

DISEÑO DE PROPUESTA PARA CREACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA CDA 37 S.A. (Junio 24 de 2016)

Melo Mendoza Cindy Andrea¹ - Perez Paramo Carlos Arturo²

Resumen—Con la información financiera obtenida de la empresa CDA 37 S.A. y sector al que pertenece (automotriz livianos) en la ciudad de Bogotá se inicia el diagnóstico del estado actual para construir la propuesta de creación de valor. Utilizando las metodologías del WACC, FCLD, VNA, observando la situación económica de la empresa y la necesidad de implementar estrategias para que aporten a la generación de valor en la misma proyectándola a cinco años teniendo en cuenta el año en curso. Posteriormente se realiza un análisis de la propuesta ideal que genere mayor impacto agregando valor a la compañía.

Palabras clave— CDA (Centro de Diagnostico Automotriz), WACC (Costo de capital promedio ponderado), FCLD (Flujo de caja libre descontado), VNA (Valor neto actual) EVA (Valor económico agregado), valor de la empresa, proyección.

Abstract— With the financial information obtained of the company CDA 37 S.A. and his sector (self-propelling frivolous) in the city of Bogota there begins the diagnosis of the current condition to construct the offer of creation of value. Using the methodologies of the WACC, FCLD, VNA observing the economic situation of the company and a need to implement strategies in order that it contributes the generation of value in the same one projecting it to five years.

bearing in mind the year in process. Later there is realized an analysis of the ideal offer that generates major impact adding value to the company.

Key Words— CDA (Center of Self-propelling Diagnosis), WACC (Cost of the average weighted capital), FCLD (free discounted Cash flow), VNA (clear current Value) EVA (economic added Value), value of the company, projection.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este proyecto es diseñar una propuesta de creación de valor para la empresa CDA 37 S.A. dedicada a realizar revisiones tecnomecánicas a vehículos livianos ubicada en la ciudad de Bogotá D.C elaborando una caracterización del sector de empresas dedicadas a CDA. Hacer un diagnóstico financiero con el fin de proponer estrategias de generación de valor a través de un modelo financiero en Excel.

La empresa CDA 37 S.A. viene presentando los últimos 3 años un aumento en sus ingresos y a pesar de ello ha reducido su rentabilidad, con esa información primaria se identifican falencias en la generación de valor año a año lo cual no es proporcionalmente igual al aumento de sus ingresos.

Como primer paso se lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre los fundamentos teóricos de los métodos de valoración VNA (Valor presente neto), WACC y FCL (Flujo de Caja libre), con el fin de recolectar la información necesaria para su aplicación en el CDA 37 S.A

¹ Especialización en gerencia y administración financiera gaf43

² Especialización en gerencia y administración financiera gaf43

Utilizando las metodologías para el cálculo del WACC, FCLD, VNA con los estados financieros de los años 2010 al 2014 revisando los inductores de valor y analizando el sector, su crecimiento en los últimos años, lo que ha provocado que los Centros de Diagnóstico Automotriz tengan una mayor demanda dentro del mercado como también mayores controles para hacer de la revisión técnico-mecánica algo obligatoria y confiable que dé mayor seguridad a la comunidad en general.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

Relacionamos las referencias teóricas y conceptuales que fueron utilizadas para el desarrollo de la propuesta.

2.1. ESQUEMA DEL FLUJO DE FONDOS

Se aplica el flujo de fondos para un proyecto puro, teniendo en cuenta que CDA 37 no cuenta con financiamiento externo. Este flujo revela la capacidad del proyecto para generar ingresos netos, En dichos flujos se registran los ingresos por prestación de servicios, se restan los costos deducibles y el resultado de este cálculo es la ganancia neta gravable que sirve para el cálculo de los impuestos atribuibles a la realización del proyecto. El resultado se puede denominar la ganancia neta.

2.2. CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO

Se determina los beneficios netos anuales de cada uno de los años revisados restando los costos de los beneficios, luego cada uno de estos de los beneficios netos se convierte a su equivalencia en el periodo de referencia.

BNt= Beneficio neto en el periodo t
 BT = beneficios (brutos) en el periodo t
 Ct = costos en el periodo t
 T= último periodo de estudio del proyecto

$$LVPN=BN0+BN1/(1+TIO)+BN2/(1+TIO)^2..+ BNT/ (1+TIO) ^T \quad T= 1, 2,3.....T$$

Donde la TIO representa la tasa de interés de oportunidad por periodo generalizando definimos el valor presente:

$$VPN=\sum (BNt/ (1+TIO)^t)$$

Por consiguiente se deduce que el VPN puede llevar a la toma de decisiones para escoger las alternativas desde el punto de vista financiero.

2.3. COSTO DE CAPITAL

Se aplica el modelo CAPM, como método de valoración WACC usados en el cálculo del costo de capital.

Es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo. En la concepción de este modelo trabajaron en forma simultánea, pero separadamente, dos economistas principales: John Lintner y Jan Mossin, cuyas investigaciones fueron publicadas en diferentes revistas especializadas entre 1964 y 1966. La inquietud que los atrajo por este tema fue el desarrollo de modelos explicativos y predictivos para el comportamiento de los activos financieros.

$$E(R_i) = R_o + (E(R_m) - R_o)\beta_i$$

Dónde:

$E(R_i)$ = Rentabilidad esperada del activo i .

R_o = Retorno de un activo libre de riesgo.

$E(R_m)$ = Rentabilidad esperada del portafolio.

β_i = Medida de riesgo del activo i .

Es con base a estos conceptos que referimos el método CAPM que nos da el retorno esperado de cualquier activo o portafolio como una función de una medida de riesgo llamada Beta.

- **La beta**

Para este análisis se tiene en cuenta la beta desapalancada dado que es una

empresa que no tiene financiamiento externo, es autosostenible, sus recursos han sido propios y apalancada por sus proveedores.

Esta la refleja el riesgo de la empresa por falta de deuda, pues el efecto de la deuda lo recoge el riesgo financiero que es, el riesgo por ausencia de deuda es el que se asume por el hecho de desarrollar determinada actividad, teniendo en cuenta las estrategias, el modelo de negocio, el tamaño y las características del sector es por eso que se denomina también Riesgo Operativo.

Tenemos en cuenta la información de Damodaran (2015)

- **La prima de riesgo**

De un activo se define como la diferencia entre el retorno esperado y la tasa libre de riesgo. También se denomina el “Premio por el Riesgo de Mercado” ya que *“es la rentabilidad adicional que un inversionista obtiene por invertir en acciones en vez de hacerlo en bonos del tesoro”*.

$$(E(R_m) - R_o)$$

- **Riesgo País**

Teniendo en cuenta el modelo CAPM el único riesgo relevante es el dado por el beta, una medida de la covarianza entre los retornos del proyecto y el retorno del portafolio del mercado. Sin embargo se debe considerar el riesgo asociado a la ubicación geográfica de la inversión, conocida como riesgo país, ya que los inversionistas demandan mayores retornos de un mismo tipo de negocio dependiendo de su localización. (Sabal, 2002)

- **EMBI**

Este indica el punto de referencia que mide el total de los rendimientos retornados por los bonos internacionales

emitidos por países de mercados emergentes que son considerados soberanos, estos bonos deben tener una liquidez específica y cumplir con unos requerimientos estructurales. EMBI (*Emerging Markets Bond Index*),

- **WACC - Costo de capital**

Es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de una empresa, refiriéndose al costo de oportunidad que supone la posesión de estos activos. El costo de capital se calcula teniendo en cuenta el costo promedio de la deuda financiera a largo plazo y el patrimonio. (León García, 2003)³

Se calcula como el costo promedio ponderado de las distintas fuentes de financiación, utilizadas para financiar sus activos, midiendo el promedio ponderado de los costos de las fuentes, como aproximación a la tasa de interés del costo de oportunidad o rentabilidad mínima requerida por un inversionista, el costo promedio ponderado de capital o WACC, es una tasa a la cual se descuentan los flujos de caja futuros, así como el valor de continuidad traídos a valor presente, siendo el costo que tiene la empresa por poseer activos. El costo de capital tiene en cuenta el costo de las distintas fuentes de financiación (Endeudamiento financiero, patrimonio, proveedores) (León García, 2003)

El valor del costo de capital ponderado tiene en cuenta el costo del patrimonio, el costo de la deuda, estructura de capital y valor actual de la empresa, para calcularlo se utiliza la fórmula:

³ León García, O. (2003). Valoración de Empresas. Bogotá: Digital Express.

$$WACC = \left(\frac{E K_e + D K_d * (1 - T_x)}{E + D} \right)$$

Dónde:

E = Valor del Patrimonio

D = Valor de la Deuda

K_e = Costo Patrimonio

K_d = Costo de la Deuda

T_x = Tasa de Impuestos

2.3. METODOS DE VALORACIÓN

Flujo de caja libre.

Indica el flujo disponible en caja que tiene la empresa para atender sus compromisos, este tiene tres destinos. Hablar de generación de rentabilidad (rentabilidad del activo), es lo mismo que hablar de generación de flujo de caja libre.

- Existen dos opciones para mejorar el FCL: incrementar utilidad operativa o decrecer ritmo de crecimiento del capital de trabajo neto operativo (KTNO) y del activo fijo, en otras palabras, del activo neto de operación.
- Partiendo de la utilidad operativa el FCL se descompone en: GIF, Flujo de caja bruto y del EGO, cada uno de los cuales tiene una finalidad específica.
- El FCL de un proyecto requiere: determinar rendimiento del capital y determinar recuperación de la inversión; esta última se descompone en el EVA generado y en el costo de capital invertido.

Para esto se tiene en cuenta los años 2010 al 2014, información que la empresa suministra para iniciar a revisar su estado financiero.

Los flujos de caja que se utilizan para medir la generación de valor de los negocios consideran únicamente los ingresos y egresos de la operación, interesa saber si después de recibir los ingresos operacionales y pagar los gastos

operacionales (empleados, proveedores, publicidad, arrendamientos, etc.), queda efectivo suficiente para pagar a quienes financiaron la empresa.

Estos flujos se convierten en una herramienta para que los inversionistas evalúen la gestión pasada de un negocio y sus perspectivas futuras; son la base de los estudios de banca de inversión: valoración de empresas, fusiones, adquisiciones, desinversión, ampliación, rumbos estratégicos, etc. (Fernández, 2001).

Los flujos de caja que se utilizan para administrar la tesorería consideran todos los ingresos y egresos de la empresa, sin importar su procedencia o su destino. En ellos se mezclan en los ingresos las ventas de contado con los aportes de los socios, los créditos de tesorería con los créditos para financiar inversiones; mientras en los egresos se confunden los pagos a los empleados y proveedores con la distribución de utilidades y el pago de los créditos al sector financiero. Existe una mezcla de flujos de operación con flujos de financiación que realmente al tesorero no le importa, pues solo quiere saber si contará con suficiente dinero para hacer frente a los desembolsos y cumplir así con los compromisos de la empresa. Estos flujos son, por lo tanto, una herramienta administrativa que el tesorero utiliza para saber con anticipación las fechas en que tendrá déficit o superávit de efectivo y así poder tomar medidas anticipándose a la situación. Estos flujos se conocen con muy variados nombres: Flujo de tesorería, Presupuesto de efectivo, Presupuesto de caja, etc. Comúnmente se elaboran con periodicidad anual y se subdividen en periodos mensuales, pero en casos de extrema emergencia pueden encontrarse flujos de tesorería con periodicidad semanal y hasta diaria. No es esta la clase de flujos la que interesa para evaluar la generación de valor.

También se mencionó que el FCLO por el método indirecto se puede obtener depurando el estado de resultados hasta llegar al saldo que deja libre la operación para pagar a los inversionistas que financiaron la empresa. Los cálculos serían los siguientes, se comprueba que efectivamente los dos métodos arrojan el mismo resultado, lo cual quiere decir que la forma tradicional de calcular el FCLO sí arroja un flujo de caja, a pesar de ser una depuración de un estado financiero obtenido por el método de causación. Otros investigadores del tema dan como Definición que Flujo de caja libre (FCL), suele utilizarse para describir una empresa y los flujos de efectivo que quedan después de los gastos e inversiones, Leebert, (1979), Hackel y Livnat (1995), Copeland et al. (1996), Representa el dinero en efectivo disponible para financiar los proyectos positivos del valor actual neto y argumenta que los directivos tienden a abusar del Flujo de Efectivo, para su maximización de la utilidad propia a costa de las accionistas. Jensen (1986) El flujo de caja medida utilizada. Es la utilidad de operación antes de depreciación, menos los gastos de intereses, impuestos, dividendos de acciones preferentes y comunes. Lehn y Poulsen (1989).

El cálculo de flujos de caja.

Para calcular los flujos de caja se tienen en cuenta la proyección a realizar el tiempo estimado a definir un horizonte para la empresa.

Se tiene en cuenta el escenario macroeconómico y el plan de desarrollo de la empresa, se conoce como periodo relevante, o Periodo Explicito, es el lapso para el cual el flujo de caja libre puede ser calculado de manera que las diferentes cifras que lo conforman sean explicables y defendibles” (León García, 2003).

Para calcular el flujo de caja neto solo tendrás que restar al flujo de caja bruto la inversión en activo circulante operativo y la inversión en activo fijo operativo.

Se tienen en cuenta conceptos como el ebitda, las depreciaciones y amortizaciones la utilidad Operativa, los impuestos aplicados, la utilidad después de impuestos el capital de trabajo neto operativo y las inversiones en los activos fijos.

Con estos conceptos se sigue el modelo de generar valor en la empresa, El valor presente de los FLC (valor de las operaciones), se calcula así:

Valor Presente de los FCL del periodo relevante
+ Valor Presente del Valor de Continuidad (VC)
= VALOR DE LAS OPERACIONES

Y para determinar el valor del patrimonio se toman en cuenta. Inicialmente restando al valor de las Operaciones el valor presente de los pasivos, sin tener en cuenta los que corresponden a proveedores de bienes y servicios cuyo efecto ya ha sido recogido en el incremento del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) en la proyección del FCL.

Valor Presente de los FCL del periodo relevante
+ Valor Presente del Valor de Continuidad (VC)
= VALOR DE LAS OPERACIONES
- Valor Presente de los Pasivos
= VALOR DEL PATRIMONIO

Método para cálculo de WACC.

En este tipo de metodología se considera una estructura para el cálculo del costo de capital. Este WACC recoge el cambio de la estructura financiera de la empresa.

Para cada periodo se calcula un WACC que variara acorde con la estructura financiera de la empresa y para la valoración los flujos se descuentan cada periodo con el WACC que se relacione en ese mismo periodo.

3. INDUCTORES DE DIAGNOSTICO FINANCIERO

Los indicadores que se tienen en cuenta para la realización del proyecto son:

-ROE: Retorno del patrimonio, mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje, y tiene como fórmula:

$ROE = \text{BNDI} / \text{Capitales propios.}$

BNI: Beneficio neto después de impuestos.

Entendiendo por *Capitales Propios* la diferencia existente entre el activo y el pasivo exigible, o lo que es lo mismo, el patrimonio neto conforme al vigente Plan General de Contabilidad, si bien de este patrimonio neto se deberían deducir los beneficios puesto que estos también se integran dentro de dicha partida del balance y obviamente no han sido aportados por los accionistas.

Este es un indicador muy utilizado para la comparación de la rentabilidad de empresas del mismo sector; sin embargo, la comparación de empresas de diferentes sectores puede llevar a conclusiones erróneas puesto que el rendimiento de los capitales difiere en función de muchos aspectos que son propios de sectores diferentes.

-ROA: Acrónimo de Return on Assets, cuyo significado es la rentabilidad de los activos o rentabilidad económica da una medida del beneficio del negocio en relación al monto total del capital invertido, se conoce al igual como ROI (Return on Investment). Es la relación entre el beneficio logrado durante un determinado periodo y el activo total.

ROA: Utilidad Neta/ Activo

-EBITDA

Corresponde a las siglas en inglés de *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*. Por tanto, se trata del resultado empresarial antes de: intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones productivas. Es un indicador muy utilizado, especialmente por la prensa económica, como referencia sobre la actividad de las empresas.

Tomando como referencia la cuenta de resultados, el EBITDA se calcula partiendo del Resultado de explotación (véase "*Cuenta de Pérdidas y Ganancias*") al que también se denomina *Earnings Before Interests, Taxes* (EBIT). Posteriormente, se realizan los siguientes ajustes:

Se suman las cantidades destinadas en el período a dotar provisiones.

Se suman las cantidades destinadas en el período a dotar las amortizaciones productivas.

$EBITDA = \text{EBIT} + \text{AMORTIZACIONES} + \text{PROVISIONES}$

3.1 EVALUACIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA PARA LA EMPRESA CDA 37

Para la evaluación económico-financiera se efectuó el diagnóstico y valoración de la empresa CDA 37 S.A.S., iniciando por

una descripción general de la compañía y del sector, continuando con un análisis económico financiero de su desempeño y perspectivas futuras, así como, las proyecciones financieras teniendo en cuenta su comportamiento desde el año 2010 hasta el 2014, para luego calcular el valor de la empresa. Con base a estos resultados, se expresan las conclusiones y recomendaciones derivadas de este análisis.

CDA 37 S.A.

La empresa CDA 37 S.A. es una empresa de servicio, dedicada a la realización de la revisión técnico mecánica para los vehículos particulares y públicos, que ofrece el más completo diagnóstico, con personal altamente calificado, tecnología de punta e infraestructura adecuada con el fin de contribuir a la reducción de la contaminación ambiental y el riesgo de accidentalidad en las vías públicas.

El CDA 37 S.A. sus clientes son personas naturales y jurídicas que cuentan con flota de vehículos livianos los cuales aplican a línea para Revisión Técnico - mecánica y revisión de gases para vehículos livianos clase B. Además cuenta con clientes como Reimpodiesel, Automotores San Jorge, Gaseosas Posada Tobon, Avianca, Gecolsa entre otros. Su servicio es directo al cliente final asistiendo al vehículo para revisar su estado óptimo para transitar en el país. Se realiza el cobro por ventanilla cuando es con clientes jurídicos se cuenta con crédito para atender la flota asignada. La revisión dura aproximadamente 20 minutos los cuales si el vehículo está en perfectas condiciones y pasa es entregado el documento en menos de 10 minutos, si no es apto para transitar se identifican y muestran las fallas al propietario y se reprograma una nueva inspección.

SECTOR AUTOMOTRIZ CDA

El sector automotor en vehículos livianos tiene un crecimiento del año 2014-2015 de un 3,1%⁴, lo cual está directamente relacionado con el aumento de ingresos a establecer en una proyección con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa dedicada a prestar servicio a este tipo de vehículos.

En Colombia todo el sector automotriz ha venido creciendo exponencialmente, lo que ha generado que las personas tengan acceso a vehículos nuevos a precios más económicos lo que ha ocasionado que el número de personas que transitan diariamente con vehículo propio en el país aumente.

Esto ha provocado que los Centros de Diagnóstico Automotriz tengan una mayor demanda dentro del mercado como también mayores controles para hacer de la revisión técnico-mecánica algo obligatoria y confiable que dé mayor seguridad a la comunidad en general.

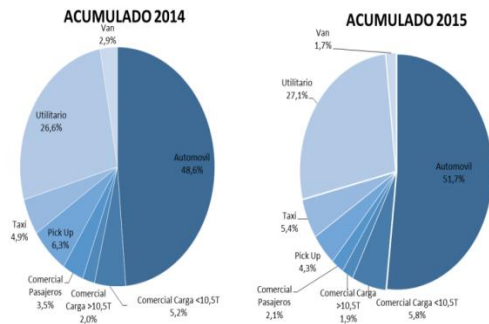
Con base en el decreto 344 de 2006 en el cual se precisa la clasificación de los centros de diagnóstico automotor y considerando que en el artículo 4 de la resolución 3500 de 2005 emitida por el ministerio de transporte dispone que los centros existentes de diagnóstico automotor destinados exclusivamente a las revisiones técnico-mecánica y de gases no se podrán realizar actividades afines o similares con dicha revisión, tales como las labores de reparación, mantenimiento y ventas de repuestos.

⁴ <http://www.andemos.org/img/02697426.pdf>. Análisis del sector automotor 2015

Grafica 1- sector auto motor

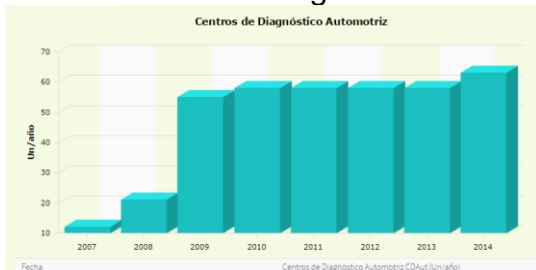
Sector Automotor.

Participación por segmento



En Bogotá hay 53 centros de diagnóstico automotriz autorizados para realizar esta actividad y de la clase B hay 50 establecimientos con respaldo legal.⁵ Los Centros de Diagnóstico Automotor son los encargados de la evaluación de los vehículos de transporte de la ciudad, cuyo fin es el de velar que estén en óptimas condiciones y sus emisiones de contaminación atmosféricas no impacten el medio ambiente, específicamente la calidad del aire.

Grafica 2- CDA en Bogotá



CDA 37 cuenta con impulso en oferta de descuentos en revisiones asumiendo el valor si es menor al impuesto por la norma.

El sector es comercial y cuenta con gran tránsito de vehículos los cuales se convierten en clientes fidelizados.⁶

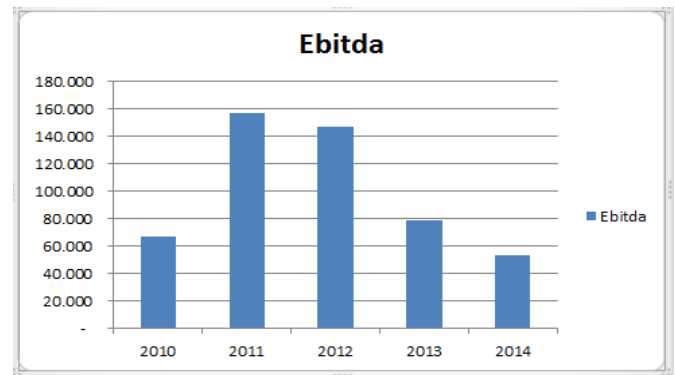
La calificación e idoneidad del personal técnico y operativo, además de cumplir con los perfiles definidos en la Especificación Normativa Disponible END 36- Centros de Diagnóstico Automotor.

3.2 DIAGNOSTICO FINANCIERO ESTRATEGICO

De los estados de resultados reales de la empresa CDA 37 tomados para realizar el análisis obtuvimos los estados financieros que definen la proyección del negocio.

3.3 ANALISIS SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA CDA 37.

Grafica 3- EBITDA



CDA 37 presenta en sus resultados operacionales una tendencia decreciente teniendo en cuenta datos del 2010 al 2014. Lo que corresponde al Ebitda aumento en un 136% del año 2010 al 2011, del año 2011 al 2012 disminuyó un 6.2%, del 2012 al 2013 disminuyó un 46.5%, del año 2013 al 2014 disminuyó un 33%. Lo que equivale a decir que la empresa a pesar de su incremento en ventas en el último año del 2,89% con respecto al 2013 su rentabilidad operativa no es la mejor.

El margen de Ebitda ha sido en promedio del 8,5% entre el año 2010 y 2014 y con una tendencia decreciente, en el año 2014 del 8.3% siendo el Ebitda muy similar al del 2010. El informe de gestión de ese año hace énfasis en el incremento de los costos operacionales siendo este el factor que afecta el resultado operacional.

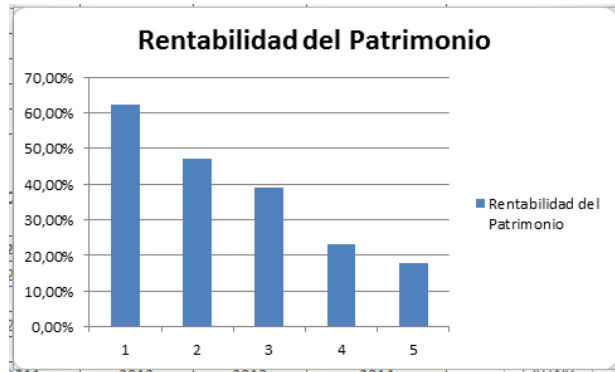
⁵ Mintransporte.gov.co

⁶ Archivo CDA de ventas promedio anuales.

3.4 ROE

El ROE presenta una posición inestable y decreciente en los años del 2010 al 2014 con un promedio del 37.7% con la característica aun de tener un buen margen de los beneficios y apalancamiento financiero.

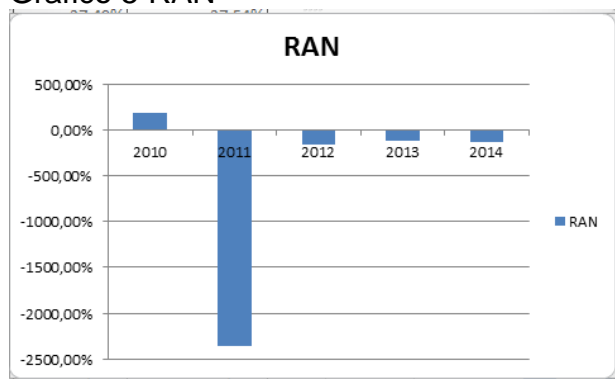
Grafico 4. ROE



3.5 RAN

El RAN presenta un decrecimiento por debajo del costo de capital donde se evidencia que no existe generación de valor para la empresa, siendo el año 2011 el de mayor inversión en planta y equipos de oficina.

Grafico 5 RAN

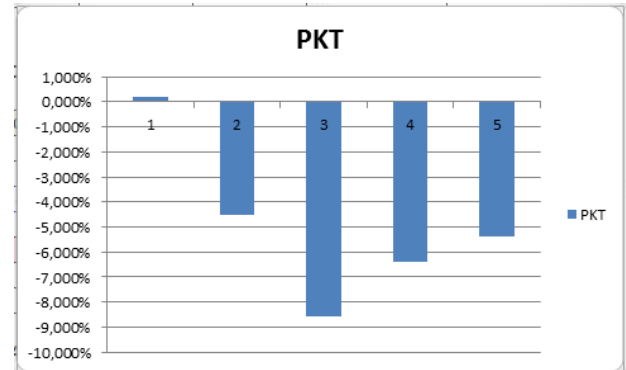


3.6 PKT

El PKT tiene un margen negativo lo que indica que la empresa tiene recursos de

capital de trabajo propios comprometidos para la generación de ventas.

Grafico 6 PKT



3.7 FLUJO DE CAJA

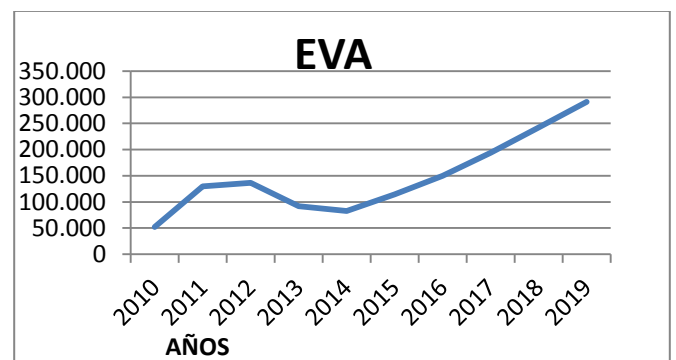
El flujo de caja operacional ha tenido un comportamiento inestable.

Su decrecimiento promedio entre el 2010 y 2014 ha sido del 1,6%, entre el 2011 y 2014 aumento debido a pago de gastos financieros y el pago de impuestos fue mayor del 2012 al 2014.

3.8 EVA

Evaluando el eva de cada año histórico y proyectado teniendo en cuenta las utilidades operacionales, los activos netos de operación y el costo de capital nos arrojan valores que indican la generación o destrucción de valor,

Grafico 6. EVA



Refleja una destrucción de valor del año 2010 al 2014, y aplicando las estrategias

posteriormente mencionadas se evidencia una generación de valor sin recurrir a entes externos para incrementar recursos en el CDA.

4. ESTRATEGIAS

Aplicando la generación de valor teniendo en cuenta las siguientes estrategias:

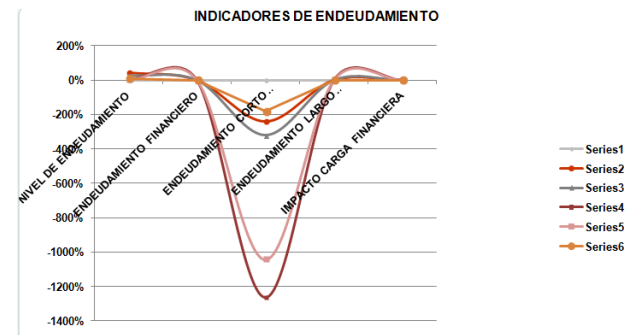
- 1- Fidelización de clientes creando un contacto directo con anterioridad a la fecha de vencimiento de la revisión correspondiente, con el fin programar inspecciones a realizar.
- 2- Realizar convenios con empresas que tienen vehículos livianos ubicados en el sector industrial de puente Aranda dada la ubicación de la empresa y su limitante en servicios a realizar diariamente, en su flota fijando créditos inferiores a 60 días,
- 3- Prestar servicio al domicilio del cliente para recoger y realizar entrega del vehículo con el documento actual vigente.

4.1. PROYECCION ESTRATEGICA

Los precios se proyectaron a partir de la inflación y las unidades a realizar de acuerdo al crecimiento del parque automotor en la ciudad de Bogotá para el año siguiente. Se tuvo en cuenta las ventas a crédito las cuales están en un 0,74% de las ventas, las cuentas por pagar que están en un 6.66% del total de los costos en ventas, el precio estipulado por el ente gubernamental, los activos diferido (papelería, publicidad, actualización software, utilería y elementos de aseo) en compras anuales, del wacc se tiene el costo de capital CK, revisando el riesgo financiero el cual es mínimo por la empresa CDA 37, el promedio histórico de ventas, se realizó proyección a cinco años

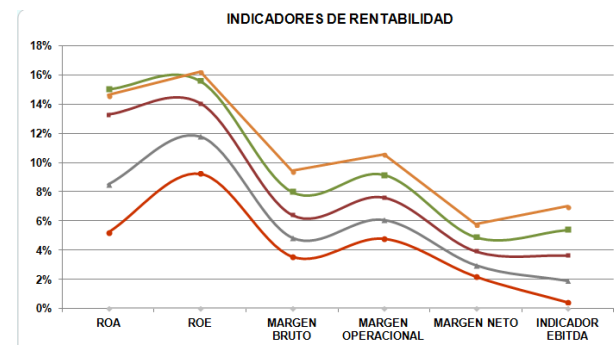
(2015 al 2019) dado que los activos fijos de la empresa tienen vida útil superior a los diez años y su estructura física tiene la capacidad de responder a un mejoramiento sin necesidad de una alteración de la misma. La empresa cuenta con un nivel de endeudamiento cero plasmado en sus pasivos dado que es auto sostenible generando utilidades a pesar de no estar generando valor.

Grafico 7. Indicadores de endeudamiento



El endeudamiento a corto plazo está reflejado por el apalancamiento con los proveedores dado que la empresa los incluye en sus pasivos.

Grafico 8. Indicadores de rentabilidad

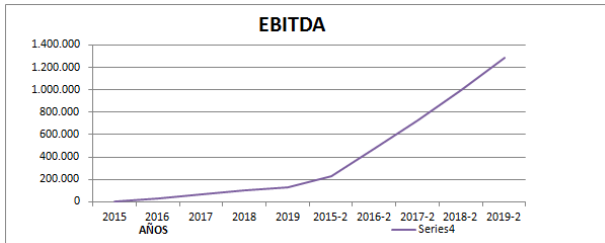


La grafica anterior muestra los indicadores de rentabilidad con una tendencia positiva y creciente para la empresa.

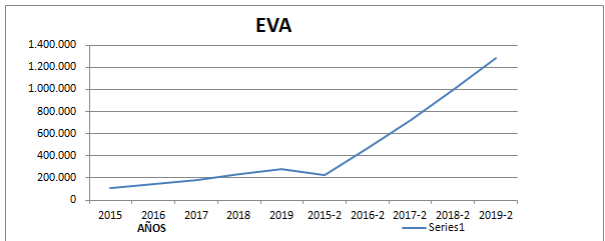
Una vez puesta en práctica las estrategias con el fin de generar valor a la compañía. Se evidencian los siguientes resultados en

comparación con años iniciales de funcionamiento desde el 2015 al 2019 la implementación de las estrategias mencionadas evidencian un mejoramiento en todos sus indicadores.

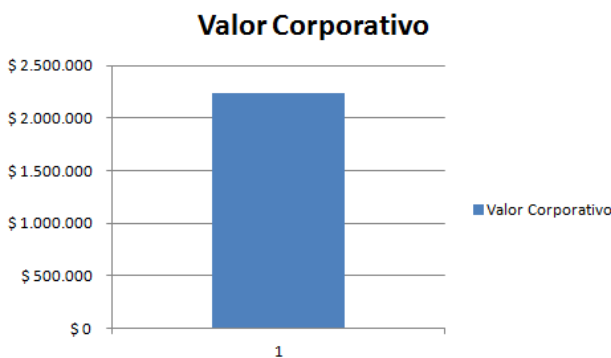
Grafica 9. Comportamiento indicador Ebitda.



Grafica 10. Comportamiento indicador EVA.



Grafica 11. Muestra de valor de la Empresa al 2015.



5. ANALISIS DE RESULTADOS

El proyecto realizado ha contribuido de manera muy importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una creación de valor exitosa en el CDA 37.

En la introducción de este documento hablamos sobre cuáles son los objetivos que se desean lograr con el proyecto, y mencionamos que una parte importante de la vida cotidiana de las empresas automotrices es brindar un servicio de calidad integral al cliente, ya que es más caro conseguir nuevos clientes que mantener a los actuales.

Se efectuó un diagnostico teniendo en cuenta macro inductores que indican su creación de valor y estado a la fecha comparando los últimos cinco años y su comportamiento. Evaluando conceptos como el eva y el wacc con información de la compañía y la externa que pueda afectarle.

Dentro de los puntos que consideramos tienen más importancia dentro de este proyecto generación de valor son el detectar los procesos operativos de la empresa con sus tiempos reales en las líneas de servicio para definir si es posible el aumento de la eficiencia de horas hombre obteniendo beneficios económicos y laborales que se piensan alcanzar con la nueva estrategia de crecimiento. Con la estrategia de realizar servicios a domicilio, se atenderán 5 diarios de lunes a viernes. Se utilizaron las herramientas financieras necesarias aplicadas en el modelo de Excel poniendo en práctica durante el desarrollo del ejercicio los conocimientos adquiridos en la especialización.

6. CONCLUSIONES

- El precio del servicio se mantiene estable con un crecimiento igual al IPC, acatando la Resolución 3318 de septiembre de 2015 la cual informa el valor autorizado a cobro por revisión teniendo en cuenta el aumento de salario mínimo el cual se da por el porcentaje de inflación.
- Los costos y gastos operacionales pueden ser estables con un crecimiento no mayor al IPC, lo cual puede incrementar las ventas sin afectar la operación.
- La empresa tienen una rentabilidad auto sostenible como se refleja en el fcl y la generación de valor constante lo cual no es necesario un financiamiento externo.
- La cantidad de servicios a prestar está limitado por el Organismo Nacional de Acreditación, (ONAC) quien indica un tope de acuerdo a la capacidad instalada para este CDA son 144 maximo diario.
- Normatividad que respalda esta labor es Resolución No.00b3768 del 26 de septiembre de 2013, Ley 769 de 2002, modificado por el artículo 8° de la Ley 1383 de 2010 y La Resolución 3318 de 2015

7. RECOMENDACIONES

Los resultados del análisis financiero, proyecto que identifica la generación de valor y evalúa el nivel económico de la empresa CDA 37 sobre la operación actual subrayan la necesidad de implementar la estrategia de creación de valor basada en el crecimiento en las líneas de servicio; las siguientes recomendaciones se han

extraído fundamentalmente de las conclusiones del estudio:

- Tener en cuenta las sugerencias de la proyección financiera elaborada para determinar el crecimiento de la empresa año a año.
- Mantener los costos y gastos operacionales estables que no superen el crecimiento de los ingresos.
- Promover incentivos al personal operativo y administrativo por mantener el tope máximo en ventas.
- Implementar un plan de publicidad creando página web y línea al cliente la cual genere una fidelización. Y comunicación directa al cliente donde tenga acceso a sugerencias e inquietudes, cita para el servicio solicitado y se genere un alerta con la fecha próxima cercana para realizar la revisión obligatoria.
- Implementar el servicio de domicilio con el personal operativo quien realizada el desplazamiento del vehículo al CDA y una vez realizada la revisión entregarlo al punto domicilio de cliente.

8. AGRADECIMIENTOS

Al culminar este artículo agradecemos a nuestros docentes que a través de la especialización nos transmitieron sus conocimientos, a la universidad por darnos la oportunidad de hacer parte de sus egresados, al CDA 37 empresa que nos facilitó sus informes para poder realizar el ejercicio financiero, y a nuestras familias por su apoyo. Así de esta manera nos sentimos orgullosos de haber logrado el objetivo propuesto como es enriquecer nuestro conocimiento para ser más competitivos en el mundo de las finanzas,

REFERENCIAS

<https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/loader.php?IServicio=Buscar&IFuncion=buscarGo>

<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-capm-un-modelo-de-valoracion-de-activos-financieros>

Last updated: January 2015:
http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra693.pdf

<http://www.contabilidadyfinanzasjenn.blogspot.com.co/2010/05/flujo-de-caja-libre.html>

<http://trabajo.practicopedia.lainformacion.com/negocios/como-calculiar-el-cash-flow-o-flujo-de-caja-21557>

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/ebitda.html>

Léon García, O. (1999). *Administración Financiera*.

León García, O. (1999). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Cali-Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.

León García, O. (2003). Valoración de Empresas. En O. León García, *Gerencia del valor y EVA* (págs. 309-322). Bogotá: Digital Express.

J.P Morgan. (2012). *Tradeable Index Strategies: Emerging Markets*. Recuperado el 04 de 04 de 2012, de <http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/investbk/solutions/research/EMBI>

Ley 769 de 2002, y el Decreto 2053 de 2003,

<http://cdaubate.blogspot.com/>. Plan de negocio para la creación de un centro de diagnóstico automotor en ubate
1

<http://www.runt.com.co/portel/libreria/pdf/cdaactivosago30.pdf>
Archivo CDA de ventas promedio anuales.
<http://www.andemos.org/img/02697426.pdf>
f. Análisis del sector automotor 2015.

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/finanzas/articulo/administracion-basada-valor/27831>.

file:///C:/Tabla_Macroecon%20micos_Proyectados.pdf
TES, deuda pública
<http://www.banrep.gov.co/es/node/36055>.

Damodaran, A. (2015). *The Cost of Distress: Survival, Truncation Risk and Valuation*. New York: New York University - Department of Finance, New York, USA.

<http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/ebitda.html>.