DISEÑO DE ALTERNATIVAS PARA LA ADQUISICIÓN DE IMPRENTAS DIGITALES DE LA ORGANIZACIÓN BÍBLICA DE COLOMBIA

DIANA CAROLINA FLÓREZ PABÓN

DANIEL EDUARDO MARTINEZ MANTILLA

CAROLINA CARRILLO FARFÁN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ D.C. 2020

DISEÑO DE ALTERNATIVAS PARA LA ADQUISICIÓN DE IMPRENTAS DIGITALES DE LA ORGANIZACIÓN BÍBLICA DE COLOMBIA

DIANA CAROLINA FLÓREZ PABÓN

DANIEL EDUARDO MARTINEZ MANTILLA

CAROLINA CARRILLO FARFÁN

Trabajo de Grado para obtener el título de

Especialista en Gerencia y Administración Financiera

Asesor: CÉSAR ORLANDO GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ D.C. 2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Bogotá D. C., diciembre del año 2020

DEDICATORIA

A Dios que ilumina nuestra existencia y el camino de nuestros sueños.

A nuestras familias que nos han acompañado en este proceso de crecimiento académico y personal, por su paciencia, por su respaldo, por su amor incondicional, por su propio sacrificio y por su tiempo para que nosotros podamos cumplir nuestros proyectos.

A quienes han creído en nosotros, a nuestros compañeros, a los profesores que nos han inspirado y a los equipos de trabajo que han sido de gran apoyo para seguir adelante y culminar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que nos brinda la vida y su tiempo para alcanzar nuestro crecimiento personal.

A nuestros padres, cónyuges e hijos, que siempre nos apoyaron en esta etapa de formación profesional.

A nuestros profesores y amigos por su constante apoyo.

A la Universidad Piloto de Colombia, cuya misión en la educación superior para la formación de profesionales integrales, se hace evidente en nuestros logros.

A la Entidad Organización Bíblica de Colombia (EOBC), en la que se nos brindaron los espacios y la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS VIII

LISTA DE TABLAS X

RESUMEN 1

INTRODUCCIÓN 4

1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL 5

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 5
1.1.1 ANTECEDENTES 6
1.1.2 MISIÓN 7
1.1.3 VISIÓN 7
1.1.4 POLÍTICA DE CALIDAD 8
1.1.5 VALORES CORPORATIVOS 8
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA 9
1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. 12
1.4 MERCADO 13
1.4.1 TAMAÑO DEL MERCADO. 13
1.4.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTE. 13

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

2.1 HIPÓTESIS O PREGUNTA DEL PROBLEMA 20

3 JUSTIFICACIÓN 21

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 23

4.1 OBJETIVO GENERAL 23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 23
4.3 DELIMITACIÓN DEL EJERCICIO DE INVESTIGACIÓN 23

5 METODOLOGIA 25

5.1 FASE 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 25
5.2 FASE 2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO 25
5.3 FASE 3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR 26

5.4 FASE 4 SUSTENTACIÓN DEL MODELO **26**
5.5 FASE 5 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA **26**
5.5.1 INTRODUCCIÓN 26
5.5.2 ESTRATEGIA, COMPRA DE MAQUINARIA. 27
5.5.3 DESARROLLO Y ALCANCE DE LA ESTRATEGIA 27
5.5.4 ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN 27
5.5.5 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS 29

6 MARCO REFERENCIA O TEÓRICO **30**

6.1 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA **30**
6.1.1 COSTO INFERIOR. 30
6.1.2 DIFERENCIACIÓN. 30
6.1.3 ENFOQUE. 30
6.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER **31**
6.3 POSTULADOS FINANCIEROS **34**
6.3.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO 34
6.3.2 FINANZAS CORPORATIVAS 36
6.3.3 MÉTODOS DE VALORACIÓN. 37
6.3.4 VALORACIÓN Y COMPRAVENTA DE EMPRESAS. 38

7 ANÁLISIS DEL CONTEXTO FINANCIERO **39**

7.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2016-2019). **40**
7.1.1 ACTIVOS. 40
7.1.2 PASIVO. 44
7.1.3 PATRIMONIO. 47
7.2 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL (2016-2019). **48**
7.2.1 INGRESOS DE OPERACIONES ORDINARIAS. 49
7.2.2 COSTOS DE VENTA. 49
7.2.3 UTILIDAD BRUTA. 50
7.2.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS (EXCLUYENDO DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN). 51
7.2.5 GASTOS VENTAS (EXCLUYENDO DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN). 51
7.2.6 RESULTADO OPERATIVO – EBITDA 52
7.2.7 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES 53
7.2.8 INGRESO Y GASTO FINANCIERO 53
7.2.9 UTILIDAD NETA 54
7.3 FLUJO DE CAJA LIBRE. **54**
7.4 INDICADORES FINANCIEROS **56**
7.4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ 56
7.4.2 INDICADORES DE RENTABILIDAD 58
7.4.3 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO 60
7.4.4 INDICADORES DE EFICIENCIA 63

7.4.5 INDICADORES DE VALOR 66

8 RESULTADOS **69**

8.1 RESULTADOS GLOBALES CON LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS **73**
8.1.1 ESTADOS FINANCIEROS. 73
8.1.2 ESTADO DE RESULTADOS. 73
8.1.3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 78
8.1.4 FLUJOS DE CAJA 81
8.1.5 INDICADORES FINANCIEROS 82

9 CONCLUSIONES **87**

10 RECOMENDACIONES **89**

BIBLIOGRAFÍA **90**

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Valores corporativos de la sociedad. 8
Ilustración 2. Títulos vendidos en el sector gráfico 10
Ilustración 3. Cantidad de publicaciones nuevas emitidas 11
Ilustración 4. Producción total de ejemplares 11
Ilustración 5. Producción en digital e impreso 12
Ilustración 6. Línea de productos comercializados. 12
Ilustración 7. Principales clientes nacionales en 2018, 2019 y 2020 14
Ilustración 8. Principales clientes del exterior en 2018, 2019 y 2020 14
Ilustración 9. Cumplimiento del presupuesto año 2019. 16
Ilustración 10. Unidades producidas por categoría. 17
Ilustración 11. Distribución de las biblias en el exterior 17
Ilustración 12. Estrategia de servicio al cliente. 22
Ilustración 13. Marco de referencia para la agenda estratégica. 24
Ilustración 14. Entorno Macroeconómico de 2016- 2024 29
Ilustración 15. Las cinco fuerzas de Porter 31
Ilustración 16. Participación del Efectivo y Equivalente. 41
Ilustración 17. Participación de las cuentas por cobrar y rotación. 42
Ilustración 18. Participación del inventario 43
Ilustración 19. Participación del pasivo financiero. 44
Ilustración 20. Participación de los proveedores. 45
Ilustración 21. Participación de las otras cuentas por pagar a corto y largo plazo. 46
Ilustración 22. Participación de los beneficios a empleados. 47
Ilustración 23. Participación del patrimonio 48
Ilustración 24. Participación del ingreso y valor por donaciones. 49
Ilustración 25. Participación del costo de venta. 50
Ilustración 26. Margen bruto 50
Ilustración 27. Participación de los gastos de administración año 2019. 51
Ilustración 28. Participación de los gastos de ventas 52
Ilustración 29. Participación del resultado operativo 53
Ilustración 30. Participación de las depreciaciones y amortizaciones. 53
Ilustración 31. Participación de la utilidad neta. 54
Ilustración 32. Ratios de Liquidez 2016 – 2019. 58
Ilustración 33. Ratios de Rentabilidad 2016 – 2019. 60
Ilustración 34. Ratios de Endeudamiento 2016 – 2019. 63
Ilustración 35. Ratios de Actividad 2016 – 2019. 66
Ilustración 36.Comparación de costos vs ingresos. 71
Ilustración 37.Utilidad bruta vs ingresos 72
Ilustración 38.Ingresos proyectados vs costos imprenta. 73
Ilustración 39. Ventas Vs Ebitda de 2016 -2024 75
Ilustración 40. Gastos de ventas y administrativo 2016 -2024 76
Ilustración 41. Costos de ventas 76
Ilustración 42. Gasto financiero 77
Ilustración 43. Resultados netos 2016 -2024 77

Ilustración 44. Cuentas Core del Activo 2016 -2024 80
Ilustración 45. Cuentas Core del Pasivo 2016 -2024..... 80
Ilustración 46. Patrimonio 2016 -2024. 81
Ilustración 47. Indicadores de Liquidez 2020 -2024 83
Ilustración 48. Indicadores de Rentabilidad 2020 -2024. 83
Ilustración 49. Indicadores de Endeudamiento 2020 -2024 84
Ilustración 50. Indicadores de Eficiencia 2020 -2024 85
Ilustración 51. Indicadores de valor 2020 -2024. 86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Situación financiera de 2016 a 2019 40
Tabla 2. Personal activo de 2016 a 2019..... 47
Tabla 3. Estado de resultados integral de 2016 a 2019. 48
Tabla 4. Flujo de caja libre de 2016 a 2019 55
Tabla 5. Estructura del capital de trabajo de 2016-2019..... 55
Tabla 6. Formulación de indicadores de liquidez. 56
Tabla 7. Cálculo de indicadores de liquidez de 2016 a 2019. 57
Tabla 8. Formulación de indicadores de rentabilidad 59
Tabla 9. Cálculo de indicadores de rentabilidad de 2016 a 2019..... 59
Tabla 10. Formulación de indicadores de endeudamiento..... 61
Tabla 11. Cálculo de indicadores de endeudamiento 2016 a 2019 62
Tabla 12. Formulación de indicadores de eficiencia..... 63
Tabla 13. Cálculo de indicadores de eficiencia de 2016 a 2019 65
Tabla 14. Cálculo de indicadores de valor de 2016 a 2019..... 67
Tabla 15. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios 69
Tabla 16. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios 70
Tabla 17. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios 70
Tabla 18. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios 71
Tabla 18. Ingresos proyectados vs costos imprenta. 71
Tabla 19. Proyección de estado de resultados integral año 2020 a 2024 74
Tabla 20. Proyección de gastos financieros 2020 a 2024 y real 2019..... 77
Tabla 21. Proyección de estado de situación financiera..... 79
Tabla 22. Proyección del flujo de caja año 2020 a 2024..... 82
Tabla 23. Indicadores de Liquidez 2020 -2024..... 82
Tabla 24. Indicadores de endeudamiento proyectados año 2020 a 2024 84
Tabla 25. Indicadores de eficiencia año 2020 a 2024 85
Tabla 26. Indicadores de valor 2020 -2024..... 86

LISTA DE ANEXOS

Anexos 1. Indicadores de valor..... 91
Anexo 2. Hoja de excel con el modelo financiero.
Anexo 3. Hoja de Excel con herramientas de evaluación del proyecto.

RESUMEN

La Entidad Organización Bíblica de Colombia (EOBC), es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada a la distribución de la palabra de Dios (Biblia), en diferentes formatos, motivando la interacción con el Evangelio integral de Jesucristo.

Esta monografía plantea proponer alternativas financieras que permitan la adquisición de dos imprentas digitales para mejorar el servicio en impresión y dando cobertura a la demanda nacional e internacional con productos personalizados, a través de la inversión en tecnología que permita acercarse al objetivo planteado en la agenda estratégica de transformación enfocada en la búsqueda de nuevas eficiencias en la fabricación, buscando así un mayor reconocimiento y posición en el mercado, realizado a través de varias fases de investigación, la primera de ellas comprende el acercamiento inicial con la entidad y la determinación de un objetivo de estudio que abarque las necesidades presentes, en donde se mantenga la misión y visión de la entidad.

La segunda fase, abarca el estudio de la estructura financiera de la entidad, mediante los estados financieros suministrados, obteniendo un análisis cuantitativo que permita establecer conductores de valor y de operación; en esta etapa se fundamenta nuestro estudio cuyo objetivo es generar valor agregado en la proyección financiera de la organización.

Para la tercera fase se validará directamente el impacto que tendrán las nuevas estrategias de la Entidad de este proyecto bajo sus finanzas anuales, analizar si el sostenimiento es el adecuado para el desarrollo de la operación en el futuro, con un manejo de escenarios y proyecciones a 5 años.

En la última fase se dará a conocer a la Entidad el planteamiento de las estrategias junto a los planes de acción que se deben llevar a cabo, y así orientar la toma de decisiones.

En el proyecto de inversión; una vez definido el camino a seguir y se ejecuten los planes de acción de la estrategia, la organización deberá hacer el seguimiento a los indicadores planteados y velar por el cumplimiento del objetivo propuesto.

PALABRAS CLAVE. Adquisición, Inversión, Crecimiento, Agenda estratégica, Valor agregado, informe de gestión, plan estratégico

ABSTRAC

The Entity, Colombian Bible Organization (EOBC), is a non-profit organization, dedicated to the distribution of the Word of God (Bible), in different formats, motivating the interaction with the integral Gospel of Jesus Christ.

This monograph proposes proposing financial alternatives that allow the acquisition of two digital printers to improve the printing service and covering national and international demand with personalized products, through investment in technology that allows us to approach the objective set out in the strategic transformation agenda focused on the search for new efficiencies in manufacturing, thus seeking greater recognition and position in the economic context, carried out through several phases of investigation, the first of which comprises the initial approach with the entity and the determination of a target of study that covers the present needs, where the mission and vision of the entity is maintained.

The second phase covers the study of the financial structure of the entity, through the financial statements provided, obtaining a quantitative analysis that allows establishing value and operating drivers; In this stage our study is based, whose objective is to generate added value in the financial projection of the organization.

For the third phase, the impact that the new strategies of the Entity of this project will have on its annual finances will be directly validated, analyze if the support is adequate for the development of the operation in the future, with a management of scenarios and projections to 5 years.

In the last phase, the Entity will be informed of the approach to the strategies together with the action plans to be carried out, and thus guide decision-making.

In the investment project; Once the way forward has been defined and the action plans of the strategy are executed, the organization must follow up on the proposed indicators and ensure compliance with the proposed objective.

KEYWORDS. Acquisition, Investment, Growth, Strategic Agenda, Added Value

INTRODUCCIÓN

La innovación tecnológica en las compañías ha trazado un papel muy importante, pues de ello depende que sigan siendo competitivas frente a los demás mercados y cumplan la necesidad de demanda, que hoy en día es tan cambiante, esto ha hecho que varias organizaciones evalúen sus fortalezas y debilidades y puedan tomar decisiones que generen valor a la organización partiendo de su plan estratégico.

Con la elaboración de este proyecto como opción de grado pretendemos dar al lector información suficiente para tener un acercamiento a la (EOBC), con relación a su estructura financiera y el impacto en la labor social que tiene con la comunidad.

El proceso está enfocado en identificar las necesidades de crecimiento de la entidad, posteriormente hacer un estudio detallado de los estados financieros, y el planteamiento de algunas propuestas que permitan mejorar los hallazgos encontrados y a su vez hacer una proyección sobre su situación financiera y pronosticar resultados cuyo análisis permitan aportar en la sostenibilidad y competitividad de la organización, con esta nueva alternativa.

Orientado de una parte en la tecnificación de procesos, para consolidar el ciclo productivo en la parte de impresión, siendo agiles en los tiempos de respuesta y diferenciar los productos a través de la personalización y de la otra, en reducir la contratación tercerizada del servicio, minimizando gastos logísticos y mejorando la administración de inventario.

1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL

Antes de iniciar con cualquier estudio de carácter financiero es fundamental conocer la empresa desde su composición, el sector de la industria en el que se desarrolla, como está conformado y su manera de operar, hace que la empresa que se está estudiando sea única frente a la demás y permite ampliar el panorama para realizar las recomendaciones que mejor le apliquen, por eso el primer capítulo de este trabajo está dedicado a presentar la información recolectada en la fuente principal que es la misma empresa.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La globalización de los mercados y el creciente desarrollo de nuevas tecnologías es una constante que mueve al mundo y por ende jalona la economía. Este hecho hace que las economías emergentes como la de los países latinoamericanos, especialmente Colombia, deban adoptar estrategias que le permitan competir en los mercados globalizados y que de alguna manera sean permeados por potencias destacadas y su influencia en el mundo. Esto indica que la economía se mueve en un entorno mundial caracterizado por la ausencia de las fronteras tradicionales, donde surgen acuerdos comerciales entre distintos países, buscando alianzas que permitan que las industrias y las empresas mejoren sus procesos de producción y manufactura y sean viables tanto en los mercados nacionales como internacionales.

La Entidad Organización Bíblica de Colombia en adelante (EOBC), ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, es una entidad cristiana, que declara abiertamente su compromiso con lo que es central para la fe: la Biblia; organización de carácter interconfesional que no se limita a un grupo de iglesias cristianas, sino que está abierta para respaldar el ministerio de distribución de todas las expresiones cristianas incluyendo la iglesia católica. Tiene el compromiso de llevar las escrituras (la Biblia) de manera extensiva a todo lugar y toda persona que sea posible.

Un importante aspecto de esta visión consiste en que la (EOBC), ha asumido el reto de llevar la Biblia en los idiomas en los que la gente requiere y necesita leer. Es por ello por lo que, en su parte social, contribuye con dos importantes proyectos de

traducción desde hace más de 10 años en las comunidades Nasa en el Cauca y Wayyu en la Guajira, siendo también un aporte para el desarrollo de la alfabetización de las lenguas nativas en estas regiones.

Este gesto además de ser respetuoso con cada etnia y cultura es un reconocimiento que Dios se revela con su palabra en cada situación y contexto, no hay que forzar a que las personas tengan que abandonar su cultura y lengua para llegar a ser parte del pueblo de Dios.

La (EOBC), también desarrolla programas de formación bíblica y teológica con el respaldo de universidades cristianas, seminarios y ministerios internacionales, quienes avalan dichos programas.

1.1.1 Antecedentes

La historia de la (EOBC) emprende en Londres, cuando en 1804, con la visión de acercar a las personas a la Biblia se conforma la Entidad Bíblica Británica y Extranjera (EBBE). Su propósito inicial fue incrementar la disponibilidad de Escrituras en Inglaterra y Gales. Su visión misionera se extendió rápidamente, la (EBBE), no tardó en tener agentes que distribuían las Escrituras y establecían Entidades Bíblicas y agencias locales por toda Europa**.**

El pastor escocés Diego Thompson llegó a Bogotá en 1825. Después de haber visitado Pasto, La Plata, Fusagasugá y poblaciones intermedias de Colombia, estableciendo escuelas de tipo Lancasteriano (aprender a Leer y escribir con La Biblia) y difundiendo La Biblia como texto de enseñanza, funda La Organización Bíblica de Colombia, de efímera duración pero que marcó un hito muy importante en nuestra historia. Y decimos efímera porque para esa época estuvo conformada por representantes del gobierno, quienes, en su momento, no tuvieron la visión ministerial para seguir.

Luego de una perseverante labor en Colombia, el 6 de agosto de 1974 la Entidad Bíblica de Colombia fue formada y reconocida por el Ministerio del Interior del país, como una organización nacional y autónoma. Este mismo año la (EOBC) es afiliada a la fraternidad de Entidades Bíblicas Unidas como miembro pleno, desde sus inicios ha

contado con una Asamblea y una Junta Directiva conformada por personas comprometidas con la causa bíblica. Son miembros en comunión de iglesias cristianas, la iglesia católica y otros ministerios eclesiales interesados en la difusión y distribución de la palabra de Dios.

En los primeros años de funcionamiento, todas las Biblias se importaban desde Corea del Sur. Con el tiempo surgió la necesidad de desarrollar la producción de manera local y la (EOBC), en 1996, inició la construcción del Centro de Producción con el fin de mejorar y facilitar el proceso de elaboración de las Escrituras, sirviendo de una mejor manera a la iglesia en Colombia y en el continente. El 6 de agosto de 1998 se inauguró el Centro de Producción en Fontibón, y durante los últimos 22 años se han venido fortaleciendo las exportaciones, gracias a su ubicación geográfica llegando a 18 países en el continente americano, contribuyendo con la distribución de escrituras, siendo un trabajo conjunto que se ha venido adelantando con las Entidades Bíblicas Nacionales que pertenecen a la (EBU)**,** para servir a las comunidades cristianas de cada país fabricando más de 25 millones de Biblias y más de 400 millones de porciones, tratados y recursos bíblicos en general.

Actualmente la entidad cuenta con 116 empleados directos, personas comprometidas con la causa bíblica que aman su labor porque saben que tiene un impacto eterno al trabajar con la palabra de Dios. Tomado del Libro Aniversario 45 años SBC

1.1.2 Misión

“Somos una entidad cristiana, interconfesional, de servicio a la iglesia, realizamos la más amplia difusión de la palabra de Dios y motivamos a la interacción con el evangelio integral de Jesucristo”

1.1.3 Visión

“Creemos que la biblia es para todos, así que estamos trabajando para que cada persona pueda tener acceso a la palabra en el idioma y medio de su elección.”

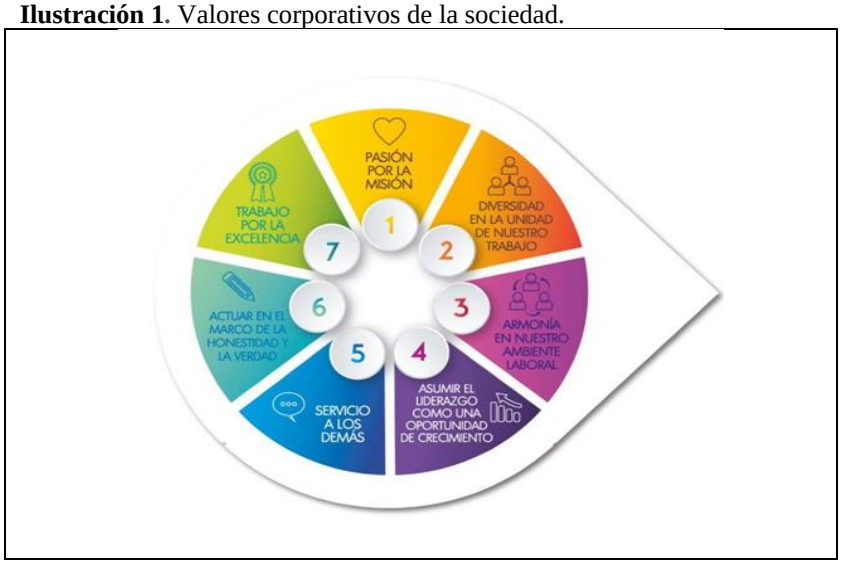
1.1.4 Política de calidad

Estamos comprometidos con la calidad de los servicios y recursos bíblicos que brindamos a los beneficiarios de la obra bíblica, mejorando continuamente nuestros procesos para garantizar el desarrollo de un ministerio perdurable.

1.1.5 Valores corporativos

Asociado a los principios de la organización, en la **Ilustración *1***, se relacionan los pilares corporativos.

Ilustración 1. Valores corporativos de la sociedad.



Fuente. Información suministrada por la dirección general de la entidad.

1. Pasión por la misión. Nos apasiona la difusión de la Palabra de Dios y entendemos que, con nuestro trabajo, impactamos y aportamos en la expansión del evangelio integral de Jesucristo.
2. Trabajo por la excelencia. Los colaboradores de la (EOBC) trabajan día a día por alcanzar la excelencia personal y en sus labores.
3. Actuar en el marco de la honestidad y la verdad. La honestidad y la verdad son guías en el actuar de los colaboradores de la (EOBC), demostrando a través de sus acciones los valores cristianos.

4. Servicio a los demás. Nuestra misión es servir a la iglesia y colaborar en su trabajo de trasformar vidas a través de la palabra.
5. Asumir el liderazgo como oportunidad de crecimiento. En (EOBC), se lidera a través del ejemplo con responsabilidad y procurando por el bienestar y el crecimiento de sus colaboradores.
6. Armonía en nuestro ambiente laboral. En (EOBC), se generan espacios de armonía, dialogo y compañerismo entre nuestros colaboradores. Actuamos como una unidad.
7. Diversidad en la unidad de nuestro trabajo. Cada uno de los colaboradores de la (EOBC) valora y respeta a los demás como a su trabajo, pues reconoce que todos se orientan a cumplir la misión de la organización.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

El sector editorial da sus pines a finales XIX, para el año 1900, 66% de la metrópoli no tenía la facilidad para la lectura. Además, hace 40 años Colombia era considerado como uno de los países más atrasados del mundo en materia educativa. El panorama era preocupante.

A principios de época se realizó la Ley 98 de 1993 popular como la Ley del Libro, a partir de la cual se pretendía generalizar el libro como un intermedio para la propagación de la cultura con dos tipos de exenciones tributarias: el impuesto de renta y los gravámenes relacionados con los impuestos a las ventas y aranceles para empresas que difundieran la lectura.

Según cifras de la Cámara Colombiana del Libro, las editoriales han disminuido el número de ejemplares por cada edición de un libro, pero han aumentado el número de títulos publicados desde 2008.

Hay un proyecto por alcanzar con el Plan Nacional de Lectura y Escritura donde Colombia sea el país más educado de Latinoamérica en 2025. Pero para esto todavía falta, una breve aproximación a sus dinámicas, en incentivar la lectura en el total de la población colombiana ampliando las estrategias para trabajar de manera paralela y articulada con todas las comunidades.

De acuerdo con el ente regulador la Cámara Colombiana del Libro, las editoriales de las instituciones religiosas son las que han tenido un auge más grande en la última década de 2008 hasta el 2017 como se observa en la **Ilustración 2**.

En la última década, ha aumentado 160% la cantidad de libros religiosos que se publican en Colombia. Entre los cuales los primeros best sellers religiosos fueron la Torah, la Biblia y el Corán, tres libros sagrados catalogados como los más importantes del mundo o por lo menos para Occidente. La Biblia, en particular, se remonta al 750 a. C., y en 21 siglos se ha convertido en el libro más editado, publicado y vendido de la historia. Se han hecho aproximadamente 5.000 millones de copias y en el año 2018 se vendieron, solo en Colombia, 118.266 ejemplares, una cifra descomunal para un país donde vender 5.000 ejemplares de un libro se considera un triunfo. Ahora, el panorama ha cambiado. Ya no solo se editan, publican y venden las parábolas de Jesús y las palabras de Alá: hay tanta variedad de títulos y temas como iglesias de todas las confesiones en el país, en parte, gracias a la libertad de cultos establecida por la Constitución de 1991.

Ilustración 2. Títulos vendidos en el sector gráfico

Fuente. https://www.dinero.com/edicion-impresa/la-grafica/articulo/como-esta-el-sector-editorial-en-colombia/269222, recuperada 2020.11.30

La Cámara Colombiana del Libro relaciona 3 indicadores con cifras que son alentadoras para el sector editorial en especial el sector de la religión. El primero contempla la cantidad de publicaciones nuevas emitidas cada año desde el 2008, y se observa que en Colombia anualmente crece. (véase **Ilustración 3,**)

Ilustración 3. Cantidad de publicaciones nuevas emitidas

Cámara Colombiana del Libro

ESTADÍSTICAS DEL LIBRO EN COLOMBIA

Informe Año 2016

Capítulo II - ISBN, Edición y Producción

Informe General

Serie años 2008-2016

Agencia ISBN	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Variación % 2015-2016
Registros ISBN General	12.566	12.175	13.185	14.450	14.395	16.168	16.030	17.723	17.939	1,2%

Fuente. https://camlibro.com.co/historico-informes/ recuperada 2020.11.30

El segundo, agrupa 4 categorías establecidas por el ente regulador, *didáctico, interés general, científico - técnico y religioso*. El religioso mantiene un promedio del 11% sobre el total de producción de ejemplares. (véase **Ilustración 4**)

Ilustración 4. Producción total de ejemplares

Cámara Colombiana del Libro

ESTADÍSTICAS DEL LIBRO EN COLOMBIA

Informe Año 2016

Cuadro 7. Producción total ejemplares

Serie años 2008-2016

SUBSECTOR	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Didáctivo	9.231.098	9.770.729	10.844.754	11.603.887	13.196.034	8.891.011	9.926.035	10.385.266	10.235.048
Interés General	16.659.157	15.624.784	11.596.528	10.719.077	10.747.765	9.556.506	8.705.104	10.898.677	12.405.793
Científico y Técnico	2.437.269	1.178.276	1.349.584	1.385.710	1.703.474	1.360.777	1.351.356	1.008.169	1.657.789
Religioso	4.275.607	3.763.044	4.219.536	4.150.230	4.202.909	3.654.864	3.854.234	2.072.682	2.960.493
TOTALES	**32.603.131**	**30.336.833**	**28.010.402**	**27.858.904**	**29.850.182**	**23.463.158**	**23.836.729**	**24.364.794**	**27.259.123**

Fuente: Encuesta anual "Estadísticas del Libros en Colombia" - Cámara Colombiana del Libro

Fuente. Información extraída de https://camlibro.com.co/historico-informes/ recuperada 2020.11.30

El ultimo indicador, es muy útil para el desarrollo de nuestro trabajo dado que muestra la cantidad de libros que se producen en Colombia, y la estrategia está enfocada en incrementar la producción y venta a través de un proceso de tecnificación, con libros

no solo físicos si no digitales, aspecto que comienza a tener mayor fuerza en el país. (Véase **Ilustración 5**)

Ilustración 5. Producción en digital e impreso

Cámara Colombiana del Libro

ESTADÍSTICAS DEL LIBRO EN COLOMBIA

Informe Año 2016

Capítulo II - ISBN, Edición y Producción

A. Registros en Formatos Digitales

FORMATO	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Digital	709	1.123	1.546	1.904	1.913	3.933	3.711	4.240	4.360
Impreso	11.857	11.052	11.639	12.546	12.482	12.235	12.319	13.483	13.579
Total	**12.566**	**12.175**	**13.185**	**14.450**	**14.395**	**16.168**	**16.030**	**17.723**	**17.939**
Participación Libros Digitales	6%	9%	12%	13%	13%	24%	23%	24%	24%

Fuente: Registros Agencia ISBN - Cámara Colombiana del Libro

Fuente. Información extraída de https://camlibro.com.co/historico-informes/ recuperada 2020.11.30

1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La productos y servicios con los que se fundó la (EOBC), no han variado significativamente dado que siguen activos por su contenido, pero con una diversificación que atienda las necesidades del consumidor final. (véase **Ilustración 6**.)

Los ingresos de actividades ordinarias percibidos por (EOBC) se componen por:

1. Venta de biblias y material bíblico (Testamentos, cartillas, libros, selecciones)
2. Servicios de formación bíblica y ministerial.
3. También por cobro de cuentas de membresía y donaciones recibidas para proyectos de traducciones en poblaciones indígenas y población en condición de discapacidad.

Ilustración 6. Línea de productos comercializados.

Fuente. Información de la entidad.

1.4 MERCADO

1.4.1 Tamaño del Mercado.

Debido al constante crecimiento que tiene el sector donde se desenvuelve la (EOBC)**,** actualmente la sociedad empezando con los jóvenes tienen un acercamiento más directo a la literatura de diferentes géneros, como también se ha observado que muchos de estos jóvenes tienen una unión con las creencias religiosas, permite brindar a este mercado como el que ha abarcado en años anteriores la compañía aunque este componente es directamente para los servicios de asesoría y capacitación a la comunidad en general como la comunidad religiosa.

Dada su actividad económica, la venta de biblias no sólo está relacionada con la venta al detal, si no la venta al por mayor a entidades o empresas del sector religioso como a las mismas iglesias, a nivel nacional e internacional.

1.4.2 Segmentación de cliente.

1.4.2.1 Clientes actuales.

Los clientes más representativos de la (EOBC), son distribuidores a nivel Colombia, en el exterior está representado por Entidades Bíblicas Nacionales y por distribuidores en Estados Unidos, para los años 2018 y 2019 se tienen 5 principales clientes con una participación del 31% y 32% respectivamente del ingreso. Entre estos dos años también se observa un crecimiento del 6% de un periodo a otro. Con el fin de evaluar la estructura comercial se relaciona el Pareto de clientes año 2019, su comportamiento de crecimiento en ventas en comparación con el año inmediatamente anterior, y su porcentaje de participación de las ventas totales de la compañía para el periodo actual (véase **Ilustración 7**, e **Ilustración 8**).

Ilustración 7. Principales clientes nacionales en 2018, 2019 y 2020

	Valor en miles de $					
CLIENTES NACIONALES	2.018	2.019	2.020	TOTAL GENERAL	%	%ACUMUALDO
CENTROS DE LITERATURA CRISTIANA C.L.C.	$ 1.413.220	$ 1.421.018	$ 708.890	$ 3.543.127	29%	29%
LIBRERIA Y PAPELERIA FUTURO LTDA.	$ 908.763	$ 1.085.447	$ 244.211	$ 2.238.421	19%	48%
CORPORACION GREMIAL DE MINISTROS DE LA IGLESIA PENTECOSTAL UNIDA DE C	$ 943.073	$ 526.650	$ 448.526	$ 1.918.250	16%	64%
VOZ DE LOS MARTIRES	$ 915.188	$ 0	$ 26	$ 915.215	8%	72%
SOCIEDAD SALESIANA INSPECTORIA DE BOGOTA	$ 303.961	$ 414.445	$ 194.281	$ 912.688	8%	79%
TIENDA CRISTIANA ADONAY NISSI	$ 255.792	$ 284.800	$ 39.071	$ 579.663	5%	84%
IGLESIA PENTECOSTAL UNIDA DE COLOMBIA	$ 199.926	$ 231.809	$ 146.960	$ 578.695	5%	89%
PANAMERICANA LIBRERIA Y PAPELERIA S.A.	$ 254.628	$ 224.973	$ 97.871	$ 577.472	5%	94%
LIBRERIA UNION CRISTIANA S.A.S.	$ 150.724	$ 149.521	$ 84.081	$ 384.326	3%	97%
CORPORACION CENTRO CARISMATICO MINUTO DE DIOS	$ 246.273	$ 79.009	$ 55.808	$ 381.090	3%	100%
	$ 5.591.547	$ 4.417.672	$ 2.019.726	$ 12.028.945	100%	

Fuente. Detalle suministrado por el área contable de la compañía.

Ilustración 8. Principales clientes del exterior en 2018, 2019 y 2020

	Expresados en dolares					
CLIENTES	2.018	2.019	2.020	TOTAL GENERAL	%	% ACUMULADO
SOCIEDAD BÍBLICA DE MÉXICO A.C.	488.360 USD	461.808 USD	265.283 USD	1.215.451 USD	26%	26%
DISTRIBUIDORA CELESTIAL	394.813 USD	472.227 USD	106.748 USD	973.787 USD	21%	46%
SOCIEDAD BÍBLICA DE GUATEMALA	334.558 USD	72.451 USD	94.397 USD	501.406 USD	11%	57%
FUNDACIÓN SOCIEDADES BÏBLICAS UNIDAS EN ECUADOR	196.956 USD	155.120 USD	102.313 USD	454.389 USD	10%	67%
ASOCIACIÓN SOCIEDAD BÍBLICA ARGENTINA	172.047 USD	134.032 USD	63.857 USD	369.936 USD	8%	74%
DISTRIBUIDORA FUENTE DE VIDA	153.130 USD	84.371 USD	52 USD	237.554 USD	5%	79%
CLARAMENTE CRISTIANO, INC.	88.309 USD	93.129 USD	54.361 USD	235.799 USD	5%	84%
SOCIEDAD BIBLICA BOLIVIANA	141.916 USD	67.976 USD	14.211 USD	224.104 USD	5%	89%
SOCIEDAD BÍBLICA DE HONDURAS	31 USD	185.040 USD	52 USD	185.123 USD	4%	93%
SOCIEDAD BÍBLICA PERUANA ASOCIACIÓN CULTURAL	88.614 USD	79.347 USD	3.919 USD	171.880 USD	4%	97%
VIDA Y LUZ DISTRIBUIDORA	61.752 USD	48.390 USD	44.441 USD	154.583 USD	3%	100%
	2.120.487 USD	1.853.890 USD	749.635 USD	4.724.012 USD	100%	

Fuente. Detalle suministrado por el área contable de la compañía.

1.4.2.2 Clientes Potenciales.

El área de ventas como la administración a nivel nacional buscara la alianza con nuevas sociedades religiosas y con bibliotecas para ampliar los clientes y no tener que depender de cliente significativos.

Siendo el área de difusión (ventas) la encargada de promover y lograr las metas de posicionamiento, venta y puesta de los productos, los servicios y asistencias ministeriales, el alcance de esta línea de acción, representa uno de los pilares para la consecución de nuevos clientes, tales como:

Impulsar las ventas con base en la integración interna de proyectos, con ministerios eclesiales y distribuidoras, así como fortalecer y acelerar el desarrollo de nuevos modelos de negocios que impulsen la difusión.

Adicionalmente, como se comentó en la planeación del problema es que de acuerdo con la capacidad de producir las biblias por parte de la (EOBC) en Latinoamérica se tiene la autorización de comenzar a expandirse en el mercado de Estados Unidos, un mercado donde no se tiene una gran participación y que será el mercado estratégico y potencial para el desarrollo del plan estratégico.

De acuerdo con su naturaleza la (EOBC), como entidad sin ánimo de lucro, en los últimos años ha generado excedentes, y siendo una organización pionera a nivel nacional en la elaboración y distribución de la Biblia, en el año 2019 alcanzó una ejecución del 96% del presupuesto en ventas, así como un cumplimiento en unidades vendidas del 91%, tal como se detalla en la **lustración 9**

lustración 9. Cumplimiento del presupuesto año 2019.

Fuente. Informe de gestión de la entidad.

En cuanto al presupuesto de producción, se alcanzó un cumplimiento del 108%, incluyendo otro tipo de escrituras diferentes a Biblias, estas unidades producidas cubrieron tanto el mercado nacional como del exterior. Teniendo en cuenta estudios alternos, se considera que las biblias impresas continuaran siendo demandadas por el público por más tiempo del que indican las proyecciones, siendo este uno de los motivos por los cuales la (EOBC), quiere atender las necesidades del público objetivo, buscando nuevas tecnologías que además puedan generar valor agregado a la sostenibilidad financiera de la organización, con otro tipo de productos impresos.

En la **Ilustración 10** se detallan los resultados de producción en 2019:

Ilustración 10. Unidades producidas por categoría.

	Biblia Fina - semifina	Biblia TD o Rústica	Otras categorías	Selecciones	Total producido a diciembre	Total proyectado	% Cumplimiento
En Planta de encuadernación SBC	509.342				509.342	523.485	97%
En Imprenta SBC			299.937	911.550	1.236.487	1.311.000	94%
Proveedor externo		397.085			397.085	290.000	137%
Proveedor externo			550.540		550.540	370.176	149%
Total	509.342	397.085	850.477	911.550	2.693.454	2.494.661	108%

Fuente. Informe de gestión de la entidad.

Con respecto al exterior, el cumplimiento del presupuesto en dólares llego al 115% y en distribución de unidades en un 85%, como se observa en la **Ilustración 11**

Ilustración 11. Distribución de las biblias en el exterior

Fuente. Informe de gestión de la entidad.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La (EOBC)**,** entidad sin ánimo de lucro, actualmente, cuenta con dos instalaciones, la primera es el edificio ubicado en la Carrera 9 # 79 A 03 de la cual es propietaria del 29%; allí se encuentra un punto de venta, salones de conferencias y una de las oficinas de la presidencia. La segunda instalación es el Centro de Producción ubicado en la Carrera 132 # 22 A 86 en Fontibón, bien inmueble que se encuentra en un arrendamiento operativo mediante un contrato de leasing; sede en la cual se encuentra la operación de manufactura, administración y despachos. Debido a la proyección que se tiene dentro del marco del plan estratégico la (EOBC)**,** está evaluando la necesidad hacer una actualización en su maquinaria.

De acuerdo con la primera información suministrada, presenta algunos procesos a mejorar en sus áreas operativa, administrativa y financiera, que redunda en la correcta y eficiente ejecución de los proyectos para tener una mayor atención al cliente, algunos de estos factores son:

En la actualidad el mercado editorial se hace más competitivo debido a la incursión acelerada de nuevas tecnologías que optimizan los procesos de manufactura, por lo que, en el mundo, la industria de artes gráficas se inclina por las operaciones digitales; es por este motivo que la maquinaria que desea implementar en su esquema operativo es actualizada y el objetivo es tener la disposición inmediata del producto y la posible reducción en costos y atender de manera eficiente al cliente.

Con la compra de equipos de impresión se busca disminuir los tiempos de producción de material que actualmente se terceriza, y realizar procesos In house, buscando optimizar los recursos humanos y físicos de la organización en los diferentes procesos, minimizando gastos logísticos y mejorando la administración de inventario y que además conllevaría al cumplimiento del objetivo para alcanzar el concepto de industria 4.0.

A nivel internacional la entidad se está expandiendo en el mercado hispano que se encuentra ubicado en Estados Unidos. En el desarrollo de las estrategias de crecimiento, se plantean crear nuevos modelos de servicio para las 18 Entidades Bíblicas Nacionales en América de habla hispana las cuales permitirán qué la (EOBC)

desarrolle contenidos para atender de manera colaborativa a estas entidades aliadas, produciendo lotes en volúmenes mínimos, haciendo un diferencial en la variedad de productos que se ofrecen; brindando así un verdadero valor agregado para suplir las necesidades de iglesias, ministerios, población migrante, así como a las comunidades y etnias indígenas en su lengua; dándose así la sostenibilidad de la misión de manera conjunta.

La Entidad hace parte de otra organización sin ánimo de lucro, la Fraternidad Mundial de la (EBU), la cual está conformada desde el año 1946 por la cooperación de Entidades Bíblicas Nacionales, la cual funciona como una red global que opera en más de 240 países y territorios en el mundo, con el propósito de cumplir la promoción y provisión de las sagradas escrituras a todas las audiencias para asegurarse que todos los que desean puedan tener acceso a la Biblia e interactuar con ella.

La (EOBC) atiende la distribución general en Colombia y en Estados Unidos para el pueblo de habla hispana, y en Suramérica comparte la distribución a los países con la Entidad Bíblica de Brasil, la Entidad Bíblica de Corea y Amity, imprenta compartida entre la (EBU) y el gobierno de China. Sin embargo, la gran concentración de las ventas de la (EOBC), está representada en Colombia en un 78% en 2019.

En Colombia, la (EOBC) enfrenta una competencia de editoriales con productos innovadores y a bajos precios, aunque su calidad no se compare con los productos de (EOBC), situación que le plantea la necesidad de mejorar sus procesos para destacar sus productos en el mercado, siendo este uno de los principales motivos para mejorar sus instalaciones y su proceso de manufactura.

De acuerdo con la información recopilada, se observa que la entidad desde los últimos 4 años ha generado buenos resultados en su operación; pese a lo anterior se espera que con este proyecto se puedan optimizar los recursos de operación, siendo este un reto para el área de producción ya que en la actualidad se subcontrata a un tercero para la impresión y manejo del papel biblia la cual es su actividad de manufactura principal. Este proceso será evaluado y se esperan obtener mejores resultados mediante la adquisición de la maquinaria y el mejoramiento de los procesos en el nuevo modelo dentro de los procesos internos de la organización con la adquisición de una nueva

instalación y llegar al establecimiento de la metodología de industria 4.0, para iniciar este proceso de modernización es necesario incursionar con estas nuevas máquinas de impresión para otro tipo de productos.

2.1 HIPÓTESIS O PREGUNTA DEL PROBLEMA

¿Qué alternativas puede implementar la (EOBC) para mejorar su proceso de tecnificación que dé cobertura en servicios a la demanda nacional e internacional en cuanto productos impresos de difusión bíblica?

3 JUSTIFICACIÓN

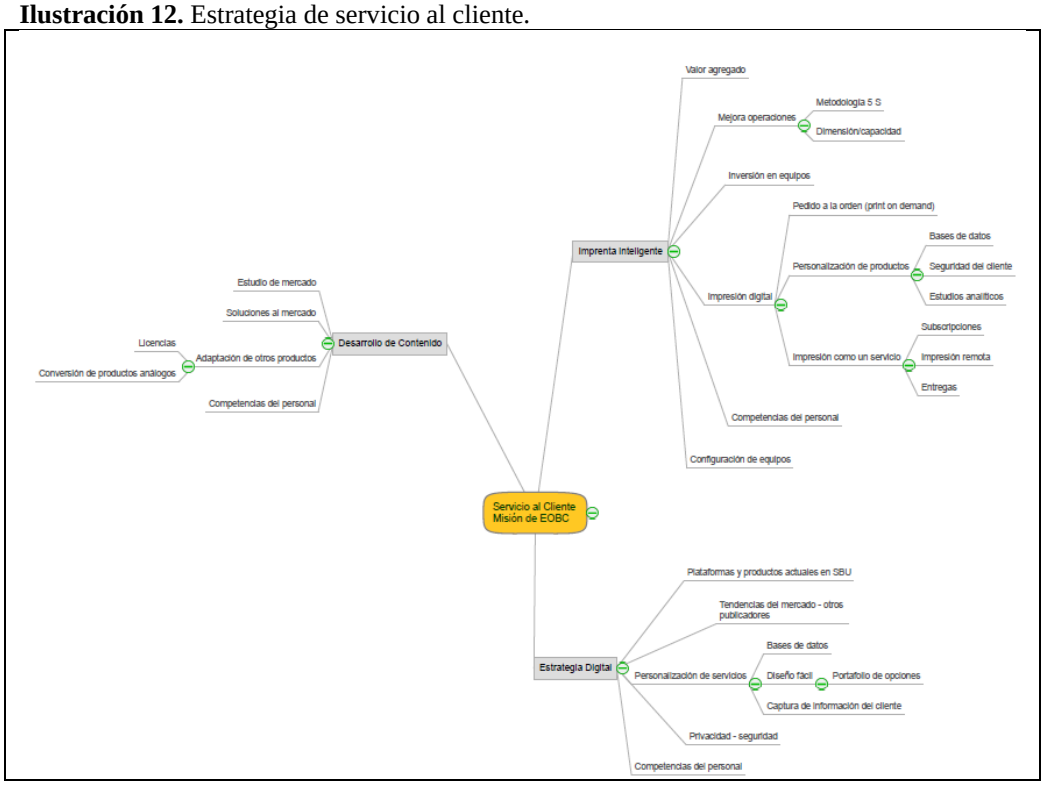
La infraestructura actual, con la que cuenta la entidad es una encuadernadora (para el proceso de biblias), y una imprenta para productos diferentes a biblias, la cual no cubre la necesidad de operación para estos productos; es por ello por lo que se está evaluando la mejora de este último proceso y generar valor agregado para la organización.

En 2019 la (EOBC) firmó un acuerdo de distribución de escrituras en Estados Unidos con la Entidad Bíblica Americana (EBS)**,** inicialmente para el público de habla hispana, oportunidad que genera mayor demanda tanto en el proceso productivo, como en el de distribución y que a su vez requiere una mejora en la estructura y procesos de la organización, ya que en la actualidad se depende de terceros para el manejo y administración del proceso de impresión, así como la reducción del espacio tanto para el proceso de encuadernación como el de almacenamiento de materias primas y producto terminado.

La digitalización de las operaciones es una tendencia mundial muy relevante en la industria de las artes gráficas. Esta tendencia también lleva a las empresas del sector gráfico a mejorar su plataforma de servicios, llegar a una transformación digital, mejorar su capacidad instalada y optimizar las operaciones de impresión. La búsqueda de nuevas estrategias debe estar enfocada al mejoramiento del servicio al cliente.

Las actividades de la (EOBC), deben estar orientadas a responder a la misión central y brindar un mejor servicio a sus clientes. Actualmente en la imprenta se han producido más de 961.000 unidades y se busca una mejora en aumentar la productividad en un 30%, por lo que esta necesidad de mejora está plasmada en **Ilustración 12**.

Ilustración 12. Estrategia de servicio al cliente.



Fuente. EOBC plan estratégico año 2020-2024

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar alternativas financieras para la (EOBC), que permitan tomar la decisión en la adquisición de máquinas de impresión digital para incrementar la rentabilidad operativa de alguna gama de los productos actuales.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo 1. Recopilar la información soporte de las áreas financiera y logística mediante indagaciones, entrevistas, estados financieros de los años 2016 a 2019 suministrada por la gerencia.

Objetivo 2. Interpretar y analizar la información financiera para efectuar un análisis interno y externo de la estructura financiera de la (EOBC).

Objetivo 3. Proponer alternativas financieras que relacionen el esquema actual de la organización y su comportamiento con la inversión de máquinas de impresión digital.

4.3 DELIMITACIÓN DEL EJERCICIO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como base el plan estratégico (2020-2024) de la entidad, y basados en los planes de acción a seguir, siendo una de ellas la transformación de la organización que busca lograr una estructura y operación eficiente; éste trabajo está destinado a apoyar los cambios necesarios en la transformación de dicha estructura, tomando como base el concepto de industria 4.0, lo que consiste en interconectar todas las partes de una empresa dando lugar a una automatización efectiva y una empresa más inteligente. Para ello y dando inicio al proceso de transformación se hace necesaria la actualización de la maquinaria de producción que permita generar valor en la economía general de la organización, buscando en la ejecución de los proyectos que se produzca la máxima rentabilidad posible y obtener así mejores resultados a nivel general apalancando el crecimiento y la sostenibilidad de la Entidad.

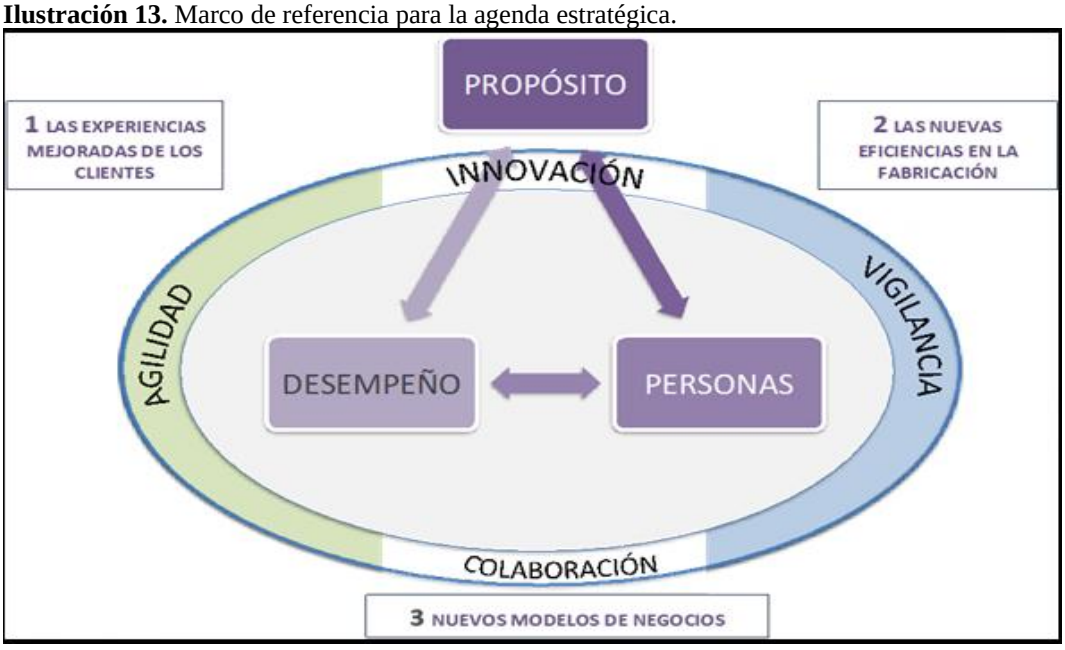
En el levantamiento de la información se hizo un análisis de las necesidades de la organización, con el objetivo de determinar las oportunidades de mejora a través de la estrategia que pueden impactar directamente en la rentabilidad operacional. En la **Ilustración 13**, se observa el propósito general que contempla tres aspectos relevantes:

1. Las experiencias mejoradas de los clientes, objetivo que busca incrementar el mercado a través de la innovación en la atención al cliente
2. Las nuevas experiencias en la fabricación: que lleva a la tecnificación y la optimización de los procesos de la organización
3. Nuevos modelos de negocios; búsqueda de alternativas que puedan apoyar en el modelo de sustentabilidad financiera de la organización

Este propósito enmarca cuatro aspectos importantes que permite la mejora no solo en el desempeño organizacional, sino también en los colaboradores:

1. Innovación
2. Agilidad
3. Vigilancia
4. Colaboración

Ilustración 13. Marco de referencia para la agenda estratégica.



Fuente. EOBC Plan maestro agenda estratégica.

5 METODOLOGIA

Actividades dentro de cada fase que se planean desarrollar para lograr los objetivos.

5.1 FASE 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Mediante conversación directa con el Gerente Administrativo de la compañía (EOBC), se planteó la asesoría financiera para llevar a cabo su plan estratégico y la propuesta de realizar un modelo financiero basado en valor con base a los estados financieros, la Entidad mostro gran interés dándonos su apoyo para la realización del trabajo de grado.

Se solicito toda la información financiera y contable para los períodos 2016 al 2019 como lo fueron:

1. Estado de Situación Financiera
2. Estado de Resultados
3. Estado de Cambios en el Patrimonio
4. Estado de Flujos de Efectivo
5. Notas a los Estados Financieros

5.2 FASE 2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El diagnostico financiero de la compañía es importante, ya que con él se conoce la situación actual de la empresa para poder evaluar la operación general de la misma. Al analizar los Estados financieros de 2016 a 2019 suministrados por (EOBC), se realizó una comparación de los últimos años, en donde se aplicaron cálculo de indicadores y razones financieras; y así mismo analizar las señales de desempeño, teniendo un panorama amplio de lo que está sucediendo en la empresa como en el sector económico. Para realizar este diagnóstico se utilizaron herramientas como: análisis horizontal y vertical, análisis de indicadores liquidez, rentabilidad, endeudamiento, flujo de caja libre, inductores de valor.

5.3 FASE 3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR

Luego de analizada la información suministrada por la (EOBC), se dará paso a la elaboración de un modelo financiero, el cual permitirá unir diferentes variables para generar de forma eficaz un origen de datos relacionados en un libro de Excel para su plan estratégico. Para esto se utiliza el diagnóstico de la compañía con el fin de identificar y plantear la estrategia a corto plazo que la Entidad, desea implementar y así definir la mejor estrategia orientada a la ejecución del modelo financiero que ayudará en la optimización de los costos. Adicionalmente, Se proyectarán los estados financieros para 5 años con los resultados que arroja el diagnóstico teniendo en cuenta el plan estratégico a implementar. Después de elaborado el Modelo Financiero en Excel, se revisarán y confirmarán su funcionalidad, de tal manera que, al cambiar las variables de entrada, la información proyectada varié de acuerdo con los cambios y afectando el dinamismo del negocio.

5.4 FASE 4 SUSTENTACIÓN DEL MODELO

La sustentación tiene como fecha de presentación en el mes de diciembre de 2020, ante un jurado de la universidad Piloto de Colombia, quienes evaluaran el modelo financiero elaborado a partir del diagnóstico, indicadores financieros, proyecciones en pro de la entidad.

5.5 FASE 5 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.5.1 Introducción

Una vez entendido el funcionamiento de la entidad y los datos históricos, se puede establecer el objetivo del plan estratégico de la compañía bajo tres escenarios que tras ser evaluados y aplicados representan una oportunidad de gestión adecuada en sus recursos reflejados en unos mejores indicadores financieros.

5.5.2 Estrategia, compra de maquinaria.

Dentro de la estructura actual de la organización el área financiera y logística diseña la propuesta de inversión en la compra de maquinaria para la impresión de los productos de gama baja con el cual se espera obtener una reducción del costo de venta actual de esta línea dado que este proceso esta tercerizado actualmente.

El objetivo de esta estrategia consiste en realizar un estudio de costos más completo al momento de diseñar la propuesta, de manera que minimice el riesgo donde el proyecto no sea viable y sea la base para la ejecución presupuestal del área de proyecto y de optimización de costos del área administrativa y hace posible desarrollar adecuadamente la estrategia.

5.5.3 Desarrollo y alcance de la estrategia

Para que la estrategia sea puesta en marcha el primer paso consiste en la búsqueda de financiación para determinar la viabilidad y accesibilidad de poder adquirir la maquinaria necesaria para que el proyecto sea rentable, aunque la Entidad tiene los recursos para adquirir la maquina se busca la capitalización de donaciones como la adquisición de una obligación financiera.

El segundo paso es realizar un detalle minucioso de los costos de venta que implica la compra de la máquina, el KTNO para su puesta en marcha y determinar los mejores costeos de los factores variables que están implícitos en la generación de la línea de negocios.

Por último, es necesaria la validación anual de las unidades a producir por la máquina, de acuerdo con las ventas reales de los años anteriores, aunque la compañía a finales de 2019 posee un musculo financiero en su efectivo y equivalentes al efectivo en el transcurso del año 2020 ha tenido que demandar mayores recursos para poder continuar con la operación.

5.5.4 Actividades para la implementación

Crear la lista de chequeo de conceptos de costo que son necesarios para que esta línea de negocios sea generada por la compañía, esta lista esta realizada por la dirección financiera y logística con la cooperación de las otras áreas, generará la lista de aspectos

a incluir a la hora de realizar el primer acercamiento al presupuesto de ejecución, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Cuantificar la compra de la maquina óptima para el proyecto
2. Cuantificar los gastos que se pueden capitalizar para disponer y poner en marcha la maquinaria
3. Cuantificar los gastos que no se pueden capitalizar para disponer y poner en marcha la maquinaria
4. Realizar un coste de los materiales (materia prima para la generación del producto)
5. Realizar un coste de los materiales (materia prima para la generación del producto) y observar que este sea inferior al precio de venta y esperado por la administración
6. Mano de obra necesaria para poner a producir la maquinaria y personal adicional para dejar el producto terminado para tenerlo disponible para la venta
7. Servicios generales y públicos necesarios para que se pueda generar la impresión y dejar el producto final para la venta al publico
8. Gastos menores: gastos de papelería, cafetería, trasportes locales y otros que no correspondan a los numerales anteriores.
9. Cuantificar el KTNO y la financiación necesaria para el primer año Gastos menores: gastos de papelería, cafetería, trasportes locales y otros que no correspondan a los numerales anteriores

Con el resultado obtenido de la validación de los elementos necesarios y la forma de financiación para poder realizar la estrategia, el área financiera conoce de primera mano los costos unitarios de los productos y es quien tiene la responsabilidad de actualizar la lista de precios con sus nuevos costos y nuevas categorías, teniendo en cuenta que la mejora en la línea de gama baja se pude ampliar a la actual de acuerdo a la necesidad del cliente no pueden ser actualizados todos los meses, se deben realizar las siguientes actividades:

1. Validar las cantidades compradas de la materia prima y su valor constante durante todas las fases del año para no crear fluctuación del costo unitario y que se maneje un costo estándar
2. Actualizar o mantener informado a la administración los cambios que pueden afectar el costo de venta de la compañía de manera mensual en el cual se pueda tener planes de acción y no dejar caer considerablemente la rentabilidad del negocio.

5.5.5 Supuestos macroeconómicos

Las proyecciones macroeconómicas de la (EOBC), están basada en la inflación de Colombia, TRM, Tasa impositiva tomada del Banco de la Republica e informe ejecutivo de Bancolombia. Véase la **Ilustración 14**.

Ilustración 14. Entorno Macroeconómico de 2016- 2024

ENTORNO MACROECONÓMICO										
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Tasa impositiva					33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Tasa Inflación al consumidor	6,8%	5,8%	4,1%	3,2%	3,8%	1,3%	2,5%	3,3%	3,4%	3,6%
Tasa de cambio promedio año (USDCOP)	2.746	3.053	2.951	2.957	3.282	3.710	3.620	3.550	3.550	3.590

Fuente: Banco de la republica e informe ejecutivo de Bancolombia

6 MARCO REFERENCIA O TEÓRICO

El proyecto de investigación está fundamentado en la teoría de la ventaja competitiva, las fuerzas de Michel Porter, quien, a través de sus estudios, refleja el panorama actual de las organizaciones, con variables que son fundamentales en el desarrollo, crecimiento y continuidad empresarial, soportado con una planeación estratégica dirigida a cumplir los objetivos de la organización y apoyada en la innovación y satisfacción de la demanda.

6.1 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Tuvo un gran aporte con el académico estadounidense Michel Porter, quien menciona tres estrategias genéricas importantes que pueden decretar el éxito de una empresa frente a sus competidores dentro de una economía sostenible que son:

6.1.1 Costo inferior.

Posibilidad de una compañía para ofrecer un producto o servicio al precio más bajo a través de la creación de productos sustitutos, con un costo inferior al producto original haciendo que el consumidor escoja el producto menos costoso. Los factores que impactan este primer pilar es la consideración del posicionamiento de la empresa de generar el único producto comercializado.

6.1.2 Diferenciación.

No costa en suministrar un producto a un bajo costo, sino de ofrecer al público en general un producto o servicio estándar o sustituto de alta calidad en comparación a los ofertados por la competencia; lo que genera que el factor primordial para esta estrategia sea la innovación debido a que se trata de ofrecer varias características frente al consumidor sobre el producto final.

6.1.3 Enfoque.

Comprende todas las necesidades absolutas del público o sector seleccionando un segmento o un grupo de segmentos de la industria, esta estrategia en comparación de las anteriores se puede unificar con otorgar precios bajos o brindar la mejor experiencia para que el consumidor final se sienta atendido de forma directa y personal, pero es

importante definir el tipo de ventaja que quiere alcanzar y el ámbito competitivo al que quiere llegar (amplio o reducido).

6.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Lineamientos que le permiten a las empresas asociar un enfoque de crecimiento y sostenibilidad, y si están previstas en el plan estratégico pueden tomar acciones que fortalezcan la continuidad del negocio, y a la vez atiendan la necesidad de demanda que tiene el sector siendo competitivos y atractivos para el consumidor final conocidas como las 5 fuerzas. (véase **Ilustración 15**).

Ilustración 15. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente. https://emprendeaconciencia.com/diagrama-de-las-5-fuerzas-de-porter, recuperada en 2020.11.30

1. La rivalidad entre competidores

A las organizaciones se les dificultara competir si existen segmentos o economías que distribuyen el mismo producto o sustitutos, que estén bien posicionados en el mercado donde están acostumbrados a luchar por precios y calidad, y que la

economía no crezca a lo esperado. (Ernesto, Jhon, & Omar, 2003)

La (EOBC) siendo miembro de la (EBU), y como uno de los cuatro centros de producción de escrituras para abastecer las necesidades de los países de habla hispana, cuenta con tres grandes competidores a nivel interno de la Fraternidad, como lo son, Brasil, Corea y Amity, este último ubicado en China y cuyo propósito de la (**SBU),** es distribuir la palabra de Dios en éste país siendo la única manera de llevar a cabo esta misión es tener participación en la Imprenta Nacional de China; tanto Brasil, Corea y Amity tienen producción a gran escala, ya que sus procesos de impresión son propios, siendo esta una de la grandes desventajas a nivel de precio; aunque el diferencial de la (EOBC) es la calidad de su producto, que tiene un gran contenido artesanal.

Es importante destacar que hay un producto llamado Biblia económica, la cual se imprime en papel periódico y es un gran impulsador de la distribución en todas las Entidades Bíblicas Nacionales y el cual se diferencia por el precio, ya que su presentación es en acabado rústico en todos los centros de producción, pero Colombia también entra en desventaja por los costos, debido a la producción a baja escala frente a los demás.

La (EOBC) cuenta con otros competidores, los cuales son grandes casas editoriales a nivel mundial en dónde los productos para el púbico góspel o cristiano simplemente hacen parte de la generación de ingresos en una unidad de negocio más de estas empresas, no importando la calidad del papel, los acabados e incluso el contenido, teniendo en cuenta también que la palabra de Dios que distribuyen las Entidades Bíblicas tienen como base sus traducciones como la Reina Valera 60, Dios Habla Hoy, Traducción en Lenguaje Actual, Reina Valera 95 (edición de estudio) y Reina Valera Contemporánea, pero a través de los años se han hecho nuevas versiones que compiten con un toque de “modernidad” ante los textos bíblicos de la (EBU)**.**

2. El Poder de negociación con los proveedores

Un segmento del mercado puede ejercer presión cuando los proveedores estén muy

organizados y logren ejercer condiciones sobre los precios ante la compañía, en donde a medida de la necesidad no solo el precio entra en juego si no la calidad de la materia prima. (Ernesto, Jhon, & Omar, 2003)**.**

La (EOBC), depende de la importación de papel biblia para la elaboración de productos; materia prima que proviene de Finlandia, España o Canadá y cuyo proceso de producción demora un mes y entre uno y dos meses más en tránsito para estar disponible para el proceso productivo.

La (EOBC), no posee imprenta especializada en papel biblia para la elaboración de sus productos, por lo que debe subcontratar el servicio a sus proveedores del sector gráfico, este proceso contempla un mes de operación, lo que significa que el producto para ser entregado a tiempo debe ser planeado con suficiente antelación para disponer del producto y dar cumplimiento en las entregas pactadas a sus clientes. Elabora otros productos tales como cartillas, libros pequeños y selecciones en una imprenta básica en blanco y negro.

El siguiente proceso se encuentra en el centro de producción de la (EOBC), en la encuadernación del taco (papel biblia + impresión), el cual también depende de la capacidad de planta interna para entregar oportunamente el producto, así como de los materiales de encuadernación que se requieran.

3. Poder de negociación con los clientes

A través de una mejor organización de los clientes pueden entablar exigencias mayores sobre los productos solicitando menor precio, mejor servicio, mejor calidad en donde en el mercado puede encontrar productos sustitutos que pueden reemplazar la oferta realizada. (Ernesto, Jhon, & Omar, 2003)

4. La entrada de los nuevos competidores.

Una de las fuerzas más famosas que busca detectar empresas con las mismas características o comercialización de productos similares, que pueden integrarse con nuevos recursos y capacidades para poder apoderarse de una posición en el mercado. (Ernesto, Jhon, & Omar, 2003)

5. **La amenaza de productos sustitutos.**

La empresa como el mercado deja de ser atractiva frente a los compradores si existe una gran demanda y oferta de productos sustitutos y se complica si estos llegan a tener un avance tecnológico o precios más económicos.

Bajo el nivel de investigación de mercados y proyección de nuevos grupos objetivos, se hace relevante la creación de funciones que ayuden a la identificación de necesidades y expectativas en grupos focales (jóvenes, niños, colegios, iglesias), que sirvan de insumos para la propuesta y creación de nuevos niveles de servicio o para fortalecer las estrategias de mercadeo y comerciales. Esto implica desarrollar competencias de inteligencia comercial, entendido este como las capacidades de análisis efectivo de datos y tecnologías. (Ernesto, Jhon, & Omar, 2003)

La (EOBC) como entidad del sector gráfico, cuenta con un área de publicaciones la cual debe ser fortalecida para el desarrollo de nuevos productos que puedan atender las necesidades del público objetivo.

6.3 POSTULADOS FINANCIEROS

Las finanzas en las organizaciones se fundamentan implementando teorías que sustentan el rumbo que lleva el negocio, por tal razón dentro de la investigación evaluamos el impacto de la inversión en activos, el beneficio que genera para la unidad de negocio, y el tiempo prudente en que se debe ejecutar la inversión, partiendo del análisis de la información a través de un diagnostico financiero.

6.3.1 Diagnóstico financiero

Basados en la teoría de Gil Álvarez identificamos las variables que se deben tener en cuenta para realizar el análisis. Por lo anterior, es útil establecer un método en el proceso de evaluación adecuado para suministrar el dictamen de los distintos usuarios que demandan el diagnostico.

Como lo podemos observar en su libro Introducción al Análisis Financiero (Gil Alvarez, 2004) lo define como “dentro del proceso de análisis podemos

diferenciar fases o etapas que facilitan el desarrollo del objeto de evaluación". A continuación, se describe en qué consiste cada una de las fases o etapas del diagnóstico financiero.

Identificación de la empresa objeto de estudio: a nuestro juicio supone la recolección de datos referentes a la industria, estructura de la propiedad, edad de la empresa, antecedentes de la entidad, etc.

Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis: el equipo de trabajo debe distinguir las variables que midan los aspectos empresariales que pretende considerar.

Búsqueda y obtención de información: una vez identificada la empresa a examinar y seleccionadas las variables a ser utilizadas, es necesario recopilar la mediante investigación, indagación información determinante para el cálculo del valor de la manera más eficiente.

Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez: la información obtenida en la etapa anterior debe ser contrastada y verificada ya que de otra forma los resultados que de ella se deriven carecerán de valor alguno. Para ello es preciso consultar fuentes de información distintas a las utilizadas para su obtención y revisar los informes emitidos por especialistas independientes (como son los auditores).

Preparación de la información para el análisis: realizada la validación de la información recopilada, el grupo de trabajo necesita someter dicha información a un proceso que le llevará gestionar los ajustes que considere pertinentes con el fin de situar la información en un contexto que se puedan calcular directamente las diferentes variables escogidas.

Aplicación de las técnicas adecuadas: a partir de la información procesada para poder someter las variables se comenzará a realizar la aplicación de la metodología que el grupo de trabajo considere para encontrar un resultado que se acomode a la realidad de la situación financiera de la Sociedad.

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos: El resultado obtenido

tras la aplicación de la metodología aplicada por el equipo de trabajo debe ser detallada e interpretada con el fin de que resulte de utilidad para la toma de decisiones de los usuarios interesados.

Redacción del informe: El dictamen final de los resultados del análisis realizado, interpretado y reflejados en conclusiones parciales, en el cual es puntual incluir una conclusión derivada los aspectos visualizados en las diferentes etapas del diagnóstico.

6.3.2 Finanzas corporativas

Para Ross Westerfield Jaffe, las finanzas corporativas están asociadas a toda idea de negocio que busca a través de un equipo de trabajo, e inversión en activos como maquinaria, inventarios terrenos etc. consolidar una infraestructura que produzca un bien o servicio final. Su inicio está dado con financiación de los socios o endeudamiento financiero y cuando se pone en marcha, empieza a formarse el flujo de efectivo que es la base de la creación de valor de la compañía.

En su libro se plantea, ¿En qué activos de larga duración debería invertir la empresa? Indica que esta pregunta hace referencia al lado izquierdo del balance general, y para determinar que activos necesita la compañía se debe evaluar la naturaleza del negocio, y se utiliza el presupuesto de capital donde se clasifican las inversiones que requieren amplios volúmenes de inversión. ¿Cómo puede obtener la empresa el efectivo necesario para los gastos de capital? Respuesta asociada a la estructura de capital que tiene la compañía y representa el financiamiento de la deuda circulante, deuda a largo plazo y capital.

Estas preguntas son muy importantes para la evaluación del proyecto, pues el objetivo es iniciar un proceso de tecnificación en maquinaria de impresión digital, que permita entregar un producto en menor tiempo, y a mejor precio, que sea competitivo para participar en la imprenta nacional de china, logrando mayor demanda y reconocimiento debido al diferencial de su contenido artesanal. Como también evaluar las diferentes fuentes de financiación y el costo que representaría en el tiempo llevar a cabo su ejecución, pues el objetivo es comprar activos que generen

más efectivo del que cuestan. Sin embargo, no podemos olvidar los factores de riesgo que genera la inversión y hasta qué punto la compañía podría dar cobertura a esas posibles pérdidas en el momento que se materialicen.

6.3.3 Métodos de valoración.

Pablo Fernández, en su capítulo 1, le brinda al lector una serie de posibilidades que pueden utilizar las organizaciones para plantear la idea de valorar una compañía y esta está asociada a diferentes propósitos como:

1. Operaciones de compra y venta que representa hasta cuanto pueden estar dispuestos a ofrecer o a pagar.
2. Valoración de empresas cotizadas en bolsa, para comparar el valor obtenido con la cotización de la acción en el mercado.
3. Sistemas de remuneración basados en creación de valor: cuantificar la creación del valor atribuible a los directivos y empleados que se evalúa.
4. Identificación y jerarquización de los impulsores de valor (value Drivers), identificar las fuentes de creación y destrucción de valor.
5. Decisiones estratégicas sobre la continuidad de la empresa: decisión de seguir en el negocio, vender fusionarse, crecer o comprar otras empresas.
6. Planificación estratégica: Decidir qué productos, líneas de negocio países clientes, entre otros se deben mantener, potenciar o abandonar, además de medir el impacto de las posibles políticas y estrategias de la empresa en la creación y destrucción de valor.
7. Procesos de arbitraje y pleitos: requisito a presentar en las partes en disputas sobre precios.

Evaluando estos propósitos propuestos por Pablo Fernandez, observamos que realizar una valoración, no es solo una inversión de compra y venta de una compañía, pues depende del objetivo que tenga la organización. En el caso del proyecto diseñado para la (EOBC)**,** estamos enfocando la investigación al numeral 6, planificación estratégica, es importante conocer y decidir qué líneas de negocio favorecen a la organización, cuáles son sus principales clientes, en que lugares del mundo se presenta mayor demanda, que canales de distribución se están utilizando,

que unidades de negocio le están generando destrucción de valor, variables que al ser estudiadas permiten ver un esquema global de la empresa, su continuidad, y acciones a tomar para que se fortalezca.

6.3.4 Valoración y compraventa de empresas.

Catedrático de economía ORIOL AMAT I SALAS, 2019 financiera, resalta el ciclo de vida en la que se encuentran las empresas, pues toda organización cuando está en su fase de inicio puede reflejar perdidas y demandar liquidez, como también puede estar generando beneficios que se espera aumenten en el tiempo, pero también está la fase de madurez, periodo en el que posiblemente hay mucha liquidez y se requiere poca inversión. Las compañías contemplan un periodo de expansión o contracción y depende del objetivo trazado en el plan de negocio.

Situaciones que facilitan la valoración:

1. La empresa cuenta con un modelo de negocio que ha demostrado que es capaz de generar beneficios de forma consistente.
2. La empresa tiene ventajas competitivas (tecnología, precio, imagen, calidad) que los clientes aprecian y que permiten generar beneficios.
3. La empresa tiene productos que son apreciados por sus clientes y que no son fácilmente sustituibles.

Situaciones que complican la valoración:

1. No se entiende el modelo de negocio
2. La empresa se basa en una innovación que aún no se completado y no se sabe con seguridad si dará resultados.

De acuerdo con las situaciones planteadas por Oriol Amat, se puede evaluar el ciclo actual que tiene la empresa, si hay un proceso de expansión que puede mejorar con la inversión, es decir que, aunque necesita liquidez para financiar la inversión está muy bien posicionada, o si el nivel de endeudamiento no favorece la organización puesto que falta definir y concretar los futuros clientes.

7 ANÁLISIS DEL CONTEXTO FINANCIERO

Partiendo de las fases de diagnóstico financiero, citadas en el marco de referencia, relacionamos la información de estudio que se va a utilizar para el respectivo análisis.

1. Identificación de la empresa objeto de estudio. Entidad bíblica – organización dedicada a difundir la palabra de Dios, en diferentes lenguas.
2. Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis. Comportamiento de los estados financieros
3. Búsqueda y obtención de información. Histórico de información financiera año 2016 a 2019.
4. Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez. Dictamen a los estados financieros.
5. Preparación de la información para el análisis. Revisión de la información.
6. Aplicación de las técnicas adecuadas. Revisión del sector.
7. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Planteamiento de propuestas.
8. Redacción del informe. Informe final de evaluación.

7.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2016-2019).

En la **Tabla 1**, se presenta el estado de situación financiera suministrado por la administración, expresado en miles de pesos.

Tabla 1. Situación financiera de 2016 a 2019

	AÑOS			
Balances	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
ACTIVO NO CORRIENTE	**2.290.718**	**2.580.235**	**2.725.795**	**3.086.492**
Propiedad planta y equipo	2.290.718	2.466.208	2.617.654	2.989.755
Intangibles	0	114.027	108.141	96.738
Cuentas por cobrar comerciales	0	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	**10.505.351**	**14.435.130**	**14.449.922**	**15.385.428**
Efectivo y equivalentes	2.970.731	2.636.645	2.564.665	3.302.986
Inventario	3.265.361	7.667.250	8.851.450	8.447.351
Cuentas por cobrar comerciales	3.336.861	2.486.618	2.230.286	2.346.839
otras cuentas por cobrar	932.398	1.644.617	803.521	1.288.252
TOTAL, ACTIVO	**12.796.069**	**17.015.365**	**17.175.716**	**18.471.920**
PATRIMONIO NETO	**3.753.193**	**4.231.433**	**5.983.863**	**8.237.870**
Capital	728.613	728.613	728.613	728.613
Resultados acumulados por adopción NIIF	-76.515	-76.515	-76.515	-76.515
Resultados Acumulados	2.912.386	3.101.096	3.579.336	5.331.766
Excedente del ejercicio	188.710	478.240	1.752.430	2.254.007
PASIVO NO CORRIENTE	**6.289.074**	**7.306.492**	**4.888.663**	**4.615.607**
Cuentas comerciales por pagar	6.289.074	7.306.492	4.888.663	4.474.728
Beneficios a empleados	0	0	0	140.879
PASIVO CORRIENTE	**2.753.802**	**5.477.440**	**6.303.190**	**5.618.443**
Proveedores	811.972	3.653.992	2.764.997	3.175.420
Pasivo Financiero	1.544.014	1.334.452	1.115.642	823.701
Cuentas comerciales por pagar	136.690	99.819	1.692.813	1.018.831
Beneficios a empleados	261.127	389.177	468.705	498.533
Otros pasivos	0	0	261.033	101.958
TOTAL, PASIVO	**9.042.876**	**12.783.932**	**11.191.853**	**10.234.050**
TOTAL Pat. NETO y PASIVO	**12.796.069**	**17.015.365**	**17.175.716**	**18.471.920**

Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019.

7.1.1 Activos.

La entidad ha logrado mantener un crecimiento significativo en sus activos totales de un 33% en los años 2016 a 2017 esto debido a la adquisición del stock de inventarios de la entidad con el capital de trabajo originado en una transacción de venta de un bien inmueble la cual conllevo este importante impacto en los activos, para los siguientes años el crecimiento del activo ha alcanzado el 9%, que pasaron de ser 12.796 millones

en 2016 y para cierre del año 2019 a un valor de 18.471 millones, los componentes del activo están dados de la siguiente manera:

7.1.1.1 Efectivo y equivalentes del efectivo.

La Entidad se enfoca en los servicios de suministrar la palabra de Dios a las diferentes comunidades en el territorio colombiano como en el exterior, mediante campañas o directamente en los ministerios dando apoyo en la venta tanto de biblias como otros productos, adicionalmente la entidad recibe donaciones del exterior provenientes de la (EBU), para sustentar los proyectos de traducciones a lenguas indígenas y durante estos años han sido utilizados como capital de trabajo. Lo que ha llevado que la entidad tenga recursos disponibles en sus cuentas bancarias como en depósitos a término, como se observa en la **Ilustración 16**, en el cual ha tenido un crecimiento promedio durante los cuatro años del 5%, y dentro de cada año compone un promedio del 18% del total del activo.

Ilustración 16. Participación del Efectivo y Equivalente.

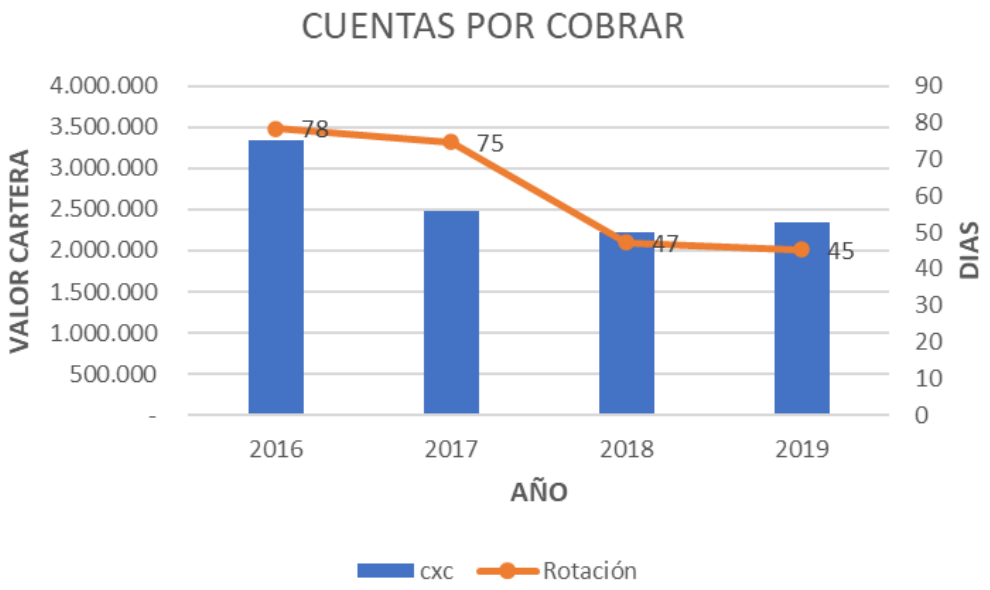
Fuente. información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019.

7.1.1.2 Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar.

La Entidad realiza ventas a crédito como de contado de acuerdo con la necesidad o recuperación de la inversión, la gama de clientes no es muy extensa lo que facilita su gestión de cartera. Con la compra del inventario en el año 2017 se han realizado ventas a crédito entre el 50% o menos, lo que genera que la recuperación del 50% adicional sea

más efectivo y por tal motivo su indicador de rotación de 76 días en 2016 pasa a 45 días en 2019 como se muestra en la **Ilustración 17**. De acuerdo con el análisis también se observan cuentas por cobrar con una antigüedad muy alta la cual está totalmente deteriorada a 2019, la ponderación promedio del rubro sobre el activo total corresponde al 17%.

Ilustración 17. Participación de las cuentas por cobrar y rotación.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019.

7.1.1.3 Inventario.

Como se mencionó anteriormente una de las variaciones que tiene el activo total corresponde al inventario adquirido en el año 2017, con el capital de trabajo originado en la ventas de un bien inmueble en el año 2015, actualmente la entidad tiene varias referencias para la venta de acuerdo a la necesidad de los clientes, debido a que no posee la maquinaria necesaria para realizar el producto, la elaboración de este es tercerizado, lo que genera un alto stock para tener la disponibilidad de venta sin demoras en la producción de esta misma, con una rotación de inventario en 2016 de 118 días y 314 para 2019, como se observa en la **Ilustración 18**. Actualmente es uno de los rubros más representativos con un 42% promedio sobre el total del activo.

Ilustración 18. Participación del inventario

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.1.1.4 Otras cuentas por cobrar.

Las otras cuentas por cobrar en el estado de situación financiera, está compuesto por el saldo a favor de IVA, generado en la adquisición de materias primas gravadas y compra de papel no incluido en el Plan Vallejo. No tiene saldos a favor por concepto de renta y su % sobre las utilidades antes de impuestos es cero, debido a que los libros son productos exentos, como efecto tributario nacional en Colombia, dado que la entidad en sin ánimo de lucro. Actualmente este rubro tiene una ponderación promedio sobre el total del activo del 7%.

7.1.1.5 Propiedad planta y equipo.

La propiedad planta y equipo de la entidad no es significativa con respecto al total del activo dado que representa un 16%, la compañía posee en esta cuenta terrenos, maquinaria, equipo de cómputo y muebles, al cierre de 2019 la gran mayoría ya se encuentra totalmente depreciado y al no haber compras significativas el valor de este se disminuirá hasta solo tener el valor de los terrenos.

7.1.2 Pasivo.

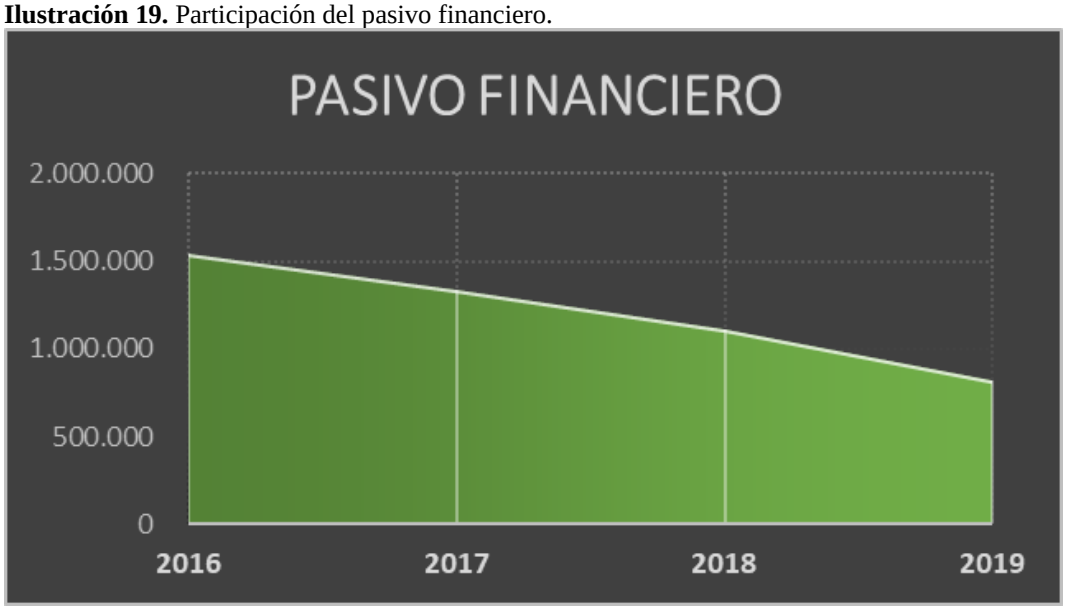
Consecuente con el crecimiento del activo en especial las cuentas operativas como inventario y deudores comerciales debe presentarse incremento en el pasivo, como forma de apalancamiento de la empresa, pasando de 9.042 millones en 2016 a 10.234 millones en 2019 con un crecimiento porcentual del 7% en el total de periodo de estudio, teniendo relevancia lo siguiente.

7.1.2.1 Pasivo financiero.

Actualmente la entidad tiene un leasing financiero con un capital inicial de $2.250 millones desembolsados en abril de 2012, a una tasa del DTF+7,5 pts y plazo de 10 años, correspondiente a las instalaciones ubicadas en la zona industrial de Fontibón, dado a la capacidad de la compañía de generar efectivo más las donaciones recibidas ha podido efectuar los pagos correspondientes y de acuerdo con el plan de pagos este será culminado en el año 2022. Generando un mayor flujo de caja con la opción de utilizar los recursos para apalancar la operación o tener la posibilidad de pedir un nuevo préstamo.

En la **Ilustración 19**, se observa la reducción del endeudamiento financiero en sus diferentes periodos, y para el año 2019 la obligación presenta una ponderación del 4% sobre el total del activo.

Ilustración 19. Participación del pasivo financiero.

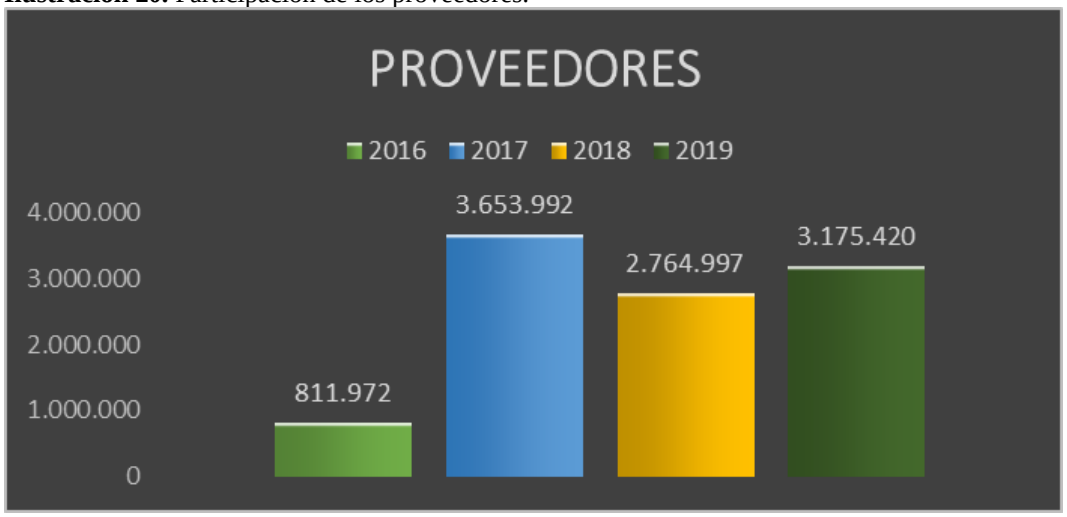


Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.1.2.2 Proveedores.

En la **Ilustración 20**, observamos que, a partir del año 2017 la entidad incrementó su operación con la compra de inventario, presentando para el año 2016 y 2017 una variación de 350%, durante los siguientes el saldo se ha mantenido en un promedio de 2.500 a 3.600 millones de pesos. De acuerdo con lo anterior se evidencia que mucha materia prima especialmente para la generación de biblia requiere un papel especial importado. Teniendo en cuenta la variación tan significativa de los dos primeros años los proveedores representan un 15% promedio sobre el total de los activos.

Ilustración 20. Participación de los proveedores.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019.

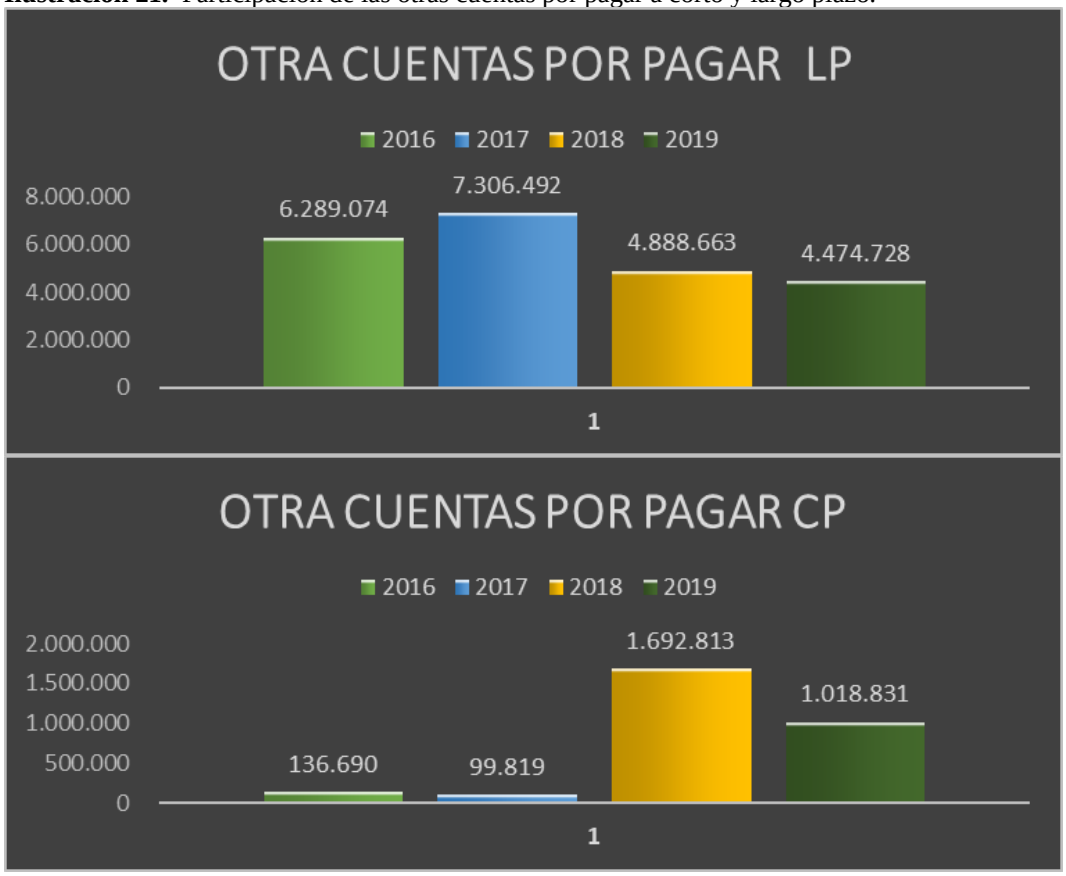
7.1.2.3 Otras cuentas por pagar.

La entrevista realizada a la administración permite aclarar la composición de las otras cuentas por pagar, dividida en corto y largo plazo, lo cual se identifica de la siguiente manera:

1. Las cuentas por pagar a largo plazo corresponden a una deuda con sus partes vinculadas antiguas que fueron negociadas para que se paguen en un plazo de 5 años iniciando en el año 2018 hasta el año 2022 con una tasa de intereses del 3%.
2. Las cuentas por pagar a corto plazo corresponden a las obligaciones pendientes por pagar como servicios, arrendamientos, etc.

Actualmente se tiene un promedio ponderado del 4% sobre el total de activo para el corto plazo y del 36% para el largo plazo (véase **Ilustración 21**).

Ilustración 21. Participación de las otras cuentas por pagar a corto y largo plazo.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.1.2.4 Beneficios a empleados.

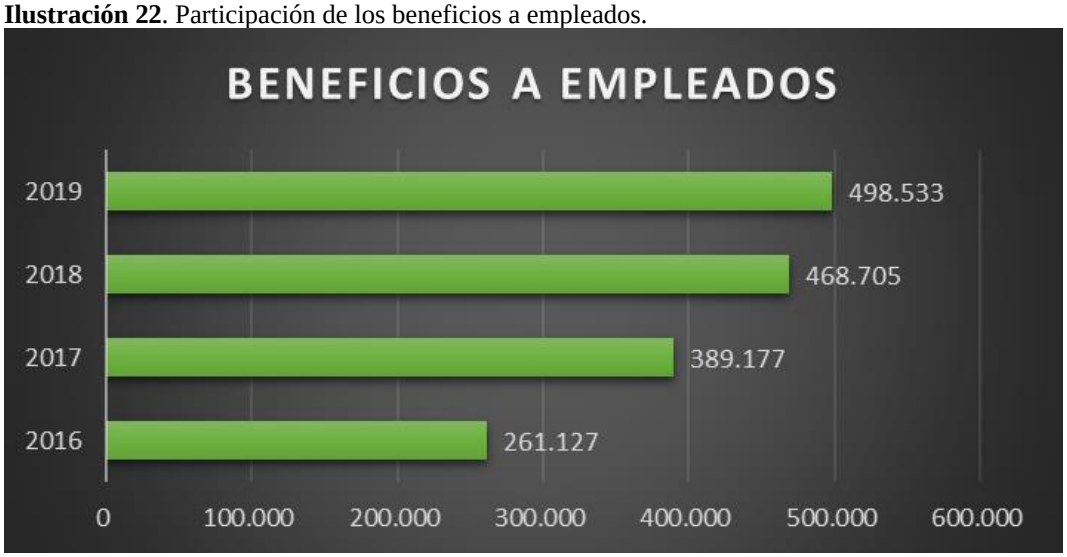
En la **Ilustración 22**, se observa a 31 de diciembre de todos los periodos saldos por pagar a sus empleados correspondientes a vacaciones, cesantías, intereses a las cesantías y sueldos. Las variaciones de un año a otro no son significativas y se mantienen constantes entre un 2% y 3%, con respecto al total del activo. Ha mantenido un crecimiento laboral de acuerdo con la capacidad instalada de la organización con una tendencia alcista contemplada en la siguiente **Tabla 2**.

Tabla 2. Personal activo de 2016 a 2019

Año	No de empleados activos
2016	137
2017	140
2018	132
2019	116

Fuente. EOBC Información del área gestión humana.

Ilustración 22. Participación de los beneficios a empleados.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.1.3 Patrimonio.

Como se observa en la **Ilustración 23**, la variación del patrimonio ha sido significativa en estos cuatro años teniendo en cuenta una reserva de $728 millones que corresponde a un rubro de excedentes que no invirtieron. De acuerdo a estos periodos fiscales han obtenido utilidades o excedentes del ejercicio que se mantienen disponibles para disposición de la reinversión en el objeto social de la entidad, por la naturaleza de la misma siendo sin ánimo de lucro estos excedentes no pueden distribuirse como dividendos, primero porque es una asociación y segundo, por norma el órgano máximo de la entidad, en este caso la Asamblea General, debe designar dichos montos para ser utilizados durante los 5 años siguientes al periodo fiscal presentado en la operación, capital de trabajo y proyectos de inversión, de la entidad.

Ilustración 23. Participación del patrimonio

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019.

7.2 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL (2016-2019).

En la **Tabla 3.** Estado de resultados integral de 2016 a 2019.se adjunta el estado de resultados suministrado por la administración de los años de 2016 a 2019 expresado en miles de pesos.

Tabla 3. Estado de resultados integral de 2016 a 2019.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				
	BALANCES			
Estados Financieros	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Ventas	12.994.919	14.454.502	18.324.239	19.460.979
Coste de Ventas	8.741.345	8.733.161	9.666.077	9.913.182
UTILIDAD BRUTA	**4.253.574**	**5.721.342**	**8.658.162**	**9.547.797**
Gasto de Administración	1.539.272	1.747.507	2.236.582	3.047.530
Gasto de ventas	1.708.639	2.755.132	3.961.430	3.882.869
Otros Ingresos	91.814	107.062	201.475	95.139
Otros Gastos	552.670	300.904	433.859	167.194
Resultado Operativo - EBITDA	**544.807**	**1.024.860**	**2.227.766**	**2.545.343**
Gastos depreciaciones administración	28.968	69.598	41.429	62.915
Gastos Amortizaciones administración	24.166	4.044	11.403	11.403
Gastos depreciaciones ventas	17.519	14.142	43.131	67.170
UTILIDAD OPERACIONAL	**474.154**	**937.075**	**2.131.803**	**2.403.855**
Gastos financieros	642.746	734.136	741.281	315.268
Ingresos financieros	257.098	275.301	361.907	165.423
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	**88.506**	**478.240**	**1.752.429**	**2.254.010**
Gasto por impuesto a la ganancia	-100.204	0	0	0
UTILIDAD NETA	**188.710**	**478.240**	**1.752.429**	**2.254.010**
% S/Ventas	***1,45%***	***3,31%***	***9,56%***	***11,58%***

Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019

7.2.1 Ingresos de operaciones ordinarias.

Los ingresos de la entidad relacionados en la **Ilustración 24**, están compuestos por tres ítems que son:

1. Venta nacional, que para los primeros años tiene un porcentaje del 98% con respecto al ingreso total, y para los dos últimos dos años tiene una ponderación del 59%.
2. Venta al exterior, dado que Sudamérica Colombia es uno de los principales generadores de biblias tiene una ventaja competitiva en los procesos de exportación, para el año 2018 y 2019 esta línea de negocio tiene una ponderación del 37%.
3. Donaciones, recibidas por diferentes entidades que son utilizadas para los proyectos, mantuvo en el año 2019 una participación del 6% del ingreso total con un valor de $1.229 millones.

Ilustración 24. Participación del ingreso y valor por donaciones.

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.2.2 Costos de venta.

Los costos de venta de la entidad están relacionados con la mano de obra directa, materiales que se utilizan en la fabricación del producto disponible para la venta, adicionalmente se tiene los otros costos o gastos que son necesarios para finalizar el producto como servicios, arrendamientos, etc. Como se observa en la **Ilustración 25**, en los últimos cuatro años la mejor opción que ha tenido la entidad ha sido maximizar los elementos generadores del costo, para que este sea menor cado año y se tenga una renta bruta entre el 40% y el 50%, en donde el 2016 se tiene un costo de venta del 67% sobre el ingreso y en 2019 del 51%.

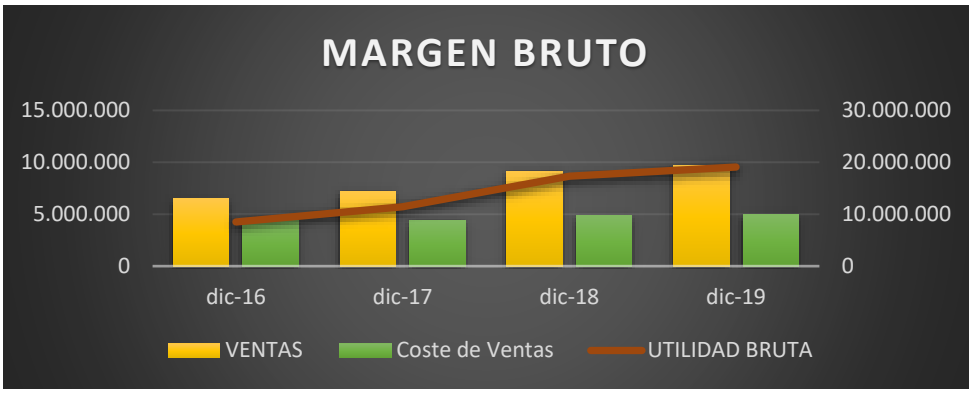
Ilustración 25. Participación del costo de venta.

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019.

7.2.3 Utilidad Bruta.

Como se observa en la **Ilustración 26**, la utilidad o margen bruto de la entidad durante los últimos 4 años ha aumentado favorablemente, la entidad ha venido tomando medidas necesarias para que se reduzca o se mantenga el costo de venta frente a las ventas generadas, de tal manera el margen bruto del año 2016 es del 33% y para el año 2019 es del 49%.

Ilustración 26. Margen bruto



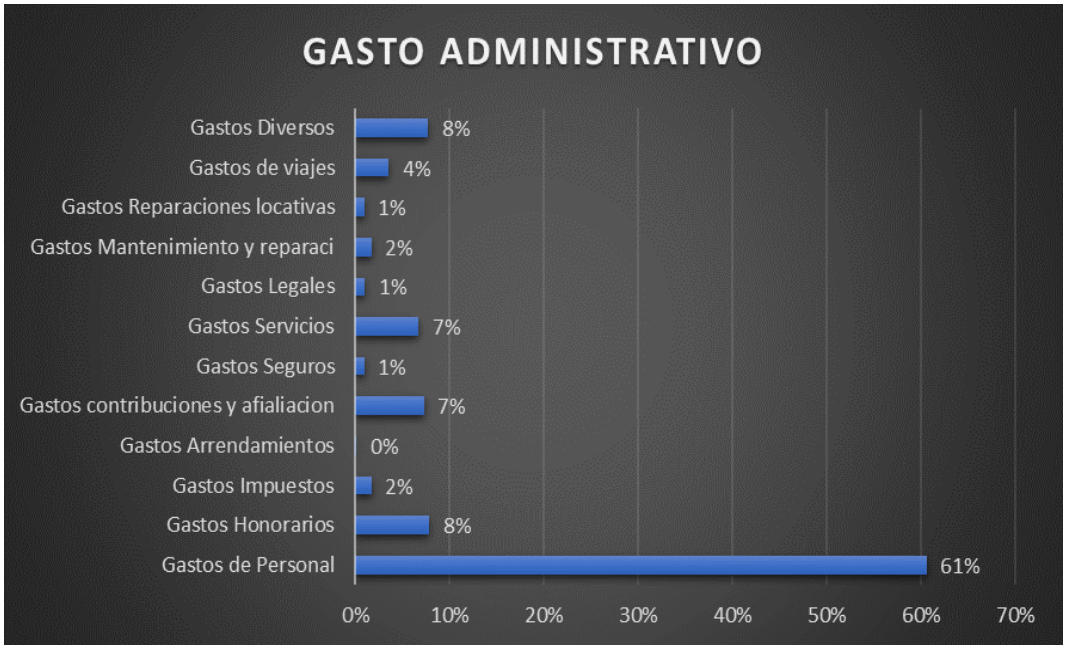
Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.2.4 Gastos Administrativos (Excluyendo depreciación y amortización).

Los gastos administrativos de la entidad no tienen gran variación de un año a otro con respecto a su porcentaje o ponderación de las ventas netas de la compañía, entre los rubros más representativos son el gasto de personal, que tiene una ponderación promedio del 8%, los gastos de honorarios con el 1%, el gasto por contribuciones y afiliaciones con el 1%, los gastos por servicios del 1% y por último los gastos diversos con el 1%.

En la **Ilustración 27**, se observa la ponderación del gasto administrativo sobre el mismo, el gasto de personal con una participación del 61% donde se encuentra el gasto de la gerencia como del área administrativa, los demás gastos representativos mencionados anteriormente tienen una representación individual entre el 7% y el 8%, y en conjunto de un 29%, sus variaciones están más representadas al crecimiento de la economía colombiana.

Ilustración 27. Participación de los gastos de administración año 2019.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.2.5 Gastos ventas (Excluyendo depreciación y amortización).

Los gastos de ventas de la entidad no tienen gran variación de un año a otro con respecto a su porcentaje o ponderación de las ventas netas de la misma, en la **Ilustración 28**, se observan los rubros más representativos como el gasto de personal especializado en las ventas que tiene una ponderación promedio del 9%, los gastos de honorarios con el 1%, los gastos por servicios del 2%, los gastos diversos con un 2% y por último los gastos deterioro de cartera con el 3%.

Con respecto a la ponderación del gasto de ventas sobre el mismo, el gasto de personal tiene una participación del 46% donde se encuentra la estructura comercial necesaria para generar venta, los demás gastos representativos mencionados anteriormente tienen una representación individual entre el 7%,11% y el 15%, y en conjunto de un 45%, sus variaciones están representadas el crecimiento de la economía colombiana.

Ilustración 28. Participación de los gastos de ventas

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.2.6 Resultado operativo – EBITDA

El Ebitda de la entidad es positivo, ya que los ingresos son suficientes para cubrir la necesidad de los gastos administrativos, gastos de ventas y costos con un margen entre el 4% para el año 2016 y del 13% para el año 2019 sobre las ventas netas. El comportamiento de las variables que componen el indicador se relaciona en la **Ilustración 29**.

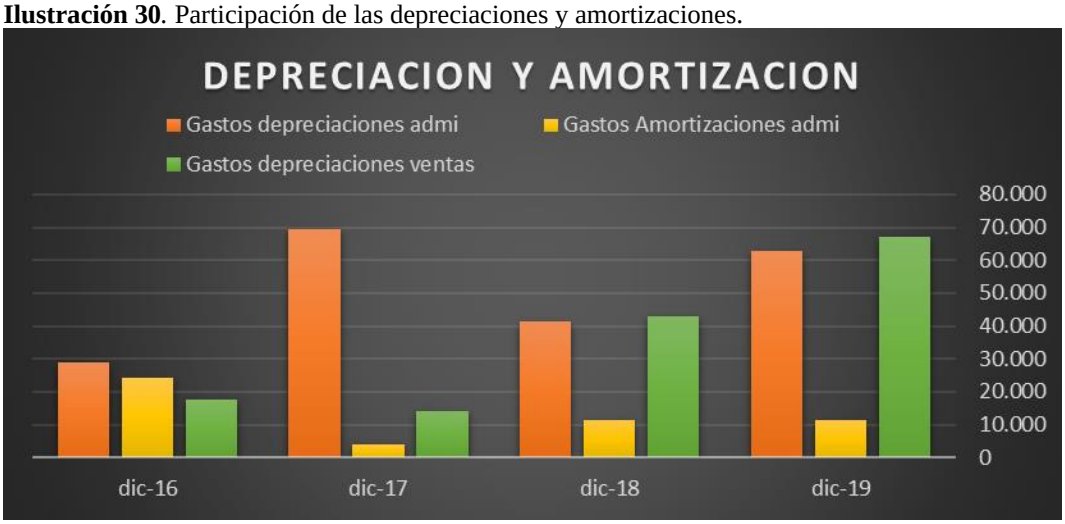
Ilustración 29. Participación del resultado operativo

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.2.7 Depreciaciones y amortizaciones

En la **Ilustración 30**, se observan las amortizaciones y depreciaciones que son un gasto fijo durante 2016 hasta el 2019 en el cual su variación no es significativa y sus valores se mantienen dado que estos activos fijos como intangibles se están depreciando con el método de línea recta a medida que no se compren más activos este valor disminuirán con los años.

Ilustración 30. Participación de las depreciaciones y amortizaciones.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

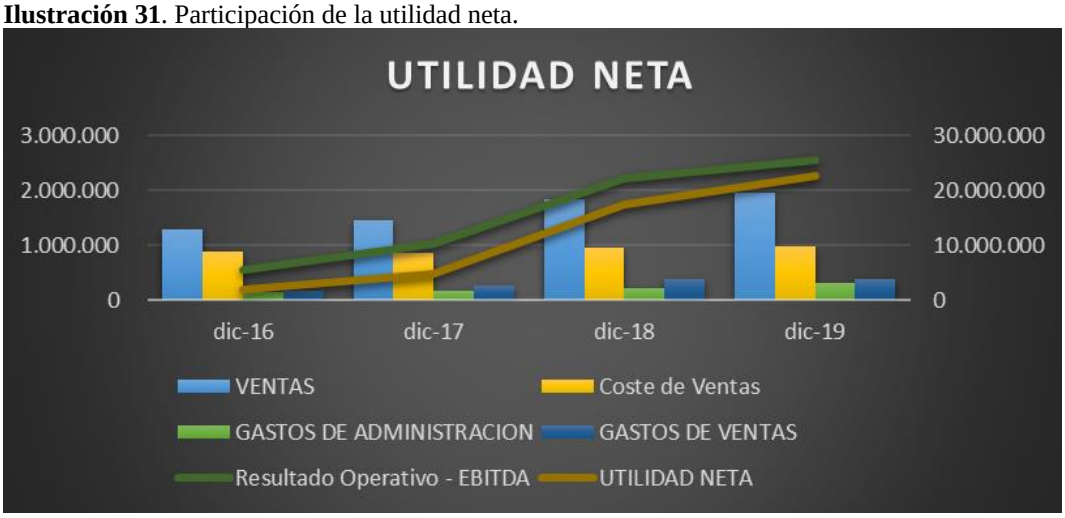
7.2.8 Ingreso y gasto financiero

El ingreso financiero tiene una participación promedio del 1,7%, compuesto por la diferencia en cambio, recuperaciones e indemnizaciones. El gasto financiero maneja promedio de 4% de participación en los cuatro periodos frente al ingreso y asocia el proceso de diferencia en cambio y aquellas transacciones generadas con el sector financiero por la operación de leasing, y gastos bancarios.

7.2.9 Utilidad neta

La utilidad neta para la entidad durante los periodos fiscales de 2016 a 2019 es positiva, como se observa en la **Ilustración 31**, validando el comportamiento y considerando que la sociedad es sin ánimo de lucro sus ingresos son similares a todos sus costos y gastos, la utilidad en gran proporción esta resaltada por las donaciones que son obtenidas en estos periodos, la utilidad neta para el año 2016 es del 1% sobre las ventas netas y para el año 2019 es del 12%.

Ilustración 31. Participación de la utilidad neta.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.3 FLUJO DE CAJA LIBRE.

El flujo de caja libre es una de las variables que mejor mide la capacidad financiera de las empresas la cual consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir la deuda a corto plazo como la posible inversión de los excedentes una vez se haya realizado el pago a proveedores y adquisición de activos fijos.

De acuerdo con lo anterior y observando los siguientes datos históricos de la compañía en la

Tabla 4 se calcula el flujo de caja libre para los cuatro años:

Tabla 4. Flujo de caja libre de 2016 a 2019

FLUJO DE CAJA LIBRE				
AÑO	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
EBITDA	**544.807**	**1.024.860**	**2.227.766**	**2.545.343**
IMPUESTO OPERATIVO	-100.204	0	0	0
FCO	645.011	1.024.860	2.227.766	2.545.343
VARIACION KTNO	6.324.831	7.655.497	6.697.710	7.146.821
INVERSIONES	34.793	265.596	236.411	502.186

FCL	-5.714.613	-6.896.234	-4.706.355	-5.103.664

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

Con los datos históricos de la entidad observamos que en todos los años el flujo de caja es negativo teniendo en cuenta que la variación del KTNO es positiva generando que los activos corrientes excluyendo el saldo del efectivo que es representativo para la compañía pueda cubrir las obligaciones a corto plazo, como se mencionó en el documento la sociedad es sin ánimo de lucro lo que ocasiona que no se tenga que pagar dividendos a sus accionistas (asociados) de acuerdo a la normatividad colombiana.

El flujo de caja es negativo en todos los años, dado al crecimiento de la operación el cual genera un incremento en las cuentas por cobrar como del inventario en donde el margen de crecimiento de este es más alto que el del pasivo, a continuación, en la **Tabla 5**, mostramos la elaboración del KTNO utilizado para el flujo de efectivo.

Tabla 5. Estructura del capital de trabajo de 2016-2019

ESTRUCTURA CAPITAL DE TRABAJO				
	2016	2017	2018	2019
CUENTAS POR COBRAR	3.336.861	2.486.618	2.230.286	2.346.839
INVENTARIO	3.265.361	7.667.250	8.851.450	8.447.351
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	932.398	1.644.617	803.521	1.288.252
KTO	7.534.620	11.798.485	11.885.257	12.082.442
PROVEEDORES	811.972	3.653.992	2.764.997	3.175.420
CUENTAS POR PAGAR	136.690	99.819	1.692.813	1.018.831
BENEFICIO A EMPLEADOS	261.127	389.177	468.705	639.412
OTROS PASIVOS	0	0	261.033	101.958
KTNO	6.324.831	7.655.497	6.697.710	7.146.821

Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.4 INDICADORES FINANCIEROS

Con la elaboración de este proyecto se pretende realizar un análisis de la situación financiera de la (EOBC) y determinar si el plan estratégico utilizado mejorara los procesos internos, lo cual conlleva a validar la salud financiera de la misma y el comportamiento de sus estados, índices y razones financieras y así poder determinar si se encuentra dentro del curso normal de las operaciones del sector; este plan estratégico

es llevado al mediano plazo lo cual puede considerar desprendimiento de recursos como endeudamiento. Con los resultados arrojados los directivos de la compañía podrán tomar las decisiones adecuadas para llevar a cabo la estrategia o considerar otros planes de acción.

7.4.1 Indicadores de liquidez

Cabe señalar que estos indicadores nacen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las compañías para sufragar sus deberes, obligaciones y demás compromisos que involucren erogaciones de efectivo a corto plazo. Como si fuera poco sirven para establecer la aptitud o dificultad que tiene una compañía para generar efectivo que le permita liquidar sus pasivos corrientes con el efectivo producido por sus activos corrientes (Ortiz Amaya, 2003) . Los indicadores que se emplean para este análisis se presentan en la **Tabla 6.**

Tabla 6. Formulación de indicadores de liquidez.

Indicador	Fórmula	Definición e Interpretación
Razón Corriente	$\frac{\boldsymbol{Activo\ Corriente}}{\boldsymbol{Pasivo\ Corriente}}$	Valora la capacidad que tiene una Compañía para liquidar con sus pasivos a corto plazo. El indicador dispone que por cada $1 que la compañía debe a corto plazo cuenta con el resultado en $ para respaldar la obligación. El resultado es tolerable a partir de 1.0, lo que indica es si una compañía mantiene un adecuado control de su activo corriente, le bastará tener $1 en activos por cada $1 de pasivos.
Prueba Ácida	$\frac{\boldsymbol{Activo\ Corriente - Inventario}}{\boldsymbol{Pasivo\ Corriente}}$	Revela la capacidad de una compañía para liquidar sus pasivos a corto plazo, sin depender de sus inventarios, es decir, en otro sentido con solo los saldos de efectivo y el recaudo de sus cuentas por cobrar u otro activo de fácil liquidación pueda pagar su deuda a corto plazo.
Capital Neto de Trabajo	$\boldsymbol{Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente}$	Muestra el coste que obtendría la compañía después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

Fuente. Elaboración Propia con base en (Ortiz Amaya, 2003)

De acuerdo con lo anterior en la **Tabla 7**, se realiza el cálculo de los indicadores de liquidez para la Entidad del periodo comprendido entre 2016 a 2019, basados en la

información histórica y en la **Ilustración 32**. Ratios de Liquidez 2016 – 2019.**Ilustración 32** se observa el comportamiento de las 3 variables.

Tabla 7. Cálculo de indicadores de liquidez de 2016 a 2019.

Liquidez	FORMULA	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3,81	2,64	2,29	2,74
Ácida	Activo Corriente (–) Inventario / Pasivo Corriente	2,63	1,24	0,89	1,23
Capital de Trabajo (Miles)	Activo Corriente – Pasivo Corriente	$ 7.751.549	$ 8.957.690	$ 8.146.732	$ 9.766.985

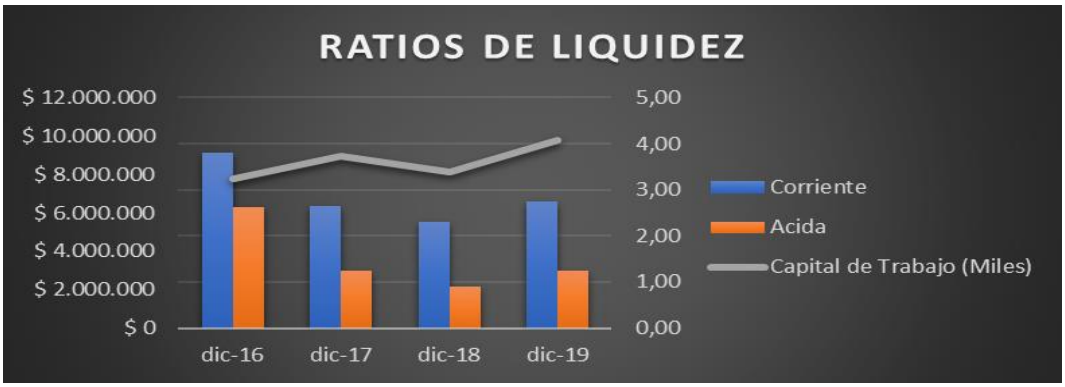
Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019.

Capital de trabajo. Se observa un aumento en la ratio, debido a que la entidad está finalizando su obligación financiera de leasing operativo, lo cual genera un menor valor del pasivo corriente y dado a una operación creciente en cada año se tiene un mayor valor del inventario y de las cuentas por cobrar que pueden respaldar la deuda completa del pasivo corriente.

Razón Corriente. Indica el número de veces que el activo corriente supera al pasivo corriente, la proporción que mantuvo la empresa en los cuatro años es la adecuada, sin embargo, llama la atención que a partir del año 2016 se ve decrecimiento del indicador por un incremento en el endeudamiento a corto plazo con los proveedores.

Prueba Ácida. Con este ratio buscamos la independencia del activo corriente sobre el inventario para dar respuesta a las obligaciones a corto plazo de la compañía , sin depender de este rubro, aunque el indicador es favorable para la entidad dado que no necesita una alta o rápida rotación del inventario para cumplir con sus obligaciones, se debe tener un llamado de atención dado que igual que en la razón corriente este indicador en el pasar de los años ha disminuido tanto así que en el año 2018 es inferior al del año 2019.

Ilustración 32. Ratios de Liquidez 2016 – 2019.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

7.4.2 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores también mencionados de rendimiento sirven para medir la efectividad en la ejecución de la administración de la compañía en la supervisión de los costos y gastos, tratando de convertir las ventas en utilidades. De igual modo, con el estudio de estos indicadores, los inversionistas analizan el retorno de los valores invertidos en la compañía, (Ortiz Amaya, 2003). Los indicadores que se emplean para este análisis se presentan en la **Tabla 8**.

Tabla 8. Formulación de indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	Definición e Interpretación
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	$\frac{\boldsymbol{Utilidad\ Neta}}{\boldsymbol{Patimonio\ Promedio}}$	Esta ratio mide el rendimiento o utilidad que los dueños o accionistas captan sobre su inversión, a la luz de las cifras de los estados financieros. Este beneficio debe compararse contra el costo de oportunidad de cada inversionista dado que esta ratio da a conocer como están empleando los capitales en la compañía.
Rentabilidad del Activo Total (ROA)	$\frac{\boldsymbol{OUDI}}{\boldsymbol{Activo\ Total\ Promedio}}$	Esta ratio mide la capacidad del activo de una compañía para generar utilidades por ellos mismos, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o con patrimonio. El resultado representa el porcentaje de la utilidad operativa después de impuestos que corresponde sobre el activo total promedio.
Rendimiento Sobre la Inversión (ROI)	$\frac{\boldsymbol{AUII}}{\boldsymbol{Pasivo\ Financiero + Patromino}} * 1 - (t)$	Esta ratio mide la correlación que existe entre la utilidad de una inversión y el costo de ésta, al mostrar qué porcentaje de los recursos invertidos se ha lucrado o recuperado. Así mismo, permite conocer qué tan bueno ha sido el desempeño de la inversión.

Fuente. Elaboración Propia, basados en la teoría de (Ortiz Amaya, 2003).

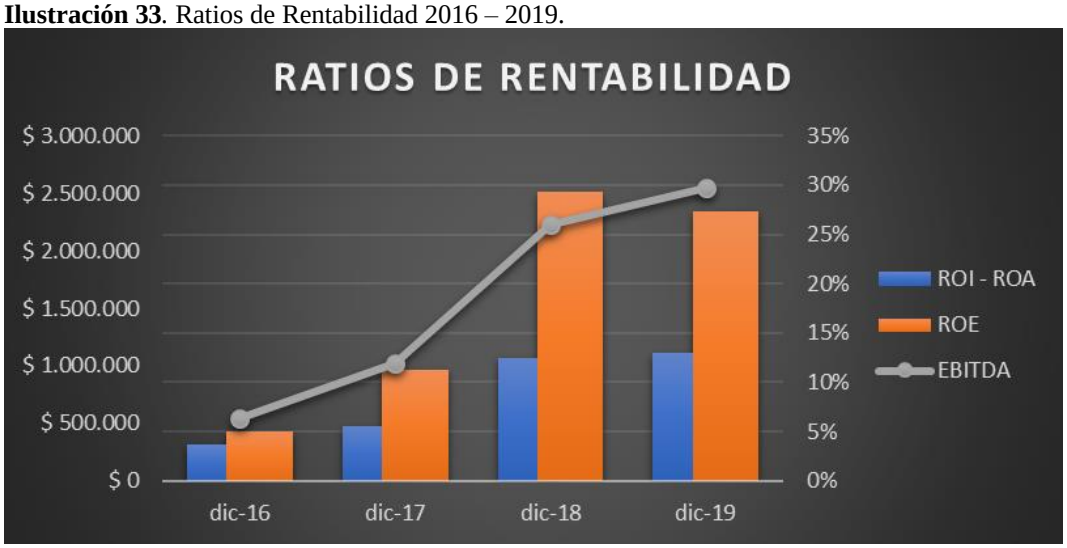
Partiendo de la información citada en el cuadro anterior, se realizan los indicadores de rentabilidad para la Entidad de los años 2016 a 2019 de acuerdo con los datos históricos relacionados en la **Tabla 9** y consolidados en la **Ilustración 33**.

Tabla 9. Cálculo de indicadores de rentabilidad de 2016 a 2019

Rentabilidad	FORMULA	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
ROI - ROA	Utilidad Operativa / Activos Totales	3,7%	5,5%	12,4%	13,0%
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	5,0%	11,3%	29,3%	27,4%
EBITDA	Utilidad operativa + Depreciación	$ 544.807	$ 1.024.860	$ 2.227.766	$ 2.545.343

Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019.

Ilustración 33. Ratios de Rentabilidad 2016 – 2019.



Fuente. Información obtenida de los estados financieros de 2016 a 2019

ROA (Rentabilidad del activo): este inductor que mide la rentabilidad neta de la empresa en relación con el activo total se ha visto afectado por los bajos excedentes en los dos primeros años, para los dos años siguientes al mejorar el rendimiento de la entidad el indicador nos resulta con un porcentaje del 12% y 13%, en lo cual tiene implícito que el activo también aumenta en consideración de sus cuentas por cobrar, inventario y las adquisiciones de propiedad planta y equipo.

ROE (Rentabilidad del patrimonio): Indicador que mide el porcentaje en que está rentando la empresa en relación con el patrimonio, ha presentado resultados intermitentes, correlacionados con la utilidad operativa de los mismos periodos, siendo la más alta en 2018 y 2019 con un 29% y 27% respectivamente, para 2016 fue del 5% y 2017 del 11%. Es de mencionar que la entidad al ser sin ánimo de lucro no genera pago dividendos o de cuotas lo que implica que el patrimonio siempre está en crecimiento.

7.4.3 Indicadores de endeudamiento

Buscan medir el grado y forma en que participan los acreedores, obligaciones financieras y otros dentro del pasivo total de la compañía. De igual modo, se trata de determinar el riesgo que incurren tanto los acreedores, entidades bancarias como los dueños y accionistas sobre un nivel de endeudamiento alto. (Tituana Armijos, 2015). Dentro de este contexto un punto de vista de los administradores de la empresa, el

manejo del endeudamiento es un proceso riguroso y su optimización depende de la situación de la economía, de la compañía. Los indicadores que se emplean para este análisis se presentan en la **Tabla 10**.

Tabla 10. Formulación de indicadores de endeudamiento

Indicador	Fórmula	Definición e Interpretación
Nivel de Endeudamiento (Ne)	$\frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$	Determina el porcentaje de participación de los pasivos totales (financieros y Core del negocio) sobre el total de los activos totales de una compañía. Este indicador establece que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, $(Ne) han sido financiados por los acreedores (Bancos, proveedores, etc.).
Endeudamiento Financiero (Ef)	$\frac{\textit{Obligaciones Financieras}}{\textit{Ventas Netas}}$	Determina el porcentaje que incorporan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas. Este indicador establece que las obligaciones financieras equivalen al (Ef)% de las ventas.
Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\textit{Gasto Financiero}}{\textit{Ventas Netas}}$	El porcentaje resultante representa los gastos financieros generados por las deudas de corto como largo plazo que impactan el resultado y está en correlación con las ventas del mismo periodo. Entre más bajo sea el porcentaje del indicador es mejor para la compañía.
Cobertura de Intereses	$\frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Intereses Pagados}}$	Determina una relación entre las utilidades operacionales que genera la compañía y sus gastos financieros, los cuales están directamente relacionados con su nivel de endeudamiento financiero. En otras palabras, este indicador establece la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades operativas de la compañía y revela la capacidad que la compañía dispone de su utilidad operación para pagar unos intereses financieros
Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	$\frac{\textit{Pasivo Corriente}}{\textit{Pasivo Total}}$	Determina el porcentaje que tiene el pasivo corriente o inferior a un año en obligaciones financieras, proveedores, beneficios a empleados y otros sobre el total del pasivo
Concentración de las Obligaciones Financieras	$\frac{\textit{Obligaciones Financieras}}{\textit{Pasivo Total}}$	Determina el porcentaje del pasivo a corto como largo plazo proveniente de financiamiento con entidades de crédito sobre el total del pasivo de la compañía.

Fuente: Elaboración Propia con base en (Tituana Armijos, 2015).

De acuerdo con lo anterior se realiza los indicadores de endeudamiento más importantes para la Entidad de los años 2016 a 2019 relacionados en la **Tabla 11** y se observa su comportamiento en la **Ilustración 34**.

Tabla 11. Cálculo de indicadores de endeudamiento 2016 a 2019

Endeudamiento	FORMULA	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Endeudamiento Total	Pasivos Totales/Activos Totales	71%	75%	65%	55%
Endeudamiento LP	Pasivo No Corriente/Activos Totales	49%	43%	28%	25%
Cobertura Deuda	EBITDA/Intereses	0,8	1,4	3,0	8,1
Multiplicador deuda (Apalancamiento)	Activos Totales/Patrimonio	3,4	4,0	2,9	2,2

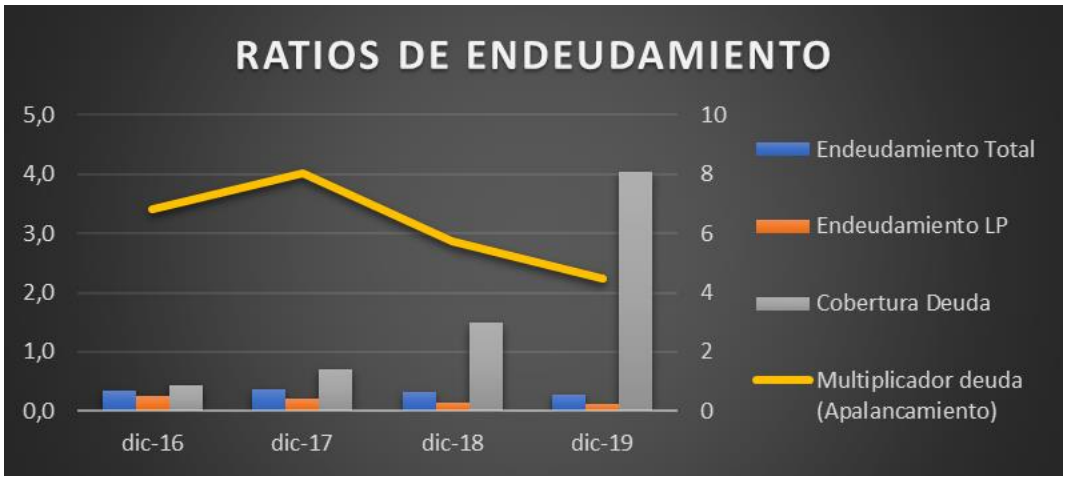
Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019.

Endeudamiento total: Ratio que muestra el endeudamiento de la entidad sobre el total de sus activos, se observa que en los últimos años la empresa ha tenido una mejora de su endeudamiento especialmente en la disminución del factor financiero de un leasing el cual vence en el año 2022, aunque el pasivo creció de un año a otro debido a la demanda de la operación el activo creció de igual manera, además, se debe incluir el factor de los activos no corrientes con una participación promedio del 16% frente al total del activo. El indicador seguirá mejorando ya que para el año 2022, culmina la deuda con bancos y en este mismo año se termina de cancelar las cuentas por pagar a largo plazo con sus vinculadas.

Endeudamiento Corto Plazo: Ratio que muestra el endeudamiento a corto plazo (menor a un año) que posee la entidad, y que debe ser respaldada con sus activos como resultado de la operación de todos los años, los pasivos a corto plazo se mantienen desde 2017 a 2019, pero el activo presenta crecimiento dado a que la operación para estos tres años creció considerablemente, lo que genera que el pasivo a corto plazo no tenga inconveniente en mejorar el indicador al realizar pagos de manera más periódica.

Cobertura de deuda: Indicador que relaciona el impacto de los intereses financieros de la compañía sobre su Ebitda, se puede observar que el porcentaje no es muy representativo, pero llamó la atención que desde el 2018 a 2019 refleja crecimiento, esto debido a que en el año 2018 se negoció con sus vinculados la deuda como proveedor con un acuerdo de pago a 5 años y una tasa de intereses del 3% y se sigue pagando adicionalmente intereses por el leasing operativo de las instalaciones productivas.

Ilustración 34. Ratios de Endeudamiento 2016 – 2019.



Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019

7.4.4 Indicadores de eficiencia

Estos indicadores también llamados de rotación o de actividad dan un sentido dinámico al análisis del uso de los recursos, mediante la comparación entre las cuentas del balance, que son estáticas, y las cuentas de resultados de naturaleza dinámica (Ortiz Gomez, 2005). Los indicadores que se emplean para este análisis se presentan en la siguiente **Tabla 12**.

Tabla 12. Formulación de indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula	Definición e Interpretación
Rotación de Cartera	$\frac{\textit{Ventas a credito}}{\textit{Cuentas por cobrar promedio}}$	Determina el número de veces que gira las cuentas por cobrar en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.
Periodo Promedio de Cobro **(RC)**	$\frac{360}{\textit{Rotacion de cartera}}$	Este indicador permite apreciar el tiempo, en número de días, que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes en un determinado tiempo, generalmente en un año.

Rotación de Inventarios	$\frac{\boldsymbol{Costo\ de\ la\ mercancia\ vendida}}{\boldsymbol{Inventario\ Promedio}}$	Determina el número de veces que el inventario gira y se convierte en efectivo durante un determinado periodo que generalmente es un año.
Días de Inventario **(DI)**	$\frac{\mathbf{360}}{\boldsymbol{Rotacion\ de\ inventario}}$	Establece el número de días en promedio que el inventario es convertido en efectivo, vendido o para convertirse en cuentas por cobrar, durante un determinado periodo que generalmente es un año.
Rotación de Proveedores **(RP)**	$\frac{\boldsymbol{Cuentas\ por\ pagar\ promedi0} * \mathbf{360}}{\boldsymbol{Compras\ a\ Credito}}$	Determina la eficiencia en el uso del crédito de proveedores. Lo que una empresa solicitar en tiempo a sus proveedores como mínimo, es la financiación a través de proveedores y el promedio en días en que incurre la compañía para pagar su deuda en un determinado tiempo generalmente en un año.
Ciclo de Efectivo	$\boldsymbol{RC} + \mathbf{DI} - \mathbf{RP} = \boldsymbol{CE}$	Este indicador mide el número de días que una empresa tiene que financiar su operación con recursos costosos o financiamiento con entidades crediticias. En otras palabras, es el tiempo que transcurre desde que la empresa invierte $1 en la operación del negocio, hasta que lo vuelve a recuperar en efectivo.

Fuente. Elaboración Propia con base en (Ortiz Gomez, 2005)

En la **Tabla 13** se calculan los indicadores de actividad para la Entidad de los años 2016 a 2019 de acuerdo con los datos históricos y se consolida el comportamiento en la **Ilustración 35**.

Tabla 13. Cálculo de indicadores de eficiencia de 2016 a 2019

Actividad	FORMULA	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Días Cartera	Días transcurridos x Cartera / Ventas del período	78	75	47	45
Días Inventario	Días transcurridos x Inventario/ Costo de Ventas del período	118	225	308	314
Días Proveedores	Días transcurridos x Cuentas por pagar proveedores/ Costo de Ventas del período	41	151	108	117
Ciclo de Efectivo	Días de cartera + Días de inventario – días de Proveedores	156	150	247	243
Eficiencia Activos	Ventas/Activos Totales	1,00	0,82	1,05	0,99

Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019

Días de cartera: Considerando que la entidad vende a crédito mayor a 90 días y una porción de contado, de igual manera entre los años 2016 a 2018 se tiene una cartera con una antigüedad muy alta que genera una desviación no muy grande con el año 2019 dado que para finales de 2019 esta cartera se encuentra totalmente deteriorada.

Días de Inventario: Teniendo en cuenta que la rotación es de ciclos muy largos, el de inventario adquirido en el año 2017, con el capital de trabajo originado en la ventas de un bien inmueble en el año 2015, lo que genero un crecimiento de un año a otro del 135% del inventario, otra causa de la cual el inventario tiene una rotación muy lenta es que cierta parte de su inventario disponible para la venta es maquilado por un tercero esto conlleva a tener un stock de inventario alto para tener la disponibilidad de venta inmediata con sus clientes y el último factor corresponde a la materia prima que se tiene en tránsito dado que el papel biblia que trae la compañía tiene plazos de 120 días en adelante para llegar a ser transformado.

Días de Proveedor: Indicador fluctuante de un periodo a otro y se estabiliza en los últimos años, en principio para el año 2016 los días de cobro eran bajos, debido a que la operación no estaba enfocada en el incremento de la producción, mientras que para el año 2017 con la adquisición de la fundación se obtuvieron algunos pasivos que generaron un incremento considerable y fueron pagados en el transcurso del año 2018, para los siguientes años se mantiene el indicador entre 110 días y 120 días. De acuerdo con la política contable los pagos a proveedores locales son a 90 días y la compra de materia prima o proveedores del exterior se pagan en un periodo de 120 días.

Ciclo de Efectivo: Está siendo afectado directamente por el inventario dado que las cuentas por cobrar tienen una recuperación de 45 días y el pago a proveedores de 117 días en 2019, con esto, observamos que se tiene que mejorar los tiempos del inventario y no esperar a realizar una forma más efectiva de vender la mercancía o salir del stock y no comprar hasta tener una disminución considerable este.

Ilustración 35. Ratios de Actividad 2016 – 2019.

Fuente. EOBC Estados financieros de 2016 a 2019

7.4.5 Indicadores de valor

El valor agregado para los administradores, socios y accionistas se revela cuando la empresa crece con rentabilidad y desarrolla su valor agregado de mercado. Hay evolución cuando las inversiones marginales rinden por encima del costo de capital de la compañía; cuando esto ocurre, el EVA aumenta en dependencia con el período anterior. Por su parte, el incremento del Valor Agregado de Mercado se produce en ampliación del valor de la compañía sobre los recursos invertidos para lograrlo (Garcia, Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA, 2009) (Milla & Martinez, 2007). Finalmente, lo que se pretende lograr es sembrar en cada uno de los órganos de la compañía una alineación estratégica que permita la generación de valor. Los indicadores más relevantes para este análisis se presentan en a continuación. (véase **Anexos *1***)

De acuerdo con lo anterior se realizan los inductores de valor para la Entidad de los años 2016 a 2019 partiendo de los datos históricos (véanse la **Tabla 14**).

Tabla 14. Cálculo de indicadores de valor de 2016 a 2019

Rentabilidad	**FORMULA**	**dic-16**	**dic-17**	**dic-18**	**dic-19**
Productividad del Activo	Ventas/ Activos fijos	567%	586%	700%	651%
KTO	CXC + INV+ OTROS ACTIVOS	7.534.620	11.798.485	11.885.257	12.082.442
KTNO	KTO - PASIVO	6.324.831	7.655.497	6.697.710	7.146.821
PKT	KTNO/VENTAS	48,7%	53,0%	36,6%	36,7%
EBITDA	AUII + depreciación +amortización	544.807	1.024.860	2.227.766	2.545.343
MARGEN EBITDA	Ebitda/Ventas	4,2%	7,1%	12,2%	13,1%
PDC	MARGEN EBITDA / PKT	8,6%	13,4%	33,3%	35,6%

Fuente: OEBC Estados financieros 2016 a 2019

Productividad del activo: Ratio generado por el ingreso sobre los activos fijos, el cual mantiene un comportamiento volátil dado a que el saldo de los activos fijos no es muy representativo y la maquinaria utilizada para la producción es muy poca, el saldo está concentrado en edificios y terrenos de la entidad.

KTO: Compuesto por las cuentas por cobrar, inventario y otras cuentas por cobrar que posee la entidad a un corte determinado catalogados como activos corrientes, tienen una participación importante dentro del activo total con una ponderación del 67%, se tomaron estos saldos dado que son cuentas de la operación y con estas se pueden pagar los pasivos a corto plazo. El KTO tiene variación del año 2016 a 2017 y subsiguientes debido a la adquisición de inventario en el año 2017, con el capital de trabajo originado en la venta de un bien inmueble año 2015.

KTNO: Corresponde al KTO y la sustracción de los saldos del pasivo corriente de la operación, compuesto por proveedores, cuentas comerciales por pagar, beneficios a

empleados y otros pasivos. Con el resultado de este indicador podemos observar que en caso de alguna liquidación de la entidad o un proceso de recuperación de cartera y de venta más ágil puede pagar todas sus deudas a corto plazo y tener un apalancamiento con solo la operación. Pero cuenta con una variable en el activo circulante, el inventario que puede afectar la liquidez si no es convertible en un tiempo óptimo.

PKT: no entendí Mide la efectividad de convertir capital de trabajo en ingresos para la entidad, en los dos primeros años de estudio se encuentra al alrededor del 50% del capital de trabajo es necesario para producir o generar ventas, para los dos siguientes años observamos que el capital de trabajo que tiene la compañía solo es necesario el 36% para que hayan generado ventas lo cual dan una brecha de 64% libre de uso.

EBITDA Y MARGEN EBITDA: Se utiliza para determinar los resultados obtenidos sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y las depreciaciones y amortizaciones, es el indicador más importante para medir la gestión operacional, por lo tanto, debería incrementarse o mantenerse en el tiempo, los resultados de la entidad no han sido óptimos, haciendo necesario otros ingresos no operacionales para mejorar los resultados integrales de la entidad, tampoco sostenidos presentando variaciones que deben ser objeto de optimización.

PDC: como su nombre lo indica, mide la posibilidad que tiene la empresa para realizar crecimiento en el corto tiempo, está dado por la combinación entre el margen EBITDA y el PKT, para este caso es positivo y en crecimiento que el KTNO como el margen EBITDA son positivos y rentables.

8 RESULTADOS

Se realizo un análisis de costos con la información suministrada por la (EOBC), frente a lo ejecutado en 2016 a 2019 más lo esperado con la compra de la nueva máquina para una gama especifica de productos. Con los datos anteriores se plantearon cinco escenarios.

Escenario 1. Aplicación de la estrategia *(Estrategia. Corresponde a la compra de 2 imprentas una a color y otra a blanco y negro)*, con una donación del 29% y una financiación del 71%.

Escenario 2. Aplicación de la estrategia con una donación del 15% y una financiación del 85%.

Escenario 3. Aplicación de la estrategia con una donación del 0% y una financiación del 100%.

Escenario 4. Mantener la proyección de ventas de la estrategia y tercerizar el servicio.

Escenario 5. Continuar con el mercado y venta actuales.

A través de las tareas descritas se lograron resultados claramente medibles, como se puede ver en la **Tabla 15**, asegurando el crecimiento sostenido en ventas y su efecto en el costo de ventas y utilidad bruta, teniendo como resultado que la implementación de la estrategia es la que más favorece la entidad.

Tabla 15. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios

Ingresos	**dic-20**	**dic-21**	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Escenario 1,2,3,4	12.192.179	19.120.005	20.546.162	21.812.790	23.063.697
Escenario 5	12.192.179	16.353.159	17.459.956	18.366.362	19.207.558

Costos	**dic-20**	**dic-21**	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Escenario 1,2,3	6.840.096	9.718.132	10.389.351	10.979.978	11.551.315
Escenario 4	6.840.096	9.609.925	10.330.376	10.976.477	11.617.641
Escenario 5	6.840.096	8.038.754	8.577.854	9.019.401	9.427.908

Utilidad Bruta	**dic-20**	**dic-21**	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Escenario 1,2,3	5.352.083	9.401.873	10.156.812	10.832.812	11.512.382
Escenario 4	5.352.083	9.510.080	10.215.787	10.836.312	11.446.056
Escenario 5	5.352.083	8.314.405	8.882.103	9.346.960	9.779.650

Fuente. Autores del proyecto

Dentro de la investigación se realizó una muestra de productos a elaborar con la imprenta, es decir, la inversión genero impacto en una gama de productos y no en el

total de las líneas de venta manejadas por la entidad, por consiguiente, la inversión en capex fue utilizada para la fabricación de testamentos, porciones pequeñas, selecciones y literatura cristiana relacionada en la **Tabla 17**.

Tabla 16. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios

LINEA DE PRODUCTOS		
	Entidad	**Imprenta**
BIBLIAS	x	
TESTAMENTOS	x	x
PORCIONES GRANDES	x	
PORCIONES PEQUENAS	x	x
SELECCIONES	x	x
OTROS	x	
LITERATURA CRISTIANA	x	x
MISCELANEOS	x	
BIBLIAMP	x	
LITERATURAMP	x	

Fuente. Autores del proyecto

En la **Tabla 18**, se observa el resultado cuantitativo solo de la gama evaluada en los diferentes escenarios presentando una rentabilidad apropiada para expandir los productos de la muestra, sin incurrir en los gastos y costos de la tercerización.

Tabla 17. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios

Ingresos	**dic-21**	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Escenario 1,2,3,4	2.715.293	3.028.703	3.382.213	3.784.290
Escenario 5	29.035	32.386	36.166	40.466

Costos	**dic-21**	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Escenario 1,2,3	1.535.234	1.669.313	1.820.604	1.990.899
Escenario 4	1.588.153	1.771.464	1.978.229	2.213.401
Escenario 5	16.982	18.942	21.153	23.668

Utilidad Bruta	**dic-21**	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Escenario 1,2,3	1.180.059	1.359.390	1.561.609	1.793.391
Escenario 4	1.127.140	1.257.239	1.403.983	1.570.889
Escenario 5	12.053	13.444	15.013	16.798

Fuente. Autores del proyecto

Realizado el análisis del costo se obtiene un promedio del 2%, aunque no es la disminución esperada por la administración (reducción estimada 30% reducción generada 2%). (véase **Tabla 18**)

Comparación de costos vs ingresos.

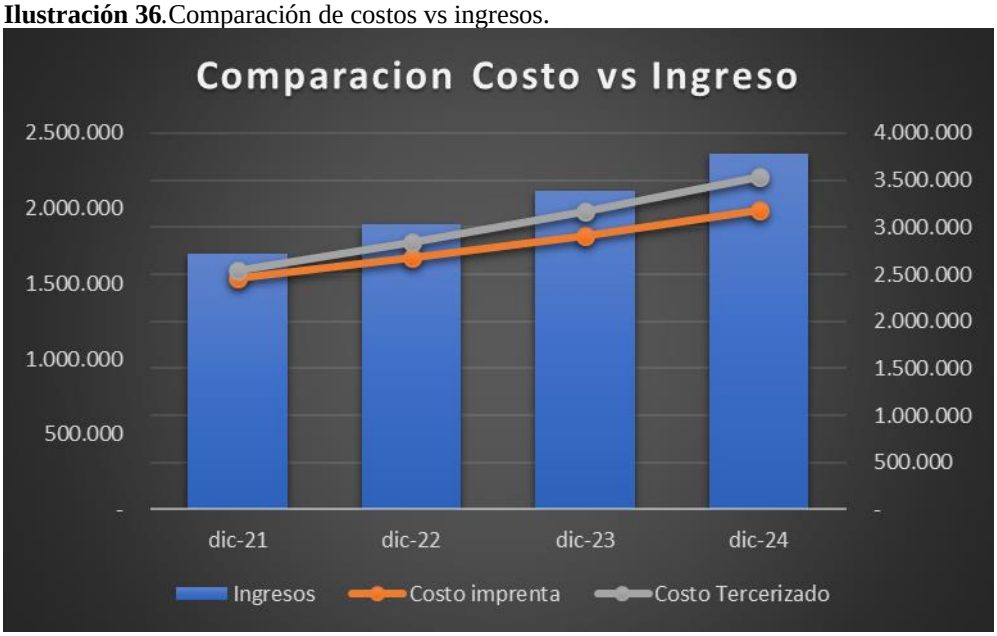
Tabla 18. Comportamiento de las variables con los 5 escenarios

Variación del Costos	**dic-21**	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Escenario 1,2,3	56,54%	55,12%	53,83%	52,61%
Escenario 4	58,5%	58,5%	58,5%	58,5%
Disminución del costo	-1,96%	-3,38%	-4,67%	-5,89%

Fuente. Autores del proyecto

En la **Ilustración 36**, el costo tercerizado presenta un gran impacto frente al ingreso, mientras que la inversión en capex mejora la rentabilidad de la organización en un 2%, en resumen, el costo tercerizado es mayor que el costo con la compra de la imprenta. Así las cosas, el margen del costo representa un 56%, favoreciendo el resultado del margen bruto con un 44%.

Ilustración 36.Comparación de costos vs ingresos.



Fuente. Autores del proyecto

Tabla 19. Ingresos proyectados vs costos imprenta.

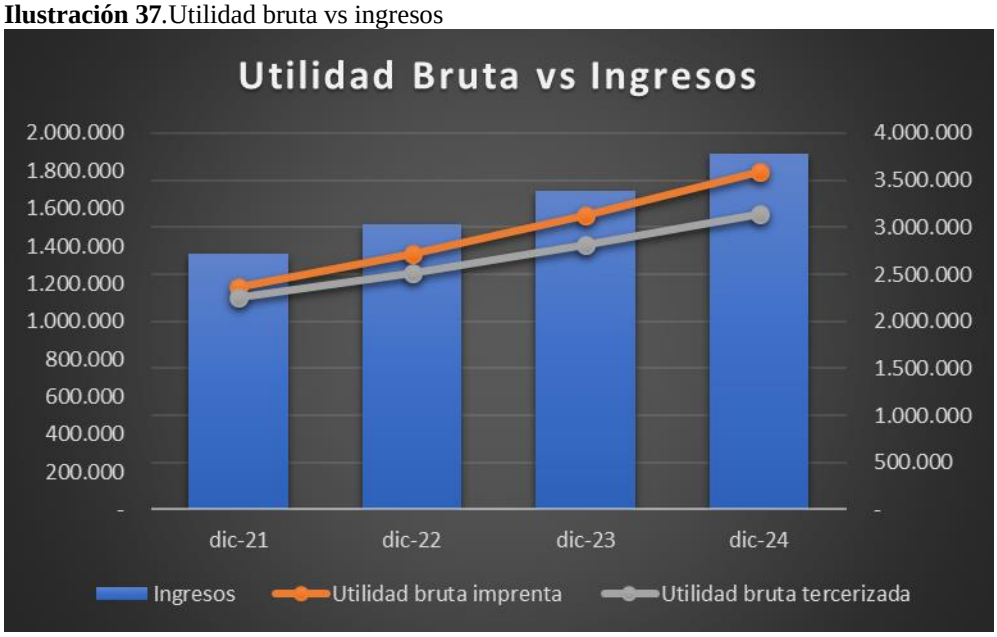
	dic-21	**dic-22**	**dic-23**	**dic-24**
Ventas imprenta	2.715.293	3.028.703	3.382.213	3.784.290
Costos de venta imprenta	1.535.234	1.669.313	1.820.604	1.990.899
Utilidad Bruta	1.180.059	1.359.390	1.561.609	1.793.391

Costos de venta imprenta %	56,54%	55,12%	53,83%	52,61%
Margen de venta imprenta %	43,46%	44,88%	46,17%	47,39%

Fuente. Autores del proyecto

En cuento a la utilidad bruta obtenida por la implementación del proyecto observamos un crecimiento en el rubro al disminuir el costo de no utilizar la tercerización (véase **Ilustración 37**).

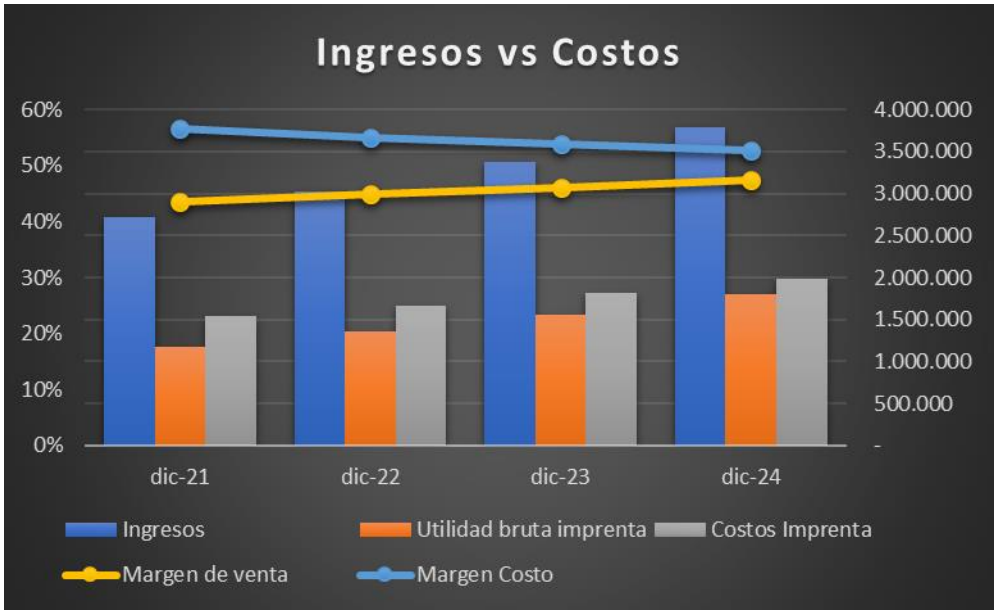
Ilustración 37.Utilidad bruta vs ingresos



Fuente. Autores del proyecto

Si la Entidad no desea implementar la estrategia, las ventas de esta línea de negocio mantendrán el comportamiento de los años 2018 y 2019, donde su participación es mínima con respecto al ingreso, la única variación estará dada por el crecimiento de la economía, se observa que si la compañía no planea realizar su plan estratégico puede tener la opción de validar con la empresa que terceriza el producto la capacidad de generar un volumen de producción mayor y abarcar el mercado internacional y nacional a un costo del 59% sobre su ventas, pero si genera el plan estratégico como se tiene contemplado la producción estará a cargo de la (EOBC) permitiendo llevar a cabo la distribución de manera más eficiente de los nuevos mercados a un menor costo que lo realiza el tercerizado del 2% menor. En la **Ilustración 38** se relaciona el consolidado de las ventas con los costos de venta del proyecto.

Ilustración 38.Ingresos proyectados vs costos imprenta.



Fuente. Autores del proyecto

8.1 Resultados globales con la aplicación de estrategias

8.1.1 Estados financieros.

Para cuantificar la importancia de los hechos generados de aplicar la estrategia presentada, se incluyen los resultados esperados en los estados financieros de los cinco años siguientes, considerando un ciclo económico que necesite ser reajustado de acuerdo con las variaciones y nuevas estrategias en el tiempo que considere la Entidad.

8.1.2 Estado de resultados.

Una vez realizado el entendimiento de la compañía de su operación y de la estrategia que la administración desea implementar, se tiene en consideración los efectos generados por la operación en el año 2020, en el cual los resultados de la Entidad se redujeron considerablemente con respecto a los año 2018 y 2019, dado que se necesita una recuperación de la economía, dado lo anterior, la estrategia a aplicar por la compañía consiste en la reducción del costo de la gama baja de sus productos incrementando las ventas y mejorando la rentabilidad como se muestra en la **Tabla 20**.

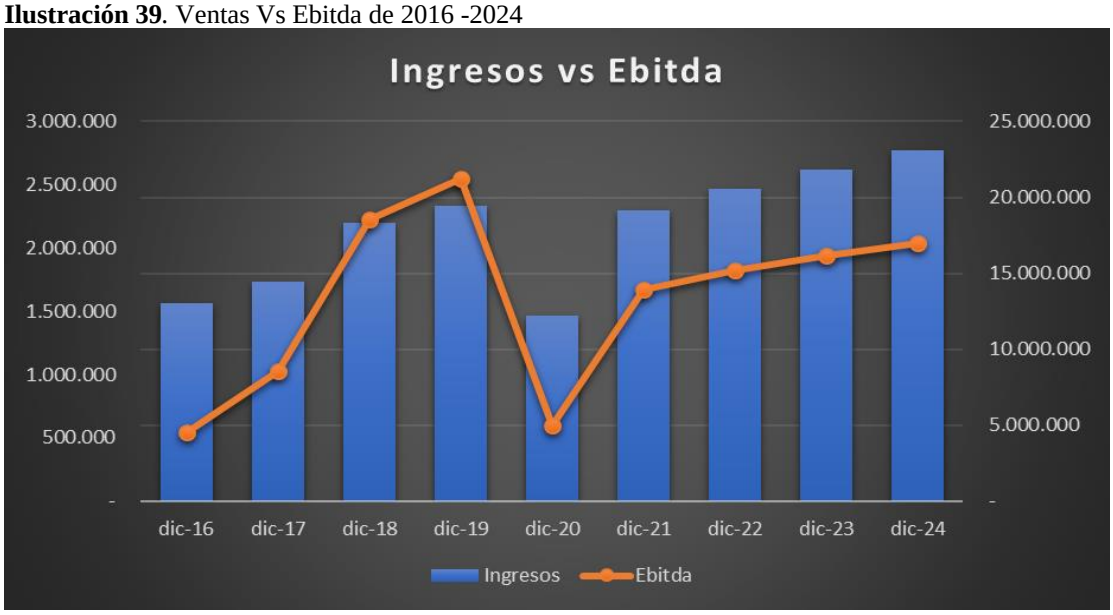
Tabla 20. Proyección de estado de resultados integral año 2020 a 2024

ESTADO DE RESULTADOS PREVISTOS					
Proyección	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	12.192.179	19.120.005	20.546.162	21.812.790	23.063.697
Coste de Ventas	6.840.096	9.718.132	10.389.351	10.979.978	11.551.315
UTILIDAD BRUTA	**5.352.083**	**9.401.873**	**10.156.812**	**10.832.812**	**11.512.382**
Gasto de Administracion	2.336.893	3.527.505	3.820.666	4.105.382	4.403.415
Gastos de ventas	2.955.493	4.202.626	4.513.931	4.792.459	5.068.264
Otros Ingresos	559.417	191.200	205.462	218.128	230.637
Otros Gastos	21.735	191.200	205.462	218.128	230.637
Resultado Operativo - EBITDA	**597.380**	**1.671.742**	**1.822.215**	**1.934.971**	**2.040.702**
Gastos depreciaciones admi	56.448	57.398	52.029	48.732	43.045
Gastos Amortizaciones admi	11.954	113.117	11.954	11.954	11.954
Gastos depreciaciones ventas	61.152	52.982	56.365	52.793	46.632
UTILIDAD OPERACIONAL	**467.825**	**1.448.245**	**1.701.867**	**1.821.492**	**1.939.071**
Gastos financieros	235.301	406.708	350.630	291.723	291.991
Ingreso financieros	207.267	210.320	226.008	239.941	253.701
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	**439.791**	**1.251.857**	**1.577.245**	**1.769.710**	**1.900.781**
Impuesto sociedades 0,0%	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	**439.791**	**1.251.857**	**1.577.245**	**1.769.710**	**1.900.781**
% S/Ventas	3,61%	6,55%	7,68%	8,11%	8,24%

Fuente. Autores del proyecto

Con la aplicación de la estrategia y teniendo en cuenta que se tiene previstos clientes del exterior incursionando en el mercado de estados unidos y las ventas a sus partes relacionadas, a partir del año 2021 se tiene un recuperación en el ingreso con respecto al año 2020, mejorando el ingreso de los años 2019 y 2018, con un crecimiento constante de las otras líneas de acuerdo al crecimiento de la economía, pero es importante resaltar como el EBITDA con la aplicación de estas estrategias también se estabiliza dado a la disminución en el costo de ventas como se muestra en la **Ilustración 39**.

Ilustración 39. Ventas Vs Ebitda de 2016 -2024



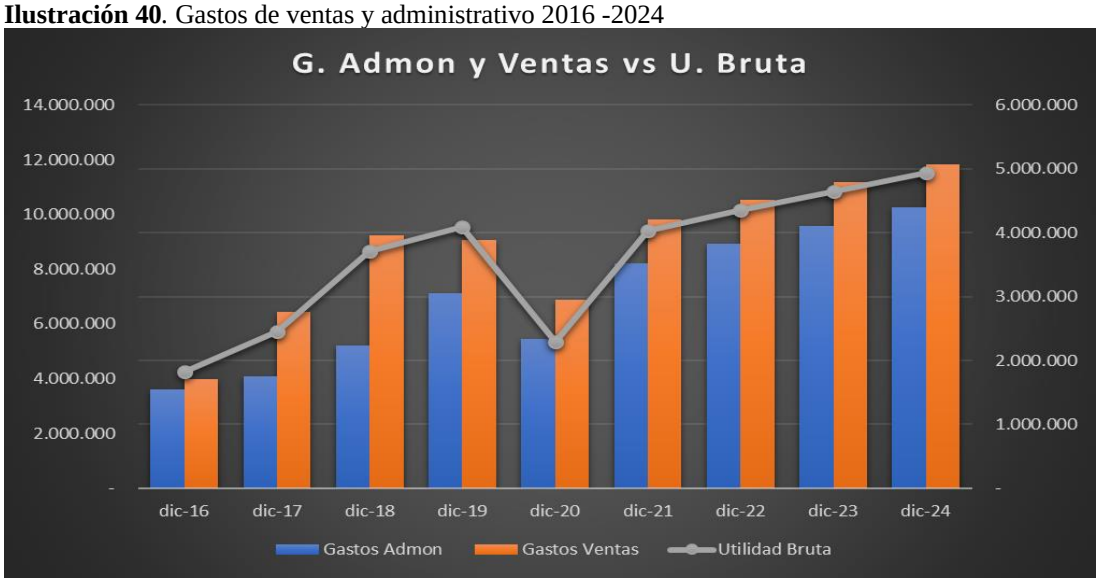
Fuente. Autores del proyecto

Los gastos administrativos siguen en tendencia de crecimiento con una similitud al ingreso esto es generado a que si la demanda de producción y ventas, se tendrá mayores gastos como servicios, personal entre los rubros más significativos en el gastos administrativo, en cuando al gasto de ventas tiene un crecimiento más fuerte dado en el gasto de personas generado por el personal que tendrá que dar cabalidad al plan comercial de aplicar la estrategia lo cual llevara entregar comisiones por venta, esto también a las adecuación que requiere la sede para ampliar su capacidad productiva, a continuación se muestra el crecimiento de los gastos en la ejecución de la estrategia, se realiza una comparación con respecto a la utilidad bruta en lo cual la operación cubre los gastos operacionales externos a la producción con lo cual se puede cubrir los gastos bancarios por concepto de intereses como se representa en la

Ilustración 40. Gastos de ventas y administrativo 2016 -2024

:

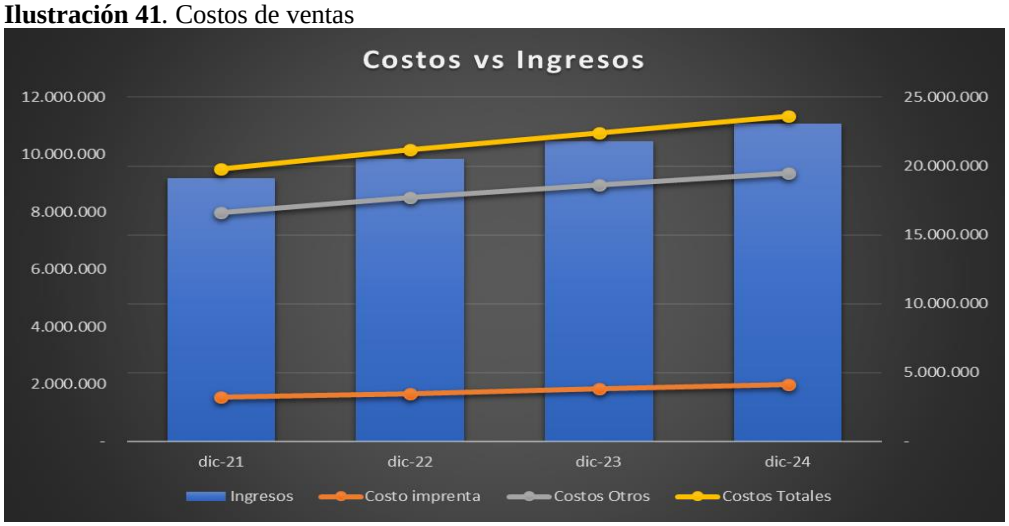
Ilustración 40. Gastos de ventas y administrativo 2016 -2024



Fuente. Autores del proyecto

El costo de venta tiene una pequeña variación con respecto a los años 2016 y 2019 generado por la implementación del plan estratégico con el cual se obtuvo una disminución del 2% pero el costo de ventas se mantiene en constante crecimiento por las demás líneas de productos que tiene la (EOBC) que su costo de producción es mayor. (véase **Ilustración 41**)

Ilustración 41. Costos de ventas



Fuente. Autores del proyecto

Los gastos financieros de la compañía son considerables para la operación durante los 5 años, generado de los intereses financieros por el leasing operativo de la sede en

Fontibón el cual esta obligación se cancelará en el año 2022, gasto financiero, gravamen al movimiento financiero e intereses por la obligación con su vinculadas que será cancelado en el año 2022, que funda una disminución del resultado. De acuerdo con el plan estratégico y la adquisición de los fondos para apalancar el proyecto, se tiene tres escenarios de los gastos financieros de acuerdo con la participación de las donaciones recibidas:

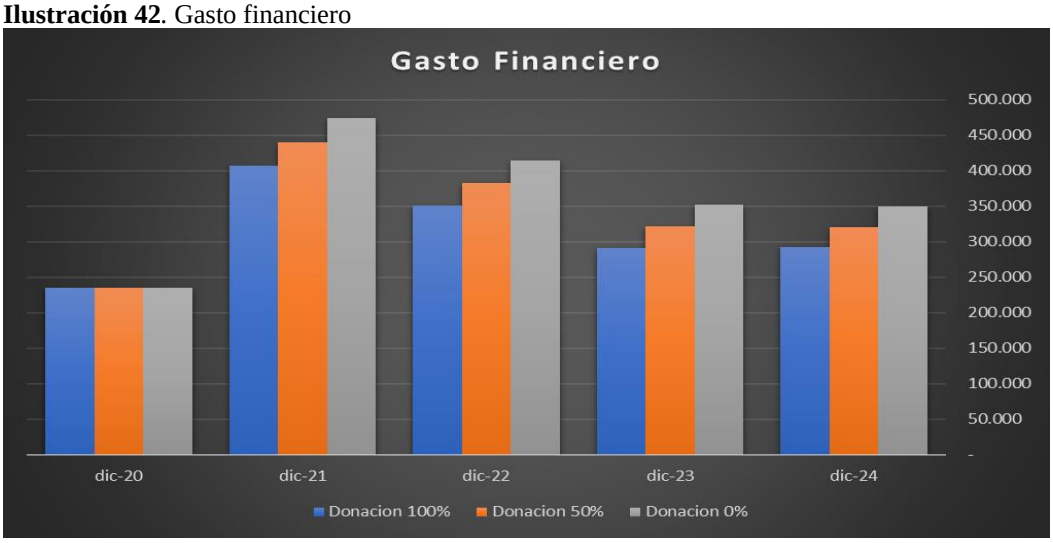
En la **Tabla 21** como en la **Ilustración 42**, se presenta el grafico de los gastos financieros de 2020 a 2024 en donde a partir del año 2021 se adquiere una obligación financiera para la compra de la maquinaria.

Tabla 21. Proyección de gastos financieros 2020 a 2024 y real 2019

Gasto Financiero	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
Donación 100%	315.268	235.301	406.708	350.630	291.723	291.991
Donación 50%	315.268	235.301	440.298	382.544	321.961	320.553
Donación 0%	315.268	235.301	473.889	414.458	352.199	349.115

Fuente. Autores del proyecto

Ilustración 42. Gasto financiero



Fuente. Autores del Proyecto

De implementar las estrategias para esta reducción en el costo de venta, los resultados netos para la organización se ubican entre el 6% y el 8% con respecto al ingreso durante los 5 años proyectados, el siguiente grafico presenta el comparativo entre los diferentes años con estrategia al 100% de donaciones (véase **Ilustración 43**)

Ilustración 43. Resultados netos 2016 -2024

Fuente. Autores del proyecto

8.1.3 Estado de situación Financiera

Una vez realizado la estrategia que la administración de (EOBC) desea implementar, se espera un mejor rendimiento de las cuentas Core del negocio como cuentas por cobrar, inventario, efectivo y proveedores:

Los cambios en la situación financiera también son significativos con la aplicación de nuevas estrategias de operación y con la liberación de flujo de tesorería dado al pago de obligaciones de años anteriores con entidades financieras como con sus vinculados. Con las utilidades generadas y los beneficios en cartera, administración de inventarios y pagos de proveedores se puede proyectar la situación financiera de la siguiente manera, que será ampliada con la proyección de los inductores financieros más adelante:

Tabla 22. Proyección de estado de situación financiera

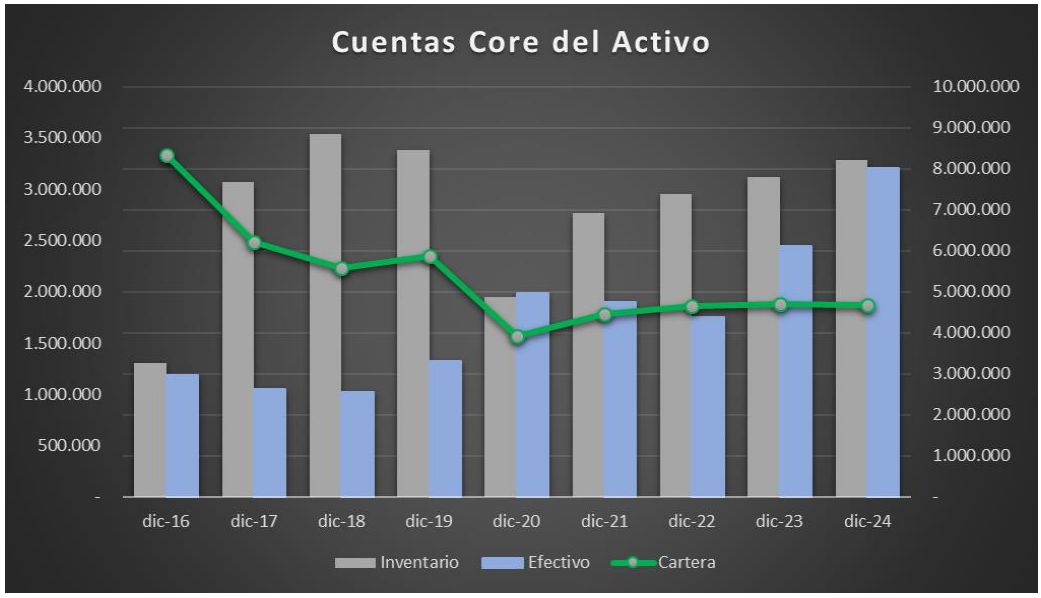
BALANCE GENERAL PROYECTADO

Balances		2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO NO CORRIENTE		**2.903.401**	**4.135.016**	**3.803.854**	**3.479.910**	**3.174.575**
Propiedad planta y equipo		2.818.617	4.062.187	3.742.979	3.430.989	3.137.609
Intangibles		84.784	72.829	60.875	48.921	36.966
Cuentas por cobrar comerciales		0	0	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE		**12.810.577**	**15.074.802**	**15.777.999**	**18.362.255**	**21.082.878**
Efectivo y equivalentes		4.957.816	4.753.349	4.387.020	6.122.366	8.016.519
Inventario	0	4.864.068	6.910.671	7.387.983	7.807.984	8.214.269
Cuentas por cobrar comerciales		1.564.054	1.784.103	1.865.080	1.883.116	1.871.131
otras cuentas por cobrar		1.424.640	1.626.679	2.137.917	2.548.789	2.980.959
TOTAL ACTIVO		**15.713.978**	**19.209.818**	**19.581.854**	**21.842.164**	**24.257.453**
PATRIMONIO NETO		**8.677.661**	**9.929.518**	**11.506.763**	**13.276.473**	**15.177.254**
Reservas		728.613	728.613	728.613	728.613	728.613
Resultados acumulados por adopcion NIIF		-76.515	-76.515	-76.515	-76.515	-76.515
Resuktados Acumulados		7.585.773	8.025.564	9.277.421	10.854.666	12.624.376
Excedente del ejercicio		439.791	1.251.857	1.577.245	1.769.710	1.900.781
PASIVO NO CORRIENTE		**3.027.018**	**1.535.876**	**0**	**0**	**0**
Cuentas comerciales por pagar		3.027.018	1.535.876	0	0	0
Beneficios a empleados		0	0	0	0	0
PASIVO CORRIENTE		**4.009.299**	**7.744.423**	**8.075.091**	**8.565.692**	**9.080.199**
Proveedores		1.368.019	2.112.737	2.488.087	2.752.209	3.026.030
Pasivo Financiero		554.553	1.808.490	1.448.023	1.367.577	1.287.132
Cuentas comerciales por pagar		1.490.744	3.009.755	3.263.429	3.513.895	3.778.396
Beneficios a empleados		513.132	688.320	739.662	785.260	830.293
Otros pasivos		82.851	125.120	135.889	146.751	158.349
TOTAL PASIVO		**7.036.317**	**9.280.299**	**8.075.091**	**8.565.692**	**9.080.199**
TOTAL Pat. NETO y PASIVO		**15.713.978**	**19.209.817**	**19.581.854**	**21.842.165**	**24.257.453**

Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con nuestro análisis financiero sobre la implementación de la estrategia, las ventas de la compañía son en un 70% de contado y un 30% a crédito con una recuperación de la cartera entre 60 a 90 días que para los años 2020 a 2024 se realizara trabajos fuertes en cobranza para disminuir el saldo acumulado a 2019. Con la liberación del flujo de caja por la cancelación de pasivo de largo plazo de obligaciones financieras se tiene una acumulación de recursos en el efectivo que serán manejados en cuentas bancarias como en encargos fiduciarios. Por otro lado, se mantiene el inventario en promedio con los años 2017 a 2019 dado a la mercancía que se trae del exterior y que dado a tener la impresión de la gama baja en poder de la Sociedad el stock puede rotar de manera más ágil, a continuación, se presenta en la **Ilustración 44** el movimiento de estas cuentas desde 2016 a 2024.

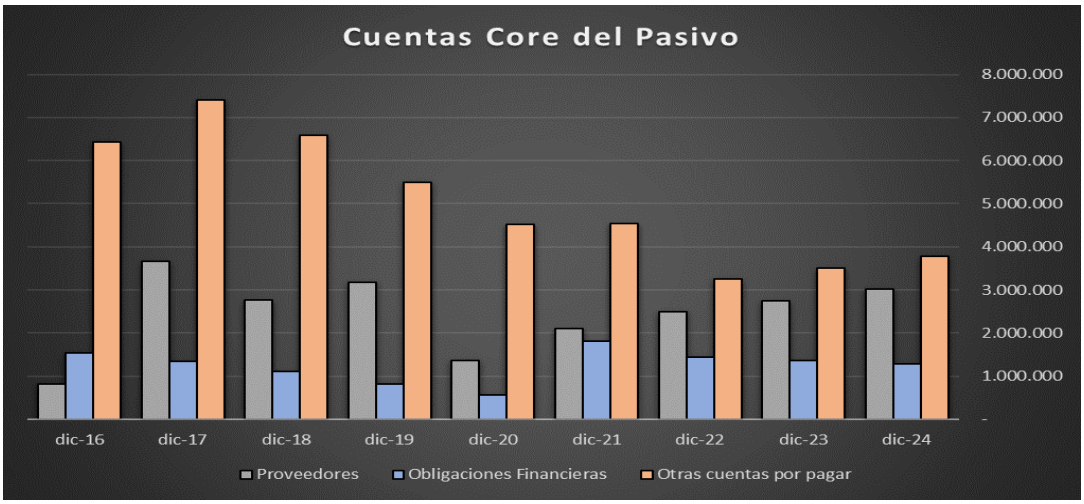
Ilustración 44. Cuentas Core del Activo 2016 -2024



Fuente. Autores del proyecto

En relación con el pasivo (véase **Ilustración 45**) de la compañía el pasivo a largo plazo para finales del año 2021 y 2022 ya estará totalmente cancelado, los proveedores se mantienen estables dado que la estrategia de la compañía generara un mayor valor en sus compras para la generación del producto final, adicionalmente que en el año 2020 no fue un año bueno por las circunstancia de la para productiva, para el año 2021 en adelante se tiene que tener stock disponible para reactivar en mayor fuerza para la operación de la (EOBC).

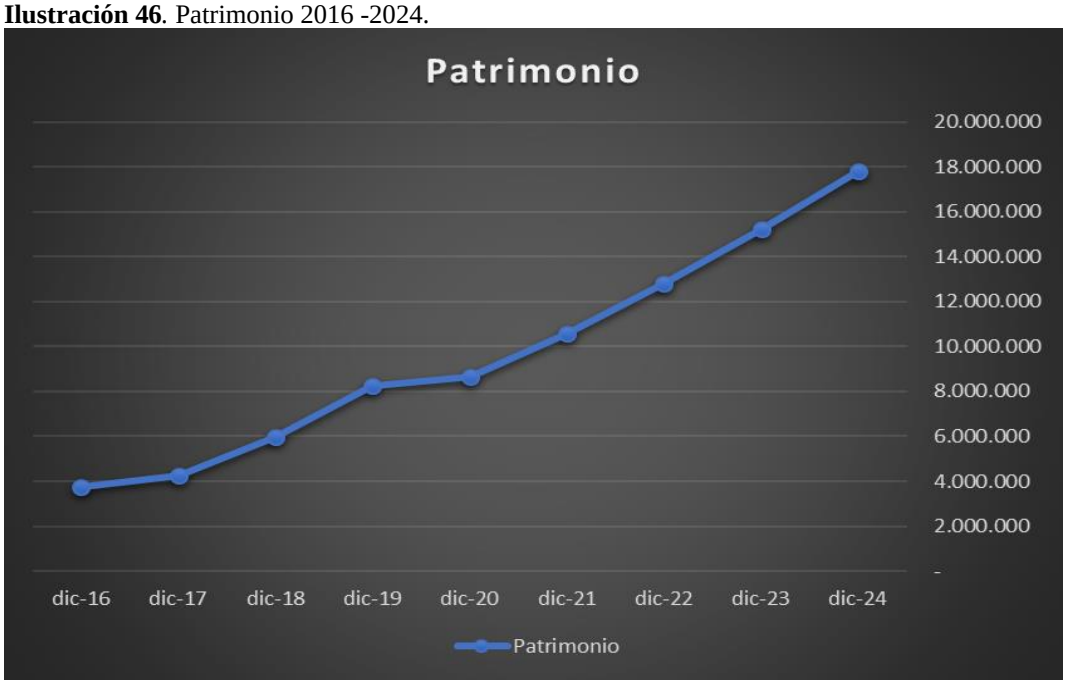
Ilustración 45. Cuentas Core del Pasivo 2016 -2024



Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con lo anterior se observa en el estado de resultado se tendrá utilidades durante los años 2020 a 2024, lo cual presenta un mayor valor del patrimonio por ser una sociedad sin ánimo de lucro no se pueden distribuir los excedentes de la operación y se utilizaran para proyectos a futuro. (véase **Ilustración 46**)

Ilustración 46. Patrimonio 2016 -2024.



Fuente. Autores del proyecto

8.1.4 Flujos de caja

Los logros más importantes se pueden observar en el flujo de tesorería, ya que, a partir de 2021 gracias a la disminución en días del ciclo operacional por la cancelación del pago de sus proveedores de largo plazo, no se requiere endeudamiento para soportar la operación en los años siguientes a menos que se tenga nuevas estrategias y por el contrario se produce flujo para inversiones temporales que puedan mejorar el resultado integral de la organización.

Tabla 23. Proyección del flujo de caja año 2020 a 2024

FLUJO DE CAJA						
% Pago dividendos		0,0%	< Pon el % de beneficios que se destinarán a dividendos			
Cash Flow		2020	2021	2022	2023	2024
Saldo al inicio		353.211	2.008.042	1.803.575	1.437.246	3.172.592
Ventas de contado	+	8.026.685	12.994.178	13.963.411	14.824.226	15.674.357
Recaudo de cartera	+	4.222.794	5.348.884	5.903.343	6.335.204	6.729.566
Ingresos no operacionales	+	559.417	191.200	205.462	218.128	230.637
Préstamos ingresados	+	0	1.608.915	0	0	0
Donaciones	+	725.486	1.224.693	598.432	635.324	671.758
Rendimientos Financieros	+	207.267	210.320	226.008	239.941	253.701
Total Entradas		13.741.649	21.578.190	20.896.655	22.252.823	23.560.019
creditos vinculados	-	1.447.710	1.491.142	1.535.876	0	0
Préstamos amortizados	-	269.148	354.977	360.467	80.446	80.446
Pago intereses	-	16.474	171.983	158.447	144.802	136.758
Pago Proveedores	-	5.064.214	11.553.922	10.655.849	11.189.514	11.753.896
Intereses Vinculados	-	134.242	90.811	46.076	0	0
Pago de impuestos	-	101.958	82.851	125.120	135.889	146.751
Compra de activos/intan	-	0	1.665.926	0	0	0
Pago de gastos	-	4.968.487	6.227.132	8.235.042	8.819.905	9.392.783
Total Salidas		12.002.233	21.638.742	21.116.878	20.370.556	21.510.633
Saldo acumulado		2.092.627	1.947.489	1.583.352	3.319.512	5.221.978
Inversiones actuales		2.949.774	2.949.774	2.949.774	2.949.774	2.949.774
Compra de inversiones	-	0	0	0	0	0
Venta de inversiones	-	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-	36.577	57.360	61.638	65.438	69.191
Imp al gravamen financiero	-	48.009	86.555	84.468	81.482	86.043
Movimiento neto tesoreria		-84.585	-143.915	-146.106	-146.921	-155.234
Saldo Final en Caja		2.008.042	1.803.575	1.437.246	3.172.592	5.066.744

Fuente. Autores del proyecto

8.1.5 Indicadores financieros

Indicadores de Liquidez.

Una vez aplicada la estrategia y realizar la proyección financiera hasta el año 2024, los indicadores financieros mejoraron con respecto a los reflejados en los años 2016 a 2019, como se demuestra a continuación en **Tabla 24** y en la

Ilustración 47 la estructura de los indicadores de liquidez.

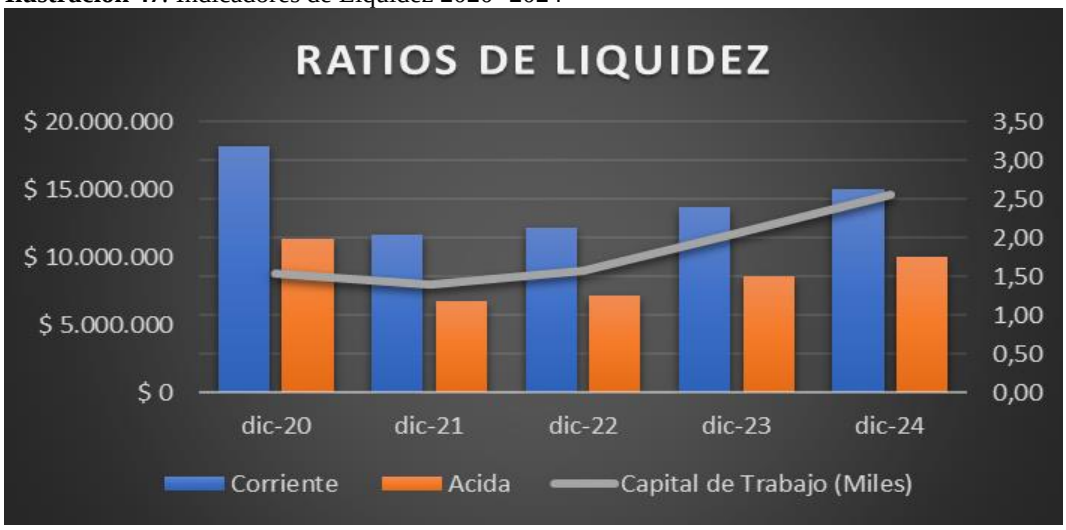
Tabla 24. Indicadores de Liquidez 2020 -2024

Liquidez	FORMULA	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24

Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	3,20	1,95	1,95	2,14	2,32
Acida	Activo Corriente – Inventario/Pasivo Corriente	1,98	1,05	1,04	1,23	1,42
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	8.801.278	7.330.379	7.702.909	9.796.563	12.002.678

Fuente. Autores del proyecto

Ilustración 47. Indicadores de Liquidez 2020 -2024

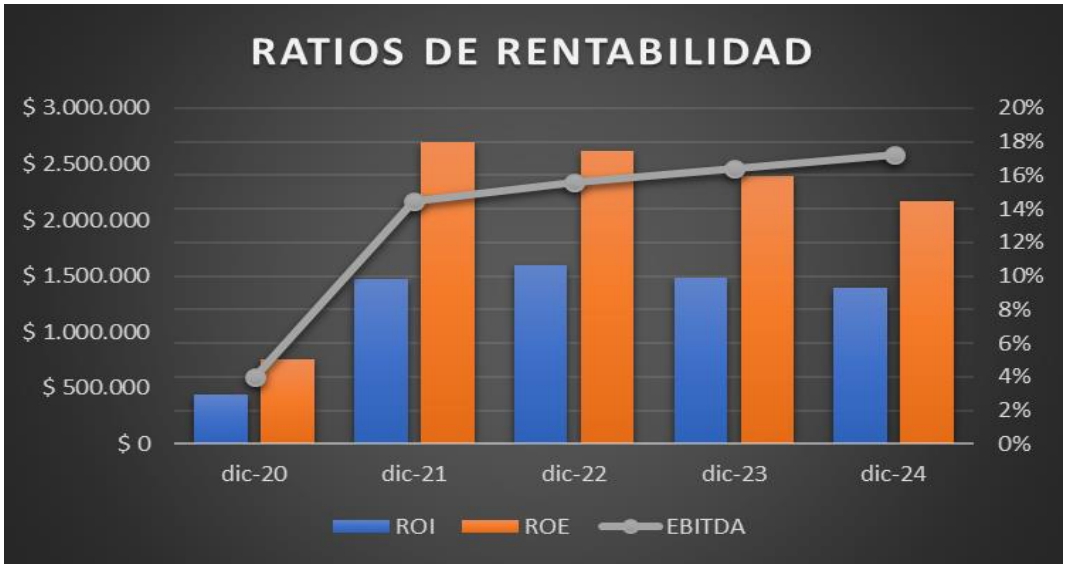


Fuente. Autores del proyecto

Indicadores de Rentabilidad

Para los indicadores de rentabilidad para el año 2021 a 2024 para el ROI y ROE se tiene un mejor rendimiento que para los años 2019 hacia atrás sin tener en cuenta los resultados del año 2020 dado a un que por factores externos ha sido afectado en el resultado, con respecto al Ebitda si es un indicador que está en crecimiento dado que para el año 2019 era mayor, esto es generado dado que se ha tenido un mayor gasto para la implementación de la estrategia (véase **Ilustración 48**).

Ilustración 48. Indicadores de Rentabilidad 2020 -2024.



Fuente. Autores del proyecto

Indicadores de Endeudamiento

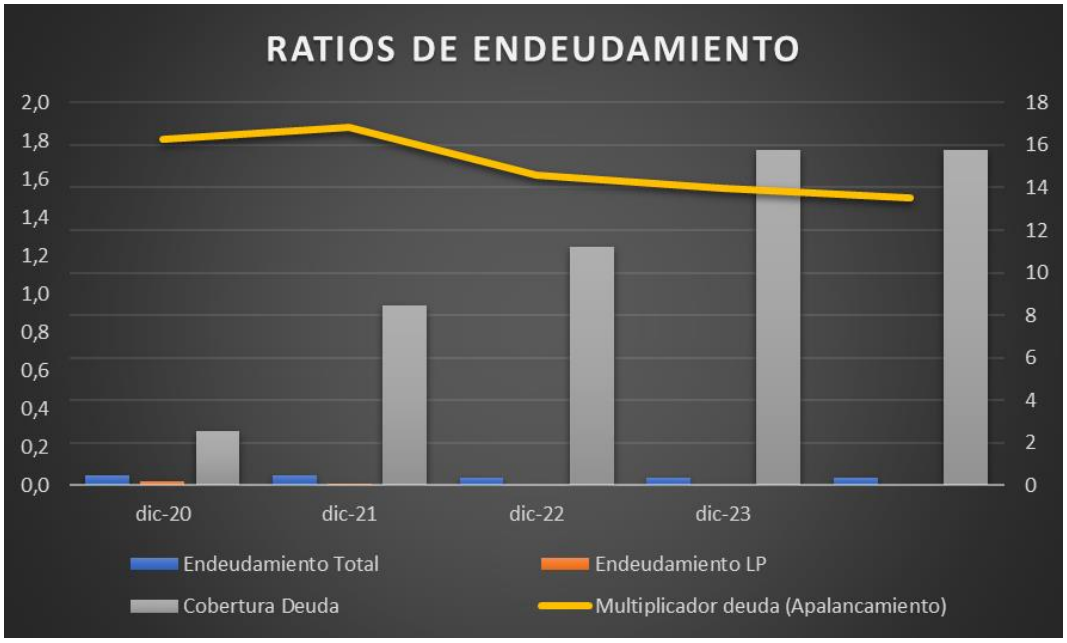
Los indicadores de endeudamiento son buenos dado que a partir del año 2021 las obligaciones de años anteriores como el de sus vinculados fue pagada, el pasivo o endeudamiento por pasivo con respecto al activo total es del 33% y dado que se liberó flujo de tesorería no se necesita financiación para seguir con la operación con excepción de la compra de la maquinaria para la estrategia en 2021. (véase **Ilustración 49**)

Tabla 25. Indicadores de endeudamiento proyectados año 2020 a 2024

Endeudamiento	FORMULA	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
Endeudamiento Total	Pasivos Totales/Activos Totales	45%	48%	41%	39%	37%
Endeudamiento LP	Pasivo No Corriente/Activos Totales	19%	8%	0%	0%	0%
Cobertura Deuda	EBITDA/Intereses	2,5	4,1	5,2	6,6	7,0
Multiplicador deuda (Apalancamiento)	Activos Totales/Patrimonio	1,8	1,9	1,7	1,6	1,6

Fuente. Autores del proyecto

Ilustración 49. Indicadores de Endeudamiento 2020 -2024



Fuente. Autores del proyecto

Indicadores de Eficiencia

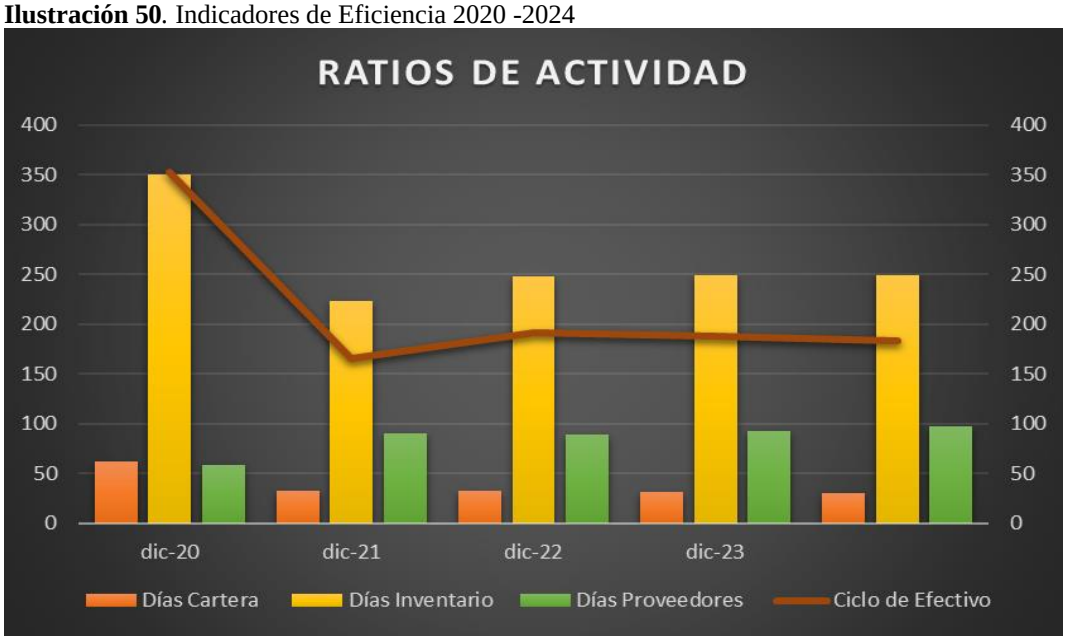
Con la estrategia aplicada y con los resultados esperados obtenidos, se observa lo siguientes cambios se tiene una recuperación de la cartera a 30 días con una mejora de 15 días con respecto al dato de 2019, la rotación del inventario se tiene una disminución de 65 días con el dato de 2019 ya que para los años 2022 en adelante se rotación es de 249 días, la compañía desde el año 2019 hacia atrás tiene política de pagos entre 90 a 120 días en especial con las importaciones, con la estrategia planteada y la pronta recuperación de la cartera, la rotación de los proveedores durante los 5 años desde 2020 se mantiene en 93 y 97 días, con los datos anteriores tenemos un mejoramiento en el ciclo operativo de 60 días pasando de 243 días en 2019 a 183 días en 2024.(véase **Ilustración 50**)

Tabla 26. Indicadores de eficiencia año 2020 a 2024

Actividad	FORMULA	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
Días Cartera	Días transcurridos x Cartera / Ventas del período	61	32	33	32	30
Días Inventario	Días transcurridos x Inventario/ Costo de Ventas del período	350	223	247	249	250
Días Proveedores	Días transcurridos x Cuentas por pagar proveedores/ Costo de Ventas del período	59	90	89	93	97
Ciclo de Efectivo	Días de cartera + Días de inventario – días de Proveedores	353	166	191	188	183
Eficiencia Activos	Ventas/Activos Totales	0,73	0,97	1,02	0,97	0,92

Fuente. Autores del proyecto

Ilustración 50. Indicadores de Eficiencia 2020 -2024



Fuente. Autores del proyecto

Indicadores de Valor

Los resultados de los indicadores de valor son buenos con respecto a los saldos que se toman del balance dado que el ingreso generado es suficiente para cubrir la operación y generando valor para la compañía. (véase

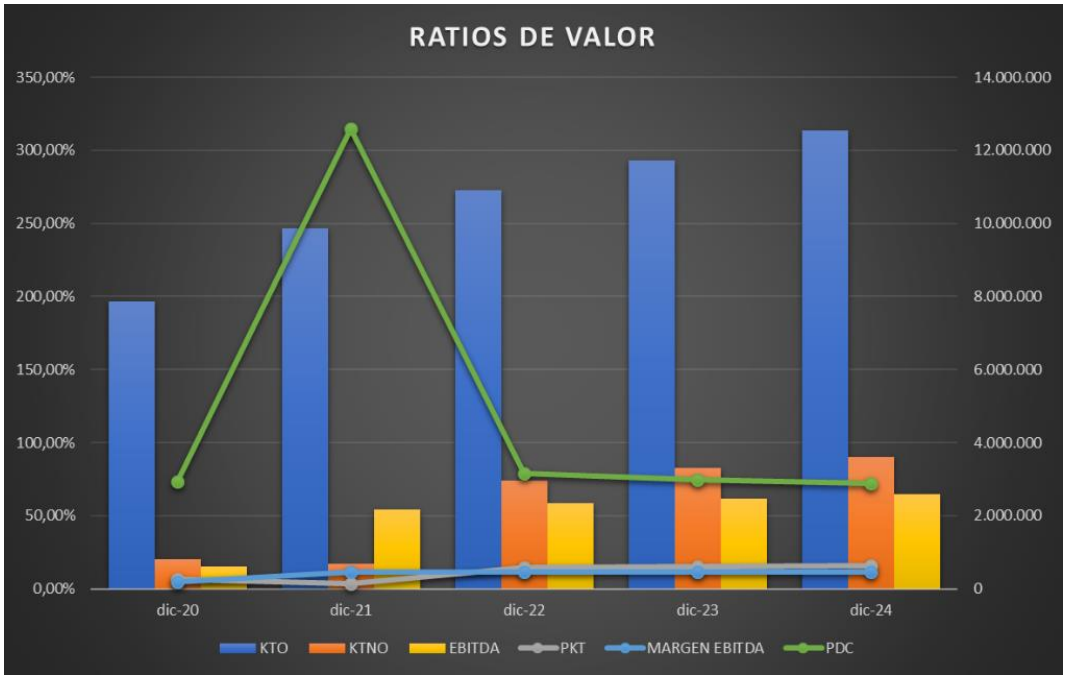
Ilustración 51)

Tabla 27. Indicadores de valor 2020 -2024

Rentabilidad	FORMULA	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
Productividad del Activo	Ventas/ Activos fijos	433%	471%	549%	636%	735%
KTO	Cxc + Inv+ Otros Activos	7.852.762	9.858.944	10.903.328	11.730.382	12.534.095
KTNO	KTO - Pasivo	816.445	688.766	2.952.985	3.299.388	3.599.058
PKT	KTNO/Ventas	6,70%	3,60%	14,37%	15,13%	15,60%
EBITDA	AUII+ Depreciación+ Amortización	597.380	2.167.288	2.332.548	2.462.047	2.585.064
Margen EBITDA	Ebitda/Ventas	4,90%	11,34%	11,35%	11,29%	11,21%
PDC	Margen Ebitda / PKT	73,17%	314,66%	78,99%	74,62%	71,83%

Fuente. Autores del proyecto

Ilustración 51. Indicadores de valor 2020 -2024.



Fuente. Autores del proyecto

9 CONCLUSIONES

La (EOBC), entidad sin ánimo de lucro, dedicada a atender la demanda interna y externa de textos bíblicos a ministerios e iglesias, cuenta con una información financiera sana para realizar la inversión en imprentas digitales, además de unos excedentes en el resultado de cada ejercicio que apalancan la operación proceso que se logró evaluar a través de la recopilación de los estados financieros históricos suministrado por la entidad.

Actualmente no desea hacer uso del disponible sino buscan ejecutarlo por medio del endeudamiento financiero con uno de sus bancos aliados, brindando mejores márgenes en la rentabilidad bruta de la operación eliminando la tercerización y atendiendo la nueva demanda generada en los procesos de negociación con las demás entidades bíblicas, sin afectar el giro normal del negocio.

Dentro de la investigación se establecieron cuatro propuestas financieras que se ajustan al nivel de riesgo que desee tomar la organización.

La propuesta bajo el escenario 1, relaciona la inversión en la imprenta digital con una financiación del 71%, que corresponde a una línea específica de productos elaborados con la imprenta relacionada en la **Tabla 16**. Genero unas ventas previstas de $2.715 millones con un margen bruto del 43%, y de acuerdo con lo esperado por la administración se genera una reducción en el costo del 2% con respecto al escenario No 4.

Los gastos financieros por la adquisición de la maquina bajo el escenario 1 anualmente ascienden en el primer año a $160 millones para el escenario 2 con financiación del 85% asciende a $194 millones y el escenario 3 con financiación del 100% asciende a $227 millones.

En términos globales la organización generaría ventas totales por $19.120 millones en su primer año de ejecución del proyecto, con un margen Ebitda del 9% y una utilidad neta de $1.251 millones.

El cuarto escenario busco abarcar la demanda esperada por la administración manejando el esquema actual de tercerización del servicio, generando un margen bruto del 42% y

un costo de venta del 58%, mientras que los 3 primeros escenarios dieron como resultado una rentabilidad bruta de 43% y un costo de ventas de 56%, generando una reducción del costo en un 2% implementando el proceso de tecnificación, esto generaría crecimiento de la organización que se vería reflejado en el resultado del ejercicio.

10 RECOMENDACIONES

1. Continuar con el proceso de tecnificación les permite a las organizaciones ser más competitivas frente a las demás entidades del sector gráfico, ya que se pueden elaborar otro tipo de productos y llegar a otros mercados, es por ello que se recomienda la adquisición de nuevas imprentas.
2. Teniendo en cuenta que el proyecto contempla inicialmente cuatro (4) tipos de productos, se puede ampliar la línea de negocio a través de la tienda online con la modalidad de impresión bajo demanda, ofreciendo productos exclusivos por medio de la personalización buscando así fidelizar a los beneficiaros.
3. Para poder darle crecimiento a la organización se recomienda adquirir un inmueble que permita organizar el proceso productivo incluyendo el nuevo esquema de impresión digital bajo demanda.

BIBLIOGRAFÍA

Ernesto, B., Jhon, S., & Omar, S. (2003). *El Entorno Empresarial Y La Teoría De Las Cinco Fuerzas Competitivas* (Vol. 3).

Garcia, O. L. (2009). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA.* Cali: Cuarta Edision.

Garcia, O. L. (2009). *Administración financiera : fundamentos y aplicaciones.* Cali: Moderna Impresores.

Gil Alvarez, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero.* Alicante, España: Editorial Club Universitario.

Milla, G., & Martinez, P. (2007). *Valoración de Empresas por Flujos de Caja.* Valencia: Altair.

Ortiz Amaya, A. (2003). *Finanzas Básicas Para No Financieros.* Bogota: Thomson Learning.

Ortiz Gomez, A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico.* Bogota: Mc Graw Hill.

Tituana Armijos, P. (2015). *El análisis financiero y evaluación de los indicadores de la gestión, endeudamiento y liquidez y la toma de decisiones.* Tesis de Licenciatura. Machala: Universidad Técnica de Machala.

Anexos 1. Indicadores de valor

Indicador	Fórmula	Definición e Interpretación
Productividad del Activo Fijo	$\frac{\boldsymbol{Ventas}}{\boldsymbol{Activos\ Fijos}}$	Mide la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada de la compañía para producir o generar ingresos dada una determinada inversión en dichos activos.
Capital de Trabajo **(KTO)**	$\mathbf{Cuentas\ por\ cobrar} + \boldsymbol{Inventario}$	Establece la cuantía de dinero o recursos que una compañía requiere para llevar a cabo sus operaciones y poder financiar sus inversiones en cuentas por cobrar e inventarios.
Capital de Trabajo Neto Operativo **(KTNO)**	$\mathbf{KTO} - \boldsymbol{Proveedores}$	Representa el importe de los recursos requeridos para maniobrar y que debe ser financiado con una combinación de capital social y deuda financiera de acuerdo con el riesgo que el propietario desee arriesgar.
Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo **(PKT)**	$\frac{\boldsymbol{KTNO}}{\boldsymbol{Ventas}}$	Refleja la eficiencia con la que son utilizados los recursos corrientes de la compañía. Este indicador establece los pesos que deben mantenerse en capital de trabajo por cada peso vendido.
EBITDA	$EBIT + AMORTIZACIÓN + DEPRECIACIÓN$	Permite establecer los beneficios obtenidas por la compañía sin tener en cuenta los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; al no tener en cuenta estos aspectos, se observa con mayor claridad cuál es el verdadero resultado de las operaciones. Con el EBITDA se debe cubrir principalmente el pago de impuestos, incrementos de KTNO, reposición en CAPEX y repartir dividendos.
Margen EBITDA	$\frac{\boldsymbol{EBITDA}}{\boldsymbol{Ventas}}$	Muestra lo que de cada peso de ventas o ingresos termina convirtiéndose en la caja, que es destinada para cubrir los impuestos, deuda y la distribución de utilidades.
Palanca de Crecimiento **(PDC)**	$\frac{\boldsymbol{MARGA\ EBITDA}}{\boldsymbol{PKT}}$	Determina que satisfactorio resulta para una compañía su crecimiento desde el punto de vista del valor agregado, La Palanca de crecimiento es próspera para la compañía si su resultado obtenido es mayor que uno, lo que implica que en la medida en que la compañía progresa libera más efectivo, mejorando la liquidez y la posibilidad de cumplir con los compromisos de la compañía.

Flujo de Caja Libre **(FCL)**	$\boldsymbol{EBITDA - Impuestos - Incremento\ KTNO - Incremento\ Activos\ Fijos\ Reposicion = FCL}$	Representa el flujo de capitales que genera la compañía independiente de cómo es financiada o capitalizada. De este modo, representa el flujo de efectivo de la compañía, como si esta se financiara solamente con capital propio, aislando los efectos impositivos del financiamiento.
Flujo de Caja del Accionista	$\boldsymbol{FCL - Gasto\ Financiero\ (1 - tax) Deuda\ Financiera}$	Se adquiere después de restar al flujo de caja libre, el componente de la deuda (capital + intereses indexados a los impuestos). El resultado del flujo de caja del accionista es el valor que se tiene para repartir los dividendos a los inversionistas.
Valor Económico Agregado **(EVA)**	$\boldsymbol{EVA = UAII\ (1 - Tax) - (Equity * Wacc)}$ o $\boldsymbol{EVA = UAII\ (1 - Tax) - (Equity * Ke)}$	Permite evaluar si la compañía está generando valor agregado, comprobando si los activos y los recursos empleados por la compañía producen por encima del costo de capital.
Ke	$\boldsymbol{Tasa\ libre\ de\ riesgo + Prima\ de\ Riesgo\ Pais + Beta\ Apalancado\ Propio * Prima\ Riesgo\ Patrimonio}$	Costo del Patrimonio, rentabilidad mínima esperada por el accionista. **Tasa Libre de Riesgo:** Tasa de referencia en cada país, para Colombia se utilizan los TES o Bonos del Estado. **Prima Riesgo País:** Tasa que debería rentar un país, teniendo en cuenta el riesgo que se produce al invertir en este. **Beta Apalancada Propia:** Volatilidad de una acción con relación al mercado. Si este indicador es superior a 1 indica que se encuentra más expuesta al riesgo que el mercado, si es inferior está menos expuesta. **Prima Riesgo Patrimonio:** Rentabilidad que se espera recibir de una empresa, que por estar asociada a un riesgo se espera que sea superior a la tasa libre de riesgo.
Kd	$\boldsymbol{\frac{Intereses\ Financieros}{(Oblig\ Fin\ CP + Oblig\ Fin\ LP)}}$	Es el valor en interés que paga la compañía ponderado con respecto al total de la deuda financiera.
WACC	$\boldsymbol{Ke * \frac{Patrimonio}{(Deuda\ Financiera + Patrominio)}\ Kd(1 - t) * \frac{Deuda\ Financiera}{Deduda\ Financiera + Patrimonio}}$	Costo promedio ponderado de cada uno de los componentes a los cuales la compañía acude para realizar su operación.

Fuente: Elaboración Propia con base en (Garcia, Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA, 2009)