

ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE
GENERACIÓN DE VALOR PARA LA CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO
FAMILIAR COLSUBSIDIO

JENNY ALEJANDRA HOYOS PRADO
CLARA INÉS LADINO GUTIÉRREZ
JAIMY OSMA GUERRERO
MARÍA ELVIRA PÉREZ LÓPEZ
OMAR ENRIQUE RONDÓN GARCÍA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2014

ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE
GENERACIÓN DE VALOR PARA LA CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO
FAMILIAR COLSUBSIDIO

JENNY ALEJANDRA HOYOS PRADO
CLARA INÉS LADINO GUTIÉRREZ
JAIMY OSMA GUERRERO
MARÍA ELVIRA PÉREZ LÓPEZ
OMAR ENRIQUE RONDÓN GARCÍA

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia y
Administración Financiera

JOSÉ HORACIO GONZÁLEZ ROA
Docente Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2014

CONTENIDO

	pág.
RESÚMEN	
INTRODUCCIÓN	8
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	10
1.1.1 Nombre de la Empresa	11
1.1.2 Tipo de Empresa	11
1.1.3 Ubicación	12
1.1.4 Tamaño	12
1.1.5 Visión	12
1.1.6 Misión	12
1.1.7 Objetivos Estratégicos	12
1.1.8 Ventajas Competitivas	13
1.1.9 Análisis de la Industria	13
1.1.10 Productos o Servicios	15
1.1.10.1 Administración de Recursos	15
1.1.11.2 Servicios Sociales	16
1.2 EL MERCADO	17
1.2.1 Tamaño del Mercado	17
1.2.1.1 Población beneficiaria, clientes actuales y potenciales	17
1.2.2 Descripción de la Competencia	19
1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el Mercado	20
1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	21
1.3.1 Descripción del proceso	21
1.3.2 Diagrama del proceso	22
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
1.4.1 Organigrama de la empresa	23
1.4.2 Cuadro informativo de los sueldos y salarios de cada cargo	24
2. EL PROBLEMA	25
2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	25
2.1.1 Estado de Resultados	25
2.1.2 Balance General	27
2.1.3 Indicadores Financieros	29
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	33

3.	METODOLOGÍA	34
3.1	FASE 1.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ENTENDIMIENTO DE LA EMPRESA	34
3.2	FASE 2.DIAGNOSTICO FINANCIERO	34
3.3	FASE 3.DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR	35
3.4	FASE 4.DISEÑO, DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO	36
3.5	FASE 5. PRESENTACIÓN Y SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	37
4.	RESULTADOS	38
4.1	RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS DEL MODELO	38
4.2	SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	39
4.3	PROYECCIÓN DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS	40
4.3.1	Ventas	40
4.3.2	Costos y Gastos	42
4.4	FLUJO DE CAJA	42
4.5	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	46
4.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO	49
4.7	INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS	51
5.	CONCLUSIONES	56
6.	RECOMENDACIONES	58
	BIBLIOGRAFÍA	60

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Distribución de los Aportes	15
Tabla 2. Cantidad Trabajadores por Subdirección	24
Tabla 3. Participación promedio de los Ingresos	26
Tabla 4. Ideas de Agregación de Valor	36
Tabla 5. Variables Macroeconómicas	40
Tabla 6. Proyección Ingresos Operacionales	40
Tabla 7. Cronograma de Apertura de Droguerías	41
Tabla 8. Ventas, Gastos y Costos proyectados de las nuevas droguerías	42
Tabla 9. Tasa Interna de Retorno	55

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Participación en el mercado a nivel nacional	20
Gráfica 2. Participación en el mercado a nivel regional	21
Gráfica 3. Procesos Gerenciales	22
Gráfica 4. Organigrama de la Empresa	23
Gráfica 5. Razón Corriente	29
Gráfica 6. Rotación de Cartera y Proveedores	30
Gráfica 7. Nivel de Endeudamiento	30
Gráfica 8. Margen Ebitda	31
Gráfica 9. Dupont	31
Gráfica 10. WACC Y EVA	32
Gráfica 11. Flujo de Caja Proyectado Colsubsidio mensual año 2014	44
Gráfica 12. Flujo de Caja Anual Proyectado Colsubsidio	45
Gráfica 13. Ingresos totales e Ingresos por mercadeo	47
Gráfica 14. Costos y Gastos	47
Gráfica 15. Remanente del Ejercicio	48
Gráfica 16. Porcentaje de Participación Activos	50
Gráfica 17. Porcentaje de Participación Pasivos	50
Gráfica 18. Porcentaje de Participación Patrimonio	51
Gráfica 19. Razón Corriente Proyectado	52
Gráfica 20. Rotación de Cartera y Proveedores Proyectado	52
Gráfica 21. Nivel de Endeudamiento Proyectado	53
Gráfica 22. Margen Ebitda Proyectado	53
Gráfica 23. WACC Y ROE	54

RESUMEN

Al realizar el diagnóstico de los estados financieros históricos de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar “Colsubsidio”, se detectaron oportunidades de mejora en el manejo de los excedentes de liquidez, incremento en la rentabilidad del activo, ampliación de la cobertura y posicionamiento de la Caja a nivel nacional. Por consiguiente se formuló una estrategia para generar valor, que consiste en la ampliación de la cobertura con 100 droguerías en diferentes ciudades de Colombia, como Barranquilla, Bucaramanga, Pereira y Manizales, las cuales fueron elegidas por su alto índice de crecimiento poblacional y desarrollo económico.

La inversión total es de \$27.556 millones de pesos, para los años del 2015 al 2018. De los cuales \$18.300 millones de pesos serán obtenidos por medio de financiación bancaria, de acuerdo con las aperturas de las droguerías en cada año y \$9.256 millones de pesos de recursos propios, además se realizaron inversiones a largo plazo para hacer uso eficiente de los recursos.

Se realizó un modelo financiero partiendo de la estrategia a desarrollar, mediante una proyección de sus estados financieros a 4 años y análisis de los indicadores.

La Tasa interna de retorno del proyecto es del 11,75%, siendo viable la estrategia de generación de valor diseñada para Colsubsidio. La rentabilidad del activo con la implementación de esta estrategia pasa de 2,9% en el año 2013 al 13,6% en el año 2018 reflejando eficiencias en el uso de sus activos.

Se demuestra que Colsubsidio en los siguientes cinco años (2014 al 2018), tuvo un aumento del 20% anual promedio en sus ingresos por mercadeo, siendo esta la cuenta de ingresos más representativa de acuerdo al análisis histórico realizado al estado de resultado.

INTRODUCCIÓN

Al asesorar o dirigir empresas, debemos estar revisando, analizando e interpretando los estados financieros, identificando problemas u oportunidades que nos permita tomar acciones o decisiones estratégicas y operacionales a través de inductores de agregación de valor, para lo cual debemos diseñar estrategias, fijar metas a corto, mediano y largo plazo, desarrollar planes de acción y presupuestos e introducir sistemas de medición, compensación, monitoreo e incentivos para los empleados.

Colsubsidio, es una caja de compensación familiar Colombiana, de derecho privado sin ánimo de lucro, maneja y administra recursos públicos y privados, durante su trayectoria ha desarrollado diferentes líneas de negocio enfocadas en la satisfacción de las necesidades, en especial de sus usuarios y afiliados, en la zona central del país. A 31 de diciembre de 2013 sus ingresos totales fueron de 2,5 billones reflejando excedentes de liquidez.

Teniendo en cuenta lo anterior, los ingresos por mercadeo representan más del 45% del total de los ingresos y siguiendo el compromiso de Colsubsidio en fortalecer el mercadeo social porque lo entiende como un complemento al servicio y beneficio que presta a sus afiliados, nuestra investigación se basa en diseñar una estrategia, que permita mediante el desarrollo de un modelo financiero dar soporte a la toma de decisiones y agregación de valor a Colsubsidio, a través del diagnóstico empresarial, análisis de estados financieros e indicadores que ayuden a entender la estructura y funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar, el aporte que estas deben generar a la sociedad y su situación financiera para definir estrategias que le generen a Colsubsidio agregación de valor y competitividad en los servicios brindados a sus afiliados. Para esto, el presente trabajo describe el problema, la metodología utilizada, los resultados, las conclusiones y recomendaciones del mismo. Se muestra el diagnóstico, el origen del problema y desde luego de donde surge la estrategia, analizando el comportamiento de los últimos cuatro años de la empresa del 2010 al 2013, realizando un modelo en Excel mediante supuestos macroeconómicos, microeconómicos y de la misma empresa para realizar las proyecciones de los próximos cinco años.

En el desarrollo de este trabajo se tuvieron limitaciones, como autorización y acceso a la información de la empresa, complejidad en los estados financieros propios y de las otras cajas de compensación familiar, carencia de fuentes de información e investigaciones de temas y proyectos relacionados.

La importancia de este trabajo de grado, radica en poder aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la especialización de Gerencia Administrativa y Financiera, junto con la experiencia y destrezas adquiridas en nuestra vida laboral, permitiéndonos estar en la posición de ver, conocer y entender los comportamientos macro y micro de la economía mundial y los respectivos efectos en las compañías públicas y privadas desde los estados

financieros, para así poder tomar decisiones de agregación de valor diseñando un modelo financiero proyectado bajo supuestos que permitan visualizar el comportamiento de la estrategia a adoptar.

Para la Gerencia Financiera de la Caja de Compensación de subsidio Familiar Colsubsidio, es de gran aporte este trabajo de grado, porque les permite ver el análisis, opinión, debilidades y oportunidades de la empresa desde una fuente externa y a su vez contribuye al desarrollo de su compañía, tomando medidas para mejorar e inclusive implementar la estrategia planteada y plasmada en el modelo financiero.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

En el año 1957, por el decreto legislativo 118 del 21 de junio se establece en Colombia el subsidio familiar. Por medio de este se dispone que todas las empresas del país, tanto privadas como oficiales, deben aportar una suma equivalente al 4% de la nómina mensual de los salarios que será destinada a la seguridad social de sus empleados. Este dinero lo reciben las Cajas de Compensación Familiar para ser redistribuido en forma de subsidio monetario para los trabajadores de medianos y menores ingresos en proporción al número de personas a cargo.

Las Cajas de Compensación Familiar son un componente de la seguridad social en Colombia. Son entidades privadas, sin ánimo de lucro que trabajan en diferentes campos por mejorar la calidad de vida de la familia colombiana, haciendo redistribución del ingreso y creando infraestructura de desarrollo económico y social. Por el sistema de compensación familiar, los trabajadores de medianos y bajos ingresos, reciben no sólo un subsidio pagado en dinero, sino además, servicios básicos en áreas tan diferentes como la educación, la salud, la recreación, el crédito social, los programas de vivienda, el turismo, y los servicios culturales y bibliotecarios, entre otros. Estos servicios se ofrecen gracias a los dineros que le quedan a las Cajas como remanente después de pagar el subsidio en dinero a los trabajadores.

El inicio de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, fue en el año 1957, cuando la ANDI convocó a sus afiliados en Bogotá. Mientras que en resto del país se constituyeron simultáneamente otras Cajas de Compensación Familiar auspiciadas por diferentes gremios: comerciantes, banqueros, aseguradores, etc. La función básica de las cajas en sus inicios, se limitaba, según lo ordenaban las normas vigentes en ese entonces, a recaudar los aportes patronales para repartirlos mensualmente en cheques, a los trabajadores de las empresas afiliadas.¹

En el año 1962 Colsubsidio dedicó sus esfuerzos y gestiones para reorientar el subsidio familiar, ampliando su campo de acción, lo cual tuvo feliz acogida por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, institución que a través del decreto 3151 del mismo año, abrió las puertas a los servicios sociales de las Cajas de Compensación Familiar; fue así como nacieron los servicios de salud, mercadeo, educación, vivienda, recreación y crédito de fomento para industrias familiares.

En 1972 el presidente Misael Pastrana Borrero inauguró el Supermercado de la Calle 26. Así mismo, se fundó la Pinacoteca y la Librería de Arte, donde se

¹ Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, Año 2014

pusieron a la venta a muy bajos precios, reproducciones de los grandes maestros de la pintura y grabaciones de las obras del repertorio musical clásico.

Se expide en este año la Ley 21 de 1982 donde se ratifica el carácter de prestación social que tiene el subsidio familiar y se amplió la cobertura de este régimen, extendiéndose a toda la población asalariada del país, se reiteró el carácter de corporaciones a las Cajas de Compensación, se le asignaron funciones de Seguridad Social.

El 15 de febrero de 1989 se posesionó el abogado Luis Carlos Arango Vélez como nuevo director de la Caja, reemplazando en el cargo al Dr. Roberto Arias Pérez. Ambos han sido dos de los gestores más importantes de Colsubsidio gracias a su visión.

La ley 100 de 1993 otorga a las Cajas de Compensación la posibilidad de formar parte del nuevo Sistema de Seguridad Social Integral , otorgándosele nuevos espacios en el Sistema de Pensiones y Salud, dando lugar posteriormente a la E.P.S. Famisanar Ltda y a ser socio accionista de Protección S.A. Con la expedición de la Ley del Plan de Gobierno las Cajas de Compensación Familiar actúan en colaboración con el gobierno en la atención integral de la niñez y la jornada escolar complementaria.

Con la expedición de la Ley 789 se modifica el Régimen de organización y funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar, en donde se destaca la creación del Fondo de promoción al empleo y protección al desempleo FONEDE y del fondo de atención integral a la niñez y jornada escolar complementaria FONIÑEZ con recursos de las Cajas.

En la actualidad Colsubsidio tiene el mayor reconocimiento y prestigio en la administración y ejecución de recursos públicos como el Subsidio Familiar, Fondo de vivienda de interés social – FOVIS, Fondo de atención integral a la niñez y jornada escolar complementaria – FONIÑEZ, Fondo de solidaridad de fomento al empleo y protección al Cesante – FOSFEC y Empresa promotora de salud del régimen subsidiado - EPS COLSUBSIDIO, entre otros.

1.1.1 Nombre de la Empresa. Caja Colombiana de Subsidio Familiar, Colsubsidio.

1.1.2 Tipo de empresa. Colsubsidio es caja de compensación familiar de derecho privado sin ánimo de lucro, gestionada con criterios de sostenibilidad social, económica y ambiental. Financiada con los aportes empresariales e ingresos por venta de servicios. Administra recursos y presta servicios en el marco del subsidio familiar, la protección, la seguridad y la responsabilidad social.

Durante su trayectoria ha desarrollado diferentes líneas de negocio enfocadas en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y afiliados, especialmente en la zona central del país.

1.1.3 Ubicación. Las cajas de Compensación de Subsidio Familiar en Colombia, son de jurisdicción departamental. En Cundinamarca se encuentran las siguientes: Cafam, Colsubsidio, Compensar, Comfacundi, y Comcaja. Colsubsidio tiene presencia, a través de sus distintos servicios como Cultura (Bogotá), Vivienda (Bogotá, Sopó, Zipaquirá), Crédito (Cundinamarca), Educación (Bogotá, Soacha, Sopó), Salud (Cundinamarca y Boyacá), Recreación y Turismo (Bogotá, Girardot, Llanos Orientales y Paipa), Supermercados y Droguerías (Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Zona Cafetera, Tolima, Huila, Atlántico, Bolívar, Valle del Cauca y Casanare); Su sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá en la Calle 29 N° 25 – 50.

1.1.4 Tamaño. El crecimiento y desarrollo de Colsubsidio a lo largo de sus más de cincuenta años, hoy en día refleja su posición de liderazgo en el sector de las cajas de compensación de subsidio familiar en Colombia. De acuerdo a la información suministrada por la entidad a cierre del año 2013 su equipo de trabajo estaba conformado por 12.303 trabajadores, su cantidad de empleadores afiliados aumento a 48.850, trabajadores afiliados 1.028.163, para un total de aportes de \$715.348 millones de pesos y un total de ingresos de \$ 2.524.272 millones de pesos. Sus activos aumentaron un 10% con respecto al año 2012, ubicándose en el año 2013 en \$ 2.929.485 millones de pesos y un patrimonio de \$ 1.592.340 millones de pesos. Por la anterior muestra de su tamaño, Colsubsidio se clasifica de acuerdo a las Leyes colombianas como una empresa grande.

1.1.5 Visión. Ser la empresa social de los colombianos, reconocida por su liderazgo y excelencia en la formulación de políticas, la gestión de programas y servicios, en el marco de la prestación del subsidio familiar, la protección, la seguridad y la responsabilidad social.²

1.1.6 Misión. En Colsubsidio trabajamos con las empresas, los trabajadores y el gobierno, por el desarrollo humano integral mediante la gestión de programas del subsidio familiar, la protección, seguridad y responsabilidad social, para el logro de una Colombia más justa, solidaria y en paz.³

1.1.7 Objetivos Estratégicos. Colsubsidio es una organización privada sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema de Protección y Seguridad Social, su evolución ha estado marcada tanto por el reconocimiento de las personas como seres integrales con necesidades dinámicas, múltiples e interdependientes, como por las transformaciones que ha tenido el Estado colombiano en el desarrollo de su función social.

²Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, Año 2014

³Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, Año 2014

Su gestión la desarrolla a través de la Administración de Recursos y la Prestación de Servicios Sociales, que permiten redistribuir el ingreso y generar oportunidades de desarrollo integral para los colombianos, a partir de un amplio portafolio de servicios sociales que satisfacen necesidades fundamentales en condiciones de dignidad.

La administración de recursos contempla la gestión que desarrolla la Caja con los recursos aportados por las empresas para el otorgamiento de subsidios dirigidos a las poblaciones que por ley son beneficiarias del subsidio monetario, así mismo la administración de fondos de protección social nacidos del 4%, como son los fondos para subsidio al desempleo, subsidio de vivienda de interés social, régimen subsidiado de salud, atención primaria en salud y la atención integral a la niñez perteneciente a los niveles 1 y 2 del Sisben. Así mismo, la administración de recursos destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social aportados por los entes territoriales y las empresas.

La prestación de servicios sociales contempla tanto los servicios que desarrolla la Caja a través de sus unidades: Salud, Educación y Cultura, Recreación y Turismo, Mercadeo Social, Vivienda y Crédito, como los que prestan las empresas en las cuales tiene participación accionaria: Simple, Protección, Nueva EPS, Famisanar, Finamérica y la Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio EADS.

En cumplimiento de la misión y con el fin de contribuir con la reducción de la pobreza, ampliar la igualdad de oportunidades y generar un modelo socioeconómico incluyente, ha definido dos líneas de acción que buscan consolidar la experiencia y reputación en la administración de recursos y fortalecer la competitividad en la prestación de servicios sociales.⁴

1.1.8 Ventajas Competitivas. Colsubsidio, Caja de Compensación de Subsidio familiar a lo largo de su trayectoria, se ha caracterizado por mantenerse en la vanguardia del sector, diversificando su portafolio de servicios ofrecidos a sus afiliados y usuarios y así mismo su fuente de ingresos. Convirtiéndose está en la principal ventaja competitiva de la entidad.

En la actualidad el 25% de los ingresos que recibe la entidad proviene de los aportes que realizan sus empleadores afiliados. El 75% restante se distribuye entre los servicios complementarios que la institución diseñó para sus afiliados: 30 por ciento de los supermercados, 25% por concepto de servicios sociales (salud, IPS, educación, recreación) y 20% por las droguerías. Todos estos frentes a 2013 presentaron crecimientos entre el 10% y el 20%.

1.1.9 Análisis de la Industria. Las principales variables a cierre de año 2013 en Colombia son positivas, un crecimiento cercano a 4%, una inflación controlada y una disminución en la tasa de desempleo. Sin embargo los índices de competitividad continúan en caída, demostrando la necesidad de seguir

⁴ Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, Año 2014

transformando el aparato productivo y así lograr mayores niveles de crecimiento sostenido.

En la perspectiva social se evidencian las acciones de corresponsabilidad y gestión de las instituciones públicas y privadas, que ejecutan las políticas públicas sociales. Se redujo el índice de pobreza a 34,1% y el de indigencia, a 10,6%, explicados fundamentalmente por acciones relacionadas con la redistribución del ingreso. Sin embargo, este logro se convierte a la vez en un gran reto. Por una parte, 16 millones de colombianos continúan viviendo en condiciones de pobreza y cinco millones de ellos, en pobreza extrema. Y por otra, el Banco Mundial en su estudio *“La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina”*, estima, que quienes salieron de la pobreza, pasaron a formar parte de un grupo situado entre los pobres y la clase media, a quienes llamaron “vulnerables” y los cuales representan la clase social más numerosa de la región. A estos dos grupos poblacionales, pobres y vulnerables, hay que procurarles seguridad socioeconómica, que disminuya el riesgo de volver a caer en la pobreza.

Así mismo, un porcentaje importante de esta población, ha sido impactada por los fenómenos del cambio climático, lo que demanda mayores recursos para ampliar coberturas, mayor focalización e instituciones más eficientes, que presten servicios sociales oportunos y pertinentes para lo cual se requiere una seguridad financiera, que permita continuar con los programas establecidos. En este orden de ideas las cuarenta y dos cajas de compensación familiar a nivel nacional desempeñan una labor significativa, ya que estas manejan en la actualidad casi dos puntos del PIB nacional y están encaminadas a convertirse en los principales ejecutores de la política social del Gobierno.

Dada su importancia, las cajas de compensación familiar son entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de Subsidio Familiar, cuya misión es garantizar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control, el eficaz funcionamiento acorde con la Ley y normas vigentes, la ampliación de la cobertura y la calidad de los servicios que prestan, en especial a la población de medianos y bajos ingresos, en aplicación de los principios de universalidad y solidaridad.

Además del subsidio monetario, las cajas tienen obligatoriamente que destinar recursos a subsidios de vivienda de interés social, salud, educación, atención a los niños menores de seis años y apoyo a la jornada escolar complementaria. Adicional a estos programas obligatorios, están autorizadas a dedicar el resto de los recursos a mercadeo, nutrición, servicios de biblioteca, recreación, educación, capacitación y crédito de fomento para industrias familiares y salud de sus afiliados, etc.

La situación actual de la distribución de los aportes a las cajas de compensación familiar es como se muestra en la (Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de los Aportes.

Distribución de los Aportes	
Aportes 4%	100%
Superintendencia	1%
Reserva legal	3%
Foniñez	3,50%
Fosfec (antes Fonede)	5,00%
Asistencia primaria en salud	6,25%
Gastos de Administración	8%
Fosyga	10%
Fovis	20,50%
Total apropiaciones de ley	57,25%
Saldo para subsidio	42,75%
Subsidio en \$ (55% del saldo anterior)	23,51%
Saldo para subsidio en servicios Inversiones en ampliación de coberturas	19,24%

Fuente: Superintendencia de Subsidio familiar

1.1.10 Productos o Servicios. Colsubsidio como Caja de Compensación Familiar (CCF) es una empresa especializada en administración de recursos y prestación de servicios sociales. Inicialmente, dichos servicios se limitaron al otorgamiento del subsidio en dinero o cuota monetaria y, posteriormente, se abre una gama de servicios, dirigidos a atender necesidades de los trabajadores de menores ingresos y sus familias.

1.1.10.1 Administración de Recursos.

- Subsidio Familiar. Es una prestación social de los trabajadores a cargo de los empleadores. El subsidio familiar en dinero, denominado cuota monetaria, se paga mensualmente a los trabajadores por cada una de las personas que tengan a su cargo, con derecho al mismo.
- Fondo de Vivienda y de interés social – FOVIS. Constituido con el 20.5% de los aportes empresariales, con el fin de otorgar el *subsidio familiar de vivienda*, consiste en un aporte en dinero a los afiliados beneficiarios, como un complemento al ahorro para la adquisición de vivienda nueva, construcción en sitio propio o mejoramiento de las condiciones básicas de una Vivienda de Interés Social.
- Fondo de atención integral a la niñez y jornada escolar complementaria FONIÑEZ. Constituido con el 3.5% de los aportes empresariales, con el

fin de atender integralmente a la niñez de 0 a 6 años de edad y los niños a partir de los 7 años y hasta los 15, con programas que complementen los desarrollos curriculares de las instituciones educativas.

- Fondo de solidaridad de fomento al empleo y protección al Cesante FOSFEC. Constituido con el 11.25% de los aportes empresariales, es un nuevo fondo administrado por las Cajas de Compensación Familiar, cuya finalidad es la articulación y ejecución de un sistema integral de políticas para mitigar los efectos del desempleo que enfrentan los trabajadores.

1.1.10.2 Servicios Sociales.

- Educación. Colsubsidio tiene una red de servicios a lo largo del ciclo de vida, con un modelo educativo de excelencia académica, cultural, formativa y nutricional, que se convierte en instrumento de movilidad social, como:
 - a. Formación para el trabajo y desarrollo del talento humano: Conferencias, seminarios, talleres, diplomados, cursos libres, conocimientos académicos y técnicos laborales.
 - b. Gestión y administración de recursos para proyectos de formación laboral y desarrollo social: Administración directa de instituciones ya establecidas, administración de recursos con fines educativos, la coadministración y la estructuración e implementación de escuelas de formación interna en las organizaciones.
- Cultura. Participa de la firme convicción de que el acceso a la riqueza cultural es el mejor medio para enriquecer la vida del ser humano porque lo sensibiliza con su entorno, con el mismo y con su realidad, esto lo hace por medio del Museo de Arte y Cultura donde realiza exposiciones itinerantes, talleres para niños y niñas, talleres para jóvenes, ciclo de conferencias, ciclos de cine y formación en apreciación cultural y artística.
- Recreación y Turismo. Cuenta con una red de servicios que permite el aprovechamiento sano del tiempo libre y la conciliación de la vida familiar y laboral:
 - a. Recreación: línea ambiental, línea familiar, línea corporativa, tradicional y vacaciones recreativas.
 - b. Deportes: Fomentar la práctica deportiva a partir del desarrollo de la actividad física, permitiendo la integración de todos en los diferentes programas por medio de escuelas deportivas, asesorías deportivas, torneos y competencias.
 - c. Turismo: Satisfacer eficientemente las necesidades recreativas y turísticas de los afiliados y público particular en las regiones de

Girardot, Llanos Orientales y Paipa, mediante sus tres hoteles y Parque Piscilago en estas zonas y sus tres clubes en Bogotá.

- **Mercadeo Social: Supermercados y Droguerías.** Cuenta con una amplia red de suministros de bienes y alimentos básicos necesarios para una buena salud física y mental, así como de medicamentos apropiados y seguros para la prevención, mitigación y superación de enfermedades. Actualmente cuenta con 71 supermercados y 272 droguerías, ubicados principalmente en Bogotá y Medellín.
- **Vivienda.** Ofrece programas integrales de vivienda de interés social con valoración permanente, un entorno urbano que beneficia a la familia y a la ciudad, facilitando la compra y la financiación.
- **Salud.** Protege a las personas mediante la participación activa en el Sistema de Seguridad Social en Salud, con servicios diseñados para todo el grupo familiar, algunos de sus servicios son: medicina del trabajo, medicina preventiva, programas específicos, vacunación empresarial, higiene industrial y chequeos médicos preventivos.
- **Crédito Social.** Permite el acceso a recursos financieros que posibilitan la adquisición de activos y servicios sociales, construyendo una historia y cultura crediticia.⁵

1.2 EL MERCADO

1.2.1 Tamaño del Mercado. Colsubsidio se ha consolidado a nivel nacional como una de las cajas de compensación más importantes y representativas del país debido a su participación y penetración en el mercado. Su compromiso social, la calidad del servicio prestado, y la cobertura la han posicionado la caja como el operador de servicios sociales más grande el país. El objetivo de la caja de compensación es mantener el liderazgo generando mayor cobertura e impacto social por medio de la calidad, el amplio portafolio de servicios, la infraestructura, la imagen, la competitividad y la reputación.

1.2.1.1 Población beneficiaria, clientes actuales y potenciales. Los clientes para Colsubsidio como Caja de Compensación Familiar son todas aquellas empresas afiliadas como aportantes y todos los usuarios como afiliados y no afiliados que utilizan los servicios prestados por esta.

La regulación del Sistema de Subsidio Familiar ha permitido la afiliación no solo de los trabajadores dependientes y sus familias, sino también la de otros segmentos de la población. De esta forma, la población afiliada se circunscribe a cinco grandes grupos de origen:

⁵ Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, Año 2014

- *Los Trabajadores Afiliados Dependientes: Son todos los asalariados que prestan sus servicios personales por más de 4 horas diarias (o mínimo 96 horas mensuales) a un empleador público o privado, a su vez obligatoriamente afiliado a una CCF. Un trabajador puede estar afiliado a múltiples cajas, si tiene múltiples empleadores. La restricción se refiere al pago del subsidio, de forma que la CCF de la empresa en donde devenga el mayor salario será la encargada de realizar el pago. Los trabajadores afiliados dependientes son Beneficiarios del Régimen del Subsidio Familiar si ganan hasta cuatro salarios mínimos mensuales y tienen personas a cargo por las cuales pueden tener derecho a percibir la prestación del subsidio familiar en dinero. Los trabajadores beneficiarios efectivamente tienen derecho al subsidio familiar monetario si, sumados sus ingresos con los de su cónyuge o compañero, no sobrepasen los seis salarios mínimos legales mensuales vigentes. Adicionalmente, pueden ser beneficiarios de los subsidios en especie, de vivienda y educativo, y, como los demás afiliados, del subsidio en Servicios Sociales.*
- *Los Pensionados, que pueden afiliarse aportando el 2% de su mesada.*
- *Los Voluntarios: son trabajadores independientes y desempleados (una vez vencido su periodo de protección) que deciden aportar un 0.6% sobre la base de un salario mínimo mensual.*
- *Los Facultativos: son las personas, por lo general en su condición de trabajadores independientes, que deciden afiliarse a una CCF aportando el 2% sobre el ingreso básico de cotización declarado para el sistema de salud.*
- *Los Afiliados por Fidelidad: incluyen a los desempleados, anteriormente vinculados a una CCF, por el periodo de un año a partir de su acreditación como desempleado. Tienen derecho a los programas de educación, capacitación, recreación y turismo social en las mismas condiciones que tenían como afiliados al momento de su retiro y en la Caja a la cual estaban afiliados. Incluyen también a los pensionados que acreditan 25 o más años de afiliación al sistema de CCF, los cuales tienen derecho a los programas de capacitación, recreación y turismo social a las tarifas más bajas de cada CCF. La cobertura por fidelidad está a cargo de las CCF.*

La cobertura del sistema de CCF se extiende a los cónyuges o compañeros permanentes del afiliado y a las personas económicamente a su cargo. Las personas a cargo del trabajador beneficiario dependiente le dan derecho a reclamar el subsidio familiar en dinero y especie si cumplen las siguientes condiciones:

a. Son hijos matrimoniales, extramatrimoniales, adoptivos o hijastros menores de 18 años. Después de los 12 años deben acreditar la escolaridad en un establecimiento docente debidamente aprobado.

b. Son hermanos menores de 18 años, huérfanos de padres, que conviven y dependen económicamente del trabajador beneficiario. Después de los 12 años deben acreditar escolaridad.

c. Son padres del trabajador beneficiario, en edad mayor a los 60 años que no devengan, ninguno de los dos, un salario, renta o pensión alguna.

d. Son padres, hermanos huérfanos e hijos inválidos o de capacidad física disminuida, imposibilitados para trabajar, que conviven y dependen económicamente del trabajador. En este caso el trabajador beneficiario tendrá derecho a recibir un subsidio monetario doble, sin limitación en razón de la edad de los dependientes⁶.

1.2.2 Descripción de la Competencia. La competencia directa de Colsubsidio como Caja de Compensación Familiar en Colombia son cajas ubicadas en Cundinamarca como Compensar, Cafam, y Comfandi. Colsubsidio mediante el crecimiento de su departamento de Mercadeo, a través de los servicios ofrecidos en Supermercados y Droguerías, empezó a evidenciar otro tipo de competencia en el sector de las grandes cadenas de supermercados y droguerías reconocidas en el país.

Según cifras del banco Credit Suisse, Colombia es el segundo país más grande de Sudamérica con más de 47 millones de habitantes. En el negocio de supermercados compiten nueve empresas principales, pero más del 50% de las ventas minoristas se concentra en locales de barrio. El líder en este sector es Éxito, con un 44% de participación de mercado, seguido de Carrefour. En tercer lugar, con un 14%, se ubica el grupo Olímpica, de Barranquilla, con años de tradición en el comercio. Más atrás aparece Alkosto -o Colombiana de Comercio- con 7%, de empresarios colombianos; La 14 (6%), de un grupo empresarial de Cali y que tienen fuerza en el occidente colombiano; Colsubsidio (3%), perteneciente a una caja de compensación, y Mercados de Familia y Surtifruver de la Sabana, con 1% de participación cada una. Lo que refleja fortalecimiento que está desarrollando Colsubsidio en el sector de los supermercados.

En lo relacionado a las droguerías o sector farmacéutico se caracteriza por las pocas barreras de entradas que tienen los nuevos competidores, van desde cadenas de droguerías con presencia en otros países y consolidadas con un

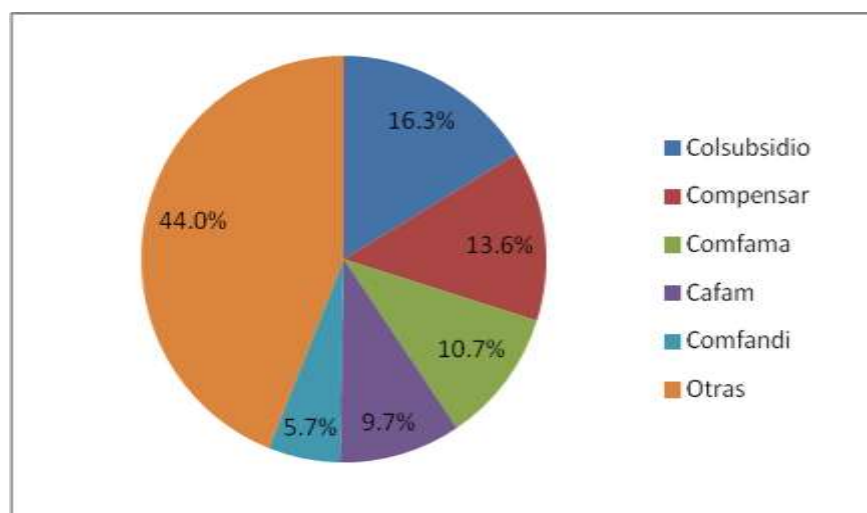
⁶ CARRASCO, Emilio, Stefano Farné. Las Cajas Del Subsidio Familiar Como Operadores De Política Social. (Online) Bogotá, 2010. Publicado agosto de 2010 (Citado Junio de 2014)
http://portal.uexternado.edu.co/pdf/6_derechoSeguridadSocial/observatorio/publicaciones/cuadernos/cuaderno_12.pdf

grado de recordación bastante fuerte en cuanto a su marca hasta pequeñas droguerías emergentes situadas en barrios y urbanizaciones nuevas con poca inversión y con un reto bastante grande enfrentadas a fuerzas competitivas bastante grandes.

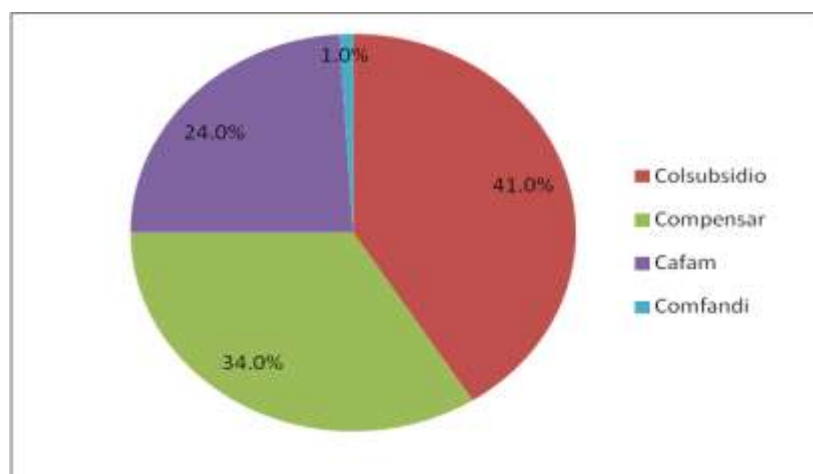
Existe mucha competencia dado el tamaño del mercado ya que una de las necesidades básicas del ser humano es tener buena salud. Las empresas existentes en el mercado son muy variadas: empresas multinacionales como Locatel, Farmatodo, Farmasanitas, empresas nacionales como La Rebaja y La Economía (cooperativas), Copidrogas y Droxi que asocian droguerías independientes bajo una misma imagen, sin embargo Copidrogas es del sector cooperativo y Droxi es del sector privado y quiere consolidar sus operaciones, Droguerías Colsubsidio (caja de compensación), alianza Cafam – Éxito que es una nueva forma de realizar alianzas entre empresas de distinto objeto económico y droguerías independientes que tienen diversas estrategias conforme a sus respectivos dueños, la rivalidad está dada por el reconocimiento de marca, la competencia en precios, la diferenciación o una combinación de las diferentes estrategias.

1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado. A nivel nacional la caja de Compensación familiar Colsubsidio se destaca con una participación en el mercado del 16%, como se muestra en la (Gráfica 1) y a nivel departamental, según (Gráfica 2), es la más representativa con una participación en el mercado de 41%, le sigue Compensar que se sigue mostrando como una entidad solida con 34% de participación, seguida por Cafam con el 24% y Comfandi con 1%, lo que afirma que Colsubsidio es una entidad con nombre y participación consolidada en el mercado de las cajas de compensación familiar en Colombia.

Gráfica 1. Participación de Colsubsidio en el mercado a nivel nacional.



Gráfica 2. Participación de Colsubsidio en el Mercado a nivel regional.



1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

1.3.1 Descripción del proceso. Colsubsidio (Caja Colombiana de Subsidio Familiar) es una caja de compensación en Colombia, que cuenta con una trayectoria de más de 50 años, es de derecho privado sin ánimo de lucro, gestionada con criterios de sostenibilidad social, económica y ambiental. Financiada con los aportes empresariales y los ingresos por venta de servicios. Administra recursos y presta servicios en el marco del subsidio familiar, la protección, la seguridad y la responsabilidad social.

1.3.2 Diagrama del proceso.

Gráfica 3. Procesos Gerenciales.

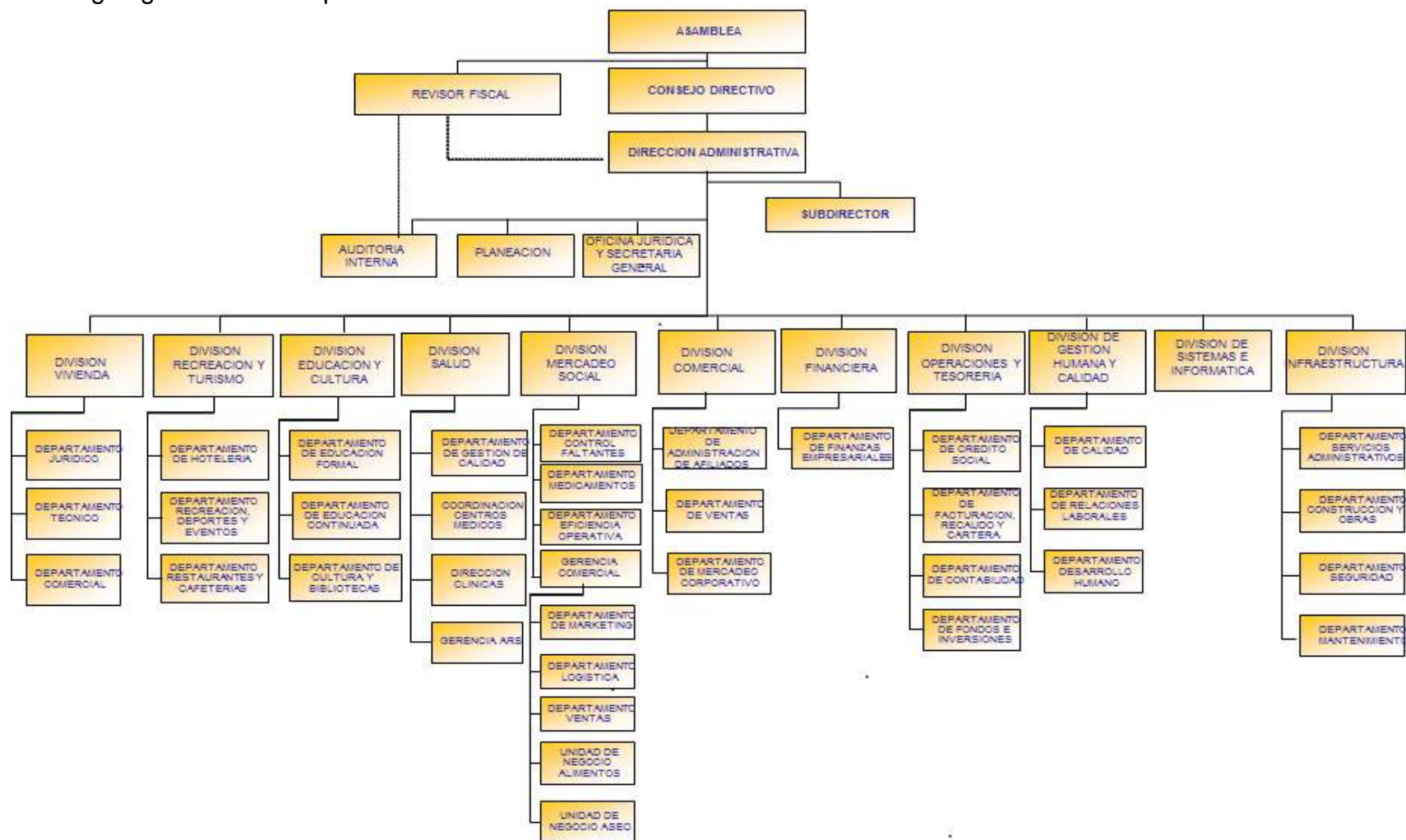


Colsubsidio cuenta con amplios canales de distribución de acuerdo al servicio o producto ofrecido. Los más representativos son tiendas propias (supermercados y droguerías), ventas por internet, fuerza de venta y la más importante es contar con la infraestructura adecuada y llamativa para los afiliados, además de tener con un nombre bien posicionado.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama de la empresa.

Gráfica 4. Organigrama de la empresa.



Fuente: Colsubsidio

La estructura de Colsubsidio parte de una asamblea, consejo directivo y dirección administrativa que se fracciona en las diferentes divisiones o unidades de negocio, donde nacen sus departamentos con sus respectivos cargos y colaboradores como jefes de división, jefes de departamento, jefes de área, empleados, contratistas, proveedores, trabajadores beneficiarios y empleadores afiliados de Colsubsidio, con el fin de que la actuación de la organización se ajuste a los principios éticos y razón de ser de la compañía.

1.4.2 Cuadro informativo de los sueldos y salarios. La nómina mensual de Colsubsidio es de aproximadamente 30 mil millones de pesos.

Tabla 2. Cantidad Trabajadores por Subdirección.

Cantidad de trabajadores por Subdirecciones			Región	Participación
Subdirección	Trabajadores	Participantes		
Subdirección Servicios Desarrollo Social	4,618	37.5%	Bogotá	78.9%
Subdirección Servicios Salud	3,504	28.5%	C/marca	12.1%
Subdirección Servicios Mercadeo y Crédito Social	3,351	27.2%	Antioquia	3.3%
Subdirección Gestion Organizacional	393	3.2%	Boyacá	2.3%
Subdirección Comercial	334	2.7%	Tolima	1.1%
Dirección de Áreas staff	84	0.7%	Meta	0.8%
Subdirección Financiera	19	0.2%	Valle	0.4%
Total general	12,303	100.0%	Otros	1.1%
			Total	100%

Fuente: Colsubsidio

2. EL PROBLEMA

2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

2.1.1 Estado de Resultados.⁷

Caja Colombiana De Subsidio Familiar Colsubsidio
Cifras En Millones De Pesos Colombianos
Estado de Resultado Año 2010- 2013
Análisis Vertical y Horizontal

	2010	A. Vertical %	2011	A. Vertical %	2012	A. Vertical %	2013	A. Vertical %	A. Horizontal 2011-2010	A. Horizontal 2012-2011	A. Horizontal 2013-2012
INGRESOS											
Ingresos Operacionales											
Aportes recibidos de afiliados	487.362	27%	549.980	26%	626.518	27%	715.348	28%	13%	14%	14%
Ingresos por mercadeo	742.891	41%	828.536	40%	1.000.245	43%	1.145.716	45%	12%	21%	15%
Ingresos servicios de obras de beneficio social	493.534	27%	539.214	26%	617.600	27%	580.735	23%	9%	15%	-6%
Ingresos programa de Vivienda	60.778	3%	147.682	7%	56.369	2%	63.534	3%	143%	-62%	13%
Total Ingresos Operacionales	1.784.565	99%	2.065.412	100%	2.300.732	99%	2.505.333	99%	16%	11%	9%
Ingresos No Operacionales											
Otros Ingresos	14.820	1%	10.190	0%	17.348	1%	18.939	1%	-31%	70%	9%
Total Ingresos No Operacionales	14.820	1%	10.190	0%	17.348	1%	18.939	1%	-31%	70%	9%
TOTAL INGRESOS	1.799.385	100%	2.075.602	100%	2.318.080	100%	2.524.272	100%	15%	12%	9%
GASTOS											
Gastos Operacionales											
Subsidios pagados	147.319	9%	168.066	8%	184.794	8%	212.668	9%	14%	10%	15%
Traslado de subsidio por personas a cargo 19-23 años al FONEDE	3.180	0%	3.623	0%	3.636	0%	4.113	0%	14%	0%	13%
Costos de servicios de obras de beneficio social	518.895	30%	549.609	28%	637.667	29%	630.360	26%	6%	16%	-1%
Apropiación obligatoria para el Fondo - FOVIS	98.697	6%	111.067	6%	126.268	6%	144.606	6%	13%	14%	15%
Apropiación Obligatoria Fondo de Atención Integral a la Niñez - FONINEZ	16.851	1%	18.963	1%	21.558	1%	24.689	1%	13%	14%	15%
Apropiación Obligatoria Fondo - FONEDE	14.443	1%	16.254	1%	18.478	1%	21.162	1%	13%	14%	15%
Apropiación Obligatoria de la contribución a la Superintendencia del Subsidio F.	4.853	0%	5.477	0%	6.237	0%	7.124	0%	13%	14%	14%
Apropiación Obligatoria Fondo de Solidaridad y Garantía - FOSYGA	48.526	3%	54.768	3%	62.373	3%	71.242	3%	13%	14%	14%
Apropiación Reserva Legal	2.000	0%	-	0%	2.650	0%	350	0%	-100%	-	-87%
Amortización método del costo de inversiones	405	0%	913	0%	-	0%	-	0%	125%	-100%	-
Apropiación salud Ley 1438	-	0%	-	0%	38.983	2%	44.526	2%	-	-	14%
Total Gastos Operacionales	855.169	50%	928.740	47%	1.102.644	49%	1.160.840	48%	9%	19%	5%
Gastos No Operacionales											
Costo de mercancía vendida	588.677	34%	660.475	33%	794.165	36%	916.704	38%	12%	20%	15%
Gastos de operación de mercadeo	144.606	8%	155.925	8%	183.097	8%	210.492	9%	8%	17%	15%
Costo de ventas del programa de vivienda	49.093	3%	124.975	6%	38.661	2%	47.108	2%	155%	-69%	22%
Gastos de Programa de vivienda	6.803	0%	7.968	0%	7.500	0%	9.870	0%	17%	-6%	32%
Gastos de Administración	38.827	2%	43.814	2%	49.898	2%	56.993	2%	13%	14%	14%
Reducción gastos de administración 2% para FONEDE	9.705	1%	10.954	1%	12.475	1%	14.248	1%	13%	14%	14%
Otros egresos	24.575	1%	54.557	3%	44.220	2%	22.144	1%	122%	-19%	-50%
Total Gastos No Operacionales	862.286	50%	1.058.668	53%	1.130.016	51%	1.277.559	52%	23%	7%	13%
TOTAL GASTOS	1.717.455	100%	1.987.408	100%	2.232.660	100%	2.438.399	100%	16%	12%	9%
REMANENTE	81.930		88.194		85.420		85.873		8%	-3%	1%

⁷ Estado de Resultado Año 2010 al 2013, Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio

Los ingresos están representados principalmente por: los aportes de los afiliados, mercadeo, servicios de obras de beneficio social, programa de vivienda y por otros ingresos. Sin embargo, los ingresos más altos están dados por el área de mercadeo y no por los aportes de los afiliados como se pensaría, ver la Tabla 3.

Tabla 3. Participación promedio de los Ingresos

Participación Promedio De Ingresos	
Ingresos Operacionales	
Ingresos por mercadeo	42%
Aportes recibidos de afiliados	27%
Ingresos servicios de obras de beneficio social	26%
Ingresos programa de Vivienda	4%
Total Ingresos Operacionales	99%
Otros Ingresos	1%
Total Ingresos No Operacionales	1%
TOTAL INGRESOS	100%

Los otros ingresos están representados en rendimientos financieros, la administración por recaudo SENA e ICBF y los dividendos y participaciones.

La tendencia de los ingresos ha sido positiva, aunque en el año 2013 las ventas disminuyeron (ingresos de servicio de obras de beneficio social), pasando de un 27% a un 23%.

Los egresos más representativos son los gastos de mercadeo, el costo de mercancía vendida, los costos de servicios de obra de beneficio social y los subsidios pagados.

El rubro de mercadeo (Droguerías y supermercados), es el más representativo tanto en ingresos como en egresos, como los gastos de la operación misma de mercadeo.

En los últimos años Colsubsidio ha dado remanente al cierre del ejercicio, lo que demuestra que Colsubsidio es un buen administrador de sus recursos y que además siempre está en busca de estrategias que confirmen esa solidez, sostenibilidad y crecimiento en el mercado a través de diferentes canales de gestión como lo son la transparencia, formación del talento humano, contribución al medio ambiente, generación de desarrollo humano integral y por supuesto solidez financiera.

2.1.2 Balance General⁸

Caja Colombiana De Subsidio Familiar Colsubsidio
Cifras En Millones De Pesos Colombianos
Balance General Año 2010- 2013
Análisis Vertical y Horizontal

	2010	A. Vertical %	2011	A. Vertical %	2012	A. Vertical %	2013	A. Vertical %	A. Horizontal 2011-2010	A. Horizontal 2012-2011	A. Horizontal 2013-2012
ACTIVO											
Activo Corriente											
Disponible	45.697	2%	72.610	3%	51.740	2%	130.014	4%	59%	-29%	151%
Inversiones Temporales	42.862	2%	22.387	1%	32.051	1%	79.685	3%	-48%	43%	149%
Deudores Netos	385.960	17%	423.472	18%	495.679	19%	516.987	18%	10%	17%	4%
Inventarios Netos	180.457	8%	169.719	7%	226.752	9%	241.346	8%	-6%	34%	6%
Mercancia para la venta	130.766	6%	145.501	6%	196.196	7%	218.559	7%	11%	35%	11%
Viviendas para la venta	43.344	2%	17.079	1%	21.204	1%	12.178	0%	-61%	24%	-43%
Otros inventarios	7.841	0%	8.353	0%	10.692	0%	11.303	0%	7%	28%	6%
Provision de inventarios	1.494	0%	1.214	0%	1.340	0%	694	0%	-19%	10%	-48%
Gastos Pagados Por Anticipado	5.405	0%	4.011	0%	4.086	0%	3.731	0%	-26%	2%	-9%
Total Activo Corriente	660.381	29%	692.199	29%	810.308	30%	971.763	33%	5%	17%	20%
Activo No Corriente											
Deudores A Largo Plazo	46.998	2%	50.532	2%	45.322	2%	41.937	1%	8%	-10%	-7%
Inversiones Permanentes	89.304	4%	109.207	5%	131.123	5%	142.866	5%	22%	20%	9%
Propiedad Planta Y Equipo Neto	522.928	23%	585.269	24%	623.008	24%	614.486	21%	12%	6%	-1%
Cargos Diferidos	30.442	1%	50.198	2%	34.650	1%	37.996	1%	65%	-31%	10%
Otros Activos	490.787	22%	517.045	21%	587.308	22%	695.160	24%	5%	14%	18%
Valorizaciones De Activos	402.047	18%	405.747	17%	412.524	16%	425.277	15%	1%	2%	3%
Total Activo No Corriente	1.582.506	71%	1.717.998	71%	1.833.935	69%	1.957.722	67%	9%	7%	7%
TOTAL ACTIVO	2.242.887	100%	2.410.197	100%	2.644.243	100%	2.929.485	100%	7%	10%	11%
PASIVO											
Pasivo Corriente											
Sobregiros Bancarios (Contables)	1.705	0%	3.646	0%	2.154	0%	635	0%	114%	-41%	-71%
Obligaciones Financieras	-	0%	30.788	1%	33.153	1%	19.043	1%	-	8%	-43%
Aportes Por Pagar	23	0%	18	0%	10	0%	-	0%	-22%	-44%	-100%
Proveedores	114.312	5%	146.122	6%	187.075	7%	209.649	7%	28%	28%	12%
Impuestos, Gravámenes Y Tasas	7.715	0%	18.556	1%	15.340	1%	9.347	0%	141%	-17%	-39%
Obligaciones Laborales	18.263	1%	20.093	1%	24.702	1%	26.376	1%	10%	23%	7%
Costos Y Gastos Por Pagar	123.029	5%	119.025	5%	139.598	5%	167.637	6%	-3%	17%	20%
Ingresos Diferidos	26.531	1%	23.374	1%	31.716	1%	35.057	1%	-12%	36%	11%
Acreedores De Vivienda	37.775	2%	18.259	1%	7.520	0%	7.033	0%	-52%	-59%	-6%
Acreedores Varios	61.461	3%	65.897	3%	86.858	3%	121.873	4%	7%	32%	40%
Cheques Del Subsidio Pendientes De Cobro	185	0%	188	0%	120	0%	609	0%	2%	-36%	408%
Préstamos Por Pagar Fovis	48.399	2%	24.748	1%	9.169	0%	-	0%	-49%	-63%	-100%
Total Pasivo Corriente	439.398	20%	470.714	20%	537.415	20%	597.259	20%	7%	14%	11%
Pasivo No Corriente											
Fondo De Subsidio Familiar De Vivienda - Fovis	220.571	10%	283.650	12%	307.093	12%	341.834	12%	29%	8%	11%
Fondo De Atención Integral A La Niñez - Foníñez	6.560	0%	6.381	0%	7.561	0%	13.775	0%	-3%	18%	82%
Fondo - Fonede	62.032	3%	80.463	3%	93.725	4%	113.223	4%	30%	16%	21%
Promoción Y Prevención Ley 1438	-	0%	-	0%	38.983	1%	84.451	3%	-	-	117%
Fondo De Solidaridad Y Garantía - Fosyga	99.762	4%	25.057	1%	4.880	0%	36.991	1%	-75%	-81%	658%
Otros Pasivos	118.824	5%	166.463	7%	153.034	6%	149.612	5%	40%	-8%	-2%
Total Pasivo No Corriente	507.749	23%	562.014	23%	605.276	23%	739.886	25%	11%	8%	22%
TOTAL PASIVO	947.147	42%	1.032.728	43%	1.142.691	43%	1.337.145	46%	9%	11%	17%
PATRIMONIO											
Reservas	664.735	30%	746.665	31%	837.509	32%	923.279	32%	12%	12%	10%
Inversiones de capital	16.836	1%	16.836	1%	16.836	1%	16.836	1%	0%	0%	0%
Ganancias Acumuladas	81.930	4%	88.194	4%	85.420	3%	85.873	3%	8%	-3%	1%
Revalorización del patrimonio	130.153	6%	119.988	5%	110.790	4%	102.600	4%	-8%	-8%	-7%
Superávit por valorización de activos e inversiones	402.086	18%	405.786	17%	450.997	17%	463.752	16%	1%	11%	3%
TOTAL PATRIMONIO	1.295.740	58%	1.377.469	57%	1.501.552	57%	1.592.340	54%	6%	9%	6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.242.887	100%	2.410.197	100%	2.644.243	100%	2.929.485	100%	7%	10%	11%

⁸ Balance General Año 2010 al 2013, Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio en los últimos cuatro años ha tenido una tendencia de crecimiento en los servicios que están ofreciendo a las empresas afiliadas a la caja y se ve representado en la cuenta de deudores neto que comprende los préstamos de crédito social.

La propiedad planta y equipo ha reflejado un incremento significativo debido a la construcción y terminación del Centro Recreativo y Empresarial el Cubo, que inicio sus obras en el año 2007 y se inauguró en el año 2011. Al corte de 2013 aún queda un saldo de construcciones en curso, el cual se cancelará en su totalidad en el año 2014. De igual manera la empresa ha adquirido muebles y equipos para los servicios convencionales (supermercados y droguerías) y para el área administrativa.

Los Otros activos están conformados por los Fondos de destinación específica (Fondo de Subsidio Familiar de Vivienda FOVIS, Fondo de Atención a la Niñez y Jornada Escolar Complementaria FONIÑEZ, Fondo para el Fomento del Empleo y Protección al Desempleo FONEDE, Fondo de Solidaridad y Garantía FOSYGA, Participación en Uniones Temporales y Otros Fideicomiso Inmobiliario), así mismo estos han aumentado por el crecimiento de los ingresos teniendo en cuenta los porcentajes establecidos por la ley, es decir, el incremento de este rubro en cierta medida está ligado al incremento del número de afiliados anual.

Las valorizaciones, en los últimos periodos reflejan variaciones representativas ya que estas incluyen excesos de avalúos comerciales de los bienes inmuebles y las inversiones permanentes, los cuales fueron establecidos por perito en el año 2010.

La Caja de Subsidio Familiar Colsubsidio adelantara en 2014 los avalúos correspondientes dentro del proceso de implementación de las NIIF, con ello se tendrá un valor actualizado y más exacto de la valorización de los activos.

Colsubsidio tiene una mayor financiación con los proveedores y esto se ve reflejado en los estados financieros de los últimos años, teniendo en cuenta que el pago a proveedores en el último año es de 79 días, y esto en cierta medida es favorable para la Caja.

Los costos y gastos por pagar, también forman parte representativa del pasivo y por lo tanto de la fuente de financiación de Colsubsidio, teniendo en cuenta que los días de pagos son altos al igual que los proveedores.

El FOVIS que forma parte de los pasivos no corrientes, es el rubro más representativo del Pasivo Total, dado que recibe un 20,5% del total de los aportes del 4%.

Los Otros Pasivos están conformados por los convenios de Cooperación, contribución a la superintendencia de subsidio familiar, los prestamos FOVIS y la prima de antigüedad, entre otros. Este rubro en los dos últimos años ha disminuido, debido al aumento en el disponible.

Las Reservas han aumentado anualmente de acuerdo a lo establecido por la ley, por lo que la variación se debe al funcionamiento anual y al resultado final de cada ejercicio.

El Superávit por valorización está relacionado con las valorizaciones de activos, los cuales fueron establecidos por perito en el año 2010.

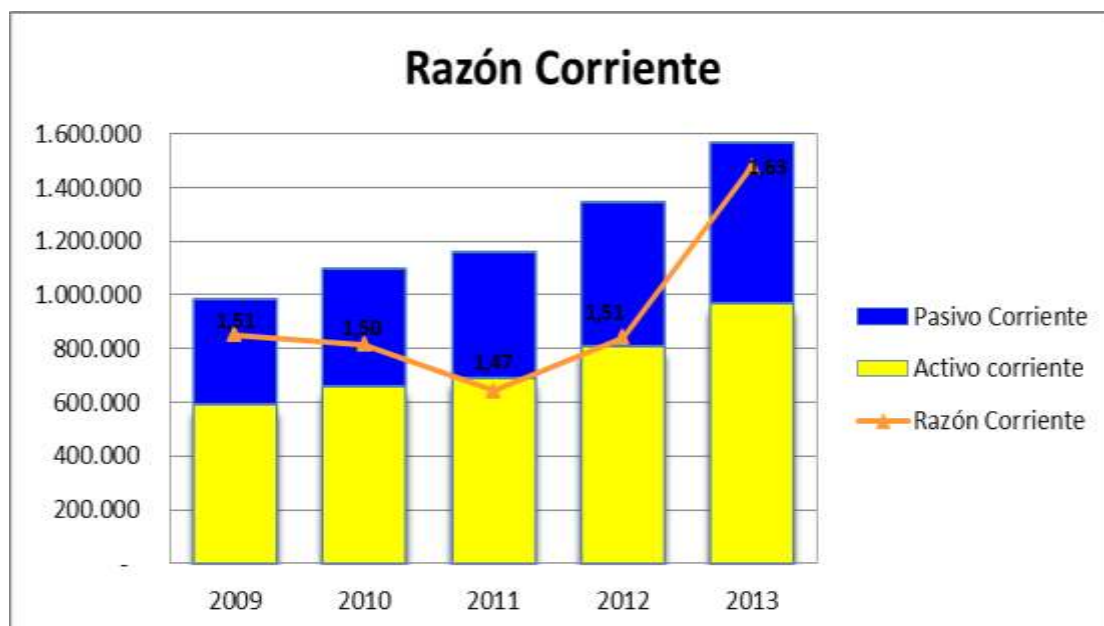
El Patrimonio se ha constituido con el remanente obtenido de la caja al cierre de cada ejercicio. El movimiento del patrimonio y la distribución del remanente durante cada año han sido debidamente autorizados por el Consejo Directivo según sus estatutos y la normatividad.

2.1.3 Indicadores Financieros

➤ Indicador de Liquidez

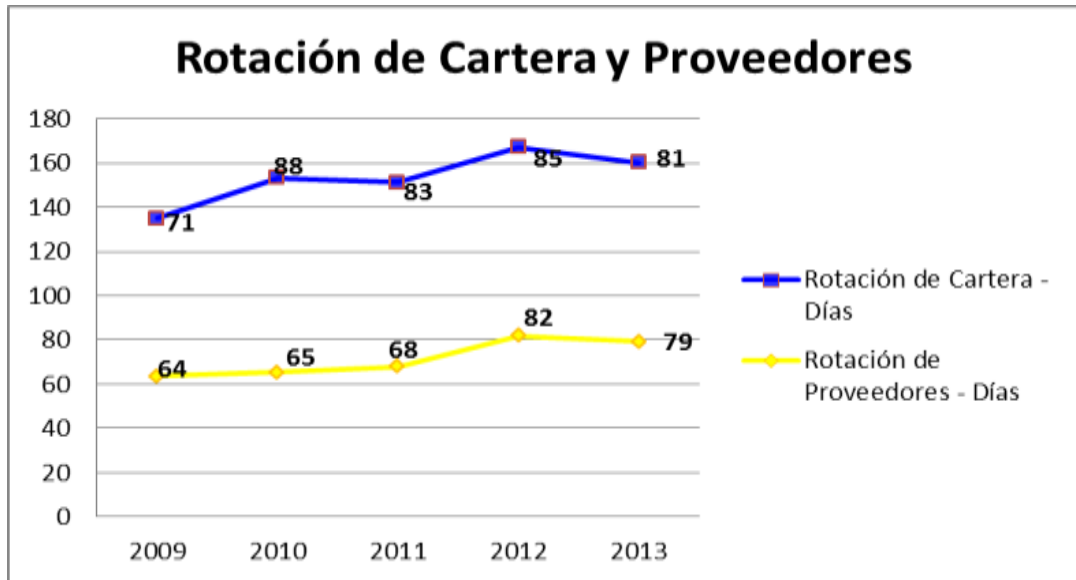
Razón Corriente. Representa el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones de efectivo como resultado de las operaciones del activo y pasivo. La tendencia histórica de este indicador nos muestra, que sus Activos Corrientes cubren más del 100% de sus Pasivos Corrientes.

Gráfica 5. Razón Corriente



➤ Indicador de Actividad

Gráfica 6. Rotación de Cartera y Proveedores



Rotación de Cartera y Proveedores. Nos muestra que en promedio sus días de cobro son de 80, sin embargo este indicador es altamente influenciado por los préstamos de crédito social, los cuales representan más del 35% de la cuenta de deudores. Sus principales cuentas en los pasivos son con terceros (proveedores y Fondo de Subsidio Familiar de Vivienda – FOVIS). Colsubsidio paga a sus proveedores a 79 días en el 2013.

➤ Indicador de Endeudamiento

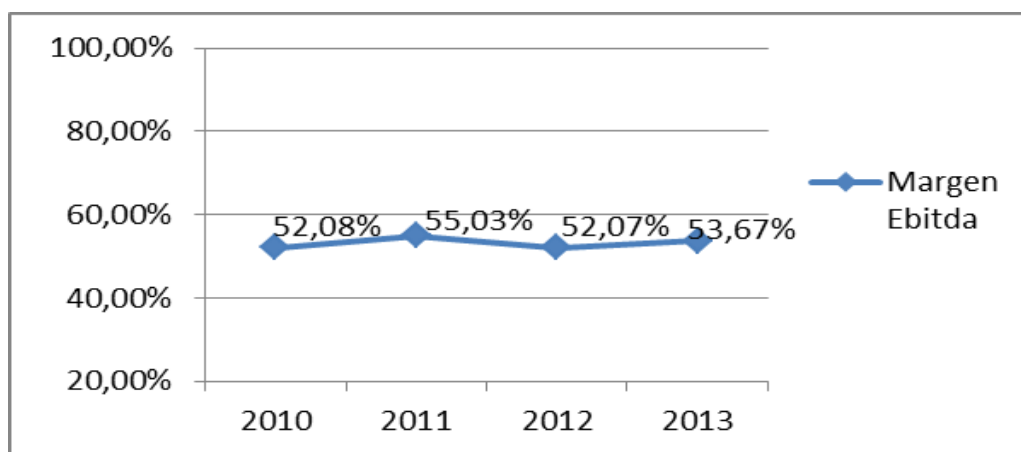
Gráfica 7. Nivel de Endeudamiento.



Nivel de Endeudamiento. Este indicador representa la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con deuda, es decir, con recursos de terceros. De acuerdo a la gráfica se puede visualizar como la principal fuente de financiamiento es realizada con recursos propios, es decir con su Patrimonio, aunque en este el 29% se encuentra en Superávit por valorizaciones de activos e inversiones.

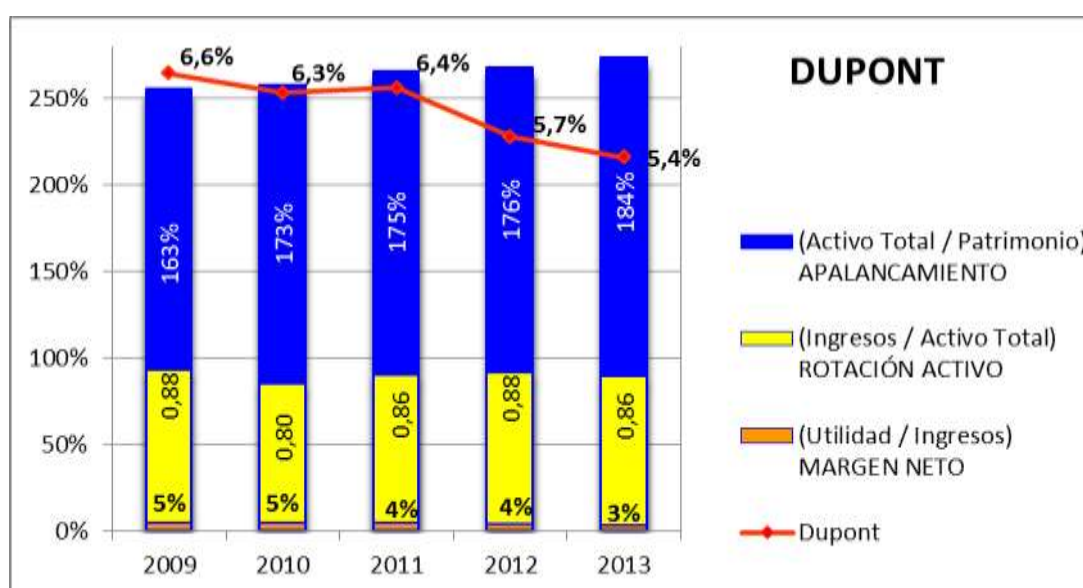
➤ Indicadores de Rentabilidad.

Gráfica 8. Margen Ebitda.



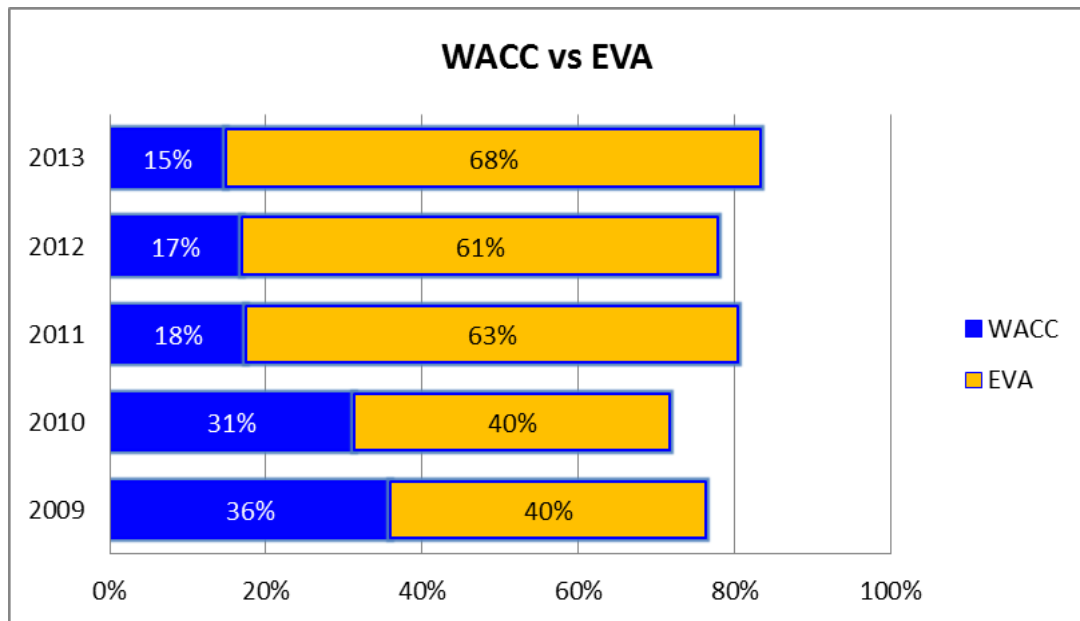
Ebitda. El Margen Ebitda de la Entidad es superior al 50%, debido a que sus Gastos No Operacionales son superiores al promedio del Total de sus Gastos.

Gráfica 9. Dupont.



Dupont. Aunque la rotación del total del activo de la entidad es en promedio del 0.83 veces al año, es la eficiencia del apalancamiento financiero, proveniente del patrimonio lo que más influye en la rentabilidad de la inversión.

Gráfica 10. WACC Y EVA.



WACC y EVA. El Costo promedio ponderado de capital de Colsubsidio ha disminuido, debido principalmente al aumento más que proporcional del total de sus activos con respecto al crecimiento del patrimonio y por tanto su valor agregado generado ha aumentado, reflejándose en el año 2013 un WACC del 15% vs un EVA de 68%, es decir una mejora de ambos indicadores.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio de acuerdo al diagnóstico financiero realizado, es una empresa que ha tenido estados financieros sólidos, a lo largo de su desempeño se ha comprometido con el mejoramiento de sus indicadores financieros, gestión y resultados.

Sin embargo analizando los indicadores financieros de Colsubsidio, identificamos que presenta altos excedentes de liquidez que no son manejados eficientemente; lo que se vio reflejado en un decrecimiento año tras año de la rentabilidad de su activo (ROA).

La cobertura que tiene Colsubsidio en la actualidad a nivel de servicios de mercadeo es limitada, de acuerdo a su normatividad, impactando desfavorablemente su posicionamiento y cobertura a nivel nacional.

3. METODOLOGÍA

3.1 FASE 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ENTENDIMIENTO DE LA EMPRESA

Se realizó la selección de la empresa en la cual desarrollamos nuestro proyecto de grado, solicitando los permisos e información correspondiente para hacer el respectivo estudio. Una vez obtenidos los permisos y con la información suministrada por medio del contacto directo que tuvimos con el personal Financiero de Colsubsidio, a través de una entrevista y documentos físicos que nos brindaron se procedió a investigar y organizar el total de cifras, datos y antecedentes para poder estudiar y analizar el origen de la empresa, análisis del sector, estructura organizacional y financiera objeto social, leyes que la regulan, organismos de control y vigilancia, procesos de las unidades de negocio, planeación financiera y estados financieros entre otros.

Por otra parte, esta entrevista nos permitió tener un panorama más amplio y detallado de los procesos financieros, del control interno de las cifras, del manejo e interpretación de la información contable y por lo tanto analizar cuáles eran las expectativas de Colsubsidio a futuro. Para esta fase se solicitó a la Caja de compensación información financiera de los últimos cinco años (Balance, Estado de Resultados y Flujo de Caja), políticas contables y administrativas, activos fijos e inventarios.

Por último, a través de Internet se buscó información adicional con el fin de realizar el respectivo análisis financiero a la Caja de compensación y cumplir con la entrega de nuestro trabajo de grado.

3.2 FASE 2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Con la recopilación de la información procedimos a realizar los indicadores y el análisis financiero histórico de la compañía; en esta fase se logró observar las fortalezas y debilidades de Colsubsidio, mediante el diagnóstico financiero realizado, con un conocimiento a nivel general de la misma. Estudiamos sus estados financieros e impacto de los Indicadores, realizando las comparaciones necesarias que más se ajustaban para llevar a cabo dicho análisis requeridos, agregando valor a la compañía mediante el estudio realizado.

Para ello organizamos la información financiera, con las notas contables y esto nos permitió conocer sus números más fondo, y como Colsubsidio se encontraba frente al sector, a sus clientes y a sus proveedores. También se realizó un análisis horizontal y vertical del balance y estado de resultados, donde se evidenciaba la necesidad de mejorar en algunos rubros e indicadores.

Por otra parte, en esta fase identificamos cuales eran las falencias de la entidad y en que debía mejorar, es decir, identificamos cual era la necesidad de Colsubsidio frente a la generación de Valor.

3.3 FASE 3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR

Después de realizar el estudio financiero, determinamos inicialmente veintisiete estrategias como lo indica la (Tabla 3), las cuales generarían valor a la empresa, luego se realizaron varios filtros de acuerdo a la necesidad de Colsubsidio y finalmente seleccionamos la más rentable, que cumpliera con el marco estratégico de la entidad y la cual consiste en la ampliación de cobertura de la red de droguerías a nivel nacional, teniendo en cuenta que la caja tiene una margen por cubrir en diferentes ciudades del país, esta estrategia fue la que generaba mayor rentabilidad, con un riesgo moderado y por supuesto otorgaba mayor ingreso y utilidad a los dueños.

Tabla 4. Ideas de Agregación de Valor.

IDEAS DE AGREGACIÓN DE VALOR				
No.	LINEA	OPERACIONAL	FINANCIERA	ESTRATEGICA
1	Crear un centro recreativo en el sur de Bogotá			x
2	Inversión en TES y Bonos		x	
3	Crear una Universidad			x
4	Crear mas establecimientos de Café de las Letras			x
5	Abrir nuevos Supermercados Colsubsidios en Cundinamarca			x
6	Ampliar la cobertura de Droguerías Colsubsidio.			x
7	Abrir una línea de financiación, por medio de microcreditos.			x
8	Implementación de una plataforma tecnologica que una los diferentes procesos de la Entidad.	x		
9	Hotel dentro de Piscilago			x
10	Hotel Ecoturistico en Villeta			x
11	Cine y Teatro Colsubsidio			x
12	Centro Comercial Colsubsidio			x
13	Convenio Bonos Alimenticios			x
14	Transporte			x
15	Disminuir el valor de las tarifas de los servicios de recreación.	x		
16	Comunicación bimestral a todos sus afiliados, por medio de una revista sobre la programación de ofertas, servicios de recreación y turismo, educación y cultura y temas de interes general.			x
17	Subsidio para afiliados que realicen un programa de educación S.	x		
18	Implementar un programa de ahorro para sus afiliados.			x
19	Centro para Adulto Mayor			x
20	Centro de rehabilitación			x
21	Parque de Atracciones Mecanicas Colsubsidio.			x
22	Reducción en el gasto de energia electrica para Pisilago por medio de una paneles solares y para hoteles	x		
23	Disminuir los días de Rotación de Proveedores, por medio de descuentos por pronto pago	x		
24	Work in Home	x		
25	Negociación con proveedores por pronto pago		x	
26	Vivienda para cualquier afiliado a caja de compensación (no debe ser exclusivo para afiliados Colsubsidio)			x
27	Construcción y apertura de nuevos colegios propios			x

3.4 FASE 4 DISEÑO, DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO EN EXCEL

Dada la globalización se hace necesaria la búsqueda de nuevas herramientas como lo es un modelo financiero en Excel que le permita a Colsubsidio estar a la vanguardia por medio del desarrollo de nuevos proyectos y acertada planificación financiera que genere agregación de valor y facilite el análisis, evaluación y la toma de decisiones de cada uno de los proyectos, a través de diferentes variables y escenarios pasados, presentes y futuros con el fin de comprobar la viabilidad y el riesgo de cada estrategia.

Diseñamos un modelo Financiero en Excel proyectado a cinco años que nos facilitara la toma de decisión de la estrategia ganadora y nos permitiera orientar e identificar por medio del análisis financiero, escenarios e indicadores, la más viable y generadora de valor a la empresa, teniendo en cuenta las necesidades y limitaciones de la Caja de compensación, con el fin de presentar la más acertada ante el docente, jurado y los compañeros de la especialización.

Este modelo está diseñado de acuerdo a la información suministrada por Colsubsidio y al diagnóstico financiero realizado. Su estructura es fácil de usar e interpretar, tiene supuestos macroeconómicos y empresariales de acuerdo a la estrategia ganadora, que permite obtener proyecciones a cinco años y advertir sobre futuras decisiones y resultados.

3.5 FASE 5 PRESENTACIÓN Y SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En esta fase del trabajo de grado presentaremos los resultados obtenidos del diagnóstico financiero de Colsubsidio al personal de la caja de compensación tal como ellos lo indiquen, por otra parte también se presentara y sustentara al jurado de la Universidad Piloto, donde se dará a conocer todo el proceso de la puesta en marcha del modelo financiero involucrando los conocimientos obtenidos durante el proceso de aprendizaje.

En la presentación se darán todos los resultados encontrados y recomendaciones de acuerdo a la investigación realizada. También se dará a Colsubsidio una estrategia de generación de valor el cual podrán implementar si lo desean.

4. RESULTADOS

En este capítulo presentaremos el desarrollo de la estrategia, las recomendaciones y estructuración que se evaluaron o simularon en el modelo con base en los hallazgos del diagnóstico financiero, los supuestos macroeconómicos, del sector y de la empresa, las proyecciones de ingresos (ventas), costos y gastos, flujo de caja, estado de resultados y balance proyectado, lo cual consintió en ver el impacto de la puesta en marcha de la estrategia, permitiendo la toma de decisiones.

Finalmente se compararon los distintos resultados del modelo y su sensibilidad frente a la variación de los parámetros para estos proyectos.

4.1 RECOMENDACIONES O ESTRATEGIAS DEL MODELO

Después de analizar los estados financieros de los últimos 4 años de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, se diseñó una estrategia acorde con el objeto social y estrategia corporativa de la empresa, optando por ampliar la red de droguerías entre el año 2015 y 2018, un total de 100 locales ubicados en cuatro ciudades de Colombia, cuyo costo final de inversión será de \$27,556 millones, el cual se proyectó en un modelo financiero a cinco años, además se realizaron inversiones a largo plazo para hacer uso eficiente de los recursos. El 2014 fue proyectado, sin embargo, la puesta en marcha de la estrategia de generación de valor es a partir del año 2015, teniendo en cuenta que el presupuesto de 2014 ya estaba aprobado en el momento de iniciar con el diagnóstico financiero para llevar a cabo nuestro trabajo de grado.

Dando un cubrimiento en estas ciudades donde la presencia de droguerías Colsubsidio es poca o no hay, y aprovechando el mercado que demanda esta necesidad, este modelo financiero está compuesto por una estructura que consta de estados financieros históricos, variables macroeconómicas y de la empresa e información de la estrategia, así como flujo de caja, estados financieros e indicadores financieros proyectados en un escenario pesimista, realista y optimista, con el fin de reflejar el impacto que causa la estrategia en los estados financieros y en la organización año a año.

Con el desarrollo de esta estrategia, los rendimientos positivos a corto plazo se evidencian en el estado de resultados proyectado, debido a que los ingresos y la utilidad aumentan notablemente, manteniendo un flujo de caja positivo, Por lo que se recomienda seguir expandiéndose y ampliar la cobertura en sus servicios de mercadeo y generar impacto en los agentes de mercado (competidores, clientes, proveedores).

La proyección financiera de las droguerías muestra factibilidad y rentabilidad en el negocio de Colsubsidio de acuerdo a los resultados de la mayoría de los indicadores, sin embargo, existen indicadores financieros como el de liquidez que nos muestran excedentes, los cuales deberían ser usados de manera más eficiente, por medio del aumento del activo corriente o de la disminución del

pasivo corriente. El indicador WACC sugiere posibilidades de disminuir el costo promedio ponderado de capital de la entidad generando beneficios para la compañía. La rentabilidad del patrimonio se podría mejorar a partir de la ampliación de la cobertura y servicios actualmente ofrecidos aumentando los ingresos y por ende la utilidad.

Debido a la experiencia y reconocimiento que Colsubsidio tiene en la apertura y manejo de droguerías, y al ser esta una de sus principales fuentes de ingresos por el nivel de rentabilidad y el flujo de caja que genera, se recomienda desarrollar estrategias que lo conviertan en un participante principal del sector de las droguerías en el país, manteniendo niveles óptimos de inventarios, siendo más competitivo con los productos, precios, cobertura y servicio que ofrece.

4.2 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS

La tendencia e indicadores históricos de Colsubsidio nos muestran que esta es una compañía conservadora que ha crecido gradualmente en el mercado hasta lograr ser la número uno entre las Cajas de Compensación Familiar de Colombia y que a pesar de ser una empresa de carácter privado, sin ánimo de lucro y con objetivos principalmente sociales, su crecimiento más relevante está dado por las ventas en mercadeo.

Para Colsubsidio es importante identificar las variables macroeconómicas proyectadas e históricas del país, ya que esto le permite crear diversos escenarios, analizar la tendencia de los indicadores, generar nivel de competitividad, prever coyunturas económicas y tomar decisiones de acuerdo a los objetivos de la compañía, además de examinar si la economía actual es propicia para llevar a cabo proyectos futuros.

Por otra parte también permite identificar los riesgos y las consecuencias que estos proyectos pueden traer y de acuerdo a esto implementar nuevas estrategias o realizar los ajustes necesarios hasta identificar si cumple con las necesidades y son acordes con la Caja de Compensación.

Para realizar el presente modelo financiero se tomaron diferentes fuentes de investigación que aportaban variables macroeconómicas proyectadas, como lo indica la (Tabla 4).

Tabla 5. Variables Macroeconómicas.

SUPUESTOS MACROECONOMICOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación General	2.80%	3.43%	3.63%	3.48%	3.33%
DTF	4.13%	4.96%	5.35%	5.11%	4.86%
TES 360 días	8.62%	8.89%	8.83%	8.83%	8.83%
Salario mínimo legal vigente \$	\$ 616,000	\$ 644,952	\$ 678,490	\$ 715,128	\$ 757,320
Salario mínimo legal vigente %	4.40%	4.70%	5.20%	5.40%	5.90%

SUPUESTOS COLSUBSIDIO					
Incremento adicional en Ingresos	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Incremento en Gastos	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Rotación de Inventarios (días)	93	93	93	93	93
Rotación de Proveedores	74	74	74	74	74
Disponible	12.6%	13%	13%	13%	13%
Inversiones corto plazo	37.1%	37%	37%	37%	37%
Inversiones Largo Plazo	50.4%	50.4%	50.4%	50.4%	50.4%

Fuente. Informe Bancolombia 2013-informe DIAN

Asimismo se debe tener en cuenta que las anteriores variables también influyen en la realización de sus presupuestos, los cuales son fundamentales para plantear, alcanzar las metas y objetivos trazados.

4.3 PROYECCIÓN DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS

A continuación se observa la proyección de las ventas, el cronograma de la apertura de las droguerías en las diferentes ciudades y la inversión realizada.

4.3.1 VENTAS

Tabla 6. Proyección Ingresos Operacionales.

Año Terminado el 31 De Diciembre De	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
Ingresos Operacionales					
Aportes recibidos de afiliados	765,687	842,225	932,091	1,033,541	1,144,374
Ingresos por mercadeo	1,226,340	1,439,165	1,705,525	2,089,684	2,539,374
Ingresos servicios de obras de beneficio soc	621,601	683,737	756,692	839,051	929,028
Ingresos programa de Vivienda	68,005	74,803	82,784	91,794	101,638
Total Ingresos Operacionales	2,681,633	3,039,929	3,477,093	4,054,071	4,714,413
Ingresos No Operacionales					
Otros Ingresos	20,272	21,698	23,225	24,860	26,609
Rendimientos Financieros		13,648	32,512	59,197	98,142
Total Ingresos No Operacionales	20,272	35,346	55,737	84,056	124,751
TOTAL INGRESOS	2,701,905	3,075,276	3,532,830	4,138,127	4,839,164

Fuente: Modelo Financiero empresa Caja de Compensación Familiar Colsubsidio

El año 2014 se proyecta sin tener en cuenta la puesta en marcha de la estrategia, debido a que en este año se da a conocer con el fin de ser aprobada en el año 2015.

En los estados Financieros podemos observar que la apertura de las droguerías en varias ciudades de Colombia, para el año 2015 se espera un crecimiento en ingresos de mercadeo del 17%, para el año 2016 del 19%, para el año 2017 del 23%, para el año 2018 del 22% y para los años siguientes un crecimiento promedio del 16%.

Según (Tabla 6) podemos ver el respectivo cronograma de la apertura de las droguerías teniendo en cuenta que la estrategia se desarrollará a partir del año 2015.

Tabla 7. Cronograma de Apertura de Droguerías.

	2015 Barranquilla / Atlántico	2016 Manizales/ Caldas	2017 Bucaramanga / Santander	2018 Pereira / Santander	Total	Habitantes Población cabecera / Resto	Participación	Tasas de crecimiento
Apertura de Droguerías							100	4.2
Manizales/ Caldas		10			10	1,117,371 / 284,831	1.4	4.4
Barranquilla/ Atlántico	40				40	2,267,493 / 106,187	3.7	4.5
Pereira/ Risaralda				12	12	1,028,845 / 207,070	1.3	1.2
Bucaramanga/ Santander			38		38	2,259,356 / 611,504	7.6	3.6
Aperturas Acumuladas	40	50	88	100	100			

Población - según proyecciones para finales de 2013 del censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística el 30 de junio de 2005.

Se decidió abrir las droguerías en estas ciudades por su alto crecimiento poblacional según informe realizado por Findeter. Las primeras cuarenta droguerías en la ciudad de Barranquilla, porque es la cuarta ciudad en Colombia en términos de población con 1.2 millones de habitantes. En los últimos años ha venido experimentando un crecimiento poblacional importante, dada su ubicación estratégica en el Caribe colombiano. Bucaramanga es la novena ciudad de Colombia en términos de población con un estimado de 526 mil habitantes, Manizales con un estimado de 362 mil habitantes, ocupa el número 18 en Colombia en términos de población, la ciudad viene presentando avances importantes en la calidad de vida de sus habitantes, reflejados en la prestación de buenos servicios sociales como educación y salud y la proyección de otros como el transporte público. Pereira es la decimosegunda con un estimado de 462 habitantes, es una ciudad de tamaño intermedio que ofrece buenas condiciones de vida a sus habitantes, destacándose en la alta cobertura de servicios públicos domiciliarios, oferta de transporte público, además en la prestación de servicios de salud y educación.⁹

⁹ FINDETER, Cómo surge la plataforma de ciudades sostenibles y competitivas, (Online) citado en Julio de 2014.

4.3.2 COSTOS Y GASTOS

Las siguientes cifras son tomadas a partir del año 2015 cuando empieza la estrategia y hacen referencia solamente a los costos y gastos incurridos para la apertura de las cien droguerías, puesto que una de las limitaciones fue obtener información más específica de los Estados Financieros, para poder exponer los costos y gastos a manera general de cada año.

Tabla 8. Ventas, Costos y Gastos proyectados de las nuevas droguerías.

Cifras en Millones de Pesos Colombianos

AÑOS	2015	2016	2017	2018
VENTAS	90.240	112.800	198.528	225.600
GASTOS ADMINISTRACIÓN	3.434	4.113	8.288	9.246
COSTOS	81.216	101.520	178.675	203.040
GASTOS DE VENTAS	4,0	1,0	3,8	1,2
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.120	280	1.064	2.800
OBLIGACIONES FINANCIERAS INTERESES	353	92	341	105
INVENTARIOS	6.200	7.750	7.440	7.750
DEPRECIACION	112	140	246,4	526,4

4.4 FLUJO DE CAJA

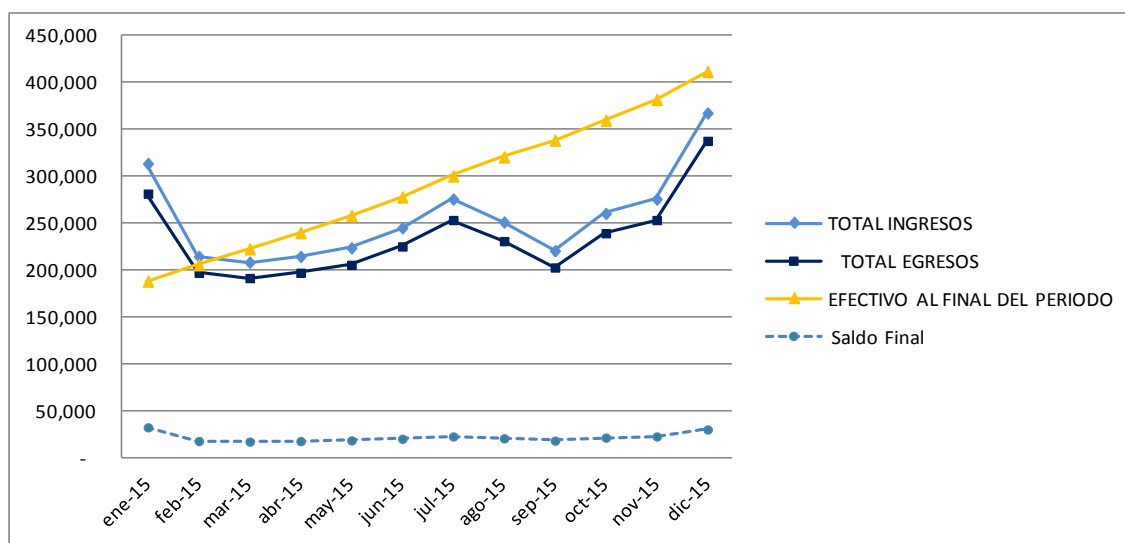
En el desarrollo del modelo financiero para establecer una estrategia de generación de valor para Colsubsidio, se elaboró el flujo de caja proyectado mensual para el año 2015, debido a que el año 2014 se toma como el periodo de estudio y aprobación por el que debe pasar el proyecto en la entidad y ante la Superintendencia de Subsidio Familiar.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO MENSUAL AÑO 2015


Caja Colombiana De Subsidio Familiar
 Estado De Flujos De Efectivo Año desde 2014 a 2018
 Cifras En Millones De Pesos Colombianos
 Año Terminado El 31 De Diciembre De

	ene-15 10%	feb-15 7.0%	mar-15 6.8%	abr-15 7%	may-15 7.3%	jun-15 8.0%	jul-15 9.0%	ago-15 8.2%	sep-15 7.2%	oct-15 8.5%	nov-15 9.0%	dic-15 12%
ESTADO DE EFECTIVO												
Ingresos												
Deudores, neto	305,705	213,993	207,879	213,993	223,164	244,564	275,134	250,678	220,107	259,849	275,134	366,846
Inversiones a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producto de la venta y retro de propiedades y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios	7,320	164	65	67	70	77	87	79	69	82	87	116
Sobregiros	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2
Otros Ingresos	468	328	318	328	342	374	421	384	337	398	421	562
TOTAL INGRESOS	313,494	214,486	208,264	214,390	223,578	245,017	275,644	251,142	220,515	260,330	275,644	367,525
Egresos												
Proveedores	112,832	78,982	76,726	78,982	82,367	90,266	101,549	92,522	81,239	95,907	101,549	135,398
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Gastos de Admon	8,298	5,809	5,643	5,809	6,058	6,638	7,468	6,804	5,975	7,053	7,468	9,958
Gastos de operación de mercadeo	23,869	16,708	16,231	16,708	17,424	19,095	21,482	19,573	17,186	20,289	21,482	28,643
Costo de ventas del programa de vivienda	5,429	3,800	3,692	3,800	3,963	4,343	4,886	4,452	3,909	4,615	4,886	6,515
Gastos de Programa de vivienda	1,119	783	761	783	817	895	1,007	917	805	951	1,007	1,342
Pago de Subsidios	24,567	17,197	16,705	17,197	17,934	19,653	22,110	20,145	17,688	20,882	22,110	29,480
Fondo De Subsidio Familiar De Vivienda - Fovis	13,886	9,720	9,442	9,720	10,136	11,108	12,497	11,386	9,998	11,803	12,497	16,663
Fondo De Atención Integral A La Niñez - Foniñez	2,697	1,888	1,834	1,888	1,969	2,158	2,428	2,212	1,942	2,293	2,428	3,237
Fondo Para El Fomento Del Empleo Y Protección Al Desempleo - Fonede	1,569	1,098	1,067	1,098	1,145	1,255	1,412	1,287	1,130	1,334	1,412	1,883
Promoción Y Prevención Ley 1438	4,428	3,100	3,011	3,100	3,232	3,542	3,985	3,631	3,188	3,764	3,985	5,314
Fondo De Solidaridad Y Garantía - Fosyga	7,804	5,463	5,307	5,463	5,697	6,243	7,024	6,399	5,619	6,633	7,024	9,365
Contribución a la Superintendencia del Subsidio Familiar	807	565	549	565	589	646	727	662	581	686	727	969
Costos de servicios de obras de beneficio social	70,220	49,154	47,750	49,154	51,261	56,176	63,198	57,580	50,558	59,687	63,198	84,264
Adquisición de propiedades y equipos	112	78	76	78	82	90	101	92	81	95	101	134
Adquisición inversiones permanentes	408	285	277	285	298	326	367	334	294	347	367	489
Adiciones a cargos diferidos	108	76	74	76	79	87	98	89	78	92	98	130
Obligaciones financieras	3,277	2,294	2,229	2,294	2,392	2,622	2,950	2,687	2,360	2,786	2,950	3,933
TOTAL EGRESOS	281,430	197,001	191,372	197,001	205,444	225,144	253,287	230,773	202,630	239,215	253,287	337,716
Saldo Final	32,065	17,485	16,892	17,389	18,134	19,873	22,357	20,369	17,885	21,115	22,357	29,809
Efectivo y equivalente al comienzo de año	156,089	188,153	205,638	222,530	239,919	258,052	277,925	300,282	320,651	338,537	359,651	382,008
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	188,153	205,638	222,530	239,919	258,052	277,925	300,282	320,651	338,537	359,651	382,008	411,817

Gráfica 11. Flujo de Caja Proyectado Colsubsidio mensual año 2015

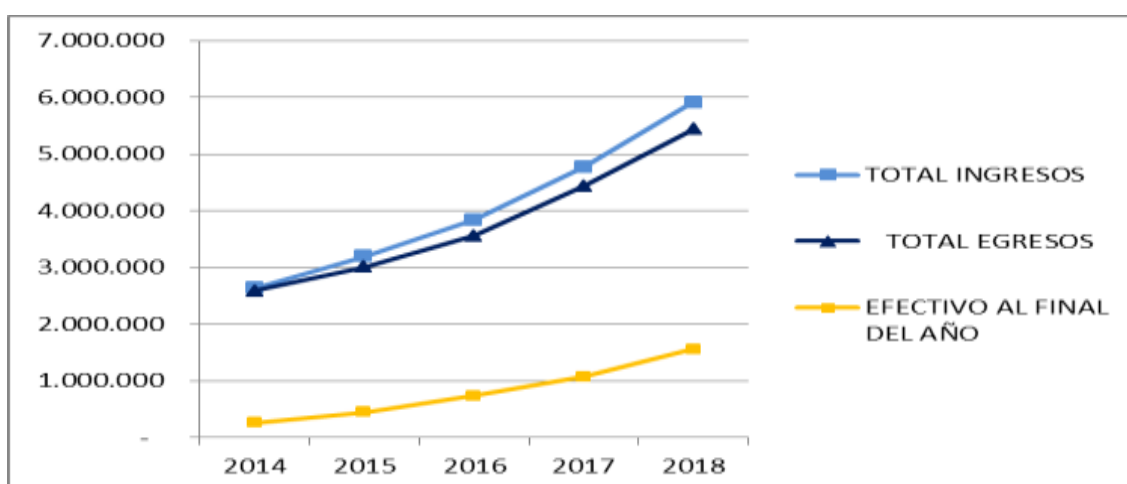


Durante el año 2015 se realizará la apertura de 40 droguerías en la ciudad de Barranquilla, debido a que es la ciudad, dentro de las 4 seleccionadas para el proceso de expansión de droguerías de Colsubsidio, que cuenta con el mayor potencial de crecimiento urbano y desarrollo económico sostenible, lo que ayudará en apalancar la apertura de las demás droguerías proyectadas. En enero de 2015, se hará el desembolso del primer crédito por \$7.320 millones de pesos solicitado para financiar la apertura de cuarenta droguerías en la ciudad de Barranquilla. En los meses de febrero y marzo, se evidencia el nivel más bajo de saldo final del periodo, debido a que son meses con bajos ritmos de ventas y donde aún no se han abierto el total droguerías en esta ciudad. Sin embargo el efectivo al final de cada periodo es positivo y va en aumento, debido al dinamismo en la apertura de las droguerías. Lo que impacta favorablemente el flujo de caja de la compañía, permitiéndole crecer sin afectar negativamente sus recursos de efectivo.

El flujo de caja proyectado anual, se realizó para los años del 2014 al 2018 basándonos en el escenario de ventas realista según la estrategia planteada. Para el año 2015 se programó abrir en la ciudad de Barranquilla 40 droguerías, en el siguiente año 10 droguerías adicionales en Manizales, para el año 2017 se abrieron 38 en Bucaramanga y en el año 2018 en Pereira 12 droguerías. El incremento de estas ventas se ve reflejado en el flujo de caja en el aumento de los deudores netos de cada uno de esos años. Simultáneamente, en los ingresos de los años del 2015 al 2018, se evidencia en la cuenta de préstamos bancarios los créditos otorgados para la implementación de la estrategia en cada año. En los egresos del flujo de caja proyectado, la cuenta de

obligaciones financieras refleja el pago de cada crédito en el mismo año. El valor total de las obligaciones financieras para la inversión en dicha estrategia será de 18.300 millones de pesos, los cuales serán desembolsados año tras año según la estrategia de apertura de droguerías en cada ciudad. Es decir que para el año 2015 es de 7,320 millones de pesos, para el año 2016 1,830 millones de pesos, 6,950 millones de pesos para las aperturas de droguerías en Bucaramanga y 2,196 millones de pesos en el año 2018.

Gráfica 12. Flujo de Caja Anual Proyectado Colsubsidio.



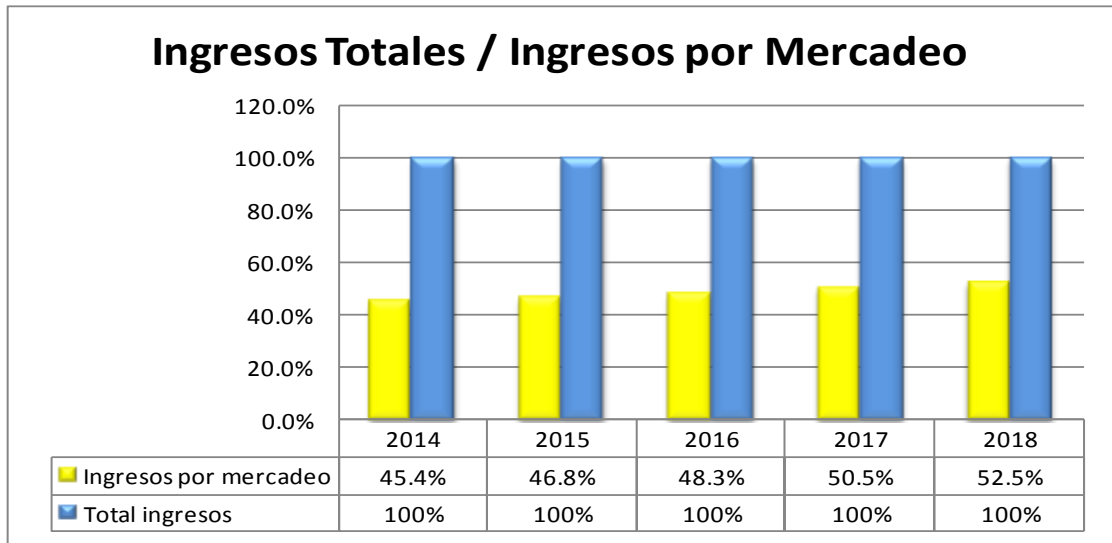
El total de efectivo a final de cada año proyectado es positivo y aumenta constantemente, debido a la ejecución de la estrategia de apertura de nuevas droguerías en el territorio nacional, unidad de negocio incluida en el departamento de Mercadeo Social de Colsubsidio, la cual debe ser auto sostenible y por tanto debe generar sus propios recursos, ya que no recibe subsidio de los aportes provenientes del 4%.

Con la implementación de la estrategia de apertura de 100 nuevas droguerías en cuatro ciudades intermedias de alto crecimiento y desarrollo económico y urbanístico, Colsubsidio en su flujo de caja logra potenciar su efectivo disponible de cada año proyectado y por medio de este apalancar su funcionamiento habitual con un negocio auto sostenible. Adicional que incrementa su participación en el mercado y posicionamiento en el territorio nacional.

4.5 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

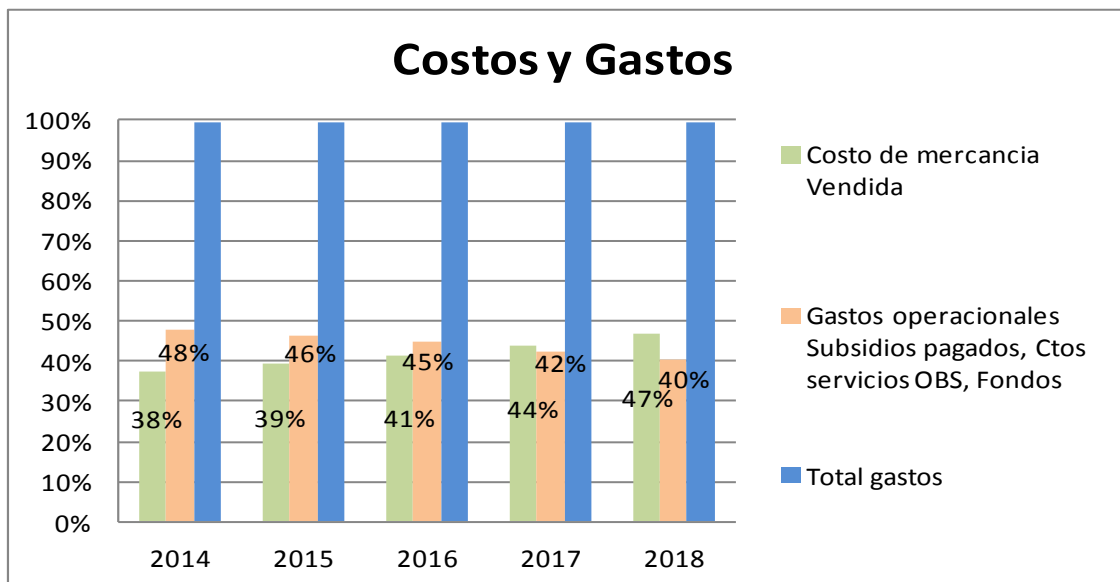
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
Caja Colombiana De Subsidio Familiar					
Estado de Resultados Años del 2014 al 2018					
Cifras En Millones De Pesos Colombianos					
Año Terminado el 31 De Diciembre De	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
Ingresos Operacionales					
Aportes recibidos de afiliados	765,687	842,225	932,091	1,033,541	1,144,374
Ingresos por mercadeo	1,226,340	1,439,165	1,705,525	2,089,684	2,539,374
Ingresos servicios de obras de beneficio soc	621,601	683,737	756,692	839,051	929,028
Ingresos programa de Vivienda	68,005	74,803	82,784	91,794	101,638
Total Ingresos Operacionales	2,681,633	3,039,929	3,477,093	4,054,071	4,714,413
Ingresos No Operacionales					
Otros Ingresos	20,272	21,698	23,225	24,860	26,609
Rendimientos Financieros		13,648	32,512	59,197	98,142
Total Ingresos No Operacionales	20,272	35,346	55,737	84,056	124,751
TOTAL INGRESOS	2,701,905	3,075,276	3,532,830	4,138,127	4,839,164
GASTOS					
Gastos Operacionales					
Subsidios pagados	225,466	241,050	259,290	279,451	300,743
Traslado de subsidio por personas a cargo 1	4,361	4,662	5,015	5,405	5,816
Costos de servicios de obras de beneficio s	668,293	714,485	768,551	828,308	891,418
Apropiación obligatoria para el Fondo de Sul	153,308	163,904	176,307	190,016	204,493
Apropiación Obligatoria Fondo de Atención l	26,175	27,984	30,101	32,442	34,914
Apropiación Obligatoria Fondo para el Fome	22,435	23,986	25,801	27,807	29,926
Apropiación Obligatoria de la contribución a	7,553	8,075	8,686	9,361	10,074
Apropiación Obligatoria Fondo de Solidarida	75,529	80,750	86,860	93,614	100,746
Apropiación Reserva Legal	371	397	427	460	495
Amortización método del costo de inversion	-	-	-	-	-
Apropiación salud Ley 1438	47,205	50,468	54,287	58,508	62,966
Total Gastos Operacionales	1,230,695	1,315,760	1,415,327	1,525,371	1,641,592
Gastos No Operacionales					
Costo de mercancía vendida	971,868	1,120,259	1,306,551	1,586,813	1,910,756
Gastos de operación de mercadeo	223,159	238,583	256,637	276,591	297,665
Costo de ventas del programa de vivienda	49,943	53,395	57,435	61,901	66,617
Gastos de Programa de vivienda	10,464	11,187	12,034	12,969	13,958
Gastos de Administración	60,423	68,037	77,300	91,602	107,828
Dep Nuevo Activos Fijos		112	140	246	526
Gasto Provisión Inventario	13	20	25	27	27
Reducción gastos de administración 2% pai	15,105	16,149	17,372	18,722	20,149
Otros egresos	23,477	25,453	25,345	25,643	25,370
Total Gastos No Operacionales	1,354,451	1,533,196	1,752,839	2,074,516	2,442,897
TOTAL GASTOS	2,585,146	2,848,956	3,168,166	3,599,887	4,084,489
REMANENTE DEL EJERCICIO	116,759	226,320	364,664	538,240	754,675

Grafica 13. Ingresos Totales e Ingresos por mercadeo.



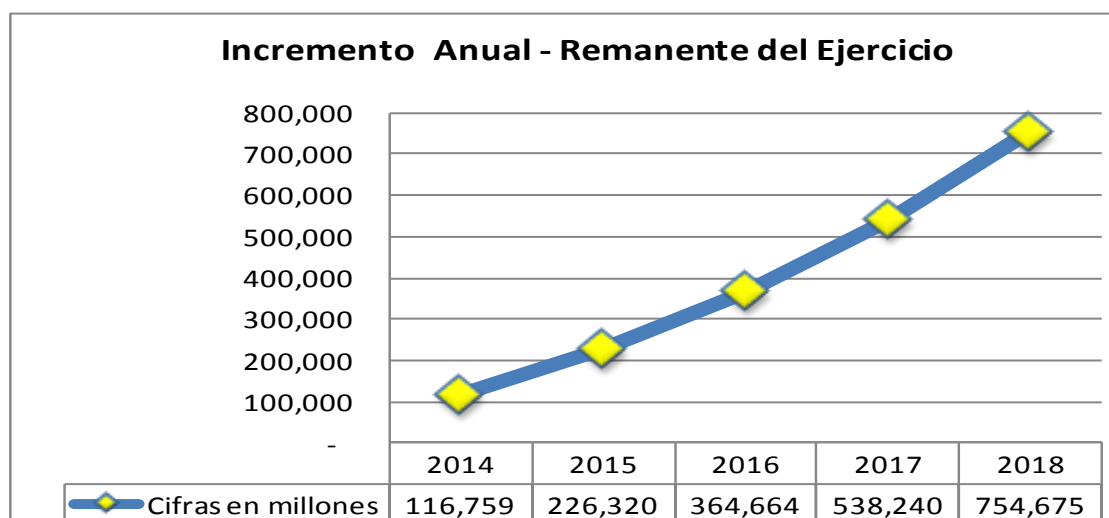
El estado de resultado proyectado, refleja el incremento que se va obteniendo por mercadeo con el desarrollo de la estrategia, pasando del 45,4% y hasta llegar al 52,5% del total de los ingresos entre el año 2014 y 2018, obteniendo así la mayor participación sobre ingresos totales. Esto demuestra que la estrategia anualmente un tiene incremento del 3% aproximadamente.

Grafica 14. Costos y Gastos.



En los costos y gastos de la unidad de mercadeo, se ve en el 2015 el incremento al iniciar la apertura de droguerías, convirtiéndose los costos cada año en la cifra más representativa por el incremento de las ventas y la apertura de las demás droguerías. La estrategia tomada en el año 2018 aumenta los costos de mercancías en un 9% y disminuye los gastos en un 8% anual.

Gráfica 15. Remanente del Ejercicio.

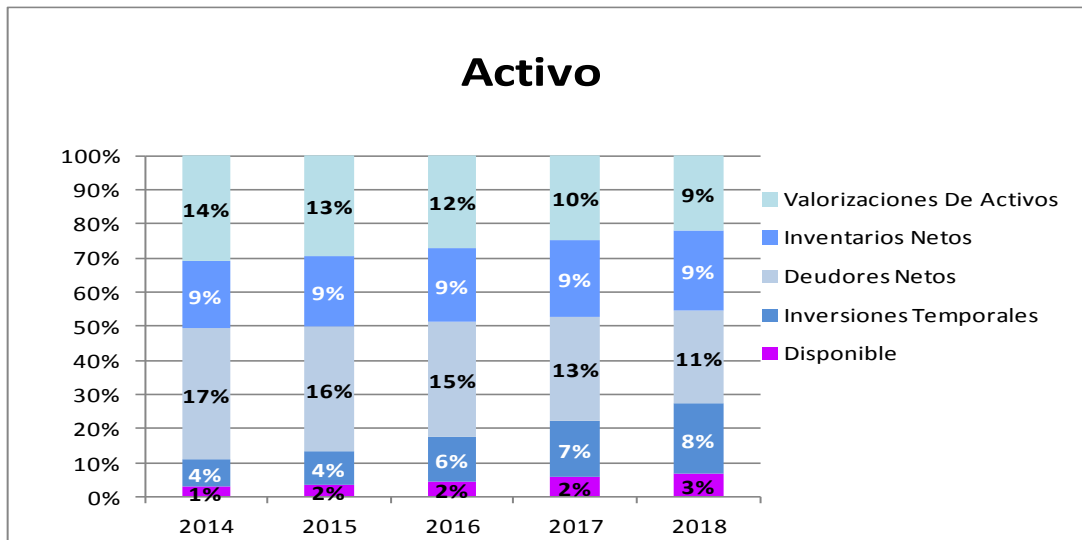


En el remanente del ejercicio se refleja el incremento adicional que se obtiene al implementar la estrategia, este aumento refleja la importancia que tiene mercadeo en los ingresos de la compañía, lo cual no solo permite conocer el resultado del ejercicio, sino también su formación, desagregándolo en donde se agrupan los resultados alcanzados durante el año en función del tipo de operación que los ha generado. A su vez le permitirá a la empresa aprovechar estos resultados en nuevos proyectos e inversiones.

4.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
Caja Colombiana De Subsidio Familiar					
Balance General Años del 2013 al 2018					
Cifras En Millones De Pesos Colombianos					
31 De Diciembre De	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
Activo Corriente					
Disponible	39,583	51,844	76,174	110,264	154,500
Inversiones Temporales	116,506	152,595	224,204	324,542	454,743
Deudores Netos	531,463	549,692	569,646	589,469	609,099
Inventarios Netos	275,218	314,521	363,787	437,497	522,584
<i>Mercancia para la venta</i>	251,688	290,118	338,362	410,943	494,836
<i>Viviendas para la venta</i>	12,934	13,828	14,874	16,031	17,252
<i>Otros inventarios</i>	11,303	11,303	11,303	11,303	11,303
<i>Provision de inventarios</i>	707	727	752	780	807
Gastos Pagados Por Anticipado	3,803	3,910	4,044	4,191	4,337
Total Activo Corriente	966,572	1,072,562	1,237,855	1,465,963	1,745,263
Activo No Corriente					
Deudores A Largo Plazo	41,937	41,937	41,937	41,937	41,937
Inversiones Permanentes	145,638	149,715	154,851	160,472	166,056
Otras Inversiones	158,332	365,710	670,405	1,111,460	1,729,460
Propiedad Planta Y Equipo Neto	614,486	615,494	615,634	616,452	618,725
Cargos Diferidos	38,733	39,818	41,183	42,678	44,164
Otros Activos	695,160	695,160	695,160	695,160	695,160
Valorizaciones De Activos	433,527	445,666	460,952	477,685	494,309
Total Activo No Corriente	2,127,813	2,353,500	2,680,123	3,145,843	3,789,810
TOTAL ACTIVO	3,094,386	3,426,063	3,917,977	4,611,806	5,535,073
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Sobregiros Bancarios (Contables)	647	665	688	713	738
Obligaciones Financieras	19,412	20,375	21,465	22,562	23,659
Aportes Por Pagar					
Proveedores	198,901	229,271	267,397	324,755	391,053
Impuestos, Gravámenes Y Tasas	9,347	9,347	9,347	9,347	9,347
Obligaciones Laborales	27,436	28,644	29,990	31,549	33,253
Costos Y Gastos Por Pagar	177,725	190,009	204,387	220,279	237,062
Ingresos Diferidos	35,737	36,738	37,998	39,377	40,747
Acreedores De Vivienda	7,169	7,370	7,623	7,900	8,175
Acreedores Varios	124,237	127,716	132,097	136,892	141,656
Cheques Del Subsidio Pendientes De Cobro	646	690	743	800	861
Préstamos Por Pagar Fovis					
Total Pasivo Corriente	601,258	650,825	711,735	794,175	886,551
Pasivo No Corriente					
Fondo De Subsidio Familiar De Vivienda - Fovis	362,404	387,454	416,773	449,178	483,402
Fondo De Atención Integral A La Niñez - Foníñez	14,604	15,613	16,795	18,101	19,480
Fondo Para El Fomento Del Empleo Y Protección	120,036	128,333	138,044	148,778	160,113
Promoción Y Prevención Ley 1438	89,533	95,721	102,965	110,971	119,426
Fondo De Solidaridad Y Garantía - Fosyga	39,217	41,928	45,100	48,607	52,311
Otros Pasivos	149,612	149,612	149,612	149,612	149,612
Total Pasivo No Corriente	775,406	818,661	869,290	925,246	984,343
TOTAL PASIVO	1,376,665	1,469,486	1,581,024	1,719,421	1,870,894
PATRIMONIO					
Reservas	1,009,523	1,126,679	1,353,426	1,718,549	2,257,284
Inversiones de capital	16,836	16,836	16,836	16,836	16,836
Ganancias Acumuladas	116,759	226,320	364,664	538,240	754,675
Revalorización del patrimonio	102,600	102,600	102,600	102,600	102,600
Superávit por valorización de activos e inversiones	472,002	484,141	499,427	516,160	532,784
TOTAL PATRIMONIO	1,717,721	1,956,576	2,336,953	2,892,386	3,664,179
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,094,386	3,426,063	3,917,977	4,611,806	5,535,073
	-	-	-	-	-

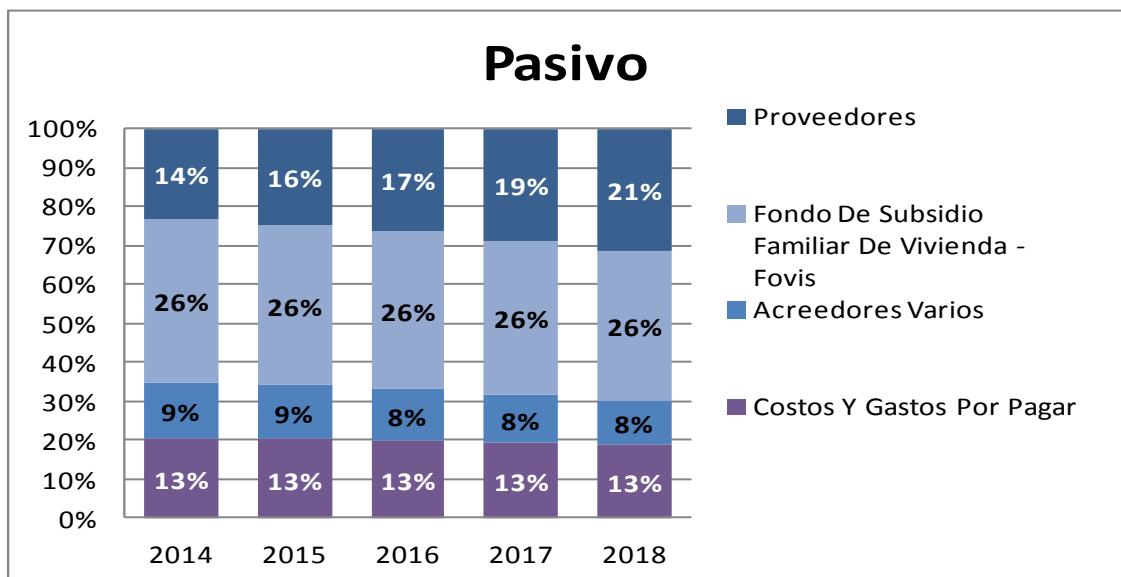
Gráfica 16. Porcentaje de Participación Activos.



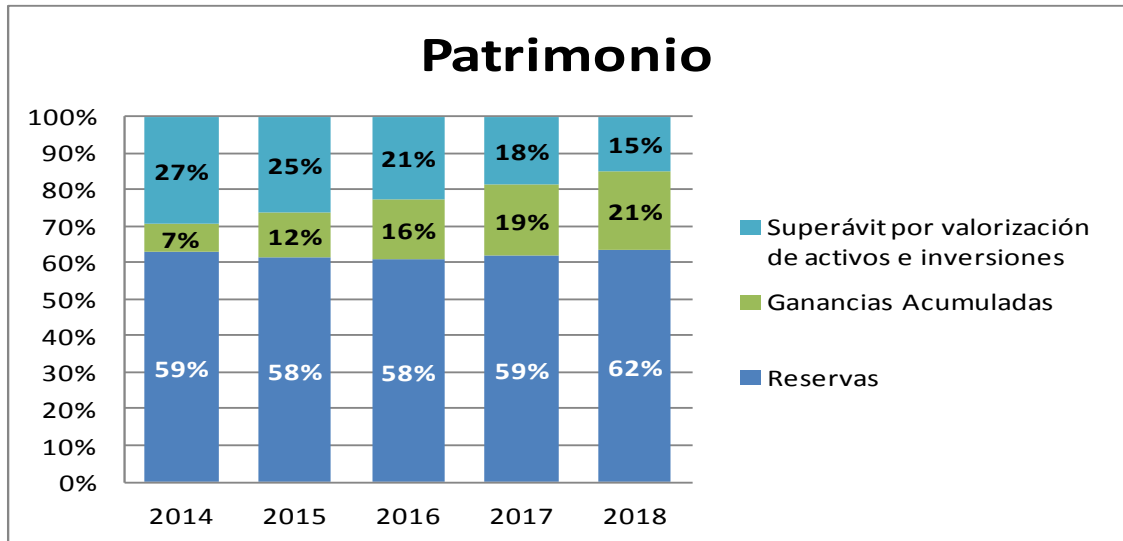
En el balance general que se proyectó entre los años 2014 y 2018, con la estrategia planteada de la apertura de las cien droguerías, observamos que las cuentas que presentan mayores variaciones al incluir la estrategia en el modelo son en el activo corriente, la cuenta del disponible refleja un aumento del 1% del año 2014 al 2015, debido a que en este año es donde inicia la apertura de 40 droguerías en Barranquilla, en los siguientes 3 años continua aumentando este rubro como resultado de las demás aperturas de droguerías a nivel nacional.

Con respecto a la participación que tiene cada una de las cuentas del activo sobre el total de este, la (Gráfica 16) evidencia que las cuentas más representativas en promedio son deudores netos con un 14% y valorizaciones de activos con un promedio del 12%.

Gráfica 17. Porcentaje de Participación Pasivos.



Gráfica 18. Porcentaje de Participación Patrimonio.



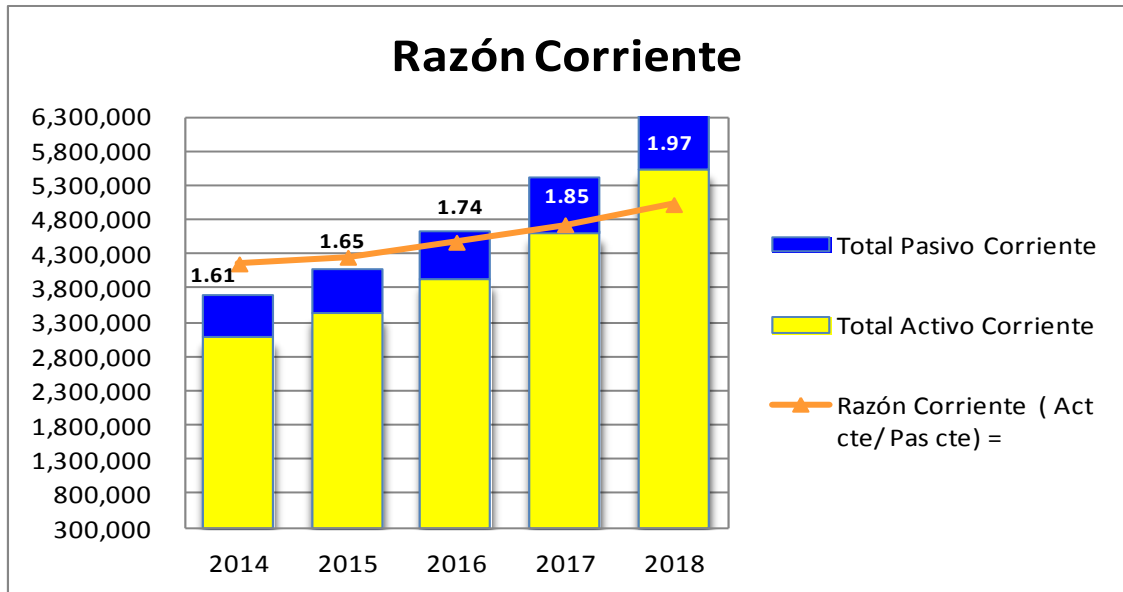
Las cuentas del pasivo y del patrimonio del Balance General proyectado de 2014 a 2018 que reflejan mayor concentración dentro de sus totales según la (Gráfica 17 y 18). Colsubsidio demuestra en general que sus pasivos son bajos, debido a que su apalancamiento financiero es por sus recursos propios.

En el año 2015 debido al inicio de la Estrategia de la apertura de las droguerías, la Caja de Compensación tiene un crecimiento en los Pasivos del año 2014 al 2015 en la cuenta de proveedores del 2% y finalizando el año 2018 con un crecimiento del 7%, de igual manera sucede en el Patrimonio en la cuenta de Ganancias Acumuladas creciendo en un 5% del año 2014 al 2015, ocasionado por los ingresos obtenidos.

4.7 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.

- Indicador de Liquidez.

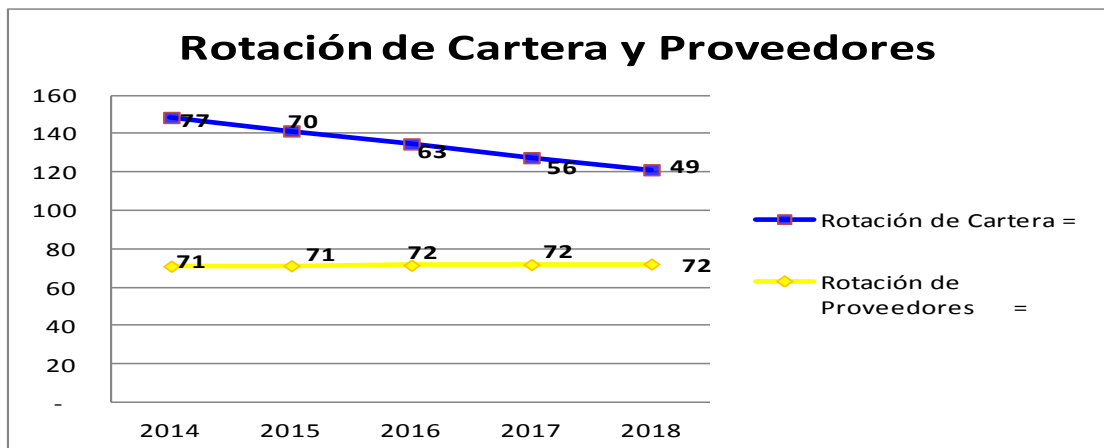
Gráfica 19. Razón Corriente Projectado.



El proyectado de Colsubsidio para el año 2018 muestra un cubrimiento con más del 300% de los Activos Corrientes frente a sus Pasivos Corrientes, teniendo en cuenta que Colsubsidio por ser una Caja de Compensación Familiar no tiene un alto porcentaje de endeudamiento, debido al normal funcionamiento de la actividad principal que genera a la empresa mayores ingresos operativos.

➤ Indicador de Actividad.

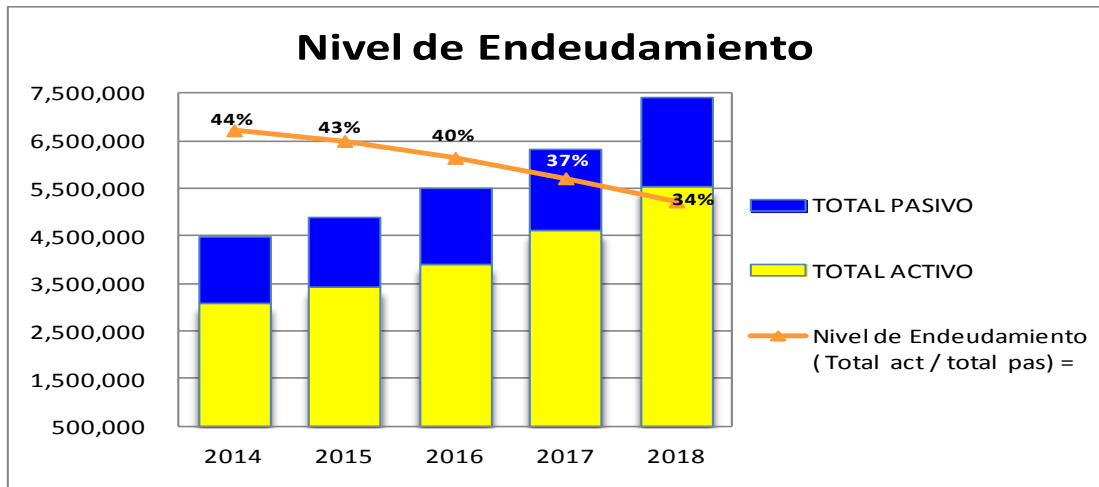
Gráfica 20. Rotación de Cartera y Proveedores Projectado.



La rotación de cartera proyectado al año 2018 se observa una disminución pasando de 77 a 49 días, que si se compara con la rotación de proveedores (promedio 71 días) muestra una eficiente administración de la cartera.

➤ Indicador de Endeudamiento.

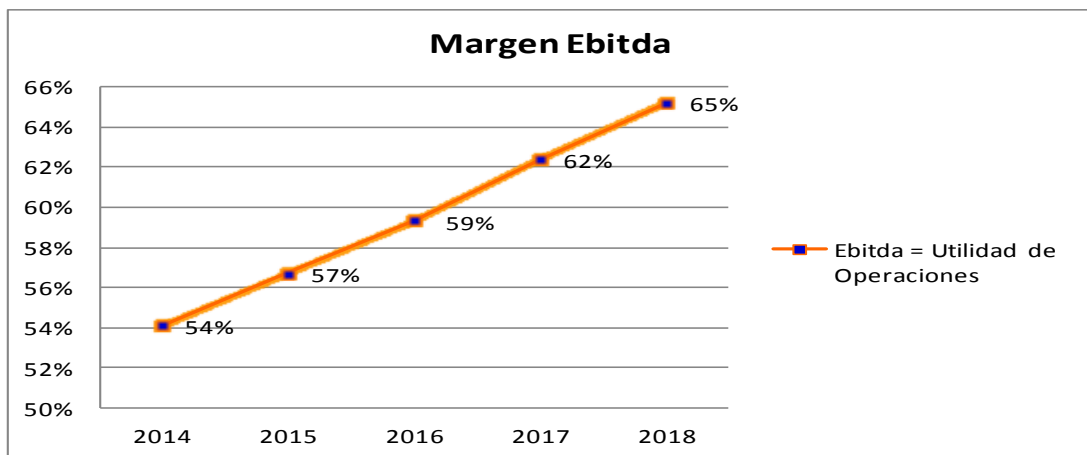
Gráfica 21. Nivel de Endeudamiento Proyectado.



De acuerdo a la gráfica 21, se visualiza que el total de los activos para el año 2018 representa un 66%, frente al total de los pasivos en un 34%, representando de esta manera que la corporación se financia con recursos propios. Se observa que este comportamiento es consecuente con los niveles de endeudamiento de los años anteriores.

➤ Indicadores de Rentabilidad.

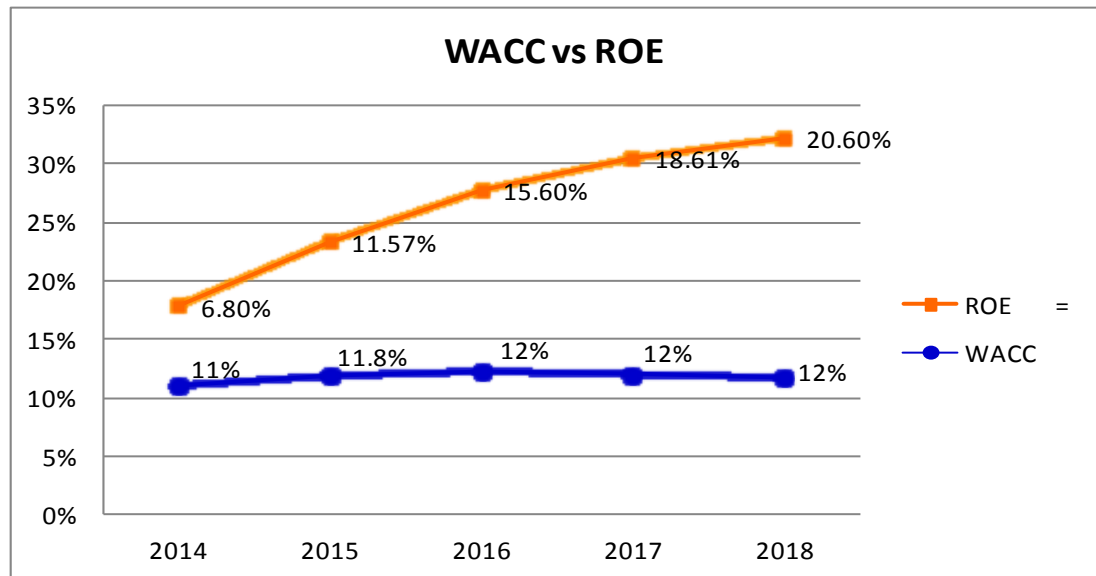
Gráfica 22. Margen Ebitda Proyectado.



El Margen Ebitda que le corresponde a Colsubsidio iniciando la estrategia de expansión en las droguerías en el año 2015 a partir del cual se ve un Ebitda representativo alcanzando en el año 2018 un 65%, es decir que está refleja la , capacidad de la empresa para generar beneficios, producto de las actividades principales de la empresa.

4.7.2 WACC y ROE.

Gráfica 23. WACC Y ROE Proyectado.



El costo promedio ponderado de capital de Colsubsidio ha disminuido año a año, es decir que para cubrir el financiamiento, los activos están generando una rentabilidad que supera los costos, esto sumado al resultado del EVA, el cual es positivo, se entiende entonces que la empresa está generando valor, lo que indica que el objeto de la misma se está realizando de manera adecuada, reflejándose en el año 2018, donde se obtiene un WACC del 12% y un ROE que se encuentra en el 6,8% en 2014 llegando al 20,6 en el 2018 con una mejora significativa de 73%, es decir un este indicador.

➤ Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Tabla 9. Tasa Interna de Rendimiento

AÑOS		2015	2016	2017	2018
Inversión	(27,556)				
Ingresos netos		5,586	7,166	11,561	13,313
Flujo de caja	(27,556)	5,586	7,166	11,561	13,313
Tasa Descuento	11%				
Flujo de Caja Descontado		5,032	5,816	8,454	8,770
Total Flujo de Caja Desc					28,071
VPN		515			
TIR		11.75%			

La tasa de descuento se fija en 11% lo cual nos da como resultado un VPN de \$515 millones y la Tasa interna de Retorno teniendo en cuenta la inversión de \$27.556 millones de pesos, después de 4 años es de 11,75%.

5. CONCLUSIONES

- Dada la globalización se hace necesaria la búsqueda de nuevas herramientas que permitan a Colsubsidio estar a la vanguardia por medio del desarrollo de nuevos proyectos y acertada planificación financiera que genere agregación de valor y facilite el análisis, evaluación y la toma de decisiones de cada uno de los proyectos, a través de diferentes variables y escenarios, con el fin de comprobar la viabilidad y el riesgo de cada estrategia. Esto le permite a Colsubsidio seguir creciendo en el mercado y consolidarse frente a su competencia, teniendo en cuenta que esta herramienta logra ajustarse de acuerdo a las necesidades, objetivos y expectativas de la Caja de Compensación.
- Para los miembros del Consejo Directivo de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio es importante que la estructura financiera de su compañía sea lo suficientemente rentable y provechosa con el fin de crear fuentes de financiación que permitan aumentar su estructura de capital, por medio de proyectos operativos, financieros y estratégicos que maximicen el valor de la Caja de Compensación adquiriendo recursos financieros que generen rentabilidad por encima del costo de capital, un nivel de riesgo bajo y mayor apalancamiento financiero. Con la estrategia aprobada se espera que la rentabilidad aumente anualmente en promedio un 61% entre el año 2014 y 2018.
- Una vez realizadas las proyecciones a Colsubsidio, se refleja que el capital neto operacional es positivo, y esto se debe en gran parte a que Colsubsidio tiene muy pocas obligaciones financieras, y los créditos que va a solicitar para la apertura de las droguerías son a corto plazo. Gracias a esto Colsubsidio tiene un indicador de endeudamiento favorable pasando de 44% en 2014 a 34% en 2018.

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL					
	2014	2015	2016	2017	2018
Deudores Netos	531,463	549,692	569,646	589,469	609,099
Inventarios Netos	275,218	314,521	363,787	437,497	522,584
Capital de Trabajo Operacional	808,694	866,228	935,449	1,028,983	1,133,701
Costos Y Gastos Por Pagar	177,725	190,009	204,387	220,279	237,062
Proveedores	198,901	229,271	267,397	324,755	391,053
Otros Pasivos Corrientes	168,437	173,180	179,148	185,682	192,177
Cuentas por Pagar Operacionales	545,063	592,459	650,933	730,716	820,292
KTN	263,632	273,769	284,516	298,267	313,409

- Después de realizar las proyecciones financieras de la compañía adoptando la estrategia de ampliar la red de Droguerías, se pudo tener una visión anticipadamente del comportamiento financiero, permitiendo la toma de decisiones mediante una planeación que ayudó en la realización y ejecución de estrategias, nuevos proyectos de inversión,

financiación, ajustes de las operaciones actuales, favoreciendo en general a la compañía con su flujo de caja debido a que pasa de tener en el año 2014 un saldo de \$314 mil millones a \$1,227 mil millones al año 2018.

- La tendencia del WACC de Colsubsidio refleja que con la estrategia planteada este indicador no genera impacto manteniéndose en aproximadamente 12% porque las obligaciones financieras para el desarrollo de la estrategia se adquieren y cancelan durante el mismo año.
- Se demuestra que Colsubsidio en los siguientes cinco años (2014 al 2018), tendrá un aumento del 20% anual promedio en sus ingresos por mercadeo, siendo esta la cuenta de ingresos más representativa de acuerdo al análisis histórico realizado al estado de resultado.
- El estado de resultado proyectado, evidencia un incremento en la participación de los ingresos por mercadeo con el desarrollo de la estrategia, pasando del 45,4% hasta llegar al 52,5% del total de los ingresos entre el año 2014 y 2018, obteniendo así la mayor participación sobre ingresos totales.
- En las proyecciones de los cinco años el ROE que en 2014 es de 5,39% y en 2018 es de 20,60% siendo uno de los indicadores con mejor resultado, lo que significa que con la estrategia la rentabilidad del patrimonio mejora significativamente.
- La estrategia de las droguerías es favorable y nos indica que su crecimiento es progresivo, tal como lo muestran los indicadores más representativos al final del proyecto como lo son el WACC con 12%, el ROA con 13,63% y el EBIDTA con 65%.
- La Tasa interna de rendimiento del proyecto, teniendo en cuenta una inversión de \$27.556 millones de pesos, después de 4 años es del 11,75% frente a la tasa de descuento del 11%. siendo viable la estrategia de generación de valor diseñada para Colsubsidio.
- La rentabilidad del activo con la implementación de esta estrategia pasa de 3,8% en el año 2014 al 13,6% en el año 2018 reflejando eficiencias en el uso de sus activos.

6. RECOMENDACIONES

- De acuerdo a la estrategia de generación de valor se recomienda la apertura de 100 droguerías a nivel nacional, en diferentes ciudades de acuerdo a un estudio realizado, esta apertura se llevaría a cabo en cuatro años con una inversión total de \$27.556 millones de pesos. Esto le permitirá a Colsubsidio consolidar la línea de mercadeo y expandirse en el territorio nacional, sus ingresos en esta línea de negocio aumentarían en un 20% anual promedio.
- Colsubsidio debe extender las investigaciones y estrategias para seguir cumpliendo con su objeto social, por medio de la ampliación de los servicios, cobertura y beneficios a sus afiliados y población en general, logrando mantener el liderazgo en el mercado y crecimiento económico sostenible.
- El análisis realizado a Colsubsidio frente a su competencia nacional y en el exterior, nos indica que el GAP (oportunidades de mejora) entre la empresa y sus competidores nacionales en cuanto a competitividad y rentabilidad es poco, lo que muestra la oportunidad de expandir los negocios a otros países en la medida que la normatividad lo permita.
- Se debe trabajar en las diferentes opciones de inversión que se adecúen a los objetivos de Colsubsidio y aprovechar el excedente de liquidez teniendo en cuenta el riesgo, rendimiento y el tiempo, es decir, se debe realizar una adecuada planeación financiera que de resultados a corto, mediano y largo plazo, evitando actuar de forma inadecuada con el dinero.
- Realizar periódicamente un análisis financiero de sus indicadores, logrando la interpretación de los mismos y diseñando técnicas que permitan la toma de decisiones, logrando mantener un control de la empresa, lo cual dará oportunidades de aumentar sus inversiones y generando una rentabilidad dentro de su objeto social, corporativo y regulatorio.
- Una recomendación para mejorar los días de rotación de proveedores, es a través de una negociación con los mismos logrando un descuento por pronto pago, haciendo que se mantenga en promedio en 72, esto le permitirá a la Caja de compensación tener un flujo de caja dinámico y obtener un óptimo manejo de los recursos.
- Se debe trabajar en la disminución de la rotación de cartera, lo cual ayudaría a reducir el endeudamiento con terceros, debido a que su promedio actual de rotación es de 70 días promedio.

- Colsubsidio por ser una Caja de Compensación Familiar, tiene ingresos fijos del 4% que recibe de los aportes de los afiliados y además cuenta con el posicionamiento y experiencia actual, demostrando que tiene la capacidad de endeudamiento para poder invertir en mercadeo (Supermercado y Droguerías), debido a que es una de las direcciones que más aporta ingresos y utilidades continuando con su objeto social y crecimiento.
- Se sugiere hacer una revisión y análisis de las diferentes alternativas de mejores prácticas de toma de decisiones que permitan hacer un uso más eficiente de los excedentes de liquidez con los que cuenta, para aprovechar su capacidad de valoración de valor.
- Se deben hacer inversiones en bonos y/o TES, entre otra amplia gama de inversiones que generen alta rentabilidad y que permita seguir mejorando el indicador ROE, el cual muestra en las proyecciones una mejora en su rendimiento

BIBLIOGRAFÍA

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO. Informe de Gestión y Sostenibilidad. Santafé de Bogotá D.C, 2011, 141 páginas.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO. Informe de Gestión y Sostenibilidad. Santafé de Bogotá D.C, 2012, 141 páginas.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO. Informe de Gestión y Sostenibilidad. Santafé de Bogotá D.C, 2013, 141 páginas.

CARRASCO, Emilio, Stefano Farné. Las Cajas Del Subsidio Familiar Como Operadores De Política Social. (Online) Bogotá, 2010. Publicado agosto de 2010 (Citado Junio de 2014).

http://portal.uexternado.edu.co/pdf/6_derechoSeguridadSocial/observatorio/publicaciones/cuadernos/cuaderno_12.pdf

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO. Misión, (Online) citado Junio de 2014, http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=299.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO. Visión, (Online) citado Junio de 2014, http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com_content&view=article&id=130&Itemid=300.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO. Marco Estratégico, (Online) citado junio de 2014, http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=298.

FINDETER, Cómo surge la plataforma de ciudades sostenibles y competitivas, (Online) citado en Julio de 2014, http://www.findeter.gov.co/ciudades/publicaciones/como_surge_la_plataforma_de_ciudades_sostenibles_y_competitivas_pub

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Santafé de Bogotá D.C. INCONTEC, 1996, 31 páginas. NTC 1486.

Informe Bancolombia 2013, (Online) citado en Abril de 2014,
<http://bancolombia/investigaciones.bancolombia.com/inv.economica/indicadores>