



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciente (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

TRABAJO DE SÍNTESIS APLICADO EN LA EMPRESA MONPLAST SAS

FERLEY CASTIBLANCO

Código: 342006

OSCAR ALEJANDRO BARRERA MORERA

Código: 342014

TUTOR DEL TRABAJO:

WILSON ANDRES PAZ ORTEGA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ
2020**

CONTENIDO

Resumen (Abstract).....	4
Palabras Clave – Key Words.....	5
Objetivo General	6
Objetivos Especificos.....	6
1.Planteamiento Del Problema Y Pregunta De Investigación.....	7
1.1 Contexto	7
1.2 Entorno Competitivo	7
Tabla 1	9
1.3 Situación Problemática.....	10
2.Marco De Referencia	11
3. Metodología Y Presentación De Resultados.....	14
3.1Análisis Financiero	14
3.1.1 Análisis Vertical – Estado De Resultados	14
3.1.2 Análisis Horizontal – Estado De Resultados	14
3.1.3 Análisis Vertical – Balance General.....	15
3.1.4 Análisis Horizontal – Balance General.....	16
3.1.5 Análisis De Indicadores	17
3.2 Análisis De Costos Fijos Y Variables	18
Tabla 5	19
Tabla 6	19
3.3 Punto De Equilibrio En Ventas.	19
Tabla 7	20
3.4 Análisis De Ventas	21
Tabla 8	21
3.4.1 Relación De Ventas Por Línea De Producto.....	22
Tabla 9	22
3.4.2 Relación De Ventas Por Línea De Distribución Y Otros Ingresos.....	22
Tabla 10	23
3.4.3 Estructura De Costos Por Línea.....	23

Gráfico 1. Estructura De Costos Por Línea.....	24
3.4.4 Margen De Rentabilidad Por Línea	26
Tabla 11	26
Tabla 12	27
3.4.5 Margen De Contribución (Materia Prima).....	27
Tabla 13	27
3.4.6 Líneas Con Alta Participación (Costo Materia Prima)	28
3.4.7 Líneas Con Baja Participación (Costo Materia Prima).....	29
Gráfico 2. Relación Costo Mp Por Línea Sobre % De Ventas	29
3.4.8 Margen De Contribución (Mano De Obra Directa).....	30
Tabla 14	30
3.4.9 Margen De Contribución Real (Cif)	31
Tabla 15	31
3.4.10 Relación De Rentabilidad – Aporte A Cif	31
Gráfico 3. Aporte De Rentabilidad Vs Cif	33
3.5 Clasificación Y/O Categorización De Los Clientes (Abc).....	33
3.5.1 Línea De Distribución:.....	33
Tabla 16	34
Tabla 17	37
3.5.2 Línea De Productos Fabricados En Monplast.....	37
Tabla 18	37
Tabla 19	43
Tabla 20	46
4. Discusión De Los Resultados.....	47
Conclusiones	50
Referencias	51

RESUMEN (ABSTRACT)

Actualmente el sector de la industria del plástico se encuentra muy vigilado y reglamentado por el gobierno nacional, dado el impacto ambiental generado en la flora y la fauna del país, con lo cual, se hace necesario buscar nuevas alternativas de compuestos y materiales biodegradables amigables con el planeta.

En este sentido, la industria del plástico se ha visto inmersa en temas de innovación y búsqueda de nuevas tecnologías que le permitan competir en el mercado y actuar como preservador del medio ambiente, sin desaparecer de la industria o caer en detrimento patrimonial, o en el caso de no tener la suficiente capacidad de invertir en maquinaria poder establecer políticas y modelos que le ayuden a establecer patrones de inversión con el fin de generar rentabilidad con productos a bajo costo y de buena calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo busca orientar a una empresa de la industria del plástico en el mejoramiento de aquellos procesos mediante un modelo de costos para todas las líneas de negocio que maneja la empresa con el fin de determinar el margen de rentabilidad para cada una y aumentar la utilidad.

El modelo ofrecido pretende establecer el margen de rentabilidad por cliente y categorizarlos de tal manera que se impacte directamente en las líneas o clientes potenciales y rentables para la compañía y asimismo simular ese impacto con la eliminación de aquellas líneas con menor rentabilidad.

PALABRAS CLAVE – KEY WORDS

Modelo de costos, industria de plásticos, margen de contribución y ROE.

OBJETIVO GENERAL

Establecer un modelo de costos para todas las líneas de negocio que maneja la empresa Monplast SAS con el fin de determinar el margen de rentabilidad para cada una y aumentar la utilidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar costos fijos y variables de la compañía.
2. Determinar el punto de equilibrio.
3. Establecer el margen de rentabilidad por cliente y categorizar estos en A, B y C.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Contexto

Monplast SAS es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de empaques flexibles, fundada en 1984 por Don Guillermo Montoya quien vio en el plástico una gran oportunidad de hacer empresa en el país.

La Industria Plástica representa el 15% del PIB manufacturero (221.361 Miles de millones de pesos / 2019-III) y los convertidores de plástico se distribuyen en 55% fabricantes de empaques o envases. El Dane¹ en su encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial EMMET octubre 2019, publicada el 13 de diciembre del 2019 indico que la Industria del Plástico tuvo un crecimiento del 3,7% en su producción y de un 4,3% en sus ventas en lo corrido del año. (EMMET, 2019). El 2020 inicio con perspectivas de estancamiento en el crecimiento global en valores cercanos al 2.7%. A nivel local, cabe destacar la resiliencia de la economía colombiana, donde se espera que continúe la senda de moderada recuperación hacia ritmos cercanos al 3.3% con relación al 3% que se habría observado en 2019. El problema es que dicho desempeño es insuficiente para cerrar una serie de brechas en los frentes clave de mercado laboral y déficits gemelos fiscal-externo. Para el 2020 la Anif pronostica una moderada convergencia inflacionaria hacia el 3.4% al cierre del año². (ANIF, 2020). Cabe resaltar que actualmente en el Congreso avanza un proyecto de ley que busca prohibir los plásticos de un solo uso. Esto debe ser una de las bases para proyectar las estrategias de mercadeo y desarrollos de producto durante el 2020.

1.2 Entorno Competitivo

En el marco del desempeño económico y ambiental a nivel mundial, las diferentes situaciones coyunturales de los países han hecho que el sector de plásticos se vea inmerso en inconvenientes de crecimiento. Para el caso de Colombia, la industria manufacturera mostro un importante crecimiento los últimos 2 años gracias a que la oferta tuvo un movimiento importante en la confianza de los consumidores, los cuales hicieron que la demanda interna (consumo en hogares), la demanda externa de los productos como sustancias químicas, impulsadas por plásticos en formas primarias³ y productos de belleza; contribuyeran a este

¹ Fuente: DANE - EMMET

² <http://www.anif.co/comentario-economico-del-dia/inflacion-de-2019-y-pronostico-para-2020>

³ Comprende la fabricación de plásticos que generalmente se obtienen por procesos de polimerización tales como resinas, materiales plásticos y la mezcla de resinas por encargo, así como la fabricación de resinas sintéticas de uso general. La expresión formas primarias se

crecimiento; así como el comportamiento ascendente del petróleo para los años del 2016 al 2019. (Revista Plásticos en Colombia , 2019-2020)⁴ Este aumento en los precios del petróleo, ha hecho que la tasa de cambio impacte en nuestra economía y se refleje en el alto costo de adquisición de insumos y materia prima, reflejo de lo anterior, los precios de los productos terminados incrementen a raíz de la devaluación de la moneda local.

Para adentrarnos un poco en la actividad manufacturera global y sectorial vemos que, en Colombia a junio de 2019, según datos de Confecámaras con base en los registros del RUE⁵, (empresarial., 2019) el sector manufacturero contó con cerca de 178 mil establecimientos, de los cuales el 92,5% correspondió a microempresas (de 1 a 10 empleados), el 7% a pequeñas y medianas empresas (de 11 hasta 200 empleados) y 0,5% a empresas de más de 200 empleados. Para nuestro caso de estudio la fabricación plásticos en formas primarias (CIU 2013)⁶ (A.C.) contribuye con 534 establecimientos, los cuales ocuparon para su producción a 193.612 trabajadores en el año 2016; 204.462 para el 2017 y 208.833 para el año 2018⁷. (Cálculos según DANE)

En cuanto a los indicadores de producción para los productos plásticos, se tiene que es uno de los sectores que más consume energía eléctrica, es uno de los sectores que más produce y en términos de exportaciones tienen una participación del 3% en los industriales y del 1,3% en el país. En cuanto a las Importaciones la participación es del 2% en los industriales y del 1,9% en el país. (Ver tabla 1)

aplica únicamente a las formas siguientes: líquidos y pastas, incluidas las dispersiones (emulsiones y suspensiones) y las disoluciones; bloques irregulares, trozos, grumos, polvo (incluido el polvo para moldear), gránulos, copos y masas no coherentes similares

⁴ Revista Plásticos en Colombia 2019-2020. Pág. 23.

⁵ Registro único empresarial.

⁶ CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C.

⁷ (Cálculos según DANE)

TABLA 1

COLOMBIA: INDICADORES DE LA INDUSTRIA QUÍMICA, DEL PLÁSTICO, DEL CAUCHO TEJEDURA Y UNOS PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO Y MANUFACTURERA NACIONAL, 2017							
VARIABLE	PREPARACIÓN Y TEJEDURA DE TEXTILES (CIU 131)	OTROS PRODUCTOS TEXTILES (CIU 139)	CALZADO (CIU 152)	QUÍMICOS BÁSICOS (CIU 202)	OTROS QUÍMICOS (CIU 202)	PRODUCTOS DE CAUCHO (CIU 221)	PRODUCTOS DE PLÁSTICO (CIU 222)
Producción Bruta							
Millones de pesos	2.067	2.755	1.401	9.036	17.580	581	10.082
Millones de dolares ¹	700	933	475	3.062	5.957	197	3.416
Participación en total Manufactura (%)	1	1	1	4	7	0	4
Valor agregado							
Millones de pesos	821	1.101	682	2.752	7.990	282	3.970
Millones de dolares ¹	278	373	231	933	2.708	96	1.345
Participación en total Manufactura (%)	1	1	1	3	9	0	5
Consumo Energía Eléctrica							
Millones de Kwh	400	251	61	1.157	422	43	1.218
Participación en total Manufactura (%)	3	2	0	7	3	0	8
Exportaciones							
Millones de dolares ¹	64	186	40	1.231	1.187	61	490
Participación en Industriales (%)	0	1	0	7	7	0	3
Participación en totales del país (%)	0	1	0	3	3	0	1
Importaciones							
Millones de dolares ¹	637	399	342	4.167	1.898	817	851
Participación en Industriales (%)	2	1	1	10	5	2	2
Participación en totales del país (%)	1	1	1	10	4	2	2

Fuente: Acoplásticos con base en datos de la Encuesta Anual Manufacturera 2017 del DANE para cifras industriales.
DANE, para cifras de exportaciones. DIAN para cifras de importaciones.
¹ Tasa de cambio promedio de ese año \$2.951,15 por dólar (Banrep)

De acuerdo al personal ocupado en la fabricación de productos plásticos, se han establecido tres rangos donde se puede apreciar la participación, la producción, el Valor agregado y en consumo de energía. Las empresas con más de 200 empleados muestran mayor consumo de energía, su producción es mayor al igual que su valor agregado.

Dentro de la localización geográfica de producción de plásticos, la ciudad y departamentos que encabezan la lista de participación con establecimientos son Bogotá la cual representa el 42,1%, seguido de Antioquia con el 21,5%; Valle del Cauca con el 12% y Cundinamarca con el 9.9%. Este último departamento es el segundo de mayor producción bruta con 2133 millardos de pesos que corresponden al 21,2% de participación y con un consumo de 243 millones de KWH con el 20% de participación.⁸ (Colombia, 2019-2020)

En términos de exportaciones, para los años 2016, 2017 y 2018, las ventas registradas fueron de \$497, \$490 y \$564 millones de dólares respectivamente. Las formas básicas de plástico (tubos, láminas, perfiles, películas), registraron ventas por \$288,3 millones de dólares (2016), descendieron un 4% para 2017 (\$ 277), pero repuntaron en 15% para el 2018 (\$319,8). En cuanto a las importaciones para los años 2016, 2017 y 2018, registraron ventas por \$823,3; \$851,4; y \$958,7 millones de dólares respectivamente.⁹ (Colombia C. R., 2019-2020)

⁸ Revista Plásticos en Colombia 2019-2020. Pág. 37

⁹ Revista Plásticos en Colombia 2019-2020. Pág. 49-51

El balance comercial presentado para los productos plásticos, registra saldos negativos para los años anteriormente mencionados, debido a que se registraron mayores operaciones en importaciones.

1.3 Situación Problemática

Al 30 de Noviembre del 2019 la empresa reporto ventas sobre los \$11.790.393.005 estando por encima un 1.4% con relación al 2018. Actualmente Monplast SAS cuenta con 9 líneas de negocio y/o producto, pero no tiene definido un modelo de costos que le permita establecer el margen de rentabilidad por cada una y así poder categorizar sus clientes en A, B y C. La fijación de precios es un proceso dinámico y una empresa debe tener en cuenta los factores externos que influyen en las decisiones acerca de estos, tales como: carácter del mercado, demanda, oferta de la competencia, economía y marco legal, etc. Al ser una variable tan sensible a los cambios, se deben establecer estrategias que permitan la flexibilización y control de estos, teniendo en cuenta que uno de los atributos más importantes al momento de definir el precio es el margen de contribución, ya que este impacta directamente la utilidad.

Al no tener definido el margen por cada una de sus líneas, la empresa está:

- Subutilizando y siendo ineficiente en el uso de sus recursos.
- Enfocando sus esfuerzos en líneas de negocio poco rentables.
- Perdiendo valor de los inversionistas, ya que durante el 2019 el ROE estuvo sobre el 2% con el relación a un -1.8% correspondiente al 2018.

2. MARCO DE REFERENCIA

El sector de envases plásticos en Colombia se ha venido expandiendo en los últimos años, aunque el crecimiento se ha desacelerado, particularmente en el sector de empaques flexibles, debido a coyunturas políticas y económicas regionales. Sin embargo, es de resaltar que debido al cambiante mercado y las nuevas políticas establecidas en el sector, se ha visto la necesidad de entrar en una etapa de innovación, de búsqueda de alternativas correctas desde el punto de vista ambiental para generar pautas en el desarrollo de nuevos empaques.

En este sentido, es importante buscar sinergias que permitan una integración y den apertura a la expansión a través de fusiones entre empresas internacionales del sector. Es importante tener presente el marco legal y normativo en cual podemos adentrarnos con el fin de evaluar las mejores opciones que el mercado brinde.¹⁰ (elempaque.com, s.f.)

Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno ha implementado normas con el fin de incentivar la participación extranjera, para ello en el Decreto 272 de 2018, actualizó la lista de materias primas no producidas en el país y estableció un arancel de 0%, es decir no hay pago de impuestos por importar ciertos insumos. El Decreto 640 de 2018, el cual establece la retención del IVA para venta de residuos plásticos para reciclar (desperdicios y desechos) identificados en la nomenclatura NANDINA 39.15¹¹ (Nomenclatura arancelaria que facilita la identificación y clasificación de las mercancías) por parte de una empresa de fabricación de sustancias y productos químicos básicos, de fabricación de plásticos de formas primarias, de fabricación de fibras sintéticas y artificiales, de fabricación de formas básicas de plástico y de fabricación de artículos de plástico N.C.P. a otra y/o a cualquier tercero, se regirá por las reglas generales contenidas en el Libro III del Estatuto Tributario.

Otra de las medidas propuestas por el gobierno nacional y con el fin de mitigar el impacto ambiental de las bolsas plásticas, expidió la Resolución 1407 de 2018 por la cual “se reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, vidrio, metal y se toman otras determinaciones” donde establece que los productores tienen la obligación de formular, implementar y mantener actualizado un Plan de Gestión Ambiental de Residuos de Envases y Empaques, individual o colectivo, que fomente el aprovechamiento de los mismos.

¹⁰ <http://www.elempaque.com/temas/Industria-de-envases-plasticos-en-Colombia.-crecimiento-a-traves-de-calidad-y-especializacion+97344>.

¹¹ Nomenclatura arancelaria que facilita la identificación y clasificación de las mercancías, las estadísticas de comercio exterior y otras medidas de política comercial de la Comunidad Andina relacionadas con la importación y exportación de mercancías

Bajo el Decreto 2198 de 2017, que reglamentó el impuesto al consumo nacional de bolsas plásticas, abrió el espacio a que diferentes tipos de bolsas, por ejemplo, reutilizables, biodegradables o con contenido de material reciclado, tuvieran exención o descuentos sobre la tarifa. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible expidió la Resolución 1397 de 2018 por la cual se adiciona la Resolución 668 de 2016 sobre uso racional de bolsas plásticas. La nueva norma busca fomentar y promover la cultura ciudadana mediante la utilización de bolsas de colores en función de los tipos de residuos que contengan.

Siguiendo la tendencia que se ha venido observando desde hace varios años, el sector de empaques plásticos continúa creciendo, aunque la expansión es más sensible en el sector de empaque rígido, que en el de empaque flexible. De acuerdo con datos de Acoplásticos, el sector de empaques rígidos presenta un crecimiento saludable, por encima de las cifras de expansión de la industria en general, que rondaría 5%, mientras que en el sector de empaques flexibles las cifras de crecimiento son cercanas a 2%.

“El principal factor que ha desacelerado el crecimiento del sector de flexibles ha sido la entrada al mercado colombiano de empaques fabricados en países que tienen condiciones de producción subsidiadas”, declara el Dr. Garay. No obstante, el sector continúa en expansión, siendo el segmento de producción de película de alto espesor el que ofrece el panorama de crecimiento más saludable.

En cuanto a los empaques rígidos, el Dr. Garay destaca que el PET sigue siendo el sector de mayor crecimiento. Las bebidas gaseosas y el agua son las principales responsables de jalonar esta tendencia. Así mismo el PET se sigue abriendo camino en aplicaciones farmacéuticas y, de manera interesante, empieza a reemplazar al vidrio en el envasado de licores nacionales, un campo en el que existe aún gran potencial de expansión.

De acuerdo con Carlos Mauricio Torres, director de aplicaciones de la empresa proveedora de resinas plásticas, Propilco, entre los consumidores de resinas para empaques en Colombia hay una mayor sensibilidad hacia el tema ambiental. Esta sensibilidad está siendo jalonada tanto por el consumidor final, como por los diseñadores de empaques. Esta inclinación al cuidado del medio ambiente se traduce en el desarrollo de nuevas aplicaciones, como aplicaciones bicapa con contenido de material reciclado, o hacia la creación de empaques más livianos o espumados. Así mismo, existe una mayor sensibilidad de parte de los diseñadores para identificar materiales que generen una menor huella de carbono, y en esta búsqueda de

materiales más correctos desde el punto de vista ambiental se está migrando hacia el polipropileno, desde otros materiales.

Como otra tendencia interesante, Torres observa el crecimiento del sector de empaques especializados. Por un lado, existen proyectos en movimiento para hacer empaques IML (etiquetados en el molde), y se ha visto también un crecimiento en el desarrollo de empaques bicapa, y de empaques para alimentos listos para consumir. En este sentido Torres destaca la transferencia tecnológica que ha tenido un lugar preponderante en Colombia, a partir de las ferias internacionales en el ramo. “Hemos visto cómo lo que se vio en Interpack 2011, y en la feria K 2013, ya está siendo implementado por algunos industriales en nuestro país”. Ello genera la expectativa de que, probablemente, Interpack 2014 determine en muy buena medida el rumbo de innovación que tomará el sector.¹² (elempaque.com, elempaque, s.f.)

En cuanto a las ventas, particularmente a las exportaciones: “Observamos una muy buena dinámica para el sector de empaques”, afirma Torres. Desde el punto de vista de Propilco se manejan hacia afuera los mismos niveles de ventas en el sector de envases. “No hemos visto una desaceleración, más bien vemos dinamismo. Se está viendo movimiento en el sector”. No obstante, actualmente existen unas barreras que Ecuador le ha impuesto al sector de empaques, que las empresas están asimilando de momento, y para las cuales se están preparando, con el fin de continuar con el comercio hacia el vecino país.¹³ (elempaque.com, elempaque.com, s.f.)

¹² <http://www.elempaque.com/temas/Industria-de-envases-plasticos-en-Colombia.-crecimiento-a-traves-de-calidad-y-especializacion+97344>.

¹³ <http://www.elempaque.com/temas/Industria-de-envases-plasticos-en-Colombia.-crecimiento-a-traves-de-calidad-y-especializacion+97344>.

3. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis Financiero

3.1.1 Análisis Vertical – Estado de Resultados

Para el 2018, el costo de ventas representó el 62% y la utilidad operativa el 6,2% de los Ingresos operacionales, siendo esta última superior a los gastos financieros y otros ingresos y egresos, dejando como ejercicio final una pérdida del -0,014%, es decir que, para el mes de noviembre de 2018, se generó una pérdida de -\$ 1.643.695 en relación a los \$ 11.622.891.946 que ingresaron a la compañía producto del ejercicio.

Para el 2019, el resultado del ejercicio mostro que el costo de ventas de la empresa representó el 58%, la utilidad operativa el 7,6%, y la utilidad neta o ganancias para la compañía fue del 1.3% de los Ingresos operacionales, producto de lo anterior se evidenció un mejor escenario en comparación con el periodo 2018, ya que se obtuvo una ganancia de \$ 154.044.305 con relación a los \$ 11.790.393.005 que ingresaron a la empresa por el ejercicio de sus ventas.

3.1.2 Análisis Horizontal – Estado de Resultados

Para el 2019, la utilidad neta de MONPLAST SAS fue de \$154.044.305 con relación a una pérdida de \$1.643.695 presentada en el 2018. Los ingresos operacionales aumentaron en un 1,4%, el costo de ventas tuvo una variación negativa de -4,7%, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación aumentaron 13,8% y 10,7% respectivamente y adicionalmente, los gastos de Administración y Ventas aumentaron en un 3,2% en el 2019. Los gastos e ingresos financieros aumentaron un 1,6% y 70,8% respectivamente. (Ver tabla 2)

TABLA 2

ESTADO DE RESULTADOS	Nov/18	% V	Nov/19	% V2	Variación %
Ingresos Operacionales	\$ 11.622.891.946		\$ 11.790.393.005		1,4%
Costo de Ventas	\$ 7.204.635.439	62,0%	\$ 6.864.402.094	58,2%	-4,7%
Mano de Obra	\$ 1.210.102.599	10,4%	\$ 1.377.139.202	11,7%	13,8%
Gastos de Admón.-Ventas	\$ 1.323.446.606	11,4%	\$ 1.366.002.735	11,6%	3,2%
CIF	\$ 1.166.659.251	10,0%	\$ 1.291.649.457	11,0%	10,7%
Utilidad Operativa	\$ 718.048.051	6,2%	\$ 891.199.517	7,6%	24,1%
Gastos Financieros	\$ 656.068.412	5,6%	\$ 666.734.979	5,7%	1,6%
Ingresos	\$ 107.039.743	0,9%	\$ 182.825.124	1,6%	70,8%

financieros						
Otros Egresos	\$	176.427.187	1,5%	\$	257.037.619	2,2%
Otros Ingresos	\$	5.764.110	0,0%	\$	3.792.262	0,0%
Utilidad antes Impuestos	-\$	1.643.695		\$	154.044.305	9471,8%
Impuestos						
Utilidad Neta	-\$	1.643.695	-0,014%	\$	154.044.305	1,3%

3.1.3 Análisis Vertical – Balance General

Para el mes de Noviembre del 2018, la cartera comercial y los inventarios representaron el 21,7% y 10,7% del activo corriente respectivamente y los activos fijos, representan el 58,9% del total del activo.

Por otro lado, las cuentas por pagar a proveedores, las obligaciones financieras de largo plazo y los anticipos para futuras capitalizaciones, son los más distintivos pues representan el 35%, 28,7% y 26,5% respectivamente, del pasivo total. Las utilidades retenidas por parte de la empresa y los ajustes por convergencia NIIF, representan el 31,7% y 59,9% respectivamente para la cuenta de Patrimonio la cual representa el 45,6% del activo total.

Para el periodo noviembre 2019, la cartera comercial, los inventarios y otros activos corrientes, representaron el 18,8%, 11,2% y 7,5% del activo corriente respectivamente y los activos fijos, representan el 60,1% del total del activo.

De otro modo, las cuentas por pagar a proveedores, las obligaciones financieras de largo plazo y los anticipos para futuras capitalizaciones, representan el 32,8%, 27,9% y 28,3% respectivamente, del pasivo total. Las utilidades retenidas por parte de la empresa y los ajustes por convergencia NIIF, representan el 33,2% y 56,8% respectivamente para la cuenta de Patrimonio la cual representa el 47,8 del activo total.

Teniendo en cuenta lo anterior, las cuentas por cobrar y los inventarios de Monplast SAS representan el 30% de los activos, siendo los principales recursos con que cuenta para afrontar sus necesidades de liquidez, mientras que las cuentas por pagar a proveedores, representan el 17% del total de activos.

La propiedad, planta y equipo es el principal activo de la compañía pues representa el 59% del total de los activos de la empresa.

3.1.4 Análisis Horizontal – Balance General

Para el 2019, MONPLAST SAS incrementó su cuenta de caja, bancos en un 216% en relación al periodo Nov – 18, dado que la cartera comercial y los inventarios disminuyeron en un 12,5% y 5,8% respectivamente. Su activo Fijo se incrementó en un 2,8% en relación a los Activos por impuestos diferidos. De esta manera el activo total aumento en un 0,76% en relación al periodo Nov – 18. En cuanto a las cuentas del pasivo, las cuentas por pagar y otros pasivos de corto plazo disminuyeron en 10% y 33% teniendo una reducción en el pasivo total del 3% y el patrimonio aumento en un 6% teniendo en cuenta la utilidad presentada para el periodo Nov - 19. (Ver tabla 3)

TABLA 3

BALANCE GENERAL	Nov/18	% V	Nov/19	% V2	Variación %
Caja, Bancos, Inv. Temp.	\$ 119.612.844	0,8%	\$ 378.145.098	2,4%	216,1%
Cartera Comercial	\$ 3.457.665.836	21,7%	\$ 3.023.993.177	18,8%	-12,5%
Inventarios	\$ 1.698.515.186	10,7%	\$ 1.797.256.985	11,2%	5,8%
Otros Activos Corrientes	\$ 1.270.449.645	8,0%	\$ 1.209.216.014	7,5%	0,0%
Total Activo Corriente	\$ 6.546.243.511	41,1%	\$ 6.408.611.274	39,9%	-2%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.376.283.940	58,9%	\$ 9.468.900.820	59,0%	1,0%
Activos por impuestos diferidos	\$ -	0,0%	\$ 165.530.304	-1,0%	
Total Activo Fijo	\$ 9.376.283.940	58,9%	\$ 9.634.431.124	60,1%	2,8%
Inversiones Permanentes	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	0%
Cuenta Socios - Vinculados	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	0%
Intangibles	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	
Valorizaciones	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	
Otros Activos	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	
Total Activo Residual	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	
Total Activo	\$ 15.922.527.451		\$ 16.043.042.398		0,76%
Obligaciones Financieras C.P.	\$ 255.341.978	2,9%	\$ 443.629.918	5,3%	74%
Proveedores / Cuentas por Pagar	\$ 3.043.396.503	35,1%	\$ 2.746.938.153	32,8%	-10%
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 159.716.917	1,8%	\$ 169.238.782	2,0%	6%
Beneficios a empleados	\$ 191.339.546	2,2%	\$ 199.223.498	2,4%	4%
Otros pasivos CP	\$ 167.103.395	1,9%	\$ 112.413.537	1,3%	-33%
Total Pasivo Corriente	\$ 3.816.898.339	44,1%	\$ 3.671.443.888	43,8%	-4%
Obligaciones Financieras L.P.	\$ 2.485.629.276	28,7%	\$ 2.338.316.070	27,9%	-6%
Anticipo para futuras capitalizaciones	\$ 2.297.245.396	26,5%	\$ 2.372.289.796	28,3%	0%
Impuesto diferido	\$ 61.167.000	0,7%	\$ -	0,0%	

Total Pasivo Largo Plazo	\$	4.844.041.672	55,9%	\$	4.710.605.866	56,2%	-3%
Total Pasivo	\$	8.660.940.011		\$	8.382.049.754		-3%
Capital Pagado	\$	500.000.000	6,9%	\$	500.000.000	6,5%	0%
Reservas y Útil. Retenidas	\$	114.831.336	1,6%	\$	114.831.336	1,5%	0%
Utilidad retenida	\$	2.298.817.798	31,7%	\$	2.542.535.003	33,2%	0%
Ajustes por convergencia NIF	\$	4.349.582.001	59,9%	\$	4.349.582.001	56,8%	0%
Utilidad del Periodo	-\$	1.643.695	0,0%	\$	154.044.305	2,0%	9472%
Total Patrimonio	\$	7.261.587.440	45,6%	\$	7.660.992.645	47,8%	6%
Total Pasivo y Patrimonio	\$	15.922.527.451		\$	16.043.042.399		1%

3.1.5 Análisis de indicadores

Teniendo en cuenta que ningún indicador refleja por si solo el panorama financiero completo de una compañía, tan sólo explica un aspecto, se hizo necesario, utilizar varios indicadores para poder interpretar los estados financieros de la empresa. Con el siguiente análisis, se correlacionó indicadores para establecer si el rendimiento de la inversión proviene de la eficiencia de los recursos generados por la utilidad en las ventas, o por el uso de los recursos en la rotación de activos, para así medir la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados. Teniendo en cuenta lo anterior y luego de realizar el análisis a los indicadores por el sistema Dupont, cabe resaltar los siguientes resultados:

- **Rentabilidad - Margen Neto:** Para el periodo Nov-19, por cada \$ 1 peso vendido, este nos representa un margen de utilidad del 1,3%. Para el periodo Nov-18, no se puede decir que hubo un margen de utilidad ya que este periodo represento pérdida para la compañía.
- **Eficiencia – Rotación de Activo:** Este indicador muestra el número de veces que rotan los activos al año para obtener ingresos, producto del ejercicio, se evidenció una rotación similar para los periodos Nov-18, Nov-19 donde los activos rotaron 0,73 veces, es decir que las ventas en estos dos periodos fueron inferiores a los activos fijos, por lo tanto, por cada peso invertido solamente se pudo generar \$0,73 pesos.
- **Endeudamiento - Apalancamiento Financiero:** Para Nov-19, Monplast contaba hasta con 2,1 veces para financiar sus inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

- **ROE - Rendimiento Patrimonial:** Las utilidades netas corresponden al 2% para el periodo Nov-19, es decir que los socios obtuvieron rendimientos sobre su inversión del 2%. Para el periodo Nov-18, no se puede concluir lo mismo ya que no hubo una utilidad sobre las ventas, generando una pérdida.

En este sentido, la rentabilidad de la inversión procede del margen neto que dejaron las ventas, la rotación del activo no están eficiente pues su indicador se encuentra por debajo de lo esperado.

El total del activo con corte a Noviembre del 2019 fue de \$16.043.042.398 y el total del pasivo estuvo sobre los \$8.382.049.754. Se puede observar que por cada \$100 que la empresa ha invertido en activos, los acreedores han financiado el 52% y el 48% con recursos propios.

En cuanto al rendimiento sobre la inversión, estos generaron rendimientos sobre el capital invertido, haciendo que los socios se sientan retribuidos y sobre todo que la empresa muestre solidez en el ejercicio realizado.

Con base en lo anteriormente mencionado, se evidenció que el margen de utilidad y el apalancamiento son los indicadores más representativos para la rentabilidad y con un rendimiento menor en la rotación de activos, como se muestra en la siguiente tabla: (Ver tabla 4)

TABLA 4

ANÁLISIS DUPONT				
Indicador	Formula	Unid	Nov-18	Nov-19
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	%	-0,014%	1,3%
Rotación del Activo	Ventas / Activo Total	Veces	0,730	0,735
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	Veces	2,2	2,1
ROE Rendimiento Patrimonial	Utilidad Neta / Patrimonio	%	-0,023%	2,0%

3.2 Análisis De Costos Fijos Y Variables

Se debe tener en cuenta que los costos varían ante los cambios en el volumen de producción y la comprensión de su comportamiento es vital para todos los aspectos de costeo de productos, evaluación de desempeño toma gerencial de decisiones.

En Monplast los costos fijos que están equilibrados aún si no se produce nada y no cambian de acuerdo a la variación de ventas, sino que permanecen constantes son: Salarios, gastos administrativos, depreciación, pago cuota leasing, administración parque industrial, revisoría fiscal, asesoría de sistemas y seguros etc. Los costos variables son todos aquellos que varían en proporción directa al volumen de ventas, dentro de los cuales podemos observar: materia prima, fotopolímeros, mantenimiento, servicios públicos, manualidades, insumos, gastos bancarios, parqueaderos, combustible, fletes, comisiones, entre otros.

Durante el periodo evaluado se puede observar que el 13% del total de costos corresponden a fijos y el 87% a variables. (Ver tabla 5)

TABLA 5

	Acumulado	Participación
COSTOS FIJOS	\$ 1.537.014.437	13%
COSTOS VARIABLES	\$ 10.010.680.943	87%
	\$ 11.547.695.380	

De los \$11.547.695.380 de costos generados durante Enero y Noviembre del 2019 el 74.2% corresponde a costos directos y el 25.8% a costos indirectos de fabricación. (Ver tabla 6)

TABLA 6

	Acumulado	Participación
COSTOS DIRECTOS	\$ 8.573.852.732	74.2%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 2.973.850.649	25.8%
	\$ 11.547.695.380	

3.3 Punto De Equilibrio En Ventas.

El análisis del Punto de Equilibrio es importante en el proceso de planeación porque la relación costo/volumen/beneficio puede verse influenciada por la magnitud de las inversiones fijas de la empresa y los cambios de estas se establecen cuando se preparan los planes financieros. Un volumen suficiente de ventas debe ser anticipado y logrado si los costos fijos y variables son cubiertos, de lo contrario la empresa incurriría en pérdidas. En otras palabras, si la empresa ha de evitar pérdidas, sus ventas deben cubrir todos los costos (aquellos que varían directamente con el volumen y los que no cambian por ninguna modificación del mismo).

Al determinar el Punto de Equilibrio en ventas se puede observar que Monplast SAS debe vender en promedio \$1.073.622.780 mensuales para cubrir todos los gastos asociados, los cuales se van a distribuir en un 85% para cubrir costos variables y un 15% costos fijos. En este punto la empresa no gana ni pierde dinero, pero esta información le sirve para tomar decisiones relacionadas con la introducción de nuevos productos, volumen de producción, fijación de precios y selección de nuevos procesos de producción.

Para efectos de control y planeación se deben tener en cuenta las diferentes afectaciones por la variación de:

- Costos Fijos: Una modificación o variación en los costos fijos no ocasionara un cambio en el margen de contribución, pero sí una variación en del Punto de Equilibrio.
- Costos variables: Un cambio en los costos variables implica una afectación en los costos totales y por ende en el margen de contribución.
- Precio de venta: Este cambio ocasionará una modificación en los ingresos y variación del beneficio marginal. No en todos los casos un alza en los precios va a repercutir en un mayor nivel de ventas, ya que esto puede dejar a la compañía en desventaja con relación a sus competidores.

3.4 Análisis De Ventas

Las ventas comprendidas entre los meses de Enero y Noviembre de 2019 fueron de \$11.790.393.005 y las devoluciones de \$1.035.983.705. El valor total de las devoluciones representó un mes aproximadamente en ventas. (Ver tabla 8)

TABLA 8

Tipo	Valor Total	%
MONPLAST	\$ 8.578.855.034	67%
DISTRIBUCIÓN	\$ 3.933.116.007	31%
OTROS	\$ 314.405.669	2%
DEVOLUCIONES	-\$ 1.035.983.705	
TOTAL	\$ 11.790.393.005	

El 67% de las ventas realizadas durante el periodo evaluado corresponden a productos generados en Monplast, el 31% a productos bajo la línea de distribución (Productos - Materia Prima) y un 2% a otros ingresos (Fotopolímeros – Arrendamientos-Venta de Materia Prima).

3.4.1 Relación de ventas por línea de producto.

Monplast cuenta con 11 líneas de negocio de las cuales 9 son generadas en el proceso productivo y representan el 68% de las ventas totales. De los \$8.578.855.034 en ventas durante Enero y Noviembre del 2019, el 31% corresponde a la línea de Polietileno Impreso (\$2.629.950.965), 21% a Polipropileno Impreso (\$ 1.760.250.106), 19% a Laminado Impreso (\$1.657.071.534), 14% a Polietileno sin Impresión (\$1.176.112.127), 8% a Bopp Transparente 40*42 cm (\$ 683.552.960), 3% a Material Compuesto / BPL (\$ 289.172.504), 2% a Polipropileno Sin Impresión (\$ 179.125.711), 2% a Servicios (\$134.111.200) y un 1% a Laminado sin Impresión (\$ 69.507.927). (Ver tabla 9)

TABLA 9

Línea	Valor Total	Participación %
POLIETILENO IMPRESO	\$ 2.629.950.965	31%
POLIPROPILENO IMPRESO	\$ 1.760.250.106	21%
LAMINADO IMPRESO	\$ 1.657.071.534	19%
POLIETILENO SIN IMPRESIÓN	\$ 1.176.112.127	14%
BOPP TTE 40*42 CM	\$ 683.552.960	8%
MATERIAL COMPUESTO	\$ 289.172.504	3%
POLIPROPILENO SIN IMPRESO	\$ 179.125.711	2%
SERVICIO	\$ 134.111.200	2%
LAMINADO SIN IMPRESIÓN	\$ 69.507.927	1%
	\$ 8.578.855.034	

3.4.2 Relación de ventas por línea de distribución y otros ingresos

El 33.1% del total de ventas están representadas por un 92.6% en productos de Distribución (\$3.742.339.362), 6% en Artes y Cireles (\$ 249.200.467), 1.3% en Venta de Materia Prima (\$ 54.046.202) y el 0.3% corresponde a Arrendamientos (\$ 11.159.000).

El modelo de distribución consiste en la venta de productos elaborados como laminas, insumos de embalaje, bolsas de reempaque y otros, en los que se tiene en

cuenta una TIO del 20% que representaron \$786.623.201 de rentabilidad en lo corrido del año. (Ver tabla 10)

TABLA 10

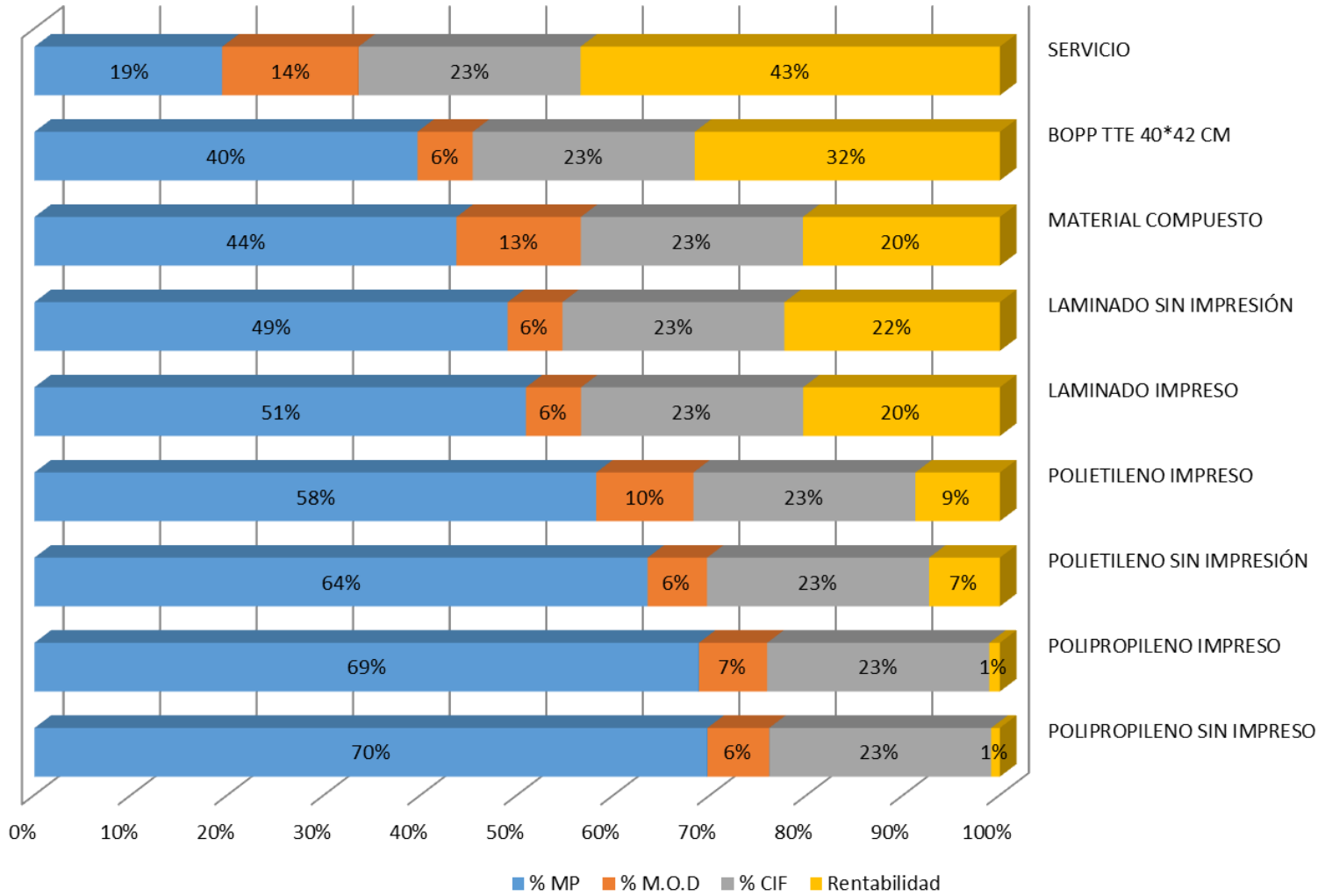
Línea	Valor Total	%
DISTRIBUCIÓN	\$ 3.933.116.007	92,6%
ARTES Y CIRELES	\$ 249.200.467	5,9%
MATERIA PRIMA	\$ 54.046.202	1,3%
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	\$ 11.159.000	0,3%
	\$ 4.247.521.676	

3.4.3 Estructura de costos por línea

La estructura de costos para cada Línea de Producto consta de 4 variables para su respectiva liquidación: Materia prima, Mano de Obra Directa, Contribución a los CIF y Margen de rentabilidad.

El porcentaje de Materia Prima y Mano de Obra Directa se calculó con base en datos históricos de producción, los CIF se estimaron sobre el 23% y la diferencia corresponde al margen rentabilidad.

GRÁFICO 1. Estructura de costos por línea.



De las 9 Líneas de Producto se puede evidenciar que:

- **SERVICIOS:** El 19% del costo total está representado en materia prima, el 14% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y un 43% de rentabilidad.
- **BOPP TTE 40*42 CM:** El 39.5% del costo total está representado en materia prima, el 6% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y un 31.5% de rentabilidad.
- **MATERIAL COMPUESTO:** El 44% del costo total está representado en materia prima, el 13% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y genera un 20% de rentabilidad.
- **LAMINADO SIN IMPRESIÓN:** El 49% del costo total está representado en materia prima, el 6% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y genera un 22% de rentabilidad.
- **LAMINADO IMPRESO:** El 51% del costo total está representado en materia prima, el 6% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y genera un 20% de rentabilidad.
- **POLIETILENO IMPRESO:** El 58% del costo total está representado en materia prima, el 10% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y genera un 9% de rentabilidad.
- **POLIETILENO SIN IMPRESIÓN:** El 64% del costo total está representado en materia prima, el 6% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y genera un 7% de rentabilidad.
- **POLIPROPILENO IMPRESO:** El 69% del costo total está representado en materia prima, el 7% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y genera un 1% de rentabilidad.
- **POLIPROPILENO SIN IMPRESIÓN:** El 70% del costo total está representado en materia prima, el 6% mano de obra directa, 23% aporte a los CIF y genera un 1% de rentabilidad.

3.4.4 Margen de rentabilidad por línea

De los \$ 8.578.855.034 representados en ventas durante Enero y Noviembre del 2019 el 31% corresponden a la línea de Polietileno Impreso con una rentabilidad de \$230.228.186, el 21% a Polipropilenos Impresos con una rentabilidad de \$19.514.258, el 19% a Laminados Impresos con una rentabilidad de \$337.794.122, 14% a Polietilenos sin impresión con una rentabilidad de \$86.257.180, 8% a la línea de Bopp Transparente 40*42 cm con una rentabilidad de \$216.066.555, el 3% a productos fabricados con material compuesto generando una rentabilidad de \$59.039.219, el 2% a Polipropilenos sin impresión con una rentabilidad de \$1.618.960, 2% a Servicios con una rentabilidad de \$58.255.507 y un 1% en Laminados sin impresión con una rentabilidad total de \$15.512.356. (Ver tabla 11)

TABLA 11

Línea	Venta Total	Rentabilidad		% Participación sobre las ventas
		Valor Total	%	
POLIETILENO IMPRESO	\$ 2.629.950.965	\$ 230.228.186	9%	2,7%
POLIPROPILENO IMPRESO	\$ 1.760.250.106	\$ 19.514.258	1%	0,2%
LAMINADO IMPRESO	\$ 1.657.071.534	\$ 337.794.122	20%	3,9%
POLIETILENO SIN IMPRESIÓN	\$ 1.176.112.127	\$ 86.257.180	7%	1,0%
BOPP TTE 40*42 CM	\$ 683.552.960	\$ 216.066.555	32%	2,5%
MATERIAL COMPUESTO	\$ 289.172.504	\$ 59.039.219	20%	0,7%
POLIPROPILENO SIN IMPRESO	\$ 179.125.711	\$ 1.618.960	1%	0,02%
SERVICIO	\$ 134.111.200	\$ 58.255.507	43%	0,7%
LAMINADO SIN IMPRESIÓN	\$ 69.507.927	\$ 15.512.356	22%	0,2%
	\$ 8.578.855.034	\$ 1.024.286.342		11,9%

Sobre el total de las ventas se generó un margen del 11.9% que representa una rentabilidad de \$ 1.024.286.342. El 91% de rentabilidad se concentra en las líneas de Laminado Impreso, Polietileno Impreso, Bopp Transparente 40*42 cm, Polietileno sin Impresión y Material Compuesto, mientras el 9% en las líneas de Servicios, Polipropileno Impreso, Laminado sin Impresión y Polipropileno sin impresión. (Ver tabla 12)

TABLA 12

Línea	Rentabilidad		Acumulado
	Valor Total	%	
LAMINADO IMPRESO	\$ 337.794.122	33%	91%
POLIETILENO IMPRESO	\$ 230.228.186	22%	
BOPP TTE 40*42 CM	\$ 216.066.555	21%	
POLIETILENO SIN IMPRESIÓN	\$ 86.257.180	8%	
MATERIAL COMPUESTO	\$ 59.039.219	6%	
SERVICIO	\$ 58.255.507	6%	9%
POLIPROPILENO IMPRESO	\$ 19.514.258	2%	
LAMINADO SIN IMPRESIÓN	\$ 15.512.356	2%	
POLIPROPILENO SIN IMPRESO	\$ 1.618.960	0%	
	\$ 1.024.286.342		

3.4.5 Margen de contribución (Materia prima)

El costo de la materia prima esta categorizado como un costo variable progresivo ya que se va incrementando en la misma medida en que se incrementa la producción o volumen de ventas por línea. El esfuerzo de la compañía se debe concentrar en aquellos productos con una baja participación en este costo y generen mayor valor.

El costo de la materia prima representa el 57% del total de las ventas y se puede observar para cada una de las líneas la siguiente relación: (Ver tabla 13)

TABLA 13

Línea	Contribución Materia Prima			% Participación sobre las ventas
	Venta Total	Valor Total	% MP	
PE IMPRESO	\$ 2.629.950.965	\$ 1.530.152.527	58%	18%
PP IMPRESO	\$ 1.760.250.106	\$ 1.211.382.816	69%	14%
LAMINADO IMPRESO	\$ 1.657.071.534	\$ 843.597.401	51%	10%
PE SIN IMPRESIÓN	\$ 1.176.112.127	\$ 746.878.234	64%	9%
BOPP TTE 40*42 CM	\$ 683.552.960	\$ 271.095.545	40%	3%
COMPOUND	\$ 289.172.504	\$ 126.389.907	44%	1,5%
PP SIN IMPRESO	\$ 179.125.711	\$ 124.844.428	70%	1,5%
SERVICIO	\$ 134.111.200	\$ 26.079.714	19%	0,3%
LAM SIN IMPRESIÓN	\$ 69.507.927	\$ 34.067.311	49%	0,4%
	\$ 8.578.855.034	\$ 4.914.487.882		57%

3.4.6 Líneas con alta participación (Costo Materia prima)

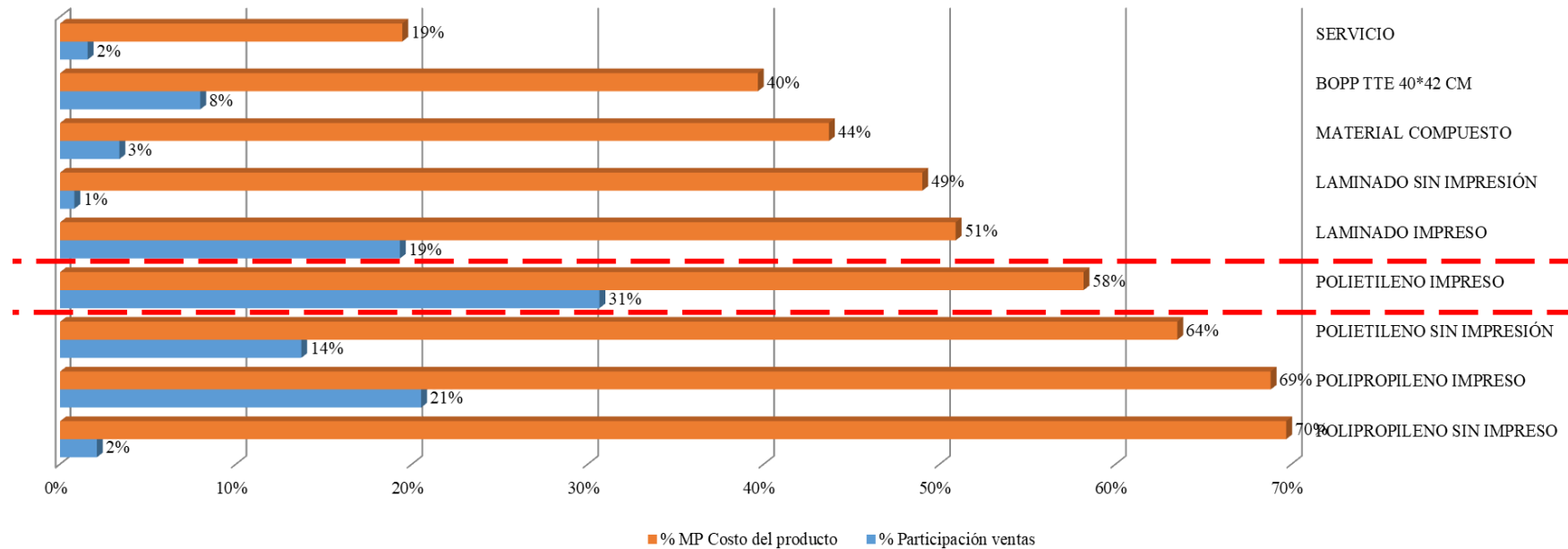
Las siguientes líneas representan una participación mayor al 51% de materia prima en el costo total de la estructura y están generando un menor margen de rentabilidad.

- Polietileno Impreso: El costo de la materia prima representa el 58% del valor total del producto (estructura) y el 18% del costo sobre las ventas (\$1.530.152.527). Aunque se encuentra en un punto medio se deben optimizar los procesos para mitigar el porcentaje de participación.
- Polipropileno Impreso: El costo de la materia prima representa el 69% del valor total del producto (estructura) y tan solo el 14% del costo sobre las ventas (\$1.211.382.816).
- Polietileno sin impresión: El costo de la materia prima representa el 64% del valor total del producto (estructura) y el 9% del costo sobre las ventas (\$746.878.234).
- Polipropileno sin impresión: El costo de la materia prima representa el 70% del valor total del producto (estructura) y el 1.5% del costo sobre las ventas (\$124.844.428).

3.4.7 Líneas con baja participación (Costo Materia prima)

Las siguientes líneas representan una participación menor al 51% de materia prima en el costo total de cada estructura y tal solo un 33% en las ventas totales. En estas líneas de negocio debería estar el enfoque comercial ya que son las que generan una mayor rentabilidad sin afectar el precio de venta.

GRÁFICO 2. Relación costo MP por línea sobre % de ventas



- Laminado Impreso: El costo de la materia prima representa el 51% del valor total del producto (estructura) y el 10% del costo sobre las ventas (\$843.597.401).

- Bopp Transparente 40*42 cm: El costo de la materia prima representa el 40% del valor total del producto (estructura) y tan solo el 3% del costo sobre las ventas (\$271.095.545).
- Material Compuesto: El costo de la materia prima representa el 44% del valor total del producto (estructura) y el 1.5% del costo sobre las ventas (\$126.389.907).
- Servicios: El costo de la materia prima representa el 19% del valor total del producto (estructura) y tan solo el 0.3% del costo sobre las ventas (\$26.079.714).
- Laminados sin impresión: El costo de la materia prima representa el 49% del valor total del producto (estructura) y el 0.4% del costo sobre las ventas (\$34.067.311).

3.4.8 Margen de contribución (Mano de Obra Directa)

Las 9 líneas de negocio representan un 7.8% del costo total de mano de obra directa (\$666.943.916) sobre las ventas. Por su alta participación en las ventas el Polietileno Impreso aporta una mayor contribución al pago de la nómina (Producción – MOD). (Ver tabla 14)

TABLA 14

Línea	Valor Total	Contribución MOD		
		Valor Total	%	% Participación sobre las ventas
POLIETILENO IMPRESO	\$ 2.629.950.965	\$ 264.681.530	10%	3,1%
POLIPROPILENO IMPRESO	\$ 1.760.250.106	\$ 124.495.508	7%	1,5%
LAMINADO IMPRESO	\$ 1.657.071.534	\$ 94.553.322	6%	1,1%
PE SIN IMPRESIÓN	\$ 1.176.112.127	\$ 72.470.924	6%	0,8%
BOPP TTE 40*42 CM	\$ 683.552.960	\$ 39.173.679	6%	0,5%
MATERIAL COMPUESTO	\$ 289.172.504	\$ 37.233.702	13%	0,4%
PP SIN IMPRESO	\$ 179.125.711	\$ 11.463.410	6%	0,1%
SERVICIO	\$ 134.111.200	\$ 18.930.403	14%	0,2%
LAMINADO SIN IMPRESIÓN	\$ 69.507.927	\$ 3.941.437	6%	0,0%
	\$ 8.578.855.034	\$ 666.943.916		7,8%

3.4.9 Margen de contribución real (CIF)

La contribución a los CIF (Costos Indirectos de Fabricación) es del 25.8% sobre las ventas, que corresponde al promedio comprendido entre Enero y Noviembre del 2019.

La contribución del Polietileno Impreso fue del 7.9%, Polipropileno Impreso 5.3%, Laminado Impreso del 5%, el Polietileno sin Impresión del 3.5%, Bopp Transparente 40*42 cm 2.1%, Material Compuesto 0.9%, Polipropileno sin Impresión 0.5%, Servicios 0.4% y Laminado sin Impresión 0.2%. (Ver tabla 15)

TABLA 15

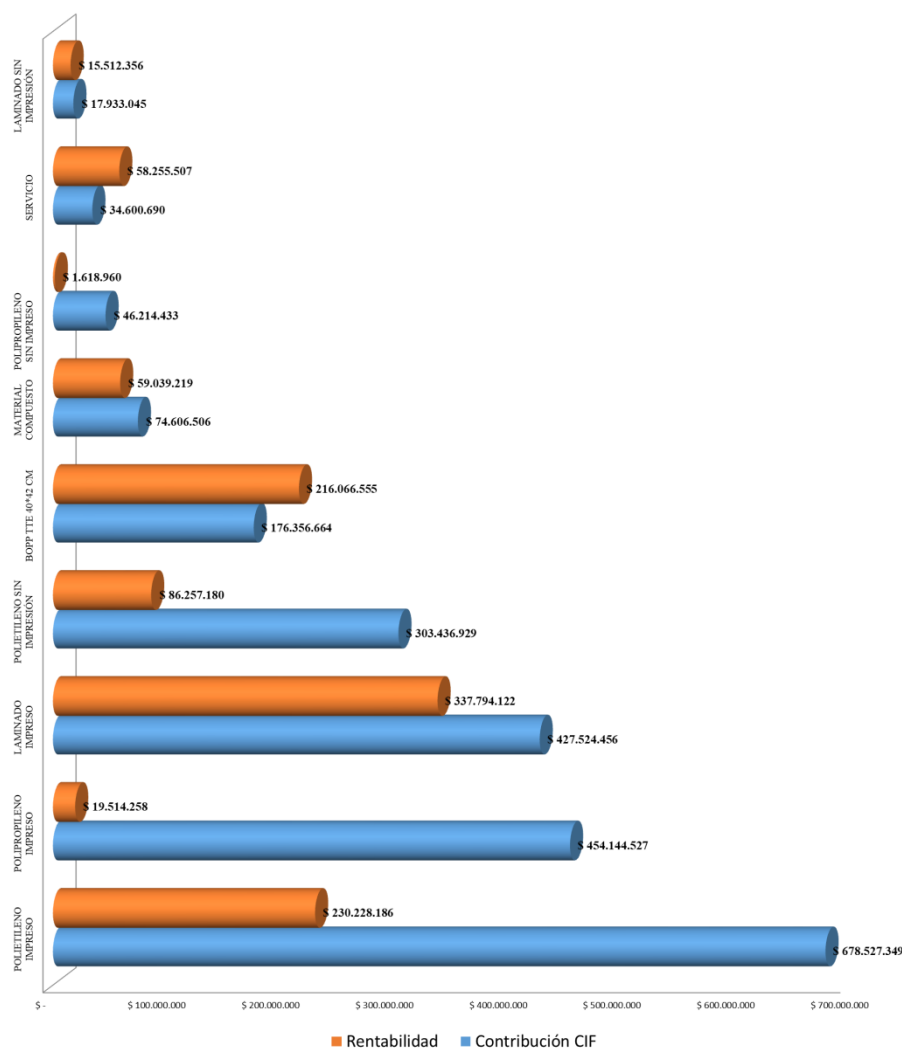
Línea	Venta Total	Contribución CIF		% Participación sobre las ventas
		Valor Total	%	
POLIETILENO IMPRESO	\$ 2.629.950.965	\$ 678.527.349	25,8%	7,9%
POLIPROPILENO IMPRESO	\$ 1.760.250.106	\$ 454.144.527	25,8%	5,3%
LAMINADO IMPRESO	\$ 1.657.071.534	\$ 427.524.456	25,8%	5,0%
POLIETILENO SIN IMPRESIÓN	\$ 1.176.112.127	\$ 303.436.929	25,8%	3,5%
BOPP TTE 40*42 CM	\$ 683.552.960	\$ 176.356.664	25,8%	2,1%
MATERIAL COMPUESTO	\$ 289.172.504	\$ 74.606.506	25,8%	0,9%
POLIPROPILENO SIN IMPRESO	\$ 179.125.711	\$ 46.214.433	25,8%	0,5%
SERVICIO	\$ 134.111.200	\$ 34.600.690	25,8%	0,4%
LAMINADO SIN IMPRESIÓN	\$ 69.507.927	\$ 17.933.045	25,8%	0,2%
	\$ 8.578.855.034	\$ 2.213.344.599		25,8%

3.4.10 Relación de Rentabilidad – Aporte a CIF

Las siguientes líneas se deben evaluar de forma individual para establecer la mejor estrategia de optimización:

- Material Compuesto: Esta Línea se debe fortalecer ya que genera un alto margen de rentabilidad y por ende aporta bastante contribución a los CIF.
- Bopp Transparente 40*42 cm: Se deben desarrollar más clientes con este mismo modelo de negocio, ya que durante el periodo evaluado generaron \$216.066.555 de rentabilidad y aportaron \$176.356.664 al pago de los CIF.

- Polietileno sin Impresión: Aunque el margen de rentabilidad es muy bajo por su modelo de negocio (volumen), durante Enero y Noviembre del 2019 aportaron \$303.436.929 al pago de los CIF.
- Laminado Impreso: Línea de alta rentabilidad y aporte a CIF, por ende, se debe desarrollar y enfocar esfuerzos en crecimiento de este mercado.
- Polipropileno Impreso: Aunque el margen de rentabilidad es muy bajo, durante Enero y Noviembre del 2019 aportaron \$454.144.527 a los CIF.
- Polietileno Impreso: Aunque el margen de rentabilidad no es muy alto por su modelo de negocio (volumen), durante Enero y Noviembre del 2019 aportaron \$678.527.349 a los CIF.
- Servicio: Aunque la participación en ventas fue tan solo del 2%, se puede evidenciar una rentabilidad de \$34.600.690 y aporte al pago de los CIF por \$58.255.507. Esta línea tiene un potencial de crecimiento para la ocupación de capacidad ociosa.

GRÁFICO 3. Aporte de rentabilidad vs CIF

3.5 Clasificación Y/O Categorización De Los Clientes (ABC).

La clasificación de clientes ABC es una técnica que nos permite ordenar e identificar qué tipos de clientes tiene la compañía, en función de su volumen de compras, margen EBITDA y aporte a CIF. Con esta segmentación se busca identificar qué clientes se deben potenciar y cuáles son los que requieren menos atención o deben desarrollar.

3.5.1 Línea de Distribución:

Durante Enero y Noviembre del 2019 las ventas de distribución representaron el 31% de las ventas totales (\$ 3.933.116.007). El modelo de distribución consiste en la venta de productos elaborados como laminas, insumos de embalaje, bolsas de reempaque y otros, en los que se tiene en cuenta una TIO del 20% que representaron \$ 786.623.201 de rentabilidad en lo corrido del año.

Los 135 clientes evaluados en esta línea se clasificaron de acuerdo al volumen de compra:

- Categoría A: Son clientes cuyo valor de compra es el más alto, representan el 80% de las ventas, pero no son más que el 4% del total de clientes. En estos debe ser el enfoque de la compañía para fortalecer relaciones a largo plazo.

- Categoría B: Son clientes que representan el 10% de las ventas, pero concentran en el 9% del total de clientes.

- Categoría C: Representan la mayor cantidad de clientes a los que vende la empresa en esta línea, un 10% de ventas, es el más bajo, llegando hasta el 87% del total de clientes. (Ver tabla 16)

TABLA 16

Cliente	Valor Total Venta	% Participación	Tipo de Cliente
SODIMAC COLOMBIA S.A.	\$ 1.736.516.056	44%	A
DREAM REST COLOMBIA SAS	\$ 857.856.990	22%	A
ESPUMAS SANTAFE DE BOGOTA	\$ 216.952.360	6%	A
AGROPECUARIA ALIAR S.A.	\$ 139.100.000	4%	A
COLOMBIAN FAIRTRADE SAS	\$ 118.568.240	3%	A
PROCABLES S.A.S	\$ 82.831.000	2%	A
PLASTIPOLIMEROS CPF E.U.	\$ 61.628.283	2%	B
GHER ASOCIADOS LTDA	\$ 52.723.843	1%	B
INVERSIONES EL CARNAL S.A.S	\$ 39.910.940	1%	B
DISPAPELES S.A.S	\$ 31.621.559	1%	B
GRUPO KOPELLE LTDA	\$ 31.590.810	1%	B
ALIMENTOS FINCA S.A.S	\$ 31.403.000	1%	B
DYPLAST	\$ 26.827.198	1%	B
ZIPPEREMPLAST S.A.S	\$ 26.769.069	1%	B
TODO PLASTICOS	\$ 25.488.356	1%	B
LOS HORNITOS	\$ 23.449.916	1%	B
CONTEGRAL S A S	\$ 20.747.000	1%	B
PLASTIFER LTDA.	\$ 19.694.340	1%	B
CONSTRULAR S.A.S	\$ 19.437.100	0%	C
INVERLEOKA S.A.S	\$ 16.103.000	0%	C
LOVE HAPPY S A S	\$ 15.716.000	0%	C
GRICOL S.A.	\$ 14.650.867	0%	C
CACHARRERIA EL PESCADOR	\$ 14.071.428	0%	C
PISCIFACTORIA REMAR S.A.S.	\$ 14.064.900	0%	C
SOCIEDAD MINERA DE PANTOJA S.A	\$ 13.560.000	0%	C
NOVA PLASTICOS	\$ 12.047.416	0%	C
JULIO SOLER	\$ 10.259.479	0%	C
A M DISTRIBUCIONES EU	\$ 9.557.986	0%	C
AGROEMPACK DE COLOMBIA	\$ 9.375.408	0%	C
IMPACTO EMPRESARIAL SAS	\$ 9.247.040	0%	C
HERRAMIENTAS UNIDAS SA	\$ 8.973.885	0%	C
E-CONTAINERS COLOMBIA SAS	\$ 8.685.000	0%	C
GRANITOS Y MARMOLES S.A.S	\$ 8.269.120	0%	C

MARG INTERNATIONAL LTDA.	\$	8.261.949	0%	C
PROVEPLAS Y COMPAÑIA S.A.S.	\$	7.763.404	0%	C
DEL RIO LONDOÑO HENRY LEON	\$	7.660.700	0%	C
OLIMPICA DE PLASTICOS	\$	6.630.466	0%	C
LACTEOS GAVIOTA S.A.S	\$	6.603.400	0%	C
CESPEDES BARBOSA GLADYS AIDE	\$	5.640.000	0%	C
WEG COLOMBIA SAS	\$	5.547.250	0%	C
SURTIJAPON	\$	5.481.840	0%	C
INVERSIONES ROMEPLAST S.A.S.	\$	5.416.824	0%	C
TOPIPLAST LTDA	\$	5.378.152	0%	C
GLADYZ PEREZ OLARTE	\$	5.128.398	0%	C
DISTRIBUCIONES PRIMIPLAST E.U.	\$	5.048.414	0%	C
COMPAÑIA INTERNACIONAL DE INVERSIONES EN MADERAS Y	\$	4.666.723	0%	C
CRIYA SAS	\$	4.609.314	0%	C
EDUARDO JOSE IBARRA	\$	4.508.300	0%	C
PLASTICOS FENIX MAR	\$	4.203.400	0%	C
CONCAY S.A.	\$	4.028.000	0%	C
COMPAÑIA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS	\$	3.810.151	0%	C
ANROPLAST LTDA.	\$	3.683.704	0%	C
KATA S.A.S	\$	3.677.000	0%	C
IMPORMAN E.U.	\$	3.596.638	0%	C
BAYER S.A.	\$	3.512.000	0%	C
FLOR GRES SOCIEDAD	\$	3.500.000	0%	C
NCR INGENIERIA SAS	\$	3.180.000	0%	C
ROSA OMAIRA SOLER ALVAREZ	\$	3.107.220	0%	C
PLASTICOS CHAPINERO SAS	\$	3.041.166	0%	C
BANCA EXPORTADORA S.A.	\$	2.999.038	0%	C
PACHECO POSADA LUIS EMILIANO	\$	2.960.356	0%	C
CASA LUKER SA	\$	2.855.000	0%	C
INCUBACOL S.A.S	\$	2.835.600	0%	C
PLASTIANCHOS JA SAS	\$	2.673.617	0%	C
FRULAND SAS	\$	2.584.000	0%	C
GRUPO COMERCIAL SAGAL SAS	\$	2.545.140	0%	C
PLASTICOS SALFER SAS	\$	2.413.345	0%	C
MANUEL GONZALEZ ONSTRUCCIONES	\$	2.342.773	0%	C
QUALA S.A.	\$	2.244.500	0%	C
J.C.B. ARQUITECTOS S.A.S	\$	2.213.025	0%	C
YOKOMOTOR S.A.	\$	2.103.508	0%	C
PROTRADING	\$	2.100.840	0%	C
LACTEOS CAMPO REAL SAS	\$	1.898.000	0%	C
NUTRIX S.A.S.	\$	1.892.950	0%	C
TROPICAL DE COLOMBIA SAS	\$	1.880.000	0%	C
POLIETILENOS DE LA CARACAS	\$	1.865.022	0%	C
TECHNOLOGY STORE 2006 S A S	\$	1.650.600	0%	C
INDUSTRIAS LA CORUÑA SAS	\$	1.650.000	0%	C
FIRE PROTECTION DE COLOMBIA S.A.	\$	1.488.900	0%	C
LUIS ALFREDO SOLER	\$	1.485.000	0%	C
NIÑO MARIA CRISTINA CHIAPLAST	\$	1.410.084	0%	C
PLAGUEX SAS	\$	1.354.000	0%	C
CARNES MONTE REY TRES A SAS	\$	1.173.900	0%	C
PUBLICACIONES SEMANA S.A.	\$	1.154.000	0%	C
FABRICA NACIONAL DE SABORES S A	\$	1.115.000	0%	C
PLASTICOS EDA SAS	\$	1.104.160	0%	C
DISTRIBUCIONES LADAM S.A.S.	\$	1.094.700	0%	C
TRIANGULO POLLO RICO S A S	\$	1.080.000	0%	C
IMPRODEMA SAS	\$	1.079.832	0%	C

TALERO PAEZ JOSE EDUARDO	\$	1.008.014	0%	C
MAXLI Y CIA LTDA	\$	1.000.000	0%	C
NIEVES RODRIGUEZ	\$	983.000	0%	C
AGROVINA AUSTRALIA SA	\$	973.109	0%	C
CENTRO PLASTICOS ALBA	\$	950.000	0%	C
PERFECT FOODS CO SAS	\$	949.200	0%	C
CARLOS TORRES	\$	792.437	0%	C
JIMENEZ ANGEL ELIZABETH	\$	750.000	0%	C
CASTRO MELQUISEDEC	\$	688.300	0%	C
E MONRROY Y CIA LTDA	\$	663.000	0%	C
PRODUCTOS RAMO SA	\$	654.000	0%	C
DISTRIBUIDORA FOCA CUEROS SAS	\$	635.000	0%	C
UMBACIA ORLANDO	\$	525.000	0%	C
SCALPI COSMETICA SA	\$	503.500	0%	C
ALFAGRES S.A.	\$	498.000	0%	C
CABRERA DE CHAVEZ ENELIA	\$	476.000	0%	C
DALLOS OJEDA JEFERSON DAMIAN	\$	470.588	0%	C
AGROPECUARIA VARGAS MENDEZ	\$	464.706	0%	C
INVERSIONES FOVEMSA Y CIA S EN C	\$	464.706	0%	C
GRUPO EMPRESARIAL EMPRITEC	\$	462.185	0%	C
QUIMICA VICTORIA SAS	\$	456.000	0%	C
PLASTIANCHOS	\$	454.632	0%	C
REPRESENTACIONES FERRESEMPA	\$	449.580	0%	C
PACHON MALAGON CAMILO	\$	440.000	0%	C
INVERSIONES PLASTIANCHOS 13 SAS	\$	368.905	0%	C
INDUSTRIAS GOYAINCOL SAS	\$	366.000	0%	C
HERNANDEZ GONZALEZ ERIKA M	\$	363.025	0%	C
POOL DISTRIBUTOR COLOMBIA SAS	\$	360.000	0%	C
PLASTPAPEL S.A.S.	\$	340.000	0%	C
MORAI S.A.S	\$	328.180	0%	C
SAENZ SACRISTAN JOSE	\$	310.924	0%	C
JR2 INGENIERIA INTEGRAL SAS	\$	300.000	0%	C
DISTRIBUCIONES Y PRODSION S A S	\$	288.000	0%	C
CUMBACIA ORLANDO	\$	285.714	0%	C
MOSQUERA RAFAEL	\$	277.310	0%	C
PAREJA ESCALANTE LAURA	\$	240.000	0%	C
COLGEL S.A.S.	\$	215.000	0%	C
SMART INGENIERIA LTDA	\$	192.000	0%	C
MEGASERVI SAS	\$	144.000	0%	C
LEMPACO S.A.S.	\$	140.000	0%	C
LINIO COLOMBIA SAS	\$	69.600	0%	C
PABLO MATIAS LOPEZ SANABRIA	\$	43.000	0%	C
PACHON DIANA MARCELA	\$	42.000	0%	C
YANBAL DE COLOMBIA S.A.S	\$	42.000	0%	C
TECNIMOTOR REPUESTOS Y RECTIFICADORA SAS	\$	35.500	0%	C
INDUSTRIAS PHATRA S.A.S	\$	25.000	0%	C
\$ 3.933.116.007				

El 4% de los clientes de la línea de distribución representan el 80% de los ingresos, esto es alrededor de \$ 3.151.824.646. El 9% de los clientes representan el 10% de los ingresos (\$391.854.314) y el 87% de los clientes el otro 10% (389.437.047). (Ver tabla 17)

TABLA 17

Tipo	Nº de clientes	Ventas
A	6	\$ 3.151.824.646
B	12	\$ 391.854.314
C	117	\$ 389.437.047
	135	\$ 3.933.116.007

3.5.2 Línea de productos fabricados en Monplast

Durante Enero y Noviembre del 2019 el 67% de las ventas corresponden a productos fabricados en Monplast, esto equivale a \$ 8.578.855.034.

Los 256 clientes evaluados en esta línea se clasificaron en ABC de acuerdo al volumen de compra (Ver tabla 18):

TABLA 18

Proveedor	Venta Neta Total	% Participación	Tipo
ETERNA S A	\$ 690.747.132	8%	A
LEGRAND COLOMBIA S.A.	\$ 683.552.960	8%	A
PROTEX S.A.S	\$ 611.570.329	7%	A
TROPICAL DE COLOMBIA SAS	\$ 359.477.680	4%	A
CASA LUKER SA	\$ 350.184.517	4%	A
SMI COLOMBIA S.A.S	\$ 307.863.800	4%	A
GRICOL S.A.	\$ 257.967.155	3%	A
COMERCIAL ALLAN S.A.S	\$ 247.963.180	3%	A
PROCABLES S.A.S	\$ 227.977.049	3%	A
FRAYCO	\$ 191.287.300	2%	A
LADECOL S.A.S	\$ 185.596.891	2%	A
P.V.C GERFOR	\$ 181.831.284	2%	A
LOS HORNITOS	\$ 172.783.877	2%	A
GRANITOS Y MARMOLES S.A.S	\$ 163.744.052	2%	A
YANBAL DE COLOMBIA S.A.S	\$ 158.504.380	2%	A
GHER ASOCIADOS LTDA	\$ 125.798.901	1%	A
HIELO PLASTICO SAS	\$ 122.224.768	1%	A
PISCIFACTORIA REMAR S.A.S.	\$ 116.550.640	1%	A
DIMERSA DON LIMITADA	\$ 97.290.450	1%	A
FLOREZ MURCIA PAOLA ANDREA	\$ 97.257.850	1%	A
ELIAS ACOSTA Y CIA SAS	\$ 85.503.200	1%	A
COLGEL S.A.S.	\$ 83.495.500	1%	A
ALFA TRADING SAS	\$ 79.494.423	1%	A
GLASEADORA DEMOCRATA S.A.	\$ 75.615.350	1%	A
PRODUCTOS MORGAN SAS	\$ 73.440.180	1%	A
CRIYA SAS	\$ 72.673.066	1%	A

PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUII	\$	65.624.780	1%	A
DISPAPELES S.A.S	\$	61.391.325	1%	A
CROC SAS	\$	56.706.270	1%	A
TOXEMENT	\$	55.411.448	1%	A
PAGOMA S.A.	\$	53.245.500	1%	A
HICO FISH SAS	\$	52.922.955	1%	A
LAMINADOS T & T SAS	\$	51.895.310	1%	A
PROMOTORA DE CAFE COLOMBIA SA	\$	50.367.600	1%	A
TUGO S.A.S.	\$	48.366.320	1%	A
PMA PROCESADORA DE MINERALES ANDINA SAS	\$	47.632.070	1%	A
PERFECT FOODS CO SAS	\$	46.123.100	1%	A
COMERCIALIZADORA BALDINI S.A.	\$	44.367.260	1%	A
BR GROUP S A	\$	40.615.400	0%	A
ORGANIZACION CARDENAS S.A.	\$	40.277.860	0%	A
INVERSIONES EL CARNAL S.A.S	\$	38.278.314	0%	A
PANIFICADORA SAN ANTONIO	\$	38.176.352	0%	A
APROPET SAS	\$	37.738.085	0%	A
DISE COLOMBIA SAS	\$	35.902.800	0%	A
TECNOSERVICIOS JN SAS	\$	35.345.790	0%	A
INDUSTRIAS ARGOS SAS	\$	35.071.815	0%	A
BIO THERMICS DE COLOMBIA SAS	\$	34.730.150	0%	A
ZIPPEREMPLAST S.A.S	\$	34.518.580	0%	A
CASTELLANOS ARCINIEGAS ANDRES	\$	34.450.520	0%	A
COMERCIALIZADORA JMGS SAS	\$	33.878.780	0%	A
BEDIS AGRICOLA S.A.S.	\$	32.549.452	0%	B
OLIMPICA DE PLASTICOS. JORGE GARZON	\$	29.716.750	0%	B
CF INTERNATIONAL TRADE SAS	\$	29.256.265	0%	B
LITOPAPELES OCHOA	\$	27.966.477	0%	B
MORENO GARZON CARLOS ARTURO	\$	27.808.400	0%	B
INVERLEOKA S.A.S	\$	27.785.042	0%	B
MEBO SAS	\$	26.907.720	0%	B
ALURA ANIMAL HEALTH & NUTRITION	\$	26.528.370	0%	B
H&H SANTANDER SAS	\$	26.012.400	0%	B
DUO COMERCIALIZADORA SAS	\$	25.964.775	0%	B
INDUSTRIAS ACMAPLAST S.A.S	\$	25.681.250	0%	B
DREAM REST COLOMBIA SAS	\$	25.414.592	0%	B
HILOS Y SUMINISTROS LTDA	\$	25.357.696	0%	B
TRUJILLO MORA ALDEMAR	\$	24.948.000	0%	B
TRIADA EMA SA SUCURSAL COLOMBIA	\$	24.744.240	0%	B
PULPAFRUIT SAS	\$	24.365.300	0%	B
PINTURAS MULTITONOS LTDA	\$	23.427.360	0%	B
GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A.	\$	22.680.000	0%	B
FARMALATAM COLOMBIA S.A.S	\$	22.276.564	0%	B
ARDILA PAOLA ANDREA	\$	21.982.200	0%	B
PACHON DIANA MARCELA	\$	21.844.500	0%	B
BANCA EXPORTADORA S.A.	\$	21.805.025	0%	B
PABLO MATIAS LOPEZ SANABRIA	\$	20.788.295	0%	B

INNERWORKINGS ANDINA SAS	\$	20.160.000	0%	B
LA GIRALDA MA BUENA SAS	\$	19.300.700	0%	B
DISTRISANCHEZ LTDA	\$	18.940.450	0%	B
GUAYAS Y PARTES DE COLOMBIA LTDA.	\$	18.825.600	0%	B
CORTES VELASQUEZ OMAR HENRY	\$	18.762.900	0%	B
LOVE HAPPY S A S	\$	17.082.010	0%	B
NUTRIX S.A.S.	\$	16.491.540	0%	B
CAIPE QUIROZ ALFREY	\$	16.346.500	0%	B
CARDOZO MESA EDWIN EFRAIN	\$	16.340.950	0%	B
COMERCIALIZADORA AKESAN SAS	\$	16.263.433	0%	B
GIRALDO GROUP SAS	\$	16.019.700	0%	B
KDX SAS	\$	15.261.240	0%	B
SCALPI COSMETICA SA	\$	15.252.490	0%	B
IQA TEXTIL SAS	\$	15.201.000	0%	B
FRESCOR LIMITADA	\$	14.838.840	0%	B
RAMIREZ SANDOVAL GUSTAVO ADOLFO	\$	13.887.940	0%	B
SUMIPOR LTDA	\$	13.821.200	0%	B
INGRAM MICRO S.A.S.	\$	13.744.200	0%	B
RESTCAFE S A S	\$	13.638.824	0%	C
FRANCISCO ALVAREZ PARDO	\$	13.278.600	0%	C
IMPACTO EMPRESARIAL SAS	\$	13.230.635	0%	C
COMPañIA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS	\$	13.082.562	0%	C
SEGUPLASTIC SAS	\$	12.763.070	0%	C
ANTARDICO S.A.	\$	12.737.680	0%	C
MAREAZ LIMITADA	\$	12.383.364	0%	C
INVERSIONES MONTE MATEUS	\$	12.332.900	0%	C
RED COMERCIAL INVERSIONES SAS	\$	12.229.175	0%	C
TAMARA MODA CA	\$	12.210.937	0%	C
POLYCELT S.A.S.	\$	12.111.120	0%	C
GRUPO COMERCIAL SAGAL SAS	\$	11.970.980	0%	C
H2O DEL ARIARI	\$	11.933.683	0%	C
AVELLANEDA JHON	\$	11.031.320	0%	C
GELSTAR ICE SAS	\$	10.900.890	0%	C
PRODUCTOS SALUDABLES MUNSA S.A.S	\$	10.532.160	0%	C
GARCIA GARCÍA DIANA	\$	10.346.570	0%	C
SANCHEZ MACIAS RAMON	\$	10.324.800	0%	C
BUSINESS HUBBING SAS	\$	10.234.690	0%	C
M&L COMPANY SA	\$	10.214.458	0%	C
FLOREZ ARENAS CAMILO AUGUSTO	\$	10.116.830	0%	C
PRODUCTOS ALIMENTICIOS SANTILLANA	\$	9.954.885	0%	C
SELLOPACK S.A.S	\$	9.782.000	0%	C
TEXSA DE COLOMBIA S.A.	\$	9.670.500	0%	C
GAMBOA RAMIREZ ALVARO	\$	9.497.200	0%	C
CONSORCIO BAUDO-CHOCO 2017	\$	9.438.420	0%	C
VARGAS OVIEDO MARIA YEINE	\$	9.344.700	0%	C
PRECOCIDOS Y CONGELADOS DEL SUR	\$	9.305.580	0%	C
SUCROAL S.A.	\$	9.193.000	0%	C

ARISTIZABAL GIRALDO CARLOS HUMBERTO	\$	9.192.920	0%	C
TIERRA FERTIL PRODUCTOS PREMIUM	\$	9.172.190	0%	C
RAMIREZ MORA GUSTAVO	\$	9.167.200	0%	C
SHELEKA S.A.S.	\$	9.096.795	0%	C
JOSE SANDOVAL	\$	9.071.550	0%	C
SEGURIDAD ELECTRICA S.A.S.	\$	9.016.700	0%	C
FONTUS SAS	\$	8.782.200	0%	C
DIAZ MORALES VICTOR MANUEL	\$	8.534.500	0%	C
KATA S.A.S	\$	8.398.000	0%	C
INVERSIONES LA VILLA DEL POLLO SAS	\$	8.365.276	0%	C
ZUÑIGA GARCIA JORGE ELIECER	\$	8.314.564	0%	C
CARDOSO MESA PATRICIA	\$	8.215.600	0%	C
GERARDO ANGEL GIRALDO	\$	8.178.980	0%	C
DISTRIBUIDORA FOCA CUEROS SAS	\$	8.135.100	0%	C
MOLINA HERRERA NATALIA	\$	8.122.050	0%	C
COMERCIALIZADORA VIPARRILLA SABOR CON PASION SAS	\$	7.968.520	0%	C
PESQUERA EL DELFIN ROSADO SAS	\$	7.863.860	0%	C
PUBLICACIONES SEMANA S.A.	\$	7.863.834	0%	C
NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S.A	\$	7.719.250	0%	C
LOZANO PEREZ YAJAIRA	\$	7.235.700	0%	C
SANDOVAL VILLAMIZAR ALFONSO	\$	7.044.580	0%	C
DEWARS COSMETIQUE LTDA	\$	6.938.800	0%	C
MORAI S.A.S	\$	6.820.917	0%	C
J2O GALAXIA S.A.S.	\$	6.703.820	0%	C
INDULATEX S.A	\$	6.600.578	0%	C
COMERCIALIZADORA JARVAN Y PYS SAS	\$	6.465.288	0%	C
T.SHIRT LAB	\$	6.117.400	0%	C
IGOMA IMPORTACIONES SAS	\$	5.829.295	0%	C
DISPOSITIVOS MEDICOS G&S SAS	\$	5.604.480	0%	C
DANISCO COLOMBIA LTDA	\$	5.319.510	0%	C
MEDICINA DIAGNOSTICA S.A.	\$	5.236.320	0%	C
DEHAQUIZ JUNCO ANGELA PATRICIA	\$	5.175.400	0%	C
CASTILMODA SAS	\$	5.167.588	0%	C
DISTRIBUCIONES Y PRODUCCIONES SION	\$	4.997.000	0%	C
MOTOS EL CONDOR SAS	\$	4.979.350	0%	C
KINUX S.A.S	\$	4.856.000	0%	C
WILLIAM POLANIA ROJAS	\$	4.671.200	0%	C
SANDOVAL SANDOVAL EDGAR M	\$	4.604.500	0%	C
PARRA CUBILLOS ALEXANDER	\$	4.580.800	0%	C
ARMANDO SALINAS	\$	4.557.432	0%	C
MONDRAGON RAMIREZ DIANA PAOLA	\$	4.539.000	0%	C
LABORATORIOS HUDEN SAS	\$	4.458.800	0%	C
VELEZ GARCIA JOSE OMAR	\$	4.441.277	0%	C
GLADYZ PEREZ OLARTE	\$	4.365.200	0%	C
ARROCERA LA ESMERALDA SAS	\$	4.295.250	0%	C
BELLO PELAEZ DORA LILIANA	\$	4.190.640	0%	C

COM Y DISTRIBUIDORA LAGUNETA S A S	\$	4.091.400	0%	C
ALIMENTOS STAR SAS	\$	4.022.480	0%	C
PEDRO ALEXANDER ALARCON ROBAYO	\$	3.958.200	0%	C
DISPOMEDIX SAS	\$	3.932.250	0%	C
SURTIJAPON	\$	3.854.340	0%	C
LACTEOS EL ROSARIO AD	\$	3.794.400	0%	C
INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS	\$	3.786.587	0%	C
ARANI LTDA	\$	3.751.110	0%	C
COMPAÑIA AGROINDUSTRIALDE CEREALES	\$	3.655.645	0%	C
TERMOVAL S.A.S.	\$	3.610.800	0%	C
EL PORTAL MARINO S A S	\$	3.512.880	0%	C
DOG TOYS SAS	\$	3.490.600	0%	C
BIMIVET SAS	\$	3.475.320	0%	C
BIKAR SAS	\$	3.475.180	0%	C
TIPICOS D´COLOMBIA S.A.S.	\$	3.440.800	0%	C
ESPUMAS SANTAFE DE BOGOTA S A S	\$	3.350.220	0%	C
CRUZ SALAZAR ALEXANDRA	\$	3.348.000	0%	C
HECOL S.A.S	\$	3.282.125	0%	C
INTERNATIONAL SUGAR B.V.	\$	3.085.685	0%	C
ASOCI DE PISCICULTORES LA ZENaida	\$	3.012.300	0%	C
EMBOTELLADORA CAPRI	\$	2.960.040	0%	C
ARTE MODA LTDA	\$	2.857.585	0%	C
JAWOOD SUPPLIERS Y CIA LTDA	\$	2.769.384	0%	C
MASETHO SAS	\$	2.704.010	0%	C
MASTERDENT LTDA	\$	2.681.800	0%	C
L&T SERVICES S.A.S.	\$	2.605.550	0%	C
ADVANCED PRODUCTS COLOMBIA LTDA	\$	2.488.960	0%	C
MIRAFLEX S.A.S	\$	2.435.125	0%	C
ANGARITA OVIEDO CANDY CECILIA	\$	2.423.700	0%	C
MANCERA GUTIERREZ LILIA MIREYA	\$	2.325.600	0%	C
TAPIZAUTOS ARWILL	\$	2.318.470	0%	C
ARD SUMINISTROS Y SERVICIOS SAS	\$	2.311.680	0%	C
RAMONERRE S.A.	\$	2.259.000	0%	C
FUNDACION SAGRADA FAMILIA	\$	2.207.898	0%	C
ODMEL SAS	\$	2.120.400	0%	C
COR CENTRO DE INVESTIGACION CENIP	\$	2.093.700	0%	C
INDUSTRIAS PHATRA S.A.S	\$	2.018.240	0%	C
IGOMA COLOMBIA MR SAS	\$	1.951.550	0%	C
ALEJANDRA CLAVIJO	\$	1.939.500	0%	C
CIBUS SANUS SAS	\$	1.912.500	0%	C
SOLUTIONS GROUP S.A.S	\$	1.884.700	0%	C
ROSA GUEVARA	\$	1.875.300	0%	C
COFFEE COMPANY HUILA LTDA	\$	1.861.183	0%	C
INVERSIONES ROAPI S A S	\$	1.839.580	0%	C
GOMEZ LIZCANO EDGAR	\$	1.834.450	0%	C
LACTEOS GAVIOTA S.A.S	\$	1.832.180	0%	C
CHAVALES LTDA	\$	1.796.440	0%	C

HENKEL COLOMBIA SAS	\$	1.782.522	0%	C
MULTIDIMENSIONALES S.A.	\$	1.693.000	0%	C
PROQUILAB LTDA.	\$	1.687.120	0%	C
FENICIA PICADAS ARABES SOCIEDAD	\$	1.676.400	0%	C
FABRICACION DE TERMINALES ELECTRICAS FATEL SAS	\$	1.665.020	0%	C
COMPAÑIA INTERNACIONAL DE INVERSIONES EN MADERAS Y	\$	1.663.866	0%	C
SILVA MUÑOZ YIMI	\$	1.594.950	0%	C
LIMAVAL LTDA	\$	1.592.900	0%	C
PEDRAZA ASOCIADOS S.A.S.	\$	1.530.900	0%	C
AGUA EL ROCIO SAS	\$	1.511.100	0%	C
COMERCIALIZADORA INETRNCIONAL DE COLOMBIA CIDECOL	\$	1.472.205	0%	C
GUIDO BIANCO LTDA	\$	1.467.800	0%	C
ALFAGRES S.A.	\$	1.387.500	0%	C
DURMAN COLOMBIA S.A.S.	\$	1.301.120	0%	C
SERVIAGRO SAN ISIDRO E A T	\$	1.231.860	0%	C
BUSINESS & CONSULTANTS S.A.S	\$	1.211.080	0%	C
MARTINEZ ALBERTO	\$	1.205.512	0%	C
CABARRIA IQA S.A.S	\$	1.121.480	0%	C
FIRE PROTECTION DE COLOMBIA S.A.	\$	1.098.720	0%	C
TECNOQUIMICAS S.A.	\$	1.047.480	0%	C
MESA PASACHOA SONIA INES	\$	990.000	0%	C
BEBIDAS C Y F EXPRESS SAS	\$	976.902	0%	C
FIRE ENGINEERING COLOMBIA SAS	\$	848.160	0%	C
PEÑALOZA MARIA LUCY	\$	838.180	0%	C
CASTIBLANCO MURCIA MANUEL HIROYTO	\$	833.760	0%	C
AVEQUIPOS S.A.	\$	695.500	0%	C
CONSTRULAR S.A.S	\$	657.500	0%	C
JACQELI SAS	\$	550.000	0%	C
VALENCIA GOMEZ MARIA GLADYS	\$	525.000	0%	C
CLAUDIA ZANABRIA	\$	480.000	0%	C
CASTRO MELQUISEDEC	\$	440.000	0%	C
CONTEGRAL S A S	\$	432.000	0%	C
IMPORTACIONES J.E.M. S.A.S.	\$	404.700	0%	C
DAIMLER COLOMBIA S.A.	\$	400.000	0%	C
TECNIMOTOR REPUESTOS Y RECTIFICADORA SAS	\$	360.000	0%	C
ELECTRO REPARACION DICSEL SAS	\$	350.000	0%	C
LABORATORIOS PROVET S.A.S	\$	287.500	0%	C
ESGUERRA LOZANO JOSE ADELMO	\$	215.280	0%	C
MORA VACA DAVID ALEJANDRO	\$	210.960	0%	C
PLASTIANCHOS JA SAS	\$	210.000	0%	C
PLASTICOS FENIX MAR	\$	191.800	0%	C
PROYECTOS SEMANA S.A	\$	180.000	0%	C
NCR INGENIERIA SAS	\$	44.000	0%	C
	\$	8.578.855.034		

El 20% de los clientes representan el 80.4% de los ingresos (\$6.893.434.298) y se categorizan como Tipo A. El 16% de los clientes representan el 10.3% de los ingresos (\$882.351.366) siendo parte de los Tipo B y el 64% de los clientes generan el 9.4% de los ingresos, siendo los de tipo C (Ver tabla 19).

TABLA 19

Tipo	N° de clientes	Ventas	%
A	50	\$ 6.893.434.298	80,4%
B	41	\$ 882.351.366	10,3%
C	165	\$ 803.069.370	9,4%
	256	\$ 8.578.855.034	

3.5.2.1 Re categorización de clientes Tipo A

De los \$6.893.434.298 vendidos durante Enero y Noviembre del 2019 correspondiente a los 50 clientes Tipo A por volumen de compra, se re categorizaron de acuerdo al EBITDA y aporte al pago de los costos indirectos de fabricación (CIF) y gastos administrativos y financieros (GAF). (Ver tabla 20)

TABLA 20

Proveedor	Venta Neta Total	Costos Variables					EBITDA	% Part.	Tipo
		% MP	% MOD	% GAF	% CIF	% EBITDA			
LEGRAND COLOMBIA S.A.	\$ 683.552.960	40%	6%	11,6%	11%	32%	\$ 218.800.767	25%	A
P.V.C GERFOR	\$ 181.831.284	41%	6%	11,6%	11%	30%	\$ 54.600.819	6%	A
GRICOL S.A.	\$ 257.967.155	53%	6%	11,6%	11%	19%	\$ 48.023.025	5%	A
COMERCIAL ALLAN S.A.S	\$ 247.963.180	51%	8%	11,6%	11%	18%	\$ 44.798.969	5%	A
FRANQUICIAS Y CONCESIONES SAS	\$ 191.287.300	43%	13%	11,6%	11%	21%	\$ 40.873.154	5%	A
TROPICAL DE COLOMBIA SAS	\$ 359.477.680	62%	6%	11,6%	11%	9%	\$ 32.599.657	4%	A
CASA LUKER SA	\$ 350.184.517	62%	6%	11,6%	11%	9%	\$ 31.711.879	4%	A
PROCABLES S.A.S	\$ 227.977.049	59%	6%	11,6%	11%	12%	\$ 27.560.105	3%	A
PAGOMA S.A.	\$ 53.245.500	16%	10%	11,6%	11%	51%	\$ 27.283.687	3%	A
BR GROUP S A	\$ 40.615.400	5%	14%	11,6%	11%	58%	\$ 23.718.019	3%	A
GHER ASOCIADOS LTDA	\$ 125.798.901	51%	8%	11,6%	11%	18%	\$ 23.250.049	3%	A
COLGEL S.A.S.	\$ 83.495.500	45%	5%	11,6%	11%	27%	\$ 22.609.210	3%	A
ETERNA S A	\$ 690.747.132	68%	7%	11,6%	11%	3%	\$ 20.599.328	2%	A
GRANITOS Y MARMOLES S.A.S	\$ 163.744.052	56%	9%	11,6%	11%	12%	\$ 20.070.371	2%	A
TOXEMENT	\$ 55.411.448	38%	4%	11,6%	11%	36%	\$ 19.708.480	2%	A
SMI COLOMBIA S.A.S	\$ 307.863.800	69%	3%	11,6%	11%	6%	\$ 18.457.704	2%	A
CRIYA SAS	\$ 72.673.066	46%	8%	11,6%	11%	23%	\$ 16.807.275	2%	A
TUGO S.A.S.	\$ 48.366.320	37%	8%	11,6%	11%	33%	\$ 16.077.330	2%	A
HICO FISH SAS	\$ 52.922.955	43%	6%	11,6%	11%	29%	\$ 15.427.828	2%	B
PROCAFECOL	\$ 50.367.600	39%	10%	11,6%	11%	28%	\$ 14.291.819	2%	B
YANBAL DE COLOMBIA S.A.S	\$ 158.504.380	61%	8%	11,6%	11%	9%	\$ 13.522.095	2%	B
LOS HORNITOS	\$ 172.783.877	61%	9%	11,6%	11%	7%	\$ 12.711.237	1%	B
PERFECT FOODS CO SAS	\$ 46.123.100	47%	6%	11,6%	11%	24%	\$ 11.269.865	1%	B
HIELO PLASTICO SAS	\$ 122.224.768	54%	14%	11,6%	11%	9%	\$ 10.805.968	1%	B

DIMERSA DON LIMITADA	\$	97.290.450	64%	3%	11,6%	11%	10%	\$	9.874.919	1%	B
PROTEX S.A.S	\$	611.570.329	69%	7%	11,6%	11%	2%	\$	9.177.784	1%	B
INDUSTRIAS ARGOS SAS	\$	35.071.815	48%	6%	11,6%	11%	24%	\$	8.280.390	1%	B
GLASEADORA DEMOCRATA S.A.	\$	75.615.350	58%	10%	11,6%	11%	9%	\$	7.107.843	1%	B
COMERCIALIZADORA JMGS SAS	\$	33.878.780	44%	13%	11,6%	11%	21%	\$	7.059.553	1%	B
CASTELLANOS ARCINIEGAS ANDRES	\$	34.450.520	51%	6%	11,6%	11%	20%	\$	7.027.906	1%	B
DISE COLOMBIA SAS	\$	35.902.800	48%	12%	11,6%	11%	17%	\$	6.247.087	1%	B
DISPAPELES S.A.S	\$	61.391.325	58%	10%	11,6%	11%	9%	\$	5.770.785	1%	B
LAMINADOS T & T SAS	\$	51.895.310	64%	3%	11,6%	11%	11%	\$	5.636.812	1%	B
PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUII	\$	65.624.780	64%	5%	11,6%	11%	8%	\$	5.484.803	1%	B
PRODUCTOS MORGAN SAS	\$	73.440.180	67%	4%	11,6%	11%	7%	\$	5.158.760	1%	B
COMERCIALIZADORA BALDINI S.A.	\$	44.367.260	55%	11%	11,6%	11%	11%	\$	4.942.865	1%	B
PROCESADORA DE MINERALES	\$	47.632.070	58%	10%	11,6%	11%	9%	\$	4.477.415	1%	B
CROC SAS	\$	56.706.270	65%	4%	11,6%	11%	8%	\$	4.419.450	0%	B
PISCIFACTORIA REMAR S.A.S.	\$	116.550.640	62%	12%	11,6%	11%	4%	\$	4.336.064	0%	B
TECNOSERVICIOS JN SAS	\$	35.345.790	59%	7%	11,6%	11%	12%	\$	4.080.592	0%	B
FLOREZ MURCIA PAOLA ANDREA	\$	97.257.850	69%	5%	11,6%	11%	4%	\$	3.971.713	0%	B
ORGANIZACION CARDENAS S.A.	\$	40.277.860	58%	10%	11,6%	11%	9%	\$	3.786.119	0%	B
PANIFICADORA SAN ANTONIO	\$	38.176.352	59%	10%	11,6%	11%	9%	\$	3.440.233	0%	B
APROPET SAS	\$	37.738.085	64%	6%	11,6%	11%	7%	\$	2.792.618	0%	B
INVERSIONES EL CARNAL S.A.S	\$	38.278.314	60%	11%	11,6%	11%	6%	\$	2.394.578	0%	B
BIO THERMICS DE COLOMBIA SAS	\$	34.730.150	64%	7%	11,6%	11%	6%	\$	1.992.332	0%	B
ZIPPEREMPLAST S.A.S	\$	34.518.580	70%	4%	11,6%	11%	3%	\$	1.094.713	0%	C
ELIAS ACOSTA Y CIA SAS	\$	85.503.200	68%	10%	11,6%	11%	0%	\$	296.020	0%	C
ALFA TRADING SAS	\$	79.494.423	72%	6%	11,6%	11%	-1%	-\$	1.152.428	0%	C
LADECOL S.A.S	\$	185.596.891	76%	8%	11,6%	11%	-6%	-\$	1.114.620	-1%	C
	\$	6.893.434.298						\$	892.162.945		

- **Cliente TIPO AA:** El 36% de estos clientes generaron un 79% de EBITDA (\$707.549.828) y contribuyeron en \$936.137.707 al pago de los GAF y CIF.
- **Cliente TIPO AB:** El 56% de los clientes generaron el 22% de EBITDA (\$195.489.431) y contribuyeron en \$534.742.885 al pago de los GAF y CIF.
- **Cliente TIPO AC:** El 4% de los clientes generaron el -1% de EBITDA (\$10.876.315) y contribuyeron en \$87.035.559 al pago de los GAF y CIF. Estos 4 clientes representaron \$385.113.094 en ventas durante el periodo evaluado. Se debe tener en cuenta que los únicos clientes que generaron margen EBITDA negativo son Alfa Trading SAS y Ladecol SAS, con los que se debe verificar precios o minimizar el costo de venta. (Ver tabla 21)

TABLA 21

TIPO	N° CLIENTES	EBITDA	Contribución	
			GAF / CIF	
AA	18	\$ 707.549.828	\$	936.137.707
AB	28	\$ 195.489.431	\$	534.742.885
AC	4	-\$ 10.876.315	\$	87.035.559
	50	\$ 892.162.945	\$	1.557.916.151

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

- Durante el periodo evaluado se pudo observar que el valor total de las devoluciones estuvo sobre los \$1.035.983.705 representando un mes aproximadamente en ventas. Se debe hacer un análisis de las causas e incidencias de cada devolución para mitigar el impacto, adicionalmente cuantificar los reprocesos y/o destrucción de estas.
- Durante Enero y Noviembre del 2019 las ventas de distribución representaron el 31% de las ventas totales (\$ 3.933.116.007). El modelo de distribución consiste en la venta de productos elaborados como laminas, insumos de embalaje, bolsas de reempaque y otros, en los que se tiene en cuenta una TIO del 20% que representaron \$ 786.623.201 de rentabilidad en lo corrido del año. Se recomienda hacer la respectiva separación contable de Productos Fabricados en Monplast y la Línea de Distribución con sus respectivos Balances y Estados de Resultados.

Una amenaza en la línea de distribución es que el 4% de los clientes representan el 80% de los ingresos, esto es alrededor de \$3.151.824.646. El 9% de los clientes representan el 10% de los ingresos (\$391.854.314) y el 87% de los clientes el otro 10% (\$389.437.047). De ese 80% el 72% de las ventas se concentran en solamente 3 clientes (SODIMAC COLOMBIA S.A, DREAM REST COLOMBIA SAS y ESPUMAS SANTAFÉ). Se debe evaluar la viabilidad de adquirir maquinaria para dejar de tercerizar los productos ofertados a estos clientes y así aumentar el margen de rentabilidad.

- Monplast cuenta con 11 líneas de negocio de las cuales 9 son generadas en el proceso productivo y representan el 68% de las ventas totales. De los \$8.578.855.034 en ventas durante Enero y Noviembre del 2019, el 31% corresponde a la línea de Polietileno Impreso (\$2.629.950.965), 21% a Polipropileno Impreso (\$ 1.760.250.106), 19% a Laminado Impreso (\$1.657.071.534), 14% a Polietileno sin Impresión (\$1.176.112.127), 8% a Bopp Transparente 40*42 cm (\$ 683.552.960), 3% a Material Compuesto / BPL (\$ 289.172.504), 2% a Polipropileno Sin Impresión (\$ 179.125.711), 2% a Servicios (\$134.111.200) y un 1% a Laminado sin Impresión (\$ 69.507.927).

Sobre el total de las ventas se generó un margen del 11.9% que representa una rentabilidad de \$ 1.024.286.342. El 91% de rentabilidad se concentra en las líneas de Laminado Impreso, Polietileno Impreso, Bopp Transparente 40*42 cm, Polietileno sin Impresión y Material Compuesto, mientras el 9% en las líneas de Servicios, Polipropileno Impreso, Laminado sin Impresión y Polipropileno sin impresión.

Con base en esta información se deben evaluar las siguientes líneas de forma individual para establecer la mejor estrategia de optimización:

- Material Compuesto: Esta Línea se debe fortalecer ya que genera un alto margen de rentabilidad y por ende aporta bastante contribución a los CIF.
- Bopp Transparente 40*42 cm: Se deben desarrollar más clientes con este mismo modelo de negocio, ya que durante el periodo evaluado generaron \$216.066.555 de rentabilidad y aportaron \$176.356.664 al pago de los CIF.
- Polietileno sin Impresión: Aunque el margen de rentabilidad es muy bajo por su modelo de negocio (volumen), durante Enero y Noviembre del 2019 aportaron \$303.436.929 al pago de los CIF.
- Laminado Impreso: Línea de alta rentabilidad y aporte a CIF, por ende, se debe desarrollar y enfocar esfuerzos en crecimiento de este mercado.
- Polipropileno Impreso: Aunque el margen de rentabilidad es muy bajo, durante Enero y Noviembre del 2019 aportaron \$454.144.527 a los CIF. Se debe revisar la posibilidad de comprar una máquina para producir el material base de esta línea (Mopp) y así minimizar el costo de ventas.
- Polietileno Impreso: Aunque el margen de rentabilidad no es muy alto por su modelo de negocio (volumen), durante Enero y Noviembre del 2019 aportaron \$678.527.349 a los CIF.
- Servicio: Aunque la participación en ventas fue tan solo del 2%, se puede evidenciar una rentabilidad de \$34.600.690 y aporte al pago de los CIF por \$58.255.507. Esta línea tiene un potencial de crecimiento para la ocupación de capacidad ociosa.

Por último se categorizaron 256 clientes en A, B, C de acuerdo al volumen de compra y se identificó que el 20% representan el 80.4% de los ingresos

(\$6.893.434.298) siendo los tipo A (50 clientes). El 16% de los clientes representan el 10.3% de los ingresos (\$882.351.366) siendo parte de los Tipo B (41 clientes) y el 64% de los clientes generan el 9.4% de los ingresos, siendo los de tipo C (165 clientes).

Los 50 clientes tipo A representan los \$6.893.434.298 vendidos durante Enero y Noviembre del 2019, siendo el 36% los que generaron un 79% de EBITDA (\$707.549.828) y adicionalmente contribuyeron en \$936.137.707 al pago de los GAF y CIF. Con estos 18 clientes se debe tener un tratamiento especial ya que son los de mayor impacto para la compañía. Por otra parte el 56% de los clientes generaron el 22% de EBITDA (\$195.489.431) y contribuyeron en \$534.742.885 al pago de los GAF y CIF. Por último el 4% de los clientes generaron el -1% de EBITDA (\$10.876.315) y contribuyeron en \$87.035.559 al pago de los GAF y CIF. Estos 4 clientes representaron \$385.113.094 en ventas durante el periodo evaluado. Se debe tener en cuenta que los únicos clientes que generaron margen EBITDA negativo son Alfa Trading SAS y Ladecol SAS, con los que se debe verificar precios o minimizar el costo de venta.

CONCLUSIONES

1. Durante el periodo evaluado se identificó que 13% del total de costos corresponden a fijos y el 87% a variables. Adicionalmente de los \$11.547.695.380 de costos generados durante Enero y Noviembre del 2019 el 74.2% corresponde a costos directos y el 25.8% a costos indirectos de fabricación. Con base en esto la empresa debe enfocar sus esfuerzos en aquellas líneas de negocio donde el costo de ventas sea el menor posible para aumentar su rentabilidad. De las 11 líneas de negocio que maneja actualmente la compañía, el 45% (Laminado Impreso, Bopp Transparente 40*42 cm, Material Compuesto, Servicios y Laminados sin Impresión) representan en su estructura de costos menos del 51% (materia prima-variable) y tal solo un 33% de la participación en ventas. En estas líneas de negocio debería estar la proyección comercial ya que son las que generan un mayor margen sin afectar el precio de venta, lo cual se verá reflejado directamente en el aumento del ROE.
2. Se determinó el Punto de Equilibrio en ventas con el cual se puede observar que Monplast SAS debe vender en promedio \$1.073.622.780 mensuales para cubrir todos los gastos asociados, los cuales se van a distribuir en un 85% para cubrir costos variables y un 15% costos fijos. En este punto la empresa no gana ni pierde dinero, pero esta información le sirve para tomar decisiones relacionadas con la introducción de nuevos productos, volumen de producción, fijación de precios y selección de nuevos procesos de producción.
3. Con la categorizaron A, B y C de los 256 clientes de acuerdo al volumen de compra, se identificó que tan solo el 20% de estos representan el 80.4% de los ingresos que percibe Monplast por su actividad principal (\$6.893.434.298) siendo los Tipo A. A estos clientes se les debe dar un trato especial y fortalecer la relación comercial a largo plazo. El 16% de los clientes representan el 10.3% de los ingresos (\$882.351.366) siendo parte de los Tipo B (se deben mantener y convertir en Tipo A) y el 64% de los clientes generan el 9.4% de los ingresos, siendo los Tipo C (revisar condiciones comerciales y desarrollar en B). Cabe resaltar que tan solo en 50 clientes se concentraron los \$6.893.434.298 en ventas durante Enero y Noviembre del 2019, siendo el 36% los que generaron un 79% de EBITDA (\$707.549.828) y adicionalmente contribuyeron en \$936.137.707 al pago de los GAF y CIF. Con estos 18 clientes se debe tener un tratamiento especial ya que son los de mayor impacto para la compañía. Por otra parte el 56% de los clientes generaron el 22% de EBITDA (\$195.489.431) y contribuyeron en \$534.742.885 al pago de los GAF y CIF. Por último el 4% de los clientes generaron el -1% de EBITDA (\$10.876.315) y contribuyeron en \$87.035.559 al pago de los GAF y CIF. Estos 4 clientes representaron \$385.113.094 en ventas durante el periodo evaluado. Se debe tener en cuenta que los únicos clientes que generaron margen EBITDA negativo son Alfa Trading SAS y Ladecol SAS, con los que se debe verificar precios o minimizar el costo de venta.

REFERENCIAS

- A.C., C. I. (s.f.). *CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4*. A.C. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- ANIF. (2020). *ANIF*. Obtenido de <http://www.anif.co/comentario-economico-del-dia/inflacion-de-2019-y-pronostico-para-2020>
- Cálculos según DANE, e. a. (s.f.). *Cálculos según DANE, encuesta anual manufacturera EAM*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- Colombia, C. R. (2019-2020). *Revista Plásticos en Colombia. Revista Plásticos en Colombia*, PAG 49-51.
- Colombia, R. P. (2019-2020). *Revista Plásticos en Colombia* , Pág 37.
- DANE. (s.f.). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>: <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>
- elempaque.com. (s.f.). *elempaque*. Obtenido de elempaque: <http://www.elempaque.com/temas/Industria-de-envases-plasticos-en-Colombia,-crecimiento-a-traves-de-calidad-y-especializacion+97344>.
- elempaque.com. (s.f.). *elempaque.com*. Obtenido de elempaque.com: <http://www.elempaque.com/temas/Industria-de-envases-plasticos-en-Colombia,-crecimiento-a-traves-de-calidad-y-especializacion+97344>.
- elempaque.com. (s.f.). <http://www.elempaque.com>. Obtenido de <http://www.elempaque.com/temas/Industria-de-envases-plasticos-en-Colombia,-crecimiento-a-traves-de-calidad-y-especializacion+97344>.
- EMMET, D. . (2019). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- empresarial., R. ú. (2019). Obtenido de Registro único empresarial.: <https://www.rues.org.co/>
- Nomenclatura arancelaria que facilita la identificación y clasificación de las mercancías, l. e. (s.f.). *Nomenclatura arancelaria que facilita la identificación y clasificación de las mercancías, las estadísticas de comercio exterior y otras medidas de política comercial de la Comunidad Andina relacionadas con la importación y exportación de mercancías*.
- Revista Plásticos en Colombia . (2019-2020). En *Revista Plásticos en Colombia* (pág. 23). Colombia .