiva la eficacia del producto, el 22% la importancia de las propiedades desinfectantes el 15% que sea multipropósito, el 11% que tengan precios bajos y el 9% que sea amigable con el medio ambiente.

Ahora bien, dada la entrada masiva de venezolanos y otros extranjeros al país y el incremento de 3,6% en el sector de la construcción de viviendas en Colombia implican que muchas más familias habiten el territorio nacional, por ende el aumento del consumo de alimentos. Por ello existe la oportunidad de mercado para los implementos de cocina o menaje que Ilko Arcoaseo SAS cuenta como línea de negocio. Aunque los colombianos prefieren las comidas hechas en casa, el porcentaje de comensales fuera del hogar -una o más veces por semana - está incrementando (38%) según estadísticas realizadas por Nielsen en el 2016 (The Nielsen Company, 2016). Los productos para la cocina son indispensables para los hogares, su consumo creció en las familias colombianas un 5,2% durante el primer trimestre del año 2014 según estadísticas del DANE. Lo que más compraron los hogares, fueron los bienes

semidurables como calzado, vestuario, utensilios de cocina y vajillas, que crecieron 6,8 % (NOTICIAS EL PAÍS, 2014).

1.1.11. Productos o Servicios:

1.1.11.1. Líneas de Negocio:

1.1.11.1.1. Línea de Aseo:

Esta línea está conformada por artículos de limpieza como esponjas tejidas, esponjas doble función, paños esponja, paños absorbentes, paños celulosa; y productos de aseo para pisos como escobas, trapeadores, recogedores y cepillos, entre otros. Los productos son comercializados bajo diversas marcas, como Task y Línea Arcoaseo, que se diferencian por su mercado objetivo, precios de venta y presentaciones.

La marca Task se encuentra en almacenes de cadena y el tamaño de los productos es más grande. Este último es vendido a distribuidores que se encargan de comercializarlos en el canal tradicional. En este segmento del negocio, Ilko Arcoaseo compite con todas aquellas pequeñas empresas.

1.1.11.1.2. Línea de Cocina:

La línea de cocina, dirigida principalmente a las grandes cadenas de almacenes, cristaleros y superetes, incluye productos como: moldes, ralladores, tostadores, utensilios para cortar y picar, cuchillos, abrelatas, sacacorchos, destapadores y coladores, entre otros. Estos productos son importados y comercializados por la compañía bajo la marca Ilko, y se dividen en las siguientes sublíneas:

- Línea Clásica: la mayoría de los productos pertenecientes a esta línea son importados de Chile y Hong Kong; se caracterizan por su bajo costo.
- Línea Desing: los productos comercializados en esta línea están dirigidos a un mercado más exigente; son elaborados con materiales de mayor calidad, diseños italianos y presentación innovadora.

- Línea Profesional: productos dirigidos al sector culinario, desarrollados bajo estándares de calidad internacionales y con diseños especializados.

1.1.11.1.3. Manufactura de Productos bajo Marcas Propias:

Además de la producción y comercialización de su línea propia de productos, Ilko Arcoaseo ofrece el desarrollo de marcas propias a sus clientes. Dentro de la operación del negocio, este es un segmento muy importante para la Compañía y le da una ventaja competitiva importante dentro del mercado, al ofrecer un servicio que sus competidores no tienen.

En este segmento de negocio, la Compañía cuenta con gran flexibilidad para cambiar las referencias de sus productos y manufacturar a la medida de cada cliente. Sin embargo, para que Ilko Arcoaseo se comprometa a manufacturar marcas propias, el cliente debe realizar pedidos de volúmenes significativos que justifiquen los cambios derivados de la producción de marcas propias; por ejemplo, en los clientes internacionales se exige un pedido de mínimo un contenedor de 40 pies.

1.2. MERCADO

1.2.1. Tamaño del mercado:

1.2.1.1. Clientes actuales:

Las ventas realizadas por Ilko Arcoaseo están orientadas principalmente a abastecer a sus clientes terceros del sector comercial, toda vez que la empresa dirige sus ventas a grandes cadenas, supermercados regionales, distribuidores, mayoristas y el mercado institucional.

En el siguiente cuadro se detallan los principales clientes de la Compañía, durante el 2017:

Tabla 2. Principales Clientes de Ilko:

CLIENTE	Total cartera 2017	%
KOBA COLOMBIA S.A.S	2.310.820	25%
CENCOSUD COLOMBIA S.A.	1.104.241	12%
SODIMAC COLOMBIA S. A	1.082.751	12%
ALMACENES EXITO S. A	914.903	10%
MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S	390.708	4%
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A.	366.597	4%
ALMACENES LA 14 S.A.	351.383	4%
MECANELECTRO S.A.S	288.318	3%
LATIN AMERICAN DIST. INC	228.328	2%
FALABELLA DE COLOMBIA S.A.	159.505	2%
DISTRIBUIDORA FERDOC INC.	150.458	2%
COLSUBSIDIO	142.159	2%
OTROS	1.713.086	19%
TOTAL	9.203.256	100%

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

1.2.1.2. Clientes Potenciales:

Tabla 3. Clientes Potenciales de Ilko:

CLIENTE	DOMICILIO	PRODUCTO/ SERVICIO	VALOR EN COP	% PART.
		coladores entre otros.		
Almacenes Éxito S.A.	Colombia	Mopas, sartenes, escobillones, escobillas, tostadores, tijeras entre otros.	\$4.816.737.178	9,61%
Cencosud Colombia S.A.	Colombia	Mopas, escobillones, sartenes, baterías y ollas entre otros.	\$3.829.864.527	7,64%
Ilko Perú S.A.C.	Perú	Mopas, escobillones, escobillas, baterías y ollas entre otros.	\$3.154.653.229	6,29%
MakroSupermayorista S.A.S	Colombia	Sartenes, bolsas, batería y ollas, mopas, coladores entre otros.	\$1.424.512.253	2,84%
Super Tiendas y Droguerías Olímpicas	Colombia	Sartenes, bolsas, batería y ollas, mopas, coladores entre otros	\$1.041.386.776	2,08%
Otros			\$13.579.338.768	27,10%

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

1.2.2. Descripción de la competencia:

La industria en la que se desenvuelve Ilko Arcoaseo está compuesta por dos tipos de actores.

Por un lado, se encuentran todas aquellas empresas formales que operan bajo todos los requisitos y condiciones legales y, por otro, se encuentran todas aquellas pequeñas empresas informales que venden sus productos fuera del marco legal, no reguladas por el Estado, ni registradas en las estadísticas oficiales.

Siendo éstas las condiciones del sector, es evidente que los principales competidores del mercado son todas aquellas empresas informales que venden sus productos a un mejor precio debido a la evasión tributaria que les permite manejar un mejor margen operacional.

Dentro de las compañías formales, a nivel nacional no hay un competidor que ofrezca la totalidad de la gama de productos de cocina ofrecida por Ilko Arcoaseo. El principal competidor de la empresa es Imusa, que cuenta con el más grande portafolio de este tipo de productos en el mercado local. Seguido de Universal que maneja un portafolio semejante

En la línea de aseo, tampoco hay un competidor directo con un portafolio comparable al de Ilko Arcoaseo. En productos específicos de la línea, la empresa enfrenta la competencia de marcas y empresas como: Industrias Fuller, eterna, bombril, 1ª, scotc. (Tributar - Ingeniería Tributaria, 2016).

A continuación, se muestran los principales competidores de compañía por segmento de negocio:

Tabla 4. Principales Competidores Segmento Cocina:

PRINCIPALES COMPETIDORES SEGMENTO COCINA	
No.	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA
1	Imusa
2	Universal

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Tabla 5. Principales Competidores Segmento Aseo, Paños y Esponjas:

PRINCIPALES COMPETIDORES SEGMENTO ASEO PAÑOS Y ESPONJAS	
No.	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA
1	Eterna
2	Bombril
3	Scotch brite

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

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

La Compañía en los últimos años ha ido ganando participación en el mercado, para el 2017 fue de aproximadamente un 3%.

1.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y VENTA

1.3.1. Descripción del proceso:

Ilko Arcoaseo vende sus productos en el mercado nacional a través de seis canales de distribución: grandes cadenas, supermercados regionales, distribuidores, tiendas por departamentos del hogar, mayoristas e institucionales.

Una vez se han recibido las órdenes de compra por parte de los clientes en el exterior, sean terceros o relacionados, Ilko Arcoaseo procede a revisar los inventarios existentes e iniciar

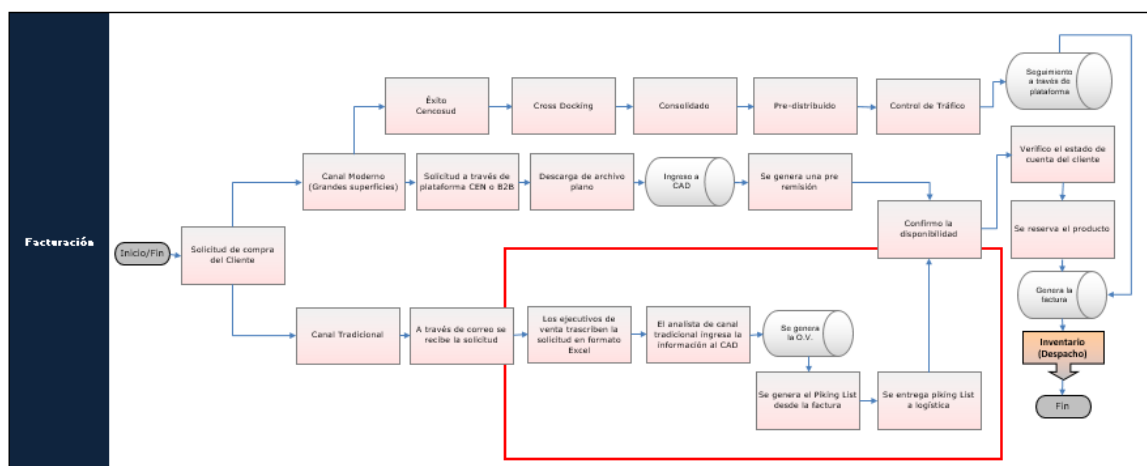
los procesos de producción respectivos. Una vez los productos para exportación se encuentran listos para ser despachados, se utiliza generalmente el transporte marítimo en contenedores de 40 pies desde los puertos de Buenaventura y Cartagena, a excepción de las ventas que van dirigidas a Venezuela, en las cuales se utiliza el transporte terrestre.

Las navieras son escogidas por el cliente, sin embargo, Ilko Arcoaseo se encarga de exponer a cada uno de ellos las mejores alternativas de transporte, y permanece al tanto del proceso logístico hasta el puerto de destino.

La filosofía de ventas de la Compañía es la de mantener un cliente exclusivo en cada uno de los países a los que se exporta. Sin embargo, en ocasiones se tiene más de un distribuidor, por lo que Ilko Arcoaseo procura que se manejen diferentes líneas de productos entre cada cliente, para que no compitan directamente entre ellos. (Tributar - Ingeniería Tributaria, 2016)

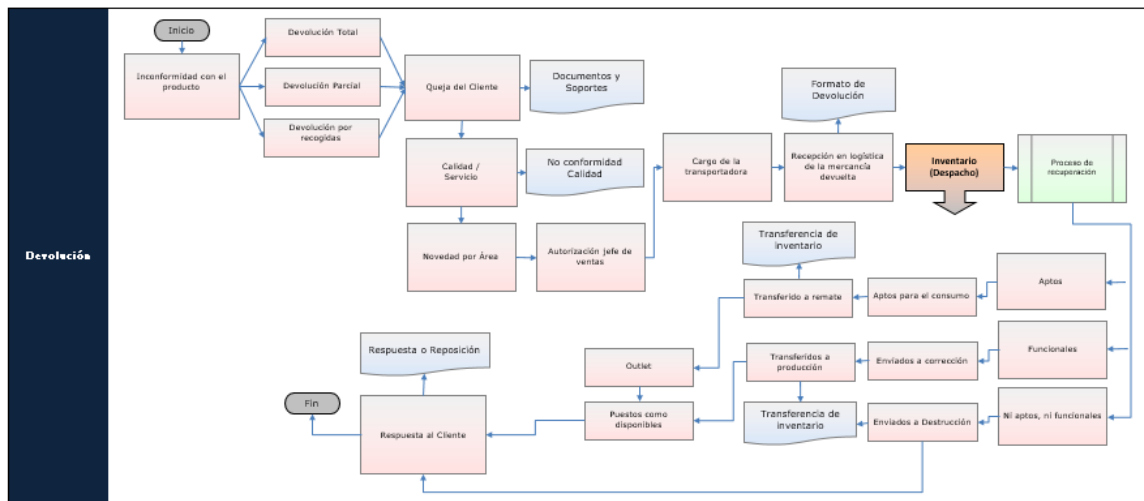
1.3.2. Diagrama del proceso:

Imagen 2. Diagrama de facturación:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Imagen 3. Diagrama de Devolución:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

1.3.3. Equipos e instalaciones:

Los terrenos y edificios mantenidos para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, o para fines administrativos, son presentados en el estado de situación financiera a su valor razonable.

Las propiedades utilizadas durante el curso de la construcción para fines de administración, producción, suministro, son registradas al costo menos cualquier pérdida por deterioro reconocida.

Los activos e instalaciones se componen de:

Tabla 6. Activos e Instalaciones:

Importe neto en libros de:	Valor en EF 2016 (En miles de Cop)
Terrenos	\$920.234
Construcciones y edificaciones	\$5.156.442
Maquinaria y equipo	\$9.505.226

Equipos de oficina	\$105.901
Equipos de cómputo	\$127.868

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

1.3.4. Capacidad instalada:

La Compañía cuenta con una capacidad instalada del 100% de sus activos y bodegas.

1.3.5. Manejo de inventarios:

Los inventarios son presentados al menor valor entre el costo de adquisición o valor neto realizable.

El costo es determinado a través del método de promedio ponderado. El valor neto realizable representa el precio de venta estimado menos todos los costos estimados de terminación y los costos necesarios para la venta.

Productos terminados y productos en proceso están valorizados al costo promedio mensual de producción. El costo promedio de los productos terminados incluye la depreciación del activo fijo, amortización de intangibles y gastos indirectos.

Materias primas, materiales y repuestos son valorizados al costo promedio de adquisición.

1.3.5.1. Administración del Inventario:

Anuales de cierre de periodo - Total.

- Semestrales por línea.
- Diarios por producto o según necesidad de conteo del área

Cuando se hacen conteos anuales, el sistema permite la asignación de hojas de trabajo, dentro de las cuales se puede optar por realizar un conteo ciego o visible de acuerdo a la preferencia y a los resultados obtenidos en un conteo uncial.

De cada uno de los conteos realizados se diligencian planillas de conteo y al finalizar se deja evidencia de los resultados obtenidos, para el caso del conteo de cierre; la Gerencia General o la Gerencia Financiera en conjunto con el Jefe de Inventarios establecen un plan de trabajo dentro del cual se coordinan temas como:

- Fecha de los conteos
- Equipos de conteo, conformados por una persona del departamento de Inventarios o producción y otra persona del departamento administrativo.
- Mesas de Conteo, entre otros aspectos.

Generalmente se realizan de dos a tres conteos y el jefe de Inventarios es el encargado de coordinar la emisión del informe final de la toma física; informando a la Gerencia General y Financiera acerca de las diferencias (faltantes, sobrantes y obsoletos) halladas durante la toma.

Este informe es analizado por la Gerencia Financiera la cual posteriormente avala la realización de los ajustes de inventario, el jefe de inventarios y almacenamiento verifica el ingreso de los ajustes al sistema y con base en estos se ajusta la provisión del inventario.

La provisión de inventarios es ajustada mensualmente por el contador de acuerdo con la política establecida, provisiona el 0,3% del Ingreso mensual.

En el caso de la Cadena Máximo, se hace entrega de mercancía en consignación; esto se hace mediante Remisión la cual es aprobada por el cliente.

Mensualmente, la cadena envía un corte mediante el cual indica la mercancía que tiene en su poder, la compañía está adelantando un proceso de conciliación con la cadena, con lo cual se determine la diferencia real a un determinado corte, con el objetivo de realizar un ajuste por pérdida de inventario y comenzar el proceso con nuevos controles.

La Compañía acordó con la cadena Máximo realizar en adelante, una vez al año un conteo físico con la participación de personal de Ilko Arcoaseo S.A.S., con el fin de obtener un mayor control sobre la mercancía entregada en consignación y realizar los ajustes pertinentes.

1.3.5.2. Requisición de materiales:

El área de planeación entrega un programa de producción u orden de trabajo al jefe de la sección encargada; cada jefatura de producción (inyección, insertado, traperos, empaque, etc.) realiza una organización de las ordenes de producción para entregarlas posteriormente al jefe de logística, quien, con base en el Packing List coordina el alistamiento de los insumos necesarios por cada orden de producción y hace entrega de los mismos al jefe de producción quedando como soporte la copia de la orden de producción y una planilla denominada "Control de Piso" dentro de la cual se especifican fechas de entrega, insumos entregados, responsable etc. Y en el sistema se realiza un movimiento del inventario entre la bodega de materia prima disponible y la bodega de la jefatura de producción.

1.3.5.3. Proceso Productivo:

Una vez el área de inventarios de insumos ha hecho la entrega de las materias primas solicitadas según la orden de producción; la jefatura de producción hace los preparativos de las maquinas a utilizar y se realiza la planeación de los turnos para la producción; durante este proceso los operarios deben registrar en un documento denominado "planilla de inspección de Calidad " entre ciertos intervalos de tiempo, las novedades presentadas durante el transcurso de la producción y el operario quien hace la anotación.

En cuanto la producción se ha terminado, el área de producción hace la entrega del producto terminado (totalmente terminado, es decir, con empaque) al jefe de Logística para su traslado a la bodega.

Dependiendo de cada jefatura de producción se manejan 2 turnos de 8 horas aproximadamente. De acuerdo con el volumen de producción requerido, se realizan turnos adicionales los fines de semana.

El analista de importaciones realiza la liquidación de importación y a su vez el costeo de cada uno de los ítems importados, posteriormente el analista de costos realiza asignación de costos a través del costeo estándar, mensualmente realiza los ajustes a costo real de acuerdo a las variaciones presentadas, estas variaciones son analizadas por el Jefe de Costos.

En cuanto al proceso de maquilado, la empresa realiza un subcontrato de maquila por unidades de producción.

La empresa cuenta con un plan de mantenimiento para la maquinaria a cargo de Milton Cortés

- Jefe de Mantenimiento: Este tipo de proceso puede ser de naturaleza preventiva o correctiva de acuerdo con al juicio del encargado del área.

1.3.5.4. Entrada y Almacenamiento del Inventario:

El jefe de logística está a cargo de la recepción de: Materia prima, Producto terminado y Contenedores de importación.

Para la recepción de estos se tienen establecidos horarios y tiempos de entrega; el departamento tiene dos coordinadores, el coordinador de Materia prima y el coordinador de productos terminados; los cuales se encargan de llevar a cabo el proceso de la recepción de la mercancía; para esto, el proveedor presenta la orden de compra, factura y remisión.

Posteriormente se procede con el diligenciamiento de las planillas de control:

- Control de llegada de vehículos, en la cual se registra la hora de llegada y salida del vehículo junto con la información del conductor.
- Planilla de recepción de producto, en esta se registra un detalle del producto recibido (cantidades, referencias y descripciones etc.).
- Por último, se realiza un chequeo entre al orden de compra vs la planilla de recibo de la mercancía.

Para asegurar que las cantidades son las correctas se realizan conteos o pesajes de acuerdo a la unidad de medida del producto.

El jefe de almacenamiento e inventarios da de alta en el sistema la orden de compra, proceso con el cual queda cerrada la misma.

El coordinador de almacenamiento se encarga de hacer una verificación de la mercancía recibida, para esto se llena la planilla de verificación de mercancía, la cual queda como soporte para el área, todo este proceso esta soportado por un checklikst establecido dentro el Plan de Calidad.

Posteriormente, los coordinadores de inventario disponen la ubicación de la mercancía de acuerdo con el sistema de almacenamiento “caótico”, el cual consiste en ubicar el producto de acuerdo con la disponibilidad de espacios en bodega.

El almacenista en cuanto se ha terminado el proceso de verificación y cargue de la mercancía al inventario, se encarga de ubicar la mercancía en la posición dispuesta.

1.3.5.5. Ingreso y Almacenamiento de Productos Terminados:

Una vez que las áreas de producción han culminado la órdenes de producción hacen entrega del producto terminado al Auxiliar de Ingreso, quien se encarga de hacer la verificación del ingreso de las unidades terminadas al inventario contra la orden de producción inicial y a su vez coordina la verificación física del mismo y la preparación de la hoja de vida del producto,

la cual contiene la información del producto; referencia, descripción, unidad de medida y modo de apilación; posteriormente; el operario de montacargas diligencia la planilla de control de mercancías la cual es entregada al auxiliar de inventarios quien ingresa la información en un planilla de control en Excel.

Los productos terminados se almacenan manteniendo las medidas de protección requeridas, por ejemplo, estos no deben estar expuestos a la luz o a la humedad. Al igual que la materia prima, el producto terminado es almacenado de acuerdo con la disponibilidad de espacio que haya en el momento.

- Inyección: Durante el proceso de inyección, un material polimérico granulado es fundido por la fricción y acción giratoria de un husillo dentro de un barril a altas temperaturas controladas, al atravesar una trova alimentadora. Por la acción giratoria, el material fundido es expulsado pasando a través de una boquilla, llenando un molde con la forma y tamaño de la pieza que se desea obtener. Una vez se solidifica, mantiene la forma y es expulsada del molde.

Tras este proceso se producen las plantillas bases y capuchas para las escobas; bases para cepillos; recogedores; chupas; tapones y adaptadores para los cabos; y, uñas y bases gancho para los traperos. El proceso de inyección cuenta con siete máquinas.

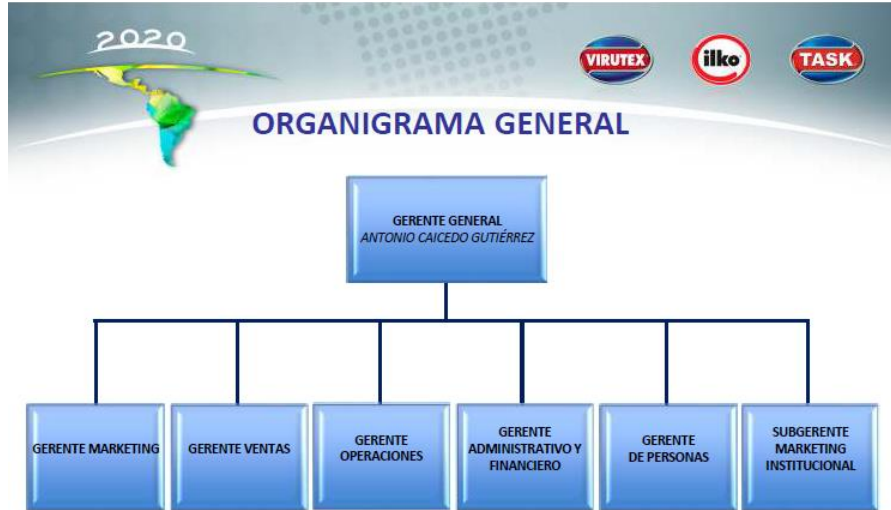
- Insertado: Durante el proceso de insertado la fibra es ensamblada a las plantillas bases inyectadas para la manufactura de diferentes tipos de escobas y cepillos. El proceso es llevado a cabo por una máquina de alta precisión que realiza automáticamente el taladrado de agujeros a las bases y, con las fibras, forma mechones para ser insertados en los agujeros de la base previamente taladrados. Cuatro máquinas de la más alta tecnología son utilizadas para el proceso de insertado.

- Cabos: Este es un proceso por el cual se le ensambla a las escobas y traperos un trozo de madera en forma de mango, que luego servirá de cogedera o empuñadura. En el extremo del cabo se ensambla un tapón y un adaptador con rosca y, por último, la superficie es recubierta de plástico por medio de una película extruida, que le da un acabo de lujo.
- Traperos: para la fabricación de los traperos, se ensambla la unión de varias fibras de hilaza de algodón, previamente cortadas, a bases de copa con uña o a los cabos enrollándolas y amarrándolas con alambre. Los traperos son producidos manualmente y con el uso de tres máquinas especializadas para encopar y cortar hilaza.
- Esponjas Galvanizadas: con alambre galvanizado nacional una maquina tejedora se encarga de tejer la malla en rollos, que posteriormente pasa a una cortadora en donde es dividida en tramos. Con estos se forman manualmente las esponjas galvanizadas, que finalmente se empaican en bolsas impresas y se embalan en bolsas máster.
- Esponjas de Fibra Abrasiva (Spunitas): este tipo de esponjas se fabrica partiendo de espuma adquirida a nivel local, que llega a la empresa cortada en cuadros. La espuma se forra con una fibra abrasiva importada, se sella al calor y finalmente se empaica manualmente en fajas que son embaladas en bolsas máster.
- Fibra Esponja y Fibra Verde: la fibra verde es adquirida en rollos a nivel local, es cortada en planchas y posteriormente se pega a la espuma y se corta en cuadros obteniendo finalmente la Fibra Esponja. Para la fabricación de Fibra Verde se sigue el mismo procedimiento, la única diferencia es que las planchas son cortadas en rectángulos. El proceso de empaque se lleva a cabo manualmente en unidades desde fajas hasta bolsas máster.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

1.4.1. Organigrama de la Compañía:

Imagen 4. Organigrama General



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Imagen 5. Organigrama Ventas:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Imagen 6. Organigrama Producción:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Imagen 7. Organigrama Administración y Finanzas:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

1.4.2. Cuadro informativo de los sueldos:
 Tabla 7. Sueldos Ilko:

Cargo	No. De Empleados	Pago mensual	Pago anual	Cargo prestacional anual
OPERARIO DE PRODUCCION	25	788.256	9.459.070	4.729.535
MERCADERISTAS	19	737.717	8.852.604	4.426.302
AUXILIAR LOGISTICO	12	745.969	8.951.627	4.475.814
COORDINADOR DE PROCESO PRODUCTIVO	7	975.520	11.706.240	5.853.120
OPERARIO DE TRAPEROS	6	1.070.000	12.840.000	6.420.000
EJECUTIVO DE CUENTA PAIS	5	1.230.500	14.766.000	7.383.000
JEFE DE ZONA	4	2.000.000	24.000.000	12.000.000
APRENDIZ ETAPA PRODUCTIVA	3	737.717	8.852.604	4.426.302
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	3	836.027	10.032.320	5.016.160
CONSULTOR INSTITUCIONAL	3	2.585.833	31.030.000	15.515.000
EJECUTIVO DE CUENTA KAM	3	2.568.000	30.816.000	15.408.000
OPERARIO DE MONTACARGA	3	865.630	10.387.560	5.193.780
ANALISTA DE FACTURACION	2	1.251.005	15.012.060	7.506.030
COORDINADOR DE LOGISTICA	2	966.560	11.598.720	5.799.360
COORDINADOR DE MOLDES	2	1.204.654	14.455.848	7.227.924
EJECUTIVO DE CUENTA BOGOTA	2	1.147.575	13.770.900	6.885.450
INSPECTOR DE CALIDAD	2	975.550	11.706.600	5.853.300
MECANICO DE INSERTADO	2	1.072.140	12.865.680	6.432.840
OPERARIO DE CABOS	2	737.717	8.852.604	4.426.302

PORTERA(O)	2	742.009	8.904.108	4.452.054
TECNICO MANTENIMIENTO	2	1.597.490	19.169.880	9.584.940
VENDEDORA JUNIOR	2	850.000	10.200.000	5.100.000
ANALISTA DE CARTERA	1	976.640	11.719.680	5.859.840
ANALISTA DE DEVOLUCIONES	1	985.600	11.827.200	5.913.600
ANALISTA DE GESTION DE PERSONAS	1	1.720.000	20.640.000	10.320.000
ANALISTA DE LOGISTICA	1	965.140	11.581.680	5.790.840
ANALISTA DE LOGISTICA E INVENTARIOS	1	949.608	11.395.296	5.697.648
ANALISTA DE NOMINA	1	1.701.300	20.415.600	10.207.800
ANALISTA DE TRAFICO Y ENTREGA	1	1.013.100	12.157.200	6.078.600
ANALISTA JUNIOR DE CONTABILIDAD.	1	1.091.400	13.096.800	6.548.400
ANALISTA SENIOR DE CARTERA	1	1.199.470	14.393.640	7.196.820
ANALISTA SENIOR DE CONTABILIDAD	1	1.845.000	22.140.000	11.070.000
APRENDIZ - CALIDAD	1	737.717	8.852.604	4.426.302
APRENDIZ - CONTABILIDAD	1	737.717	8.852.604	4.426.302
APRENDIZ - LOGISTICA	1	737.717	8.852.604	4.426.302
APRENDIZ ETAPA ELECTIVA	1	358.859	4.306.302	2.153.151
ASISTENTE DE COMPRAS	1	847.440	10.169.280	5.084.640
AUXILIAR CONTABLE	1	863.280	10.359.360	5.179.680
AUXILIAR DE APOYO EN EL OUTLET	1	812.000	9.744.000	4.872.000
AUXILIAR DE BODEGA DE REPUESTOS	1	772.540	9.270.480	4.635.240

AUXILIAR DE GESTION DE PERSONAS	1	947.600	11.371.200	5.685.600
COORDINADOR DE COMPRAS	1	1.727.650	20.731.800	10.365.900
CORDINADORA DE MARKETING Y SECRETARIA GR	1	1.498.000	17.976.000	8.988.000
DISEÑADOR	1	2.140.000	25.680.000	12.840.000
EJECUTIVO PUNTO DE VENTA PARA EL CANAL MODERNO	1	1.337.500	16.050.000	8.025.000
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1	15.729.000	188.748.000	94.374.000
GERENTE DE MERCADEO	1	11.449.000	137.388.000	68.694.000
GERENTE DE OPERACIONES	1	13.693.004	164.316.048	82.158.024
GERENTE DE PERSONAS	1	7.187.500	86.250.000	43.125.000
GERENTE GENERAL	1	74.258.535	891.102.420	445.551.210
GERENTE NACIONAL DE VENTAS	1	14.582.752	174.993.024	87.496.512
GESTOR PUNTO VENTA MODERNO -MERCADERISTA	1	801.430	9.617.160	4.808.580
INSPECTOR DE CALIDAD A	1	1.344.700	16.136.400	8.068.200
INSPECTOR DE CALIDAD SENIOR	1	1.233.710	14.804.520	7.402.260
JEFE DE CALIDAD E INGENIERIA	1	2.961.250	35.535.000	17.767.500
JEFE DE CONTABILIDAD	1	5.230.000	62.760.000	31.380.000
JEFE DE COSTOS	1	3.204.650	38.455.800	19.227.900
JEFE DE GESTION Y SERVICIO AL CLIENTE	1	1.858.080	22.296.960	11.148.480
JEFE DE LOGISTICA	1	3.171.900	38.062.800	19.031.400
JEFE DE MANTENIMIENTO	1	4.012.650	48.151.800	24.075.900
JEFE DE MERCADEO - COCINA	1	3.578.080	42.936.960	21.468.480

JEFE DE MERCADEO ASEO	1	3.861.700	46.340.400	23.170.200
JEFE DE PLANEACION	1	5.033.280	60.399.360	30.199.680
JEFE DE PROCESOS PRODUCTIVOS	1	2.118.300	25.419.600	12.709.800
JEFE DE PRODUCCION	1	3.115.840	37.390.080	18.695.040
JEFE DE PROGRAMACION	1	2.884.000	34.608.000	17.304.000
JEFE DE SEG Y SALUD EN EL TRAB Y SERVICI	1	2.070.000	24.840.000	12.420.000
JEFE DE SISTEMAS	1	3.154.360	37.852.320	18.926.160
JEFE DE TESORERIA Y CARTERA	1	4.152.670	49.832.040	24.916.020
JEFE DE TRADE MARKETING	1	3.200.000	38.400.000	19.200.000
MECANICO DE INSERTADO MASTER	1	1.226.573	14.718.876	7.359.438
MECANICO DE INSERTADO SENIOR	1	1.155.097	13.861.164	6.930.582
MENSAJERO	1	830.320	9.963.840	4.981.920
OPERARIO DE MEZCLAS	1	900.000	10.800.000	5.400.000
OPERARIO MAQUINA INSERTADO	1	1.070.000	12.840.000	6.420.000
OPERARIOS	1	770.000	9.240.000	4.620.000
SUBGERENTE DE MERCADEO INSTITUCIONAL	1	5.720.000	68.640.000	34.320.000
TECNICO MECANICO	1	1.431.660	17.179.920	8.589.960

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

2. PROBLEMA

2.1. HIPÓTESIS:

La optimización del inventario en estatus de devolución genera una mayor utilidad a la Compañía Ilko Arcoaseo S.A.S.

2.2. JUSTIFICACIÓN:

Realizando un análisis sobre los aprovechamientos que podría tener la Compañía Ilko Arcoaseo S.A.S., luego de la evaluación de sus cifras, y con el fin de incrementar las utilidades. Observamos que la Compañía tiene un alto volumen de devoluciones por concepto de averías de empaque, y que por políticas de calidad la Compañía realiza la destrucción de estos productos.

En adición se evidencio que la Compañía ha venido presentando pérdidas desde su inicio y hasta hace dos años atrás.

La utilidad de Ilko para los últimos años que han sido los únicos años donde ha comenzado a generarse es inferior al 10% de sus ingresos, lo que hace ver que operativa y administrativamente no está siendo financieramente rentable.

Durante el levantamiento de información corroboramos que, aunque existe un proceso para el manejo de las devoluciones en el mismo no se incluye un detalle sobre la destinación final que se hará con las mismas, y es acá donde se ve una oportunidad de mejora en el proceso que generara a la Compañía un posible ingreso adicional.

Puede que una de las razones por las que no se le esté dando un correcto tratamiento a las devoluciones es porque no hay una adecuada segregación de funciones en el departamento de inventarios y costos de Ilko. Todo el personal, según lo observado se concentra en el

alistamiento de inventario para las ventas, pero los demás procesos o asuntos relacionados con el inventario los deja disgregados o aislados.

Proceso de devolución ILKO:

Las devoluciones de inventario se dan con una rotación diaria, todos los días por el nivel de ventas en diferentes almacenes se hace recepción de inventario en estatus de devolución.

El proceso de las devoluciones establecido por la Compañía es:

Ilko directamente recoge las devoluciones en sus clientes cuando hace las entregas de mercancía, luego las lleva a las bodegas propias y las deja en una bodega en espera de la decisión que se tome sobre las mismas (ventas internas, destrucción).

Luego aplica una nota crédito en contabilidad para que se apliquen sobre los saldos por cobrar a los clientes.

Con la mercancía devuelta la Compañía no tiene establecido un proceso como tal, solo las deja en bodega con el fin de hacer posibles ventas internas o destrucciones. La Compañía tiene dentro de su presupuesto establecido que las devoluciones no pueden ser más de un 5% sobre las ventas, y trabaja en pro de esto.

Lo que hace para mantener este presupuesto es:

- Mirar que productos son los que menos rotan y establecer Campañas de promoción para promover las ventas, siendo no efectivas en la actualidad.
- No Establecen claramente las razones por las que se dan las averías del inventario y el por qué por esto se devuelvan No se trabaja en estrategias de mejorarlo, ejemplo: Su avería se están dando por que los empaques se rompen con facilidad, pero no se establece un plan para cambiar a empaques de mejor calidad.

Se observó que hay producto que se puede aprovechar este inventario en el estatus de devolución ya que aún es apto para su uso.

Con lo anterior expuesto el proyecto pretende buscar alternativas para mejorar el flujo de inventario devuelto, buscando la optimización de procesos.

2.3. OBJETIVOS:

2.3.1. Objetivo General:

Crear estrategias para optimizar el ingreso operacional a través del aprovechamiento o venta de los inventarios en estatus de devolución.

2.3.2. Objetivos Específico:

- Identificar las situaciones que generan que la Compañía presente un considerable volumen de devolución en ventas.
- Realizar el plan de aprovechamiento basado en la optimización de procesos y manejo de los inventarios en estatus de devolución.
- Proponer una estrategia de mercado que maximice las ventas de la Compañía y mejore su rentabilidad operacional generando valor.

2.4. MARCO REFERENCIAL:

2.4.1. Marco Conceptual:

2.4.1.1. Historia de la Empresa - La Compañía:

ILKO ARCOASEO S.A.S. fue establecida de acuerdo con las leyes colombianas el 5 de mayo de 1994. Su objeto social es la comercialización, compra, venta, importación, exportación, fabricación y ensamble de toda clase de artículos de Aseo y cocina en general,

utensilios de uso doméstico comercial e industrial. Su domicilio principal se encuentra en el municipio de Mosquera con Matricula No. 00062659 de la Cámara de Comercio de Facatativá. El término de duración de la Compañía es indefinido.

2.4.1.2. Operaciones de Negocio:

Ilko Arcoaseo es una empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos de aseo de óptima calidad y cocina como escobas, traperos, recogedores, cepillos, paños, esponjas, tablas, utensilios para cortar y picar, coladores, sartenes, rayadores, moldes para repostería, entre otros, a precios competitivos, empleando la más avanzada tecnología, garantizando bienestar al personal y rentabilidad a los accionistas.

2.4.1.3. Naturaleza de las Fuentes de Ingreso:

- Ilko maneja diversas líneas de negocio por medio de Marcas como Ilko, Task y Arcoaseo con estas marcas la compañía compite en el mercado de artículos de cocina y aseo.
- Línea Ilko artículos para la cocina: En esta línea la compañía se dedica a la comercialización de productos para la cocina tales como productos de cocción, coladores, conservadores, artículos para cortar y picar, frituras, moldes, tostadores, utensilios, etc.

2.4.1.4. Matriz DOFA:

Tabla 8. Análisis DOFA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de productos no perecederos y con una larga vida útil. - La Compañía cuenta con un sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto volumen de inventarios y devoluciones. - Falta de manejo para control de

<p>de manejo de inventarios óptimo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia y personal capacitado en manejo de inventarios. - Instalaciones propias. - Proveedores fijos y de alta confiabilidad. 	<p>averías.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empaques de algunos productos no es el adecuado, ejemplo: esponjillas, cubiertos-menaje. - Procesos inadecuados para el manejo de averías. - Falta de interés de la administración por la fuga de dinero que se presentan por las averías.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de ventas mensuales. - Reconocimiento y posicionamiento de marca. - Nueva oportunidad de negocio. - Innovación en estrategias de ventas. - Atender a grupos adicionales de clientes. - Entrar en nuevos mercados o segmentos. - Ampliar catálogo de productos. - Aprovechar las instalaciones propias para aperturas de nuevos segmentos de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores posicionados en el mercado y de alto reconocimiento. - Elevación de las devoluciones por averías ocasionando perdidas para la compañía.

Fuente: Creación Propia.

2.5. MARCO TEÓRICO:

Se ha realizado la revisión de los diferentes textos y propuestas enfocados en la generación de la solución los problemas planteado en la monografía, con relación al manejo óptimo de inventarios y las ventajas que trae en el mercado para las Compañías la apertura de las tiendas Outlet, citadas a continuación:

- El control de los inventarios, observado desde varias ópticas, incluyendo la planificación en compras, manejo de las materias primas, predicciones para mantener el stock en ventas, gestión del stock, modelos de políticas de inventarios, indicadores de gestión para el proceso de manejo de inventarios e inventarios manejados por terceros. Teniendo como referencia el autor, quien indica cómo manejar de manera óptima el inventario y las devoluciones a través de indicadores y ejemplifica como se pueden diseñar prácticas que con base en los indicadores pueden mejorarlos. Otro de los aspectos que se deben tener en cuenta es el “reorden para la política de revisión continua” la cual a su vez, obliga a que se esté mejorando contestemente el manejo del stock del inventario incluidas las devoluciones. Finalmente se observa que las estrategias diseñadas para solucionar el problema identificado en la presente monografía se solidifiquen y sustenten basados en la teoría y los números financieros de la Compañía o los indicadores. (Zapata, 2014).
- Otra de las investigaciones realizadas conduce a temas de servicio al cliente, estrategia del transporte de los inventarios, y la organización y control. En especial es esta última parte de la organización y control se hace énfasis en la política que diseñan las Compañías para el manejo en su logística de inventarios. También se

relacionan temas de lo que enmarca una parte de la solución al problema identificado en Ilko, y es la creación de tiendas propias para tener contacto directo con el cliente final y poder identificar las necesidades que permitan una mayor satisfacción.

(BALLOD, 2004).

- El texto de Humberto Salas nos habla de que en “La actual sociedad impone nuevos retos tanto a nivel personal como profesional. Es por esto que factores como el tiempo, la eficiencia y la eficacia se han vuelto primordiales en los procesos de optimización de las organizaciones; en este orden de ideas los conceptos de inventarios, producción, recursos financieros y políticas de inventarios han adquirido nuevos matices acordes con las actuales necesidades. Este libro ha sido escrito de forma novedosa y pertinente para las actuales necesidades de las organizaciones empresariales, gracias a la manera en que reorganiza y da nuevo sentido a conceptos y políticas fundamentales del control de inventarios en las organizaciones del siglo XXI. Además, utiliza los modelos matemáticos para describir y analizar un sistema de inventarios, sus relaciones intrínsecas y de optimización en la relación de compra o producción, estados minimización de costes, etc., deduciendo de esta manera políticas de inventarios que regulen tiempos para hacerlos, cantidades a almacenar y procesos de reabastecimiento. También es importante resaltar el orden con el que se abordan los temas y, sobre todo, la claridad en el manejo de los procedimientos empleados en la aplicación de los modelos de inventarios. Por último, cabe señalar la gran utilidad de este libro como una herramienta diaria tanto para economistas, administradores e ingenieros que tengan a su cargo la administración de inventarios y la organización de almacenes.”

- En general, la idea del autor da soporte a la idea de la venta del material en calidad de devolución o con averías menores puede ser reutilizado y generar minimización de coste, lo cual va enfocado a la idea principal de esta monografía. (Salas, 2010).
- En otra investigación realizada, referente al tema a abordar en el presente documento, se encontró que existen ventajas para las personas que compran en outlet, las cuales se citan a continuación. (Portafolio, 2016):

VENTAJA - Oferta:

La oferta de productos es amplia, los consumidores que acuden a estas tiendas pueden encontrar prendas de vestir, calzado, juguetería, artículos para bebé y muchos más productos necesarios en el día a día y sobre todo en esta temporada.

VENTAJA - Buenas marcas, buenos precios:

Reconocidas marcas ofrecen sus productos en este tipo de tiendas, hecho que hace posible encontrar diversas calidades a bajos precios dispuestas para el público. Tan solo basta con darse la oportunidad de recorrer estas tiendas para encontrar lo que usted está buscando.

VENTAJA - Precios bajos:

Sin duda alguna esta es la característica que hace atractivas a las tiendas outlets, bajos precios.

Generalmente este tipo de locales ofrecen productos con descuento en precios como consecuencia de remates de inventario o cambios de colecciones por la variación de las tendencias de moda.

VENTAJA - Todo en un mismo lugar:

Generalmente los Outlets reúnen varios locales juntos, lo que hace posible ahorrar tiempo al momento de buscar variedad de productos. En un solo lugar usted podrá encontrar prendas de vestir, calzado, juguetes y muchos más artículos.

En adición habla de algunas desventajas las cuales deben ser tenidas en cuenta para un buen desarrollo final de la idea de negocio como solución al problema identificado en Ilko.

DESVENTAJA - Detalles en los productos:

Algunos de los productos que se ofrecen en las tiendas de tipo outlet son aquellos que no cumplen con todos los estándares de calidad para ser ofrecidos en sus demás tiendas. Por esto lo más recomendable es revisar muy bien antes de pagar.

Como se observa en la descripción del artículo encontrado, existen oportunidades viables con la creación de las tiendas outlets de los productos de Ilko que quedan en stock.

- El experto en mercadeo Javier Jiménez explicó que cuando las marcas deciden hacer presencia en un outlet se segmentan a otra población que probablemente no está dispuesta a pagar los precios de últimas colecciones. Dado que, si se compra en centros comerciales, se paga adicional por un servicio y lo que pretenden las marcas con los outlets es darle prioridad a las promociones de prendas o productos acumulados.

La investigación también arroja datos referentes a lo que significa un outlet, pues este fue pensado con el fin de vender prendas discontinuadas, de segunda calidad o remanentes de inventario. Es una alternativa para complementar la estrategia general del negocio. (LA PATRIA, 2017).

2.6. DIAGNÓSTICO:

2.6.1. Análisis Cuantitativo:

2.6.1.1. Balance General:

2.6.1.1.1. Estado de Situación Financiera:

Tabla 9. Situación Financiera de Ilko:

Estado de Situación Financiera Clasificado	31/12/2017	31/12/2016	TM
	MILES \$COL	MILES \$COL	
Estado de Situación Financiera Clasificado			
Activos			
Activos Corriente			
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 493.524	\$ 185.628	[A]
Otros Activos No Financieros, Corriente	141.385	17.283	
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes	9.356.476	8.111.721	[B]
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas, Corriente	2.975.444	4.405.770	[B]
Inventarios	14.091.505	12.029.733	[C]
Activos por impuestos corrientes	2.024.611	1.309.012	[D]
Total de activos corrientes distintos de los activos o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios	29.082.945	26.059.147	
Activos No Corrientes			
Activos intangibles distintos de la plusvalía	42.727	52.711	
Plusvalía	2.698.636	2.698.636	[E]
Propiedades, Planta y Equipo	15.815.671	17.095.095	[F]

Activos por impuestos diferidos	274.424	300.763	
Total de activos no corrientes	18.831.458	20.147.205	
Total de activos	47.914.403	46.206.352	
Patrimonio Neto y Pasivos			
Pasivos			
Pasivos Corrientes			
Otros pasivos financieros corrientes	-7.596.287	-5.771.686	[G]
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-7.181.708	-7.998.304	[H]
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas, Corriente	-4.460.730	-3.044.198	[I]
Pasivos por Impuestos corrientes	-612.932	-637.505	
Otros pasivos no financieros corrientes	-9.381	-4.826	
Pasivos corrientes totales	-19.861.038	-17.456.519	
Pasivos no corrientes			
Otros pasivos financieros no corrientes	-2.556.909	-1.638.143	[G]
Pasivos no corrientes	0	-126.686	
Pasivo por impuestos diferidos	-1.163.281	-1.156.540	
Total de pasivos no corrientes	-3.720.190	-2.921.369	
Total pasivos	-23.581.228	-20.377.888	
Patrimonio			
Capital emitido	-3.252.604	-3.252.604	[J]
Ganancias (pérdidas) acumuladas	-2.777.259	-4.242.025	
Ganancias ejercicio	-1.057.062	-1.017.034	
Primas de emisión	-16.291.628	-16.291.628	[J]

Otras reservas	-954.622	-1.025.173	[J]
Patrimonio total	-24.333.175	-25.828.464	
Total de patrimonio y pasivos	- 47.914.403	-43.828.068	

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

[A] El saldo en bancos de la Compañía presento un incremento del 62% debido a que en el último trimestre del año recaudo cartera con sus vinculados lo que permitió que tuviera un mayor flujo de efectivo.

Es importante resaltar que las cuentas que presentan mayor movimiento son las de Popular e Itaú por ser por las que se recauda y hacen los pagos, al 31 de diciembre de 2017 no se presentan partidas conciliatorias con antigüedad superior a los 30 días, ni valores significativos. El disponible no presenta ninguna restricción de uso.

La variación de las cuentas con respecto al año anterior individualmente se muestra a continuación:

Tabla 10. Variación de las Cuentas de Ilko:

Banco	2017	2016	Variación
Banco de Bogotá	\$ 180.306	\$ 10.401	1634%
Bancolombia	90.392	100.851	-10%
Banco Popular	10.283	17.136	-40%
CorpBanca	6.994	7.787	-10%
BBVA	5.628	397	1317%
Itaú	195.956	18.788	943%
Davivienda*	-	625	-100%
Corficolombiana	\$ 1.150	\$ 1.070	7%

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

*En el año 2017 se canceló la cuenta bancaria con Davivienda.

[B] Al 31 de diciembre de 2017 el saldo de la cuenta de clientes, se encuentra concentrado en las cadenas de grandes superficies que funcionan en el país, tiene 327 clientes nacionales,

encontrándose Koba y Sodimac dentro de los más representativos con un 39% y 7% de participación cada uno sobre la cartera a la fecha de nuestra revisión, respectivamente, Almacenes Éxito, Cencosud y Olímpica con un 6% y Almacenes la 14 con un 5%.

Dentro de los otros clientes representativos encontramos a Falabella, Makro y Colombiana de Comercio.

Gráfico 2. Cartera por Cliente:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

La rotación de la cartera a diciembre de 2017 presenta un indicador de 63 días.

El saldo de las cuentas corrientes comerciales está concentrado en las operaciones generadas por la venta de productos a Casa Matriz y otros vinculados, con relación a diciembre de 2016 se presentó una disminución, resultado en el último trimestre de 2017 se realizaron compensaciones totales sobre los saldos entre vinculadas por instrucciones de Corporativo, no vemos un riesgo asociado a esta situación.

En general la cartera se encuentra concentra por tipos de clientes, de la siguiente manera:

Tabla 11. Clasificación de la Cartera:

Clasificación cartera	2017	2016	Variación
Nacionales	\$ 8.364.516	\$ 7.225.741	16%
Del exterior	1.009.661	770.225	31%
CxC no corrientes LP	21.838	19.722	11%
CxC outlet	5.003	8.679	-42%
Casa matriz	1.115.423	3.111.685	-64%
Compañías vinculadas	\$ 1.821.661	\$ 1.294.085	41%

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

El cliente tiene registrado una provisión por deterioro del 100% de sus cuentas por cobrar con una antigüedad superior a los 150 días con una probabilidad de recuperabilidad baja, adicional hay saldo que se consideran no recuperables con una antigüedad menor y están 100% provisionados.

El saldo de la cxc a largo plazo se encuentra 100% provisionado.

Compensación de saldos: De acuerdo a los procedimientos realizados entre Ilko Arcoaseo y las demás compañías del grupo Virutex, en el año se realizan aproximadamente cuatro (4) operaciones de compensación de saldos, en los que los terceros hacen el pago a Ilko Colombia e Ilko Colombia gira los saldos adeudos a los vinculados, esta decisión la toma directamente Casa Matriz.

[C] En general la cuenta de inventarios presento un aumento con respecto al año anterior de un 17% aproximadamente, la razón de esta variación es que en el segundo semestre de 2017 la Compañía implemento un plan de compras alineado al comportamiento de las ventas reales que se proyectaron con base en las ventas del año anterior, lo que lo obligo suplir un poco más sus inventarios por el aumento de pedidos (Ver Tm de Ingresos, con relación al año anterior aumentaron un 16%).

La Compañía ha aumentado su stock de inventarios al cierre con el fin de suplir los pedidos que tiene para el primer trimestre, por lo que este inventario ya se encuentra comprometido.

La rotación del inventario está en 127 días, presentando una disminución con relación a del año anterior que correspondía a 133 días.

Las materias primas, productos en proceso, productos terminados y repuestos están valorizados al menor valor entre el costo o el valor neto de realización. El valor neto de realización representa el valor estimado de venta del inventario menos todos los costos de producción faltantes y los costos necesarios para realizar la venta

Las existencias se valorizan según los siguientes métodos:

Productos terminados y productos en proceso están valorizados al costo promedio mensual de producción. El costo promedio de los productos terminados incluye la depreciación del activo fijo, amortización de intangibles y gastos indirectos.

Las Materias primas, materiales y repuestos son valorizados al costo promedio de adquisición, Existencias en tránsito están valorizadas al costo de adquisición.

No se identificaron asuntos significativos en la toma física de inventarios.

[D] Al 31 de diciembre de 2017 el saldo de la cuenta se compone de:

Tabla 12. Detalles:

Detalle	2017	2016	Variación
ICA retenido clientes	\$ 95.720	\$ 43.448	120%
Industria y comercio [1]	87.075	71.814	21%
Anticipo sobretasa renta	32.262	-	100%
Saldo a favor en IVA [2]	-	734.582	-100%
Saldo a favor en renta [3]	1.107.840	250.923	342%
IVA x deducir	701.713	-	100%
Saldo a favor CREE [2]	-	208.245	-100%
Total	\$ 2.024.611	\$ 1.309.012	55%

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

[1] El saldo de la cuenta de anticipos de impuestos corresponde al anticipo del impuesto de industria y comercio de Mosquera.

[2] En 2017 estos saldos fueron solicitados por la por la Compañía a la DIAN, y efectivamente pagados.

[3] Corresponde al saldo a favor en renta resultado del año fiscal actual

[E] El saldo de la cuenta corresponde al Crédito Mercantil, esta operación surgió en los años 2007 y 2008 cuando Ilko y Arcoaseo eran dos sociedades distintas e independientes, fue en esta época que Ilko Colombia compro las acciones de Arcoaseo (adquiriendo sus acciones por un costo mayor a su valor nominal, por tanto la diferencia entre el valor nominal y el pagado, fue contabilizado como el Crédito Mercantil y que corresponde a lo que realmente se pagó), el saldo la fecha de cierre es de COP\$2.698.635.

Adicionalmente se registró un crédito mercantil por la adquisición de dos marcas locales por \$36.059 (miles de pesos).

A la fecha de emisión de este documento no hemos recibido las conclusiones de la revisión del imparment de las marcas el cual es realizado por Deloitte Chile.

[F] La variación principal se da por las bajas que se realizaron en maquinaria equipo y equipo de cómputo por \$815.855, estas bajas resultaron de la toma física de PP y E que realizo la Compañía durante el tercer trimestre del año, donde identifico que en el módulo de activos fijos se encontraban registros de bienes que ya no estaban bajo custodia de la Compañía. Adicionalmente, se registró el deterioro de una maquina inyectora por \$150.918, resultado del test de impairment realizado por la Compañía.

Los activos fijos se deprecian linealmente durante su vida útil económica. Las vidas útiles de los activos serán revisadas anualmente para establecer si se mantienen o han cambiado las condiciones que permitieron fijar las vidas útiles determinadas inicialmente.

Los terrenos se registran de forma independiente de los edificios o instalaciones que puedan estar asentadas sobre los mismos y se entiende que tienen una vida útil indefinida, y, por lo tanto, no son objetos de depreciación.

Los activos mantenidos en leasing financiero, se deprecian durante el ejercicio que sea más corto, entre la vigencia del contrato de arriendo y su vida útil. Considerar que, si la política es ejercer la opción de compra, deberá considerarse la vida útil económica del bien.

La Compañía evalúa, al menos anualmente, la existencia de un posible deterioro de valor de los activos de propiedades, plantas y equipos. Cualquier reverso de la pérdida de valor por deterioro, se registra en patrimonio, al 31 de diciembre de 2017, resultado del test de Impairment no se evidencian indicios de deterioro, adicionales al registrado por la Compañía.

[G] La Compañía con el fin de obtener liquidez tiene los siguientes prestamos de cartera rotativa, y algunos a mediano plazo, así:

Tabla 13. Prestamos de Cartera Rotativa:

No. Obligación	Entidad bancaria	Interés	Capital adeudado
OBF21332	Banco Popular 610Mill	DTF+2,50%	\$ 254.167
OBF21333	Banco Popular 3000Mill	DTF+2,50%	125.000
OBF21339	Banco Popular \$610 Mill	DTF+2,50%	254.167
OBF21357	Banco Popular \$610Mill	IBR3MM+4TV	355.833
OBF21359	Banco Popular \$570 Mill	IBR3MM+4TV	332.500
OBF21367	Banco Popular \$227Mill	IBF+3,50%	113.500
OBF21371	Banco de Bogotá \$200Mill	DTF+5,80%	66.667
OBF21374	Bancolombia \$200Mill	DTF+6,35%	16.667

OBF21377	Banco Popular \$113 Mill	IBF+3,50%	18.846
OBF21378	Banco Popular \$101Mill	IBF+3,50%	16.834
OBF21383	Bancolombia \$300Mill	DTF+4,45%	100.000
OBF21384	Banco Popular \$200Mill	IBR+3,50%	100.000
OBF21388	Banco de Bogota \$120Mill	IBR M + 4,80	59.891
OBF21389	Bancolombia \$730Mill	IBR 4,35	365.000
OBF21390	Banco Popular \$610Mill	BR+4	559.198
OBF21391	Banco de Bogota \$134Mill	IBR+5,30	26.877
OBF21393	Bancolombia \$170Mill	IBR+3	99.167
OBF21394	Banco Popular \$149Mill	IBR+3,45	111.750
OBF21395	Banco de Bogota \$454Mill	IBR+5,20%	454.707
OBF21396	Bancolombia \$640 Mill	IBR+3	426.667
OBF21397	Banco Popular \$140Mill	IBR+3,45	105.000
OBF21398	Banco Corpbanca \$500Mill	0,1243	375.000
OBF21399	Bancolombia \$300 Mill	IBR+3	250.000
OBF21400	Banco BBVA	DTF+4%	180.000
OBF21401	Banco BBVA	DTF+4%	273.482
OBF21402	BANCO BOGOTA	IBR 1 M +5,10%	183.333
OBF21404	Bancolombia	DTF+2,20%	256.667
OBF21405	Banco Popular	DTF+3%	400.000
OBF21406	Banco de Bogota \$856Mill	IBR 1M+4,80%	808.443
OBF21407	Banco Corpbanca \$500Mill	IBR 1M+5,88%	458.334
OBF21408	Banco de Bogota \$660Mill	IBR 1M+4,80%	660.000
OBF21409	Banco de Bogota \$160Mill	IBR 1M+5,1%	160.000
OBF21410	Banco BBVA	DTF+ 5%	944.346
190000USD	Banco BBVA	DTF+4,50%	566.960
Confirming	Bancolombia Confirming con Recurso	DTF+5,75	238.242
		TOTAL	\$ 9.717.245

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Estos préstamos son autorizados por casa matriz o por la junta directiva cuando el monto es material, el aumento con relación al año anterior se da por que la Compañía no presenta una recuperabilidad de su cartera que permita solventar sus gastos y por la compra que anticipada que ha realizado de inventarios, así como la inversión en activos fijos.

A la fecha de nuestra revisión encontramos que el saldo de la cuenta se encuentra afectado por los Leasing adquiridos por la Compañía en periodos anteriores, en su mayoría y actual para la adquisición de maquinaria y equipos de producción:

Tabla 14. Adquisición de maquinaria y equipos de producción:

No. Obligación	Entidad bancaria	Interés	Capital adeudado
OBF167792	LEASING BANCOLOMBIA	DTF+7,00	\$ 22.935
OBF11465	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+7,00	6.702
OBF42510	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5,5	7.696
OBF11401	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5,5	17.773
OBF11492	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5,5	18.167
OBF21960	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5	129.636
OBF11429	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5	17.540
OBF86809	LEASING BANCOLOMBIA	DTF+7,70	19.403
OBF87236	LEASING BANCOLOMBIA	DTF+7,70	29.870
OBF74776	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5	9.790
OBF64027-4036	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5	9.607
OBF74721	LEASING BANCO BOGOTA	IBR+6,6	18.804
OBF16283	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5	94.516
OBF204822	LEASING BANCO BOGOTA	DTF+5	33.512
		TOTAL	\$ 435.951

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

[H] El saldo de esta cuenta está conformado por las cuentas por pagar a los terceros resultado de la compra de Materiales y demás bienes necesarios para el desarrollo de la operación, con

respecto al año anterior los proveedores nacionales presentan una disminución del 21%, y los proveedores del exterior un aumento del 5%.

La compañía paga sus proveedores entre 60 y 75 días, en general la cuentas por pagar no presentan partidas antiguas significativas.

[I] El saldo por pagar a compañías vinculadas corresponde a las compras de mercancía, incremento con respecto al año anterior al tener un mayor volumen de compras al cierre del año.

[J] Capital – A diciembre 31 de 2017, el capital autorizado está representado por 3.400.000 acciones con un valor nominal de \$1.000 (pesos) cada una, de las cuales están suscritas y pagadas 3.252.604 acciones, y presenta un capital por suscribir de - \$147.369.

Superávit de capital - Corresponde al valor recibido por la suscripción de acciones en exceso al valor nominal.

Dividendos decretados:

El 12 de junio de 2017 la Asamblea de accionistas aprobó distribución de utilidades por \$509.715 (miles de COP), los cuales fueron pagados en su totalidad y por instrucciones de Virutex Ilko S.A. al tercero Virutex Ilko Colombia S.A.S., el 29 de noviembre de 2017.

El 11 de diciembre de 2017 la Asamblea de accionistas aprobó distribución de utilidades por \$2.042.635 (miles de COP), el 28 de diciembre de 2017 se pagaron \$500.000 (Miles de COP), por instrucciones de Virutex Ilko S.A. el desembolso se realizó al tercero Virutex Ilko Colombia S.A.S. El valor restante, al 31 de diciembre de 2017 se encuentra por pagar a los accionistas.

Reserva legal - Las leyes colombianas requieren que la Compañía reserve cada año el 10% de sus utilidades después de impuestos hasta completar por lo menos el 50% del capital suscrito.

La ley prohíbe la distribución de esta reserva durante la existencia de la Compañía, puede ser utilizada para absorber pérdidas.

Reserva para disposiciones fiscales, artículo 130 del Estatuto Tributario - Está constituida por el 70% de la depreciación solicitada en exceso a partir del año de 1986 para fines tributarios. La reserva no es distribuible, pero podrá disminuirse en años futuros cuando la depreciación fiscal sea menor que la registrada contablemente.

Esta reserva podrá ser capitalizada según lo establecido por el Artículo 6 de la Ley 49 de 1990, caso en el cual no constituye renta ni ganancia ocasional para los accionistas y con su capitalización se entiende cumplida la obligación de mantenerla como utilidad no distribuible.

Reservas voluntarias - Incluyen las reservas para futuros ensanches y para reposición de activos, las cuales han sido constituidas por disposición de la Asamblea General de Accionistas con fines específicos. Estas reservas no tienen ninguna restricción y se encuentran a disposición de la Asamblea General de Accionistas.

El 11 de diciembre de 2017 la Asamblea de accionistas mediante acta No. 56 aprobó la disminución de las reservas voluntarias, así:

- Reservas para futuras inversiones en \$116.757.
- Reservas a disposición del máximo órgano no gravable en \$106.740.

La disminución en reservas fue puesta a disposición del máximo órgano social de la Compañía, quien decidió distribuirlas a sus accionistas.

2.6.1.2. Estado de Resultados:

Estado del Resultados (cifras en miles de COP):

Tabla 15. Estado de Resultados Ilko:

ACUMULADO			
Estado de Resultados Por Función	1/01/2017	1/01/2017	TM
	31/12/2017	31/12/2017	
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 57.937.557	\$ 50.114.012	[A]
Costo de ventas	-36.769.618	-32.190.350	[B]
Ganancia bruta	21.167.939	17.923.661	
Otros ingresos, por función	174.741	198.825	
Costos de distribución	-5.879.227	-4.669.459	[C]
Gasto de Administración	-3.562.653	-3.260.303	[C]
Gasto de Marketing	-2.289.726	-1.863.005	[C]
Otros gastos, por función	-6.273.574	-5.560.585	[C]
Otras ganancias (pérdidas)	-152.863	-80.595	
Costos financieros	-1.355.270	-1.112.892	
Diferencia en cambio	-145.485	102.336	[D]
Ganancia, antes de impuestos	1.683.882	1.677.983	
Gasto por impuestos a las ganancias	-626.820	-660.950	[E]
Ganancia	\$ 1.057.062	\$ 1.017.034	

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

[A] Los ingresos están compuestos por la venta de los productos que produce por \$31 millones, 55% y por la mercancía que importa y comercializa por valor de \$29 millones, 50%. Los principales clientes de la Compañía por volumen en ventas son:

Gráfico 3. Participación Ventas por Terceros:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Los ingresos por ventas de bienes bajo IFRS son reconocidos por la Compañía cuando los riesgos y beneficios significativos de la propiedad de los productos son transferidos al comprador, usualmente cuando la propiedad y el riesgo de seguro son traspasados al cliente y los bienes son entregados en una ubicación acordada contractualmente.

Los ingresos por línea de negocio presentaron un incremento en artículos de aseo del 26%, mientras que en la línea de cocina presentaron una disminución de 14%, como se detalla a continuación:

Tabla 16. Ingresos por Líneas de Negocio:

Línea de negocio	2017	2016	Variación
Artículos de aseo	\$ 47.225.778	\$ 37.602.475	26%
Artículos de cocina	10.711.779	12.511.537	-14%
	\$ 57.937.557	\$ 50.114.012	16%

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

Las devoluciones en venta no han presentado incrementos con relación a las ventas, al contrario, bajo en un punto, y teniendo en cuenta que los ingresos incrementaron es un buen indicador resultado de una mejor gestión y dirección en la planta. (5% sobre el total de ventas brutas).

[B] Los costos de la Compañía se han mantenido de acuerdo a su operación, según con el margen que describimos a continuación, presentando una variación de un punto, de acuerdo con las indagaciones y trabajo realizado este se da por que el 75% de inventario se importa y el efecto de la tasa de cambio hace que aumente el costo:

Tabla 17. Análisis Costo de Operación:

DESCRIPCION DE CUENTAS	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Variación
VENTAS	\$ 57.937.557	\$ 50.114.012	
COSTO	36.769.618	32.190.350	
MARGEN	\$ 21.167.939	\$ 17.923.662	
MARGEN PORCENTUAL	36,54%	35,77%	1%

Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

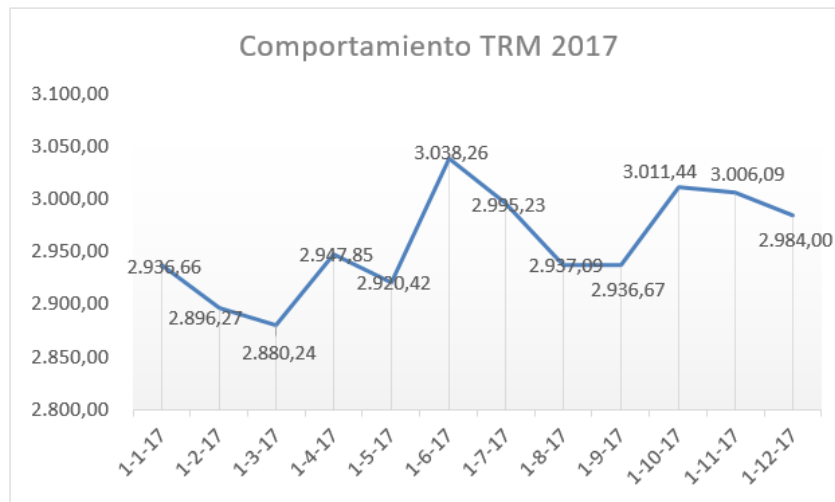
[C] En general los gastos de la Compañía no han presentado una variación representativa, y van en concordancia con el incremento en las ventas, las variaciones más significativas están representadas en los gastos de distribución y fuerza de ventas por parte de los comerciales, estos gastos con relación al año anterior presentaron un incremento del 26%.

Para el 2017 adicionalmente se realizó un estudio de mercados por la Compañía Nielsen Colombia lo que hizo que el gasto de honorarios incrementara en un 64%, y se tomó una nueva bodega en arrendamiento para el almacenamiento de mercancías lo que generó que el gasto por arrendamiento incrementara en un 36%.

El incremento en los gastos de personal se da principalmente por un incremento en el número de empleados directos, pasando de 173 en 2016 a 190 en 2017, adicionalmente para el año 2017 se dio un incremento salarial del 7% promedio.

[D] El ingreso y gasto por diferencia en cambio se vio afectado por el comportamiento de la TRM para los meses de 2017. La TRM para 2017 ha presentado el siguiente comportamiento:

Gráfico 4. Comportamiento TRM 2017:



Fuente: Información suministrada por Ilko Arcoaseo S.A.S.

[E] La variación en la provisión del impuesto de Renta es proporcional a la utilidad que se han tenido en el período.

2.6.1.3. Indicadores Financieros:
Tabla 18. Cálculo del Costo de Capital:

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL

$$CPPC = WACC = K_D (1 - T_x\%) \frac{D}{D+E} + K_E \frac{E}{D+E}$$

WACC: Weighted Average Cost of Capital

ESTRUCTURA FINANCIERA		2017
Saldo promedio de la deuda financiera D		8.046.274
Patrimonio promedio E		25.080.820
Recursos totales D + E		33.127.094
Participación de la deuda D / (D + E)		24,3% <small>P.D</small>
Participación de los recursos propios E / (D + E)		75,7% <small>P.E</small>

COSTO DE LA DEUDA

AÑO ==>	2017
Gasto financiero	(1.500.755)
Saldo promedio de la deuda financiera	8.046.274
Costo de la deuda antes de impuestos (K_D)	(18,65%)
Tasa impositiva (T_{x%})	37,22%
Costo de la deuda después de impuestos K_D * (1 - T_{x%})	(11,71%) <small>K_DT₋₁</small>

$$K_D = \frac{I}{D}$$

$$K_E = R_f + \beta_L (R_m - R_f)$$

COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS	2017
Tasa libre de riesgo nominal en dólares	5,16%
Inflación en USA	1,92%
Tasa libre de riesgo real en dólares	3,17%
Inflación COLOMBIA	4,16%
Tasa libre de riesgo nominal en pesos	7,46%
Riesgo país Colombia	2,94%
Tasa libre de riesgo nominal COLOMBIA R_f	10,40%
Prima de riesgo del mercado (R_m - R_f)	7,95%
β_U (beta desapalancada)	0,76
Prima de riesgo del sector β_U * (R_m - R_f)	6,04%
Endeudamiento de la empresa D / E	0,32
β_L (beta apalancada)	0,91
Prima de riesgo de la empresa β_L(R_m - R_f)	7,26%
Costo los recursos propios (K_E)	17,65%
COSTO DE CAPITAL DESPUÉS DE IMPUESTOS	10,52%
UODI	128.709,46
RONA	0,39%
EVA	-3.357.176,90

Fuente: Creación Propia.

Ilko Arcoaseo es una empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos de aseo de óptima calidad y cocina como escobas, traperos, recogedores, cepillos, paños, esponjas, tablas, utensilios para cortar y picar, coladores, sartenes, rayadores, moldes para repostería, entre otros, a precios competitivos, empleando la más avanzada tecnología, garantizando bienestar al personal y rentabilidad a los accionistas.

De acuerdo con la estructura financiera de la Compañía se puede identificar que para el año 2017 Ilko Arcoaseos no presentó un óptimo beneficio económico, esto principalmente por su alto nivel de endeudamiento con entidades bancarias, y un deficiente manejo de su rotación de cartera que es de 83 días y de inventarios que es de 125 días. Lo cual hizo que la Compañía no fuera suficientemente liquida para soportar su operación y debe recurrir a terceros (bancos) para apalancarse.

Es importante sin embargo tener en cuenta que la Compañía está en un proceso de posicionamiento en el mercado y en busca de su punto de equilibrio, por lo que parte de la deuda que tiene ha sido necesaria para montar su infraestructura y aún se está amortizando.

Adicionalmente podemos observar que son el EVA que resulta de Ilko, el desempeño financiero no estaba siendo suficiente para cubrir la totalidad de los gastos y no estaba generando una rentabilidad mínima proyectada para los accionistas, esto porque la gerencia financiera no estaba optimizando el total de los factores que usa en el desarrollo de su objeto social.

Por último, podemos indicar que hay que hacer una verdadera validación financiera de la Compañía ya que la misma no generaba valor.

2.6.1.4. Formulación:

Una vez realizado el análisis sobre los aprovechamientos que podría tener la Compañía Ilko Arcoaseo S.A.S., y luego de la evaluación de sus cifras buscando el incremento las utilidades, observamos que la Compañía tiene un alto volumen de devoluciones por concepto de averías de empaque, y que por políticas de calidad la Compañía realiza la destrucción de estos productos. En adición, durante el levantamiento de información corroboramos que, aunque existe un proceso para el manejo de las devoluciones en el mismo no se incluye un detalle sobre la destinación final que se hará con las mismas, y es acá donde se ve una oportunidad de mejora en el proceso que generara a la Compañía un posible ingreso adicional.

3. METODOLOGIA:

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO:

La metodología que hemos identificado para la realización de la presente Monografía está enfocada en la recolección de datos de la empresa objeto de investigación.

El método más indicado para la recolección de datos que utilizaremos son:

- Registros: Los registros son valiosos porque permite tener censos completos de datos e información histórica de las Compañía.
- Entrevistas: Son vitales para la recolección de la información, las mismas ya se realizaron y fue desde donde se hizo todo el levantamiento de información para conocer el negocio.
- Observaciones directas: En el momento que realizamos las entrevistas de conocimiento del negocio, se realizó una inspección física de la Compañía, esto permitió entender los procesos de la Compañía para el ciclo de manejo de inventarios y lograr captar el problema directo en el manejo de inventarios en estatus de devolución que tiene la Compañía.

- Presentación de informes: Se obtuvieron un total de informes de la Compañía, y se seguirán solicitando, como, por ejemplo, Estados Financieros históricos, análisis presupuestales, actas de tomas físicas de inventarios, pólizas y procedimientos de la Compañía.

En adición, durante el transcurso de la investigación iremos detallando uno a uno los métodos, técnicas, procedimientos y demás herramientas que sean soporte para el desarrollo de la monografía. Una vez se cuenta con dicha información, se investigará a cerca del entorno del sector donde se encuentra Ilko Arcoaseo y con ello comparar aspectos relacionados con el manejo de inventarios. Es importante destacar que a partir de los análisis cualitativos y cuantitativos se visualizará con profundidad las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que tiene la empresa, lo cual permitirá encontrar estrategias que den alternativas de solución a la compañía.

Esta investigación será en la primera etapa del proyecto, de dos tipos:

- Investigación aplicada: Es la utilización de los conocimientos en la práctica. – Se llevarán todos los conocimientos adquiridos durante la especialización al diseño de una estrategia financiera, administrativa y operacional para la Compañía.
- Investigación de campo: Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Posteriormente, en la etapa de desarrollo final del proyecto y de aplicación de la estrategia, la investigación será de tipo:

- Investigación proyectiva: También conocida como proyecto factible, consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema. Intenta responder preguntas sobre sucesos hipotéticos del futuro (de allí su nombre) o del pasado a partir de datos actuales. Se ubican las investigaciones para inventos, programas, diseños.

3.1.1. Metodología de la Monografía:

Este proyecto e investigación monográfica se construirá con la ayuda de los tutores. “Un tutor de Monografía es aquella persona que guía al pasante desde diferentes ópticas, es asignado por las autoridades del programa, de acuerdo con el estudiante, quien lo acompaña durante todo el proceso de la investigación. Este rol está pobremente descrito en los documentos oficiales y se le denomina de diversas maneras: profesor guía, profesor asesor, profesor consejero y tutor”

Para la monografía que se realizara se requerirá de dos tipos de tutores, tutor técnico y tutor metodológico.

3.1.2. Recursos Humanos:

Tabla 19. Recursos Humanos:

FUNCIÓN	NOMBRE	PROFESIÓN	ACTIVIDAD
ASESOR 1	WILLIAM DÍAZ	DOCENTE	-Revisión de avances.

			<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de metodología. -Asesoramiento conceptual y técnico.
ASESOR 2	CESAR GONZALEZ	DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de avances. -Revisión de metodología. -Asesoramiento conceptual y técnico.
INVESTIGADOR 1	DIANA RUEDA	ADMINISTRADORA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> -Recolección de información. -Investigación del Peer Group y de la Compañía. -Investigación Técnica y Conceptual. -Análisis de datos. -Formulación de la hipótesis.
INVESTIGADOR 2	KAREN GARAY	PROFESIONAL EN NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> -Recolección de información.

		INTERNACIONALES	-Investigación del Peer Group y de la Compañía. -Investigación Técnica y Conceptual. -Análisis de datos. -Formulación de la hipótesis.
INVESTIGADOR 3	ANDRÉS HERNÁNDEZ	CONTADOR PÚBLICO	-Recolección de información. -Investigación del Peer Group y de la Compañía. -Investigación Técnica y Conceptual. -Análisis de datos. -Formulación de la hipótesis.

Fuente: Creación Propia.

3.1.3. Cronograma:

Tabla 20. Cronograma:

Meses y Semanas	FECHAS DE CUMPLIMIENTO					
Actividades	Semana	Semana 2	Semana 3	Semana	Semana 5	Semana 1

	1			4		
Elaboración de Instrumentos	x					
Rediseño		x				
Muestreo			x			
Recolección de Información			x			
Procesamiento de datos				x		
Análisis de Información				x		
Elaboración de Informe Final de Investigación					x	

Fuente: Creación Propia.

3.1.4. Explicación del modelo financiero:

Ver en el Anexo A - Análisis de modelo financiero FDCD- hoja de Guía

4. RESULTADOS

4.1. RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS:

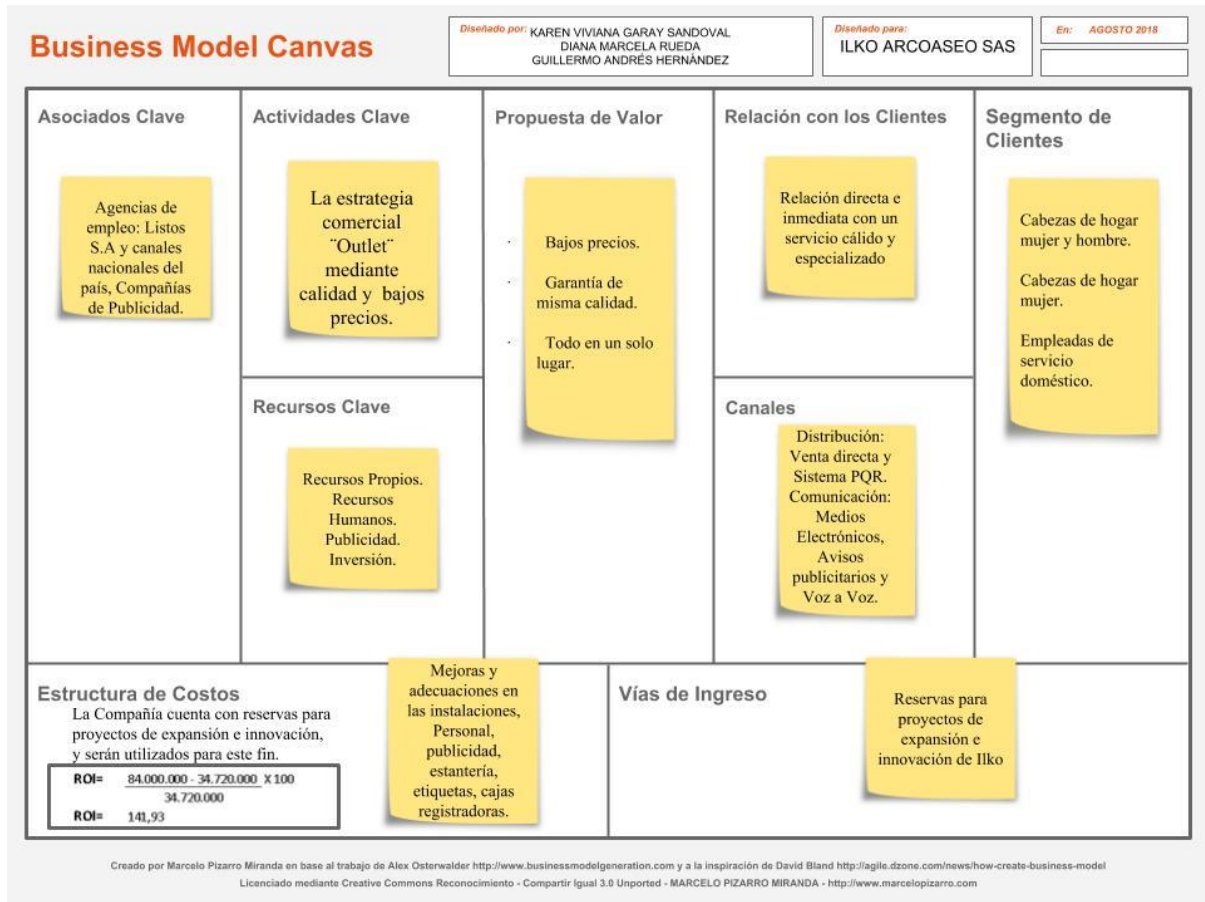
4.1.1. Business Model Canvas:

4.1.1.1. Identificación del Interés Oculito:

La Compañía desde el año anterior incursionó en el mercado de las grandes superficies, por lo que se generó un incremento en sus devoluciones de inventario, debido a las altas exigencias en la presentación de los productos. El aprovechamiento de estos productos que

siguen siendo funcionales, pero presentan alguna avería en su empaque y pueden generar beneficios para Ilko, es el interés oculto que se desarrolla en Business Model descrito a continuación:

Imagen 8. Modelo Canvas:



Creación Propia: Fuente: Recuperado de:

<https://docs.google.com/drawings/d/1ZimNRIi0HIFO8GUOuU9We13lOrFR1-s9m->

[0Ft_hnb8U/edit](#)

4.1.1.2. Segmento de Clientes:

De acuerdo con estadísticas dadas por el Estudio Global sobre Cuidado del Hogar, resultó que:

El 39% de las cabezas de hogar comparten las labores de limpieza de su casa con otra cabeza, el 38% afirmó que la limpieza está a cargo de la cabeza femenina, el 10% indicó que lo realiza alguien más en su casa, el 8% paga por un servicio de limpieza y el 5% es realizado por la cabeza masculina del hogar.

En cuanto a la compra de productos de aseo del hogar, arrojó que son realizadas por las mujeres (49%) y el 33% nuevamente afirma realizarlas de manera compartida entre las dos cabezas, y un 14% asegura que la cabeza masculina está a cargo (Nielsen, 2016).

Basados en este estudio nuestro segmento de clientes es:

- Cabezas de hogar mujer y hombre.
- Cabezas de hogar mujer.
- Empleadas de servicio doméstico.

4.1.1.3. Propuesta de Valor:

Se crearán dos outlets, uno ubicado en la ciudad de Bogotá en la zona industrial y el segundo en el municipio de Mosquera – Cundinamarca, donde se encuentra ubicada la Compañía. En estos se venderán a un menor precio el inventario en status de devolución, por lo cual la empresa obtendrá crecimiento en ventas teniendo en cuenta que dicha propuesta está enfocada en aprovechar las dificultades de la empresa y convertirlas en oportunidad de mejora, adicional a esto evitara perdidas de productos que aún están en óptimas condiciones.

El valor agregado al negocio con la creación de los outlets es:

- Dar un aprovechamiento al inventario que se está perdiendo, con el fin de recuperar por lo menos su costo de fabricación.
- Se ofrece al cliente todo el portafolio en un solo lugar.

- Generar un reconocimiento y fidelización de marca a través de la venta directa al cliente.
- Bajos precios.
- Garantía de misma calidad.
- Todo en un solo lugar.

4.1.1.4. Canales de Distribución:

La venta se realizará de forma directa al cliente en los almacenes outlets, a través del contacto directo con los clientes, permite adicionalmente generar la implementación de un sistema PQR que genera conocimiento de las necesidades y oportunidades del mercado objetivo, para desarrollar estrategias comerciales más efectivas.

4.1.1.5. Canal de Comunicación:

Al realizarse la venta directa se generan los siguientes canales de comunicación:

- Información a los clientes existentes por medios electrónicos.
- Avisos publicitarios en los puntos.
- Voz a voz.

4.1.1.6. Relación con los Clientes:

La relación con el cliente será directa ya que la venta se realizará sin intermediarios y con atención inmediata a la necesidad. Adicionalmente la relación buscará ser duradera al crear fidelización y reconocimiento de marca, con un servicio cálido y especializado.

4.1.1.7. Recursos Claves:

Recursos propios: Bodegas (Mosquera y Bogotá), se realizarán mejoras y adecuaciones en las instalaciones los cuales hacen parte de los activos de la Compañía.

Recurso humano: Contratación de 5 personas encargadas de la caja, de las ventas y mercaderistas por cada punto outlet.

Publicidad: Avisos publicitarios, la Compañía cuenta con reservas para proyectos de expansión e innovación, y serán utilizados para este fin. Para este caso será necesario repartir volantes y se realizará un comercial televisivo el cual estará disponible en la franja de 9 am a 12 m dado que la mayoría de las personas encargadas de realizar las tareas del hogar, lo hacen en ese lapso de tiempo.

Inversión: Compras de góndolas, etiquetas, cajas registradoras y estantería. Así como la Compañía cuenta con reservas para proyectos de expansión e innovación, utilizados para la publicidad, también cuenta con dichos recursos para las adecuaciones de los puntos outlet.

4.1.1.8. Flujo de Ingresos:

Los ingresos para este proyecto inicialmente serán suministrados por la compañía, debido a que actualmente cuenta con reservas destinado a proyectos de expansión de esta. Una vez el modelo de negocio de expansión de Ilko Arcoaseo esté caminando, los gastos en administración y demás publicidad necesaria serán pagados por la operación de los outlets.

Por otro lado, el ingreso principal se debe a que la compañía cuenta con los productos para dicho fin, es decir, el Inventario en estatus de devolución o Inventarios de la Compañía. Por tanto, Ilko Arcoaseo cuenta con el ingrediente principal para llevar a cabo el modelo de negocio.

4.1.1.9. Actividades Clave:

Calidad: Los productos que se ofrecen en los outlets cuentan con la misma calidad, en términos de uso final, que los otros productos vendidos en almacenes de grandes superficies. Esto, gracias a las características que los componen, los cuales no son vulnerables a riesgos como el vencimiento o descomposición.

Menor precio: Dado que son productos que han sido devueltos por alguna deficiencia en empaque, etc. en los outlets serán vendidos a un menor costo.

Diferenciación: La estrategia comercial "Outlet" que nació en Estados Unidos en la década de los años 60 por las empresas que vieron la necesidad de evacuar el inventario, se expande y llega a Colombia para los años 90. A diferencia de los Outlet que hay en Bogotá, los cuales están enfocados en ofrecer diseños que ya han pasado de moda (ropa o calzado), lo que se propone en este modelo de negocio es que sea con el mismo formato de Outlet pero esta vez con productos especializados en el cuidado del Hogar.

4.1.1.10. Socios Clave:

Agencias de empleo: Los vendedores de piso, mercaderistas y cajeros serán contratados a través de la Compañía Listos S.A., los cuales cuentan con experiencia en el suministro de personal experto en estas áreas, ellos serán nuestros socios clave iniciales.

Por otro lado, para la transmisión de los comerciales publicitarios, contaremos con los principales canales nacionales del país.

4.1.1.11. Estructura de Costos:

Tabla 21. Estructura de Costos:

COSTO	VALOR
Recursos Propios:	Recursos Propios:
A. Bodegas.	C. Valoración del activo:
B. Mejoras y adecuaciones en las instalaciones.	\$180.000.000.
	D. Mejoras: \$20.000.000.
Recurso Humano:	Recurso Humano:
E. Cajeros.	H. \$4.000.000 (Costo total del
F. Mercaderistas.	contrato con la empresa
G. Vendedores.	temporal Listos S.A.)
Publicidad:	Publicidad:

I. Avisos publicitarios.	L. \$1.520.000.
J. Volantes.	M. \$120.000.
K. Comercial Televisivo.	N. \$20.000.000.

Productos:

O. Inventario en estatus de devolución.

Productos:

P. \$70.000.000 (Es el costo promedio del inventario devuelto mensual – Tener en cuenta que ya se poseen).

Inversión:	Inversión:
Q. Estantes (30 unidades).	U. \$5.700.000.
R. Góndolas (10 unidades).	V. \$1.700.000.
S. Etiquetas (80.000 unidades).	W. \$160.000.
T. Cajas Registradoras (4 unidades).	X. \$1.520.000.

Fuente: Creación Propia.

$$\text{ROI} = \frac{84.000.000 - 34.720.000}{34.720.000} \times 100$$

$$\text{ROI} = 141,93$$

Dado que el ROI es más alto que la TIR, correspondiente a 67%, es viable el proyecto de innovación, por tanto, el capital que utilizará la Compañía es más eficiente para generar utilidades con dicho proyecto.

4.2. SUPUESTOS MACROECONÓMICOS:

Los supuestos de generación de valor están basados en las estrategias de la idea de negocio que permitirá generar un mayor valor.

4.3. CUADRO DE SUSTENTACIÓN:

Ver Anexo Excel – FCLD.

4.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO:

Ver Anexo Excel – FCLD.

4.5. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO:

Ver Anexo Excel – FCLD.

4.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO:

Ver Anexo Excel – FCLD.

4.7. INDICADORES FINANCIEROS:

4.7.1. Análisis del FCLO:

El FCLO para la empresa Ilko Arcoaseo S.A.S. calculado por el método directo que se obtiene de calcular la suma de los ingresos que recibirán los inversionistas (dinero entregado por la empresa) y se restan los egresos que harán los inversionistas (dinero recibido por la empresa) o de caja, es negativo es decir que se piensa recibir un valor superior de quienes financian, frente al monto que se tiene planeado entregar.

Tabla 22. FCLO – Método directo o de Caja:

FCLO - Método directo o de caja		Valores en millones de pesos					
ANO ==>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE CAJA DEL PROPIETARIO							
(-) Aportes de los socios			0	0	(900.000)	0	0
(+) Distribución de utilidades			2.042.443	6.034.680	10.145.168	14.851.517	19.946.284
(+) Recompra de acciones			0	0	0	0	0
FCP			2.042.443	6.034.680	9.245.168	14.851.517	19.946.284
FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACIÓN							
(-) Créditos recibidos			0	0	0	0	0
(+) Abonos a capital			5.768.168	6.679.079	7.757.216	9.036.131	0
(+) Pago de intereses			4.689.650	3.817.195	2.768.682	1.489.767	0
(-) Ahorro de impuestos			(1.538.204)	(1.244.405)	(897.053)	(479.705)	0
FCF			8.919.614	9.251.869	9.628.845	10.046.193	0
FCLO = FCP + FCF			10.962.056	15.286.548	18.874.013	24.897.710	19.946.284
FCP / FCF			0,23	0,65	0,96	1,48	infinito
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA							
Dinero recibido por la empresa			0	0	900.000	0	0
Dinero neto entregado a los bancos			(10.457.818)	(10.496.274)	(10.525.898)	(10.525.898)	0
Dinero neto entregado a los propietarios			(504.238)	(4.790.275)	(9.248.115)	(14.371.813)	(19.946.284)
FCLO			(10.962.056)	(15.286.548)	(18.874.013)	(24.897.710)	(19.946.284)

Fuente: Creación Propia.

El resultado de la Operación, describe lo que realmente tiene la empresa disponible para la distribución a proveedores, adicional, representa el dinero en efectivo para atender el pago de intereses, pago de deudas, adquisición de nuevas inversiones, etc.

Se deduce que el FCLO no es un indicador de liquidez de la empresa, solo muestra el valor neto de las transacciones en efectivo que en los planes de la empresa se piensa realizar con quienes la financian.

El FCLO calculado por el método indirecto o tradicional llamado así porque es el esquema que utilizan los analistas de todo el mundo para estimar los dineros que la empresa destina para pagar a los inversionistas y por lo tanto sirve para valorar empresas o evaluar proyectos.

Tabla 23. FCLO – Método Indirecto o Tradicional:

FCLO - Método indirecto o tradicional		Valores en millones de pesos					
AÑO =>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.558.389	11.496.372	14.349.573	18.730.657	23.436.183	29.087.566
(+) Impuestos CAUSADOS		767.570	5.611.320	6.940.590	8.977.409	11.130.451	13.688.257
(+) Gastos financiero		(2.566.862)	4.689.650	3.817.195	2.768.682	1.489.767	0
EBIT		(240.903)	21.797.342	25.107.358	30.476.747	36.056.401	42.775.823
(-) Impuestos AJUSTADOS Impuestos operacionales		0	7.149.525	8.184.995	9.874.461	11.610.155	13.688.257
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 - t_e)		(240.903)	14.647.818	16.922.363	20.602.286	24.446.245	29.087.566
(+) Depreciación		(647.970)	(619.620)	(558.839)	(443.374)	(315.432)	(217.407)
1 Flujo operativo o flujo bruto		(888.873)	14.028.198	16.363.524	20.158.912	24.130.814	28.870.160
(-) Inversión en capital de trabajo		7.198.628	1.037.057	(6.173.838)	(375.790)	(1.665.047)	7.861.526
(-) Inversión en activos no corrientes (1)		1.009.327	2.029.084	7.250.814	1.660.690	898.150	1.062.350
2 Financiación de inversiones		8.207.955	3.066.141	1.076.976	1.284.900	(766.897)	8.923.876
(1 - 2) FCLO		(9.096.828)	10.962.056	15.286.548	18.874.013	24.897.710	19.946.284

Fuente: Creación Propia.

El FCLO representa el saldo que queda después de que, con los ingresos de operación, la empresa paga los gastos de operación, los impuestos y la financiación de inversiones, es decir el efectivo que queda libre después de pagar todos los egresos de la operación y de inversión.

Para ILKO se presentó para el año 2017, que el flujo fuera negativo es decir que el efectivo generado por la operación fue inferior al valor de las inversiones que se financiaron, en este caso el FCLO fue de menos \$9.096.828 e indica el valor neto que se estaría recibiendo de quienes financian la empresa.

Y en los otros años los flujos son positivos es decir que el efectivo generado por la operación indica el valor neto que se estaría entregando a quienes financian la empresa. Por su parte, lo que se proyecta para los próximos 5 años indica que la Compañía Ilko entregaría con un crecimiento anual entre el 70 y 80 por ciento, el valor neto de la operación a los inversionistas tal como se observa en la gráfica anterior.

4.7.2. Análisis WACC:

El WACC o el Costo de Capital, es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de una empresa, es decir, el costo de oportunidad que tiene la empresa al adquirir dichos activos. (Moncayo, 2016)

La principal ventaja del WACC es que determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación para así poder determinar una tasa de rendimiento superior a la del WACC y que por tanto genere valor agregado para los accionistas.

Por ende, partiendo de las dos principales variables para determinar cuál es el Costo de Capital (Costo de la Deuda y el Costo de los Recursos Propios), la empresa Ilko Arcoaseo S.A.S. en los próximos 5 años determina que el costo de la Deuda está dada por lo siguiente:

Tabla 24. Cálculo del Costo de la Deuda:

CALCULO DEL COSTO DE LA DEUDA

AÑO ==>		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto financiero en el año	I		4.689.650	3.817.195	2.768.682	1.489.767	0
Deuda financiera al inicio del año	D						
MÁS deuda contratada en el año			29.240.593	23.472.425	16.793.346	9.036.131	0
Costo de la deuda	i_d		16,0%	16,3%	16,5%	16,5%	0,0%
Costo deuda después de impuestos	$i_d(1-t_x)$		10,8%	11,0%	11,1%	11,2%	0,0%

Fuente: Creación Propia.

Es decir que teniendo en cuenta el nivel de deuda financiera, la cual para el 2018 inicia con \$29.240.593, su costo para los próximos 5 años oscila entre 16 y 16.5 por ciento.

Así mismo se tiene en cuenta el Costo de los Recursos Propios, el cual partiendo del análisis del riesgo del mercado, operativo y financiero y el de la compañía se determina que la tasa de descuento de los flujos de caja para el análisis de la Compañía Ilko en los próximos años es la siguiente:

Tabla 25. Costo Promedio Ponderado de Capital – WACC:

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPC ó WACC)

AÑO =>	Estructura de capital con valores de mercado					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costo deuda después de impuestos $i_d(1 - t_d)$		10,8%	11,0%	11,1%	11,2%	0,0%
Participación de la deuda $D / (D + K)$		53,1%	39,9%	27,4%	14,5%	0,0%
Aporte del costo de la deuda $i_d(1 - t_d) * D / (D + K)$		5,7%	4,4%	3,1%	1,6%	0,0%
Costo de los recursos propios i_k		25,6%	23,5%	21,9%	20,7%	19,8%
Participación de los recursos propios $K / (D + K)$		46,9%	60,1%	72,6%	85,5%	100,0%
Aporte del costo de los recursos propios $i_k * K / (D + K)$		12,0%	14,1%	15,9%	17,7%	19,8%
COSTO DE CAPITAL - WACC		17,7%	18,5%	19,0%	19,3%	19,8%

Fuente: Creación Propia.

Como se observa en la tabla, la tasa del costo de los recursos propios es mayor a la del costo de la deuda.

Ahora si evaluamos el componente de la deuda que se tiene tanto con entidades de financiamiento externo y de la inversión de los accionistas de Ilko, tiene implícito un costo.

En primer lugar, el costo de la deuda se calcula en un 16% para el 2018, que después de impuestos es del 10,8% para el 2018 y tiene como proyección de crecimiento 0,2% para los próximos años, esto significa que el costo financiero de la deuda tiende a disminuir dado que el gasto financiero es menos que la deuda, lo cual implica un beneficio para la compañía.

Tabla 26. Cálculo del Costo de la Deuda:

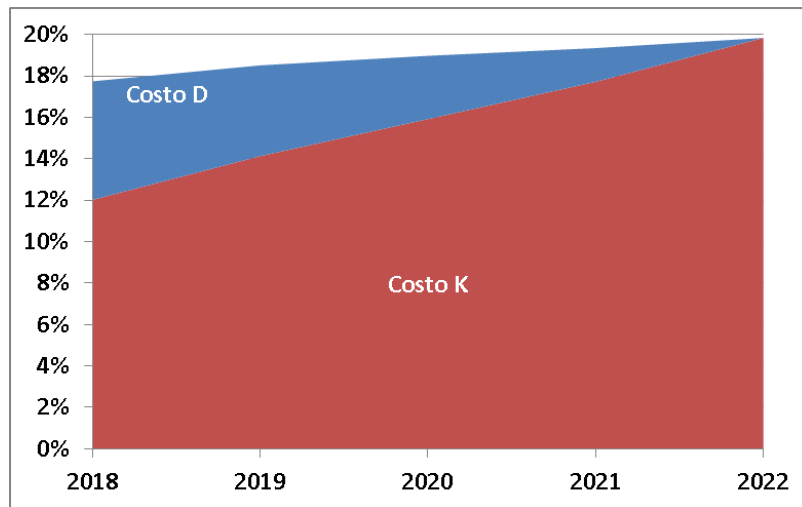
CALCULO DEL COSTO DE LA DEUDA

AÑO =>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto financiero en el año I		4.689.650	3.817.195	2.768.682	1.489.767	0
Deuda financiera al inicio del año D						
MÁS deuda contratada en el año		29.240.593	23.472.425	16.793.346	9.036.131	0
Costo de la deuda i_d		16,0%	16,3%	16,5%	16,5%	0,0%
Costo deuda después de impuestos $i_d(1-t_x)$		10,8%	11,0%	11,1%	11,2%	0,0%

Fuente: Creación Propia:

Finamente y según las proyecciones generadas para el costo promedio ponderado de capital, es del 17,7% para el 2018 con proyecciones de la siguiente manera:

Gráfico 5. Proyección WACC:



Fuente: Creación Propia.

De modo tal que la compañía espera que la inversión sea más rentable si esta cuenta con única fuente de financiación, la inversión por parte de los inversionistas y de lo que ellos esperan con la empresa a futuro.

4.7.3. Análisis VT:

La función principal del Valor Terminal (VT) es separar con más claridad las entradas y salidas de efectivo, para Ilko se ha determinado el cálculo del valor terminal basados en varios modelos, con el fin de mostrar el valor de los flujos de caja que se generan más allá del último período de la proyección que se ha usado:

Tabla 27. VT – Modelo Anualidad Perpetua:

MODELO ANUALIDAD PERPETUA		2022
FCLC (último valor conocido)		19.946.284
CPC (último valor conocido)		19,8%
VALOR TERMINAL		100.554.665

$$VT = \frac{F_n}{CPC_n}$$

Fuente: Creación Propia.

Tabla 28. VT – Modelo Crecimiento Constante:

MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE		2022
FCLO (último valor conocido)		19.946.284
CPC (último valor conocido)		19,8%
Tasa de crecimiento - perpetuidad	g	4,54%
VALOR TERMINAL		136.309.991

$$VT = \frac{F_n (1 + g)}{CPC_n - g}$$

Fuente: Creación Propia.

Tabla 29. VT – Modelo dos Etapas de Crecimiento:

MODELO DOS ETAPAS DE CRECIMIENTO		2022
FCLO (último valor conocido)		19.946.284
CPC (último valor conocido)		19,8%
Tasa de crecimiento primera etapa	g ₁	4,54%
Duración primera etapa	H	10
Tasa de crecimiento segunda etapa		
Perpetuidad	g ₂	3,50%
VALOR TERMINAL		133.782.729

$$VT = \frac{F_n (1 + g_1)}{CPC_n - g_1} \left[\frac{(1 + CPC_n)^H - (1 + g_1)^H}{(1 + CPC_n)^H} \right] + \frac{F_n (1 + g_1)^H (1 + g_2)}{(CPC_n - g_2) (1 + CPC_n)^H}$$

Fuente: Creación Propia.

Tabla 30. VT – Modelo tres Etapas de Crecimiento:

MODELO TRES ETAPAS DE CRECIMIENTO		2022
FCLO (último valor conocido)		19.946.284
CPC (último valor conocido)		19,8%
Tasa de crecimiento primera etapa	g ₁	4,54%
Duración primera etapa	H	5
Tasa de crecimiento segunda etapa	g ₂	3,50%
Duración segunda etapa	J	10
Tasa de crecimiento tercera etapa		
Perpetuidad	g ₃	0,00%
VALOR TERMINAL		128.289.858

$$VT = \frac{F_n (1 + g_1)}{CPC_n - g_1} \left[\frac{(1 + CPC_n)^H - (1 + g_1)^H}{(1 + CPC_n)^H} \right] + \frac{F_n (1 + g_1)^H (1 + g_2)}{(CPC_n - g_2) (1 + CPC_n)^H} \left[\frac{(1 + CPC_n)^J - (1 + g_2)^J}{(1 + CPC_n)^J} \right] + \frac{F_n (1 + g_1)^H (1 + g_2)^J (1 + g_3)}{(CPC_n - g_3) (1 + CPC_n)^{H+J}}$$

Fuente: Creación Propia.

Para efectos del análisis de la Compañía Ilko, se ha usado el VT basado en el crecimiento constante, detallado a continuación:

VALOR TERMINAL UTILIZADO ==>	CRECIMIENTO CONSTANTE	136.309.991
--	------------------------------	--------------------

Lo que muestra el valor terminal de la Compañía es que el flujo de caja sea óptimo para los periodos futuros proyectados y valorizados, esto lo soporta el movimiento del FCLO que si bien, para el periodo inicial es negativo, muestra un acelerado crecimiento.

Para los inversionistas el resultado del VT es óptimo, ya que nos muestra que una vez terminado el proyecto, o los planes de crecimiento la Compañía va a seguir generando valor.

4.7.4. Análisis del EVA:

El Valor Económico Agregado, definido por Federico Li Bonilla académico de la Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal de Costa Rica, como el importe que queda de una compañía una vez cubierta la totalidad de gastos (DINERO, 2016) . Este indicador permite definir la creación de valor en términos de crecimiento, rentabilidad, capital, activos, costos y endeudamiento.

Para Ilko Arcoaseo S.A.S El Valor de la Compañía, teniendo como base la deuda y el patrimonio, es decir los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la operación del negocio.

Una vez se determina que la rentabilidad de la inversión proyectada, se conoce el EVA, el cual fue negativo para el año 2017, pero su proyección indica que a partir del 2018 es positiva.

Tabla 31. Estructura de Capital con Valores de Mercado:

Estructura de capital con valores de mercado		Valores en millones de pesos					
Año ==>		2017	2018	2019	2020	2021	2022
UODI - NOPAT - NOPLAT - EBIT(1-tx)		-240.903	14.647.818	16.922.363	20.602.286	24.446.245	29.087.566
Deuda financiera al inicio del año	D	23.185.842	29.240.593	23.472.425	16.793.346	9.036.131	0
Patrimonio al inicio del año	K	24.811.436	25.828.469	35.282.398	43.597.292	53.082.781	61.667.447
RECURSOS UTILIZADOS AL INICIO DEL AÑO n D + K		47.997.278	55.069.062	58.754.823	60.390.638	62.118.911	61.667.447
Rentabilidad de la inversión - ROI		(0,5%)	26,6%	28,8%	34,1%	39,4%	47,2%
Costo de capital - WACC			17,7%	18,5%	19,0%	19,3%	19,8%
Costo de los recursos utilizados			9.769.887	10.875.452	11.457.028	12.017.333	12.232.514
ROI menos WACC			8,9%	10,3%	15,1%	20,0%	27,3%
EVA			4.877.931	6.046.911	9.145.258	12.428.912	16.855.052

Fuente: Creación Propia.

El EVA, O Valor adicional a la utilidad mínima que genera los recursos utilizados por la operación de un negocio para el año 2018 es de \$4.877.931 y se proyecta a tener crecimiento en los próximos 5 años.

Tabla 32. ROI y WACC:

Estructura de capital con valores de mercado								
AÑO ==>		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROI				26,6%	28,8%	34,1%	39,4%	47,2%
WACC				17,7%	18,5%	19,0%	19,3%	19,8%

Fuente: Creación Propia.

Su interpretación es dada como medida de rendimiento, el cual indica cuanto valor se crea con el capital invertido, para este caso, el EVA en términos de la rentabilidad de la inversión es del 8,9% para el 2018 y proyecta su crecimiento para los próximos 5 años.

Para aterrizar mejor la premisa en la que el EVA se utiliza como herramienta de valoración por parte de los inversionistas, éste va de la mano con el ROI y el WACC, dado que por un lado el ROI, indica la rentabilidad del proyecto y el WACC como se indicó anteriormente, el costo del Capital de dicha inversión.

4.7.5. Análisis del EBITDA:

El EBITDA son las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado, también conocida como la caja real generada por la operación, este permite ver cuántas ganancias es capaz de generar una compañía solamente

por sus actividades (DINERO, 2016). Por su parte la Compañía Ilko Arcoaseo S.A.S. en el 2017 terminó con un EBITDA de \$4.244.851, el cual se proyectará a crecimiento a partir del 2018 con \$21.177.723.

Tabla 33. EBITDA – Depurando Ingresos:

EBITDA - Depurando ingresos		Valores en millones de pesos					
AÑO ==>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales (ventas)	43.189.068	50.114.012	56.701.055	64.861.167	76.069.131	89.814.904	106.235.021
Ingresos no operacionales	0	0	22.298	285.141	1.148.837	1.148.837	1.148.837
TOTAL INGRESOS	43.189.068	50.114.012	56.723.353	65.146.309	77.217.968	90.963.741	107.383.858
Costo de ventas	26.995.024	32.190.352	23.677.063	26.725.070	30.817.676	35.746.034	41.535.369
Gastos de admón y ventas *	13.335.976	15.353.348	11.868.567	13.872.720	16.333.371	19.392.234	23.127.535
Gastos no operacionales **	21.401	1.674.539	0	0	33.547	84.503	162.538
TOTAL GASTOS	40.309.599	45.869.161	35.545.630	40.597.789	47.117.500	55.053.765	64.500.365
EBITDA	2.879.469	4.244.851	21.177.723	24.548.519	30.100.468	35.909.976	42.883.493

Fuente: Creación Propia.

Como se observa en la gráfica, las ventas se proyectan a aumentar, así mismo los ingresos no operacionales, la empresa también busca disminuir los costos de las ventas para poder aumentar el EBITDA, tal como se proyecta. En la gráfica se observa el EBITDA calculado mediante la depuración de ingresos.

Tabla 34. EBITDA – Depurando Utilidad:

EBITDA - Depurando utilidad		Valores en millones de pesos					
AÑO ==>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	1.198.924	1.558.389	11.496.372	14.349.573	18.730.657	23.436.183	29.087.566
(+) Impuestos	590.510	767.570	5.611.320	6.940.590	8.977.409	11.130.451	13.688.257
UAI - Utilidad antes de impuestos	1.789.434	2.325.959	17.107.692	21.290.163	27.708.065	34.566.634	42.775.823
(+) Intereses (gasto financiero)	2.226.206	2.566.862	4.689.650	3.817.195	2.768.682	1.489.767	0
EBIT - Utilidad antes de intereses y de impuestos	4.015.640	4.892.821	21.797.342	25.107.358	30.476.747	36.056.401	42.775.823
(+) Depreciaciones	(1.136.171)	(647.970)	(619.620)	(558.839)	(443.374)	(315.432)	(217.407)
EBITDA	2.879.469	4.244.851	21.177.723	24.548.519	30.033.374	35.740.969	42.558.416

Fuente: Creación Propia.

Otra forma de observar dicho indicador, es mediante la depuración de la Utilidad, como se visualiza en la gráfica, el cual partiendo de la utilidad neta indica que la caja real generada por la operación es positiva, y su proyección indica crecimiento a partir del 2018.

Una forma de evaluar la rentabilidad e interpretar el EBITDA, es mediante el margen de EBITDA, el cual permite ver la eficiencia de los ingresos generados por las ventas de la Compañía.

Tabla 35. Eficiencia Operativa de la Empresa:

EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EMPRESA								
MARGEN EBITDA	6,67%	8,47%	37,34%	37,68%	38,89%	39,29%	39,63%	= $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos}}$

Fuente: Creación Propia.

Es decir, la eficiencia de las ganancias generadas por Ventas en Ilko para el 2017 fue de 8,47% lo cual indica que le queda el 91,53% para hacerle frente a otros pagos impuestos etc. Sin embargo, esta mejora a partir del 2018, y se observa que será óptimo según las operaciones del negocio.

4.7.6. Análisis RAN VS WACC

Tabla 36. Análisis RAN vs WAC:

AÑO ==>	2014	2015
EBIT	11.602.741,00	14.358.786,00
ACTIVOS OPERACIONALES	15.827.012,00	21.666.312,00
RAN	73%	66%

AÑO ==>	2014	2015
WACC	19,5%	19,8%

Fuente: Creación Propia.

El RAN es del 66% para el 2015 y el WACC es del 19.8% para el mismo año, como se puede observar el RAN es mayor que el WACC dice que compañía es eficaz a la hora de aprovechar los fondos de capital que dispone para invertir, además que la empresa está generando un valor agregado.

5. CONCLUSIONES:

- Identifico que las situaciones que generan que la Compañía presente un considerable volumen de devolución en ventas son las siguientes: área de logística (el transporte es realizado por pequeñas empresas que no tiene contratos, ni pólizas, por lo tanto la mercancía que se avería no es responsabilidad de ellos es directamente de la empresa), mercaderistas o personas encargadas de surtir el producto en el lineal (no tiene la suficiente capacitación para el manejo y manipulación de los productos) y área de control de inventarios (en vez dar alguna utilidad al producto se pasa por avería).
- Teniendo en cuenta la Compañía requiere de estrategias de mercado que maximicen las ventas, mejorando rentabilidad operacional. Se observó que mediante la implementación de un modelo de negocio e innovación, una de las oportunidades de mejora en términos de aprovechamiento del inventario, era crear Outlets donde se ofreciera al cliente productos a un bajo precio, garantizando la calidad de los mismos y adicional que todo esté en un solo lugar. Esta estrategia de mercado se desarrolló mediante un Modelo de Negocio CANVAS, con este se pudo determinar el horizonte de hacia donde se quiere llegar con la estrategia inicial, permitió visualizar un escenario de planificación sujeto a la realidad de la Compañía y finalmente, permitió visualizar la propuesta de valor dirigida hacia los clientes y a los inversionistas.

6. RECOMENDACIONES:

- De acuerdo con las conclusiones planteadas se realizan las siguientes recomendaciones:
 - ✓ Realizar la contratación de una sola empresa para el manejo del transporte, realizar contratos con cláusulas de cumplimiento y cruce de cuentas en caso de averías.
 - ✓ Realizar capacitación al personal que manipula los productos en los diferentes puntos de venta.
 - ✓ Capacitar al personal administrativo para buscar siempre otras alternativas y estrategias en el momento en que se observa pérdidas o mal uso de los recursos de la empresa.

- Para tener éxito en el modelo de Negocio proyectado en el CANVAS y en los análisis financieros, deben ser consideradas las siguientes recomendaciones: La Compañía debe disponer de los recursos destinados para la innovación, mencionados en el Modelo CANVAS, para la creación de las tiendas Outlet, ya que es la principal fuente de ingreso para dicho proyecto. También se debe considerar cada uno de los aspectos mencionados en el CANVAS para el plan de marketing y con este lograr captar la atención del mercado objetivo.

Bibliografía

- BALLOD, R. H. (2004). *ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO*. Naucalpan de Juárez, México.: PEARSON EDUCACIÓN.
- DANE. (15 de Febrero de 2018). *Crecimiento Economía Colombiana 2017*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- DINERO. (7 de Marzo de 2016). *INVERSIONISTAS*. Obtenido de ¿Qué diablos es el Ebitda?: <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/que-es-el-ebitda-y-para-que-sirve-en-colombia/225169>
- DINERO. (12 de Junio de 2016). *TENDENCIAS*. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de ¿Qué es el EVA y cómo se calcula?: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>
- LA PATRIA. (13 de Marzo de 2017). *Economía*. Obtenido de Los outlets, alternativa para empresas y clientes: <http://www.lapatria.com/economia/los-outlets-alternativa-para-empresas-y-clientes-354236>
- Moncayo, C. (17 de Febrero de 2016). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Obtenido de Costo de capital promedio ponderado "CCPP O WACC": <https://www.incp.org.co/costo-de-capital-promedio-ponderado-ccpp-o-wacc/>
- Mora, C. H. (8 de Febrero de 2017). *Portafolio Blogs*. Obtenido de RADDAR: <http://blogs.portafolio.co/raddar/2017/02/08/gasto-los-hogares-punto-crecimiento-mas/>
- Nielsen. (16 de Mayo de 2016). *Así son los hábitos de limpieza en los hogares Colombianos*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Asi-son-los-habitos-de-limpieza-en-los-hogares-colombianos.html>
- NOTICIAS EL PAÍS. (27 de Junio de 2014). *ECONOMÍA*. Obtenido de El consumo en los hogares colombianos creció en el primer trimestre de 2014: Dane: <http://www.elpais.com.co/economia/el-consumo-en-los-hogares-colombianos-crecio-en-el-primer-trimestre-de-2014-dane.html>
- Portafolio. (30 de Noviembre de 2016). *Ventajas y desventajas de comprar en tiendas outlets*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ventajas-y-desventajas-de-comprar-en-tiendas-outlets-501972>
- Salas, H. G. (2010). *INVENTARIOS: MANEJO Y CONTROL*. Madrid, España.: Starbook Editorial, S.A.
- The Nielsen Company. (16 de Mayo de 2016). *Así son lo hábitos de limpieza en los hogares colombianos*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Asi-son-los-habitos-de-limpieza-en-los-hogares-colombianos.html>
- The Nielsen Company. (2016 de Octubre de 2016). *Consumo Hogares Colombianos*. Obtenido de 38% DE LOS COLOMBIANOS COME FUERA DE SU HOGAR UNA O MÁS VECES A LA SEMANA.: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Tributar - Ingeniería Tributaria. (2016). *DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA ESTUDIO DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA*. Bogotá, Colombia: Tributar - Ingeniería Tributaria.

Zapata, J. A. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín, Colombia.: Centro Editorial Esumer.