

VALORACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE MATERIALES ELECTRICOS PARA
LA CONSTRUCCION

CAMELECO S.A.S

JENNY FERNANDA GALINDO

ALEXANDER NIÑO EGAS

EDUARDO JOSE CIFUENTES MARTIN



FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ, D.C.
2021

TABLA DE CONTENIDO

1. Giro Ordinario Organizacional.....	7
1.1 Estructura organizacional.....	7
1.1.1 Descripción General.....	8
1.1.2 Historia.....	8
1.2 Core del Negocio.....	9
1.2.1 Análisis de Portafolio de productos	11
1.3 Problemas en la Administración y en la Gestión Financiera de la Organización.....	13
1.3.1 Problemas Administrativos.....	13
1.3.2 Problemas Financieros.....	13
1.3.3 Problemas de Marketing.....	14
2. Justificación.....	15
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos.....	16
4. Capítulo Primero: Marco de Referencia.....	17
4.1 Marco Teórico.....	17
4.2 Estado del Arte.....	21
4.3 Marco Conceptual.....	22
4.3.1 Inductores de Rentabilidad.....	23
5. Capítulo Segundo: Análisis de Contexto.....	25
5.1 Contexto General.....	25
5.2 Contexto Sectorial.....	27
6. Capítulo Tercero: Diagnostico y Valoración Financiera de Cameleco S.A.S.....	31
6.1 Descripción del Método de Diagnostico y Valoración.....	31
6.2 Desarrollo del Diagnóstico Financiero y Método de Valoración.....	32
6.3 Análisis de Hallazgos y Resultados.....	34
6.3.1 Estado de Situación Financiera.....	35
6.3.2 Estado de Resultados.....	38

6.3.3 Inductores Financieros.....	39
7. Capitulo Cuarto: Estrategia Financiera para la Compañía Cameleco S.A.S.....	45
7.1 Matriz de Diagnóstico y Perspectiva.....	45
7.2 Bases Estratégicas Administrativas (BEA)	46
7.2.1 Identificación de Cargos y Roles (ICR)	47
7.2.2 Disminución de Rotación de Personal (DRP)	48
7.2.3 Creación de Políticas de Comunicación y Resolución de Conflictos CPCRC..	49
7.3 Bases Estratégicas Financieras (BEF)	51
7.3.1 Análisis y Seguimiento de Inventarios (ASI).....	51
7.3.2 Planeación y Presupuestos (PLAPRE)	53
7.3.3 Mejoramiento de Políticas de Recaudo de Cartera (MPRC).....	55
7.4 Consideraciones Finales para la Junta Directiva.....	55
8. Conclusiones y Apuestas Financieras Futuras.....	57
9, Referencias Bibliográficas.....	59
10. Anexos.....	60

ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Organigrama Cameleco s.a.s
Ilustración 2: Segmentos de negocio
Ilustración 3: Objetivos de calidad Cameleco
Ilustración 4: Líneas de negocio
Ilustración 5: Marcas relacionadas y distribuidas
Ilustración 6: Variación Anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes) 2006 (I trimestre) – 2018 (IV trimestre)
Ilustración 7: Variación Anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes) 2016 (I trimestre) – 2019 (IV trimestre)
Ilustración 8: Variación Anual de los indicadores de coyuntura del sector de la construcción III Trimestre (2019 – 2020)
Ilustración 9: Demanda de materiales de construcción en Colombia (2012-2022)
Ilustración 10: Gráfico del activo
Ilustración 11: Gráfico del pasivo y patrimonio
Ilustración 12: Gráfico estado de resultados
Ilustración 13: Gráfico indicador ROA
Ilustración 14: Gráfico indicador UODI
Ilustración 15: Gráfico indicador RAN
Ilustración 16: Indicador Ebitda
Ilustración 17: Gráfico indicador KTNO
Ilustración 18: Gráfico indicador PKT
Ilustración 19: Gráfico indicador PDC
Ilustración 20: Plan estratégico Administrativo (PEA)
Ilustración 21: Plan estratégico Administrativo (PEA)

Tabla 1: Líneas de negocio por producto
Tabla 2: Variables
Tabla 3: matriz de hallazgos
Tabla 4: Estado de situación financiera
Tabla 5: Estado de resultados
Tabla 6: Estructura estado de resultados
Tabla 7: Variables
Tabla 8: Ciclo de conversión de Efectivo
Tabla 9: Líneas de venta
Tabla 10: Análisis de razones financieras

Introducción

La valoración de empresas, en la actualidad, es un asunto de aplicabilidad para quienes están al frente del manejo de las compañías, también para sus clientes, inversionistas y proveedores, que sirve para tomar decisiones que supongan a un mejor futuro. Las necesidades de valoración de una compañía son abundantes: Adquisiciones, determinación de capitales para asegurar flujos, reestructuración, acuerdos de compra o venta, fusiones, liquidación, entre otras.

Para Cameleco S.A.S es una prioridad cuantificar el impacto de su administración, la cual se puede medir a través de la medición de la rentabilidad de sus líneas de negocio y para esto fue necesario determinar en dónde se podían encontrar puntos de inflexión para aplicar mejoras y así suponer que la empresa podría encontrar mejores escenarios.

La tarea principal de este trabajo de investigación práctica y aplicada fue diseñar una estrategia financiera para la compañía mediante el método de valoración financiera de descuento de Ebitdas, que pueda fomentar la creación de valor y el afianzamiento de los procesos presupuestales de la compañía.

En este documento se examinaron diferentes teorías de valoración empresarial para conocer puntos de vista que ayudaran a preparar el estado actual de la compañía. Así mismo se estructuró un análisis de contexto económico y sectorial del objeto empresarial.

Se avanzó con una valoración financiera de las cuentas que afectaban de manera significativa los estados financieros y se diseñó una estrategia que permitiera reducir los problemas que se identificaron a nivel financiero, administrativo y comercial para que aportara a la generación de valor.

La metodología de este análisis realizado a la empresa, se propuso llevar a cabo diferentes actividades las cuales se ejecutaron en cuatro etapas:

En la primera fase se reunió la información financiera de la empresa CAMELECO, se indagó sobre el entorno regulatorio de la compañía y del sector de la construcción, así como información de la empresa para poder establecer las debilidades y amenazas que se presentan frente al sector.

Se definieron las dinámicas de las cifras mostradas por los Estados Financieros comprendidos entre los años de 2015 a 2019, se organizó esta información, se preparó el análisis documental, en el cual se presentaban las problemáticas administrativas, financieras y de marketing, la justificación y los objetivos generales y específicos que se buscaban solucionar con dicho análisis.

Posterior a esto se inicia una etapa donde se organizó la información de una forma clara y comprensible con el objetivo de poder ejecutar el diagnóstico y presentar la información financiera de la compañía, de esta manera se calcularon varios indicadores financieros, los cuales ayudaron a elaborar el diagnóstico, y la valoración económica de la empresa, sobre la que nos enfocamos mediante el método de valoración financiera de descuento de Ebitda, para determinar una estrategia donde se promueva la creación de valor y el fortalecimiento de los procesos presupuestales para el período 2021 a 2025.

En la siguiente etapa se precisa y detalla la estrategia que se quería valorar, para cumplir con el objetivo de diseñar una estrategia financiera que permita mitigar los problemas identificados a nivel financiero y administrativo y comercial, que a su vez contribuya a generar valor para el horizonte temporal 2021 a 2025.

La finalidad de este trabajo es realizar el análisis de los estados financieros de la compañía CAMELECO SAS con el fin de lograr establecer y plantear estrategias que le permitan a la empresa mantener sus niveles de venta como podremos observar de acuerdo diferentes indicadores económicos realizados como, la palanca de crecimiento, o mejorar moderadamente su margen de rentabilidad en el mediano plazo, teniendo en cuenta el modelo de negocio en el cual se desempeña, donde se ofrecen márgenes supremamente ajustados que aunque a través del tiempo ha permitido que la empresa se mantenga puede ser un factor de riesgo para una crisis futura que golpee el sector de la construcción.

Basados en esta intención se toman como referencia los estados financieros de los últimos cinco años, y se proyectarán cinco años a futuro los cuales serán la base para el planteamiento de la estrategia.

1. Giro Ordinario Organizacional

Como parte de la estructura administrativa y organizacional de la compañía CAMELECO S.A.S, se plantea con base en la recolección de información de los procesos administrativos internos. La estructura organizacional tiene los siguientes aspectos:

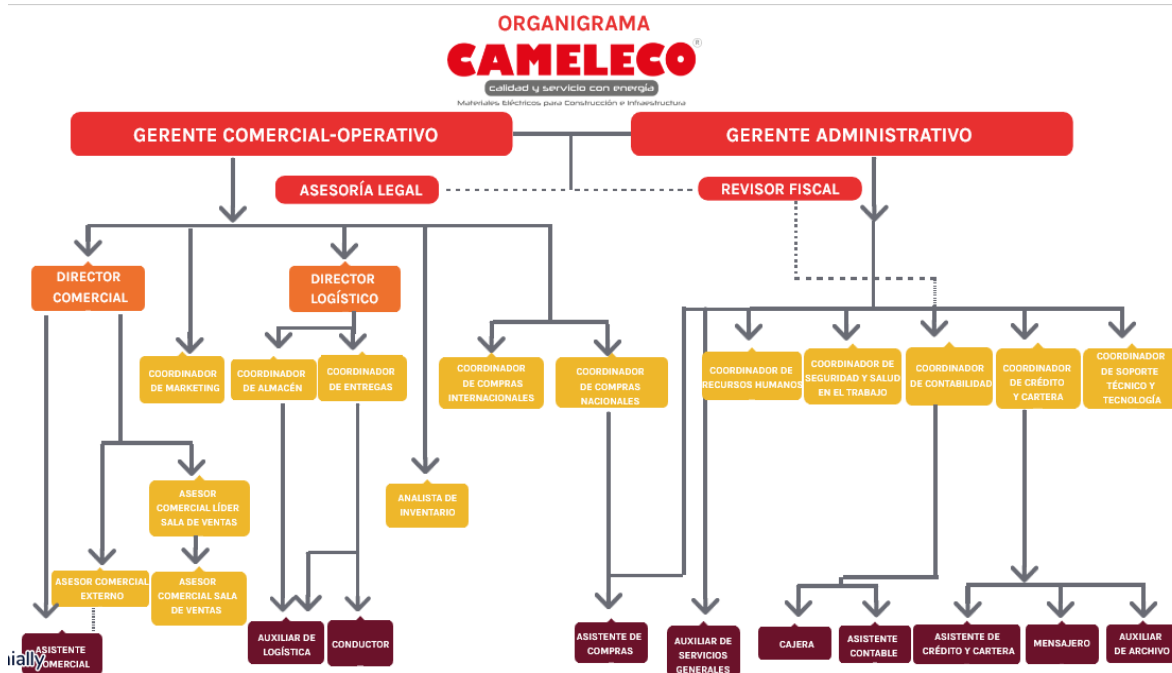
1.1 Estructura organizacional

Patrón de Mando: Cada empleado tiene un superior inmediato, el cual se encarga de dirigir y responsabilizarse de cada una de las actividades que se realicen dentro y fuera de la Organización.

Autoridad y Responsabilidad: Cada empleado posee el tipo de autoridad y responsabilidad de acuerdo al cargo que ejerza dentro de la empresa.

Intervalo de Control: Cada superior inmediato tiene subordinados bajo su cargo, lo cual facilita las actividades internas de acuerdo a cada nivel de Organización.

Ilustración 1: Organigrama Cameleco s.a.s



Fuente: Dpto RRHH Cameleco s.a.s

1.1.1 Descripción General

La compañía está compuesta por 3 departamentos: Administrativo, comercial y logístico, cada uno debe compren por Gerentes, Directores, Coordinadores y por ultimo Asistentes y Auxiliares.

1.1.2 Historia.

En el año 1988 Jorge Alejandro Acosta Sánchez tiene el proyecto de crear una empresa que cubra las necesidades en el mercado de materiales eléctricos en Colombia. Esta empresa nace con el nombre de Cables y Montajes Eléctricos de Colombia LTDA. Cuyo fin era Ofrecer productos de alta calidad a un precio justo para brindar una nueva propuesta de servicio con principios éticos que promovieran el talento humano dentro de la empresa.

Dieciocho años se mantuvo la compañía con este nombre, en el año 2006 su razón social cambia a CAMELECO SAS, que durante dos décadas con el respaldo de los aliados estratégicos nacionales e internacionales, la confianza de todos sus clientes de diferentes sectores de la economía y el compromiso de su equipo de colaboradores se ha logrado consolidar como un referente en la comercialización de materiales eléctricos con el compromiso de seguir satisfaciendo sus líneas de servicio.

Durante su existencia ha pasado a tener varios tamaños de infraestructura, hoy en día cuentan con más de 3.000 metros cuadrados adecuados con las mejores instalaciones y herramientas necesarias para optimizar sus procesos y brindar una mejora continua en el crecimiento, servicio y disponibilidad de sus productos. En el año 2000 se introdujo su primer sistema de conexión en alta tensión el cual la ha hecho posicionarse como una de las empresas líderes en el manejo de energía en el país.

En la última década CAMELECO se ha consolidado en los sectores de la construcción, infraestructura eléctrica y comercio a nivel nacional haciendo parte del desarrollo del país, apoyando el comercio eléctrico como parte fundamental de la cadena de suministros de materiales eléctricos.

El plan estratégico de la compañía define la misión y visión de la siguiente manera:

Misión

“Somos una compañía especializada en la comercialización de materiales eléctricos de alta, media y baja tensión a nivel nacional, comprometida con la satisfacción permanente de los clientes, con productos de excelente calidad, garantía y oportunidad en el suministro, apoyado en un equipo humano competente que permita a la organización alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento empresarial”

Visión

“Ser en el 2025 reconocidos por nuestros clientes como una empresa altamente competitiva y líder en la comercialización de materiales eléctricos, aumentando la participación en el mercado y la fidelización de nuestros clientes, gracias al compromiso de nuestro equipo de trabajo.”

1.2 Core del Negocio

CAMELECO SAS es una empresa dedicada a la comercialización y representación de marcas nacionales e internacionales de materiales eléctricos de alta, media y baja tensión.

También representa y comercializa materiales de ferretería, la compañía tiene en cuenta en sus operaciones la responsabilidad social y el compromiso gerencial e integral con un estricto control de calidad que garantiza la seguridad y salud de su recurso humano, que previene pérdidas en aspectos de enfermedades laborales, lesiones personales, daños en la propiedad a través de identificación de peligros, evaluación y valorización de riesgos y la aplicación de controles en toda su cadena de valor.

La empresa se concentra en tener en cuenta los aspectos e impactos ambientales con el fin de garantizar la complacencia de todas las personas que están vinculadas a la organización, desde sus clientes hasta sus socios. Para esto cuenta con un personal altamente capacitado y comprometido para cumplir con todos los procedimientos y normas diseñadas para el desarrollo de su operación y de sus aspectos legales.

El fin último es asegurar de forma permanente la seguridad en el trabajo, el impacto socio ambiental y la calidad en sus procesos.

Cameleco SAS se dedica a la comercialización de materiales eléctricos en general, para la construcción, industria e infraestructura, la distribución, representación, importación o exportación de estos materiales, artículos y partes en cuanto al ramo eléctrico se refiere, de firmas y marcas nacionales e internacionales.

En desarrollo de su objeto la sociedad podrá celebrar toda clase de contratos públicos y privados, participar en licitaciones públicas y acceder a la contratación estatal, y realizar todos los actos relacionados con el mismo, sean civiles o comerciales.

La compañía se enfoca en tres segmentos:

Ilustración 2: Segmentos de Negocio



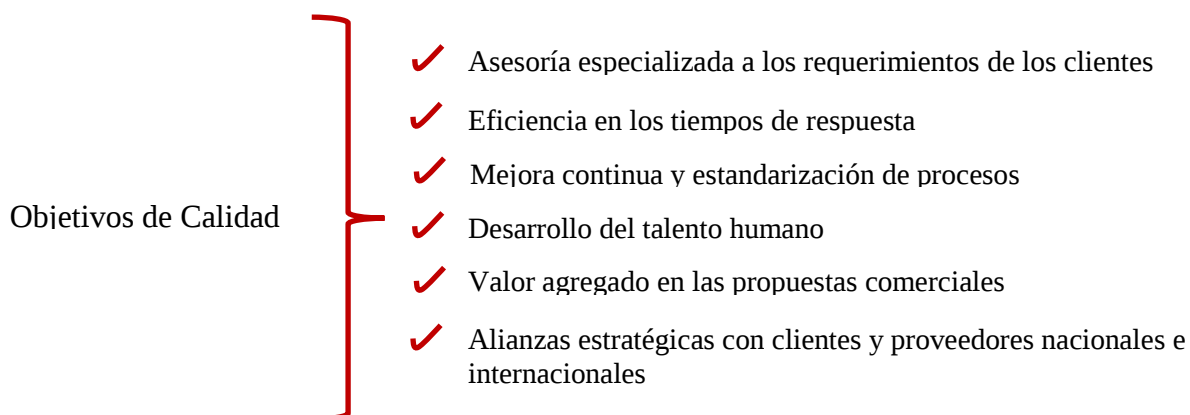
Fuente: Dpto RRHH Cameleco s.a.s

Construcción: Atendiendo la necesidad de clientes como empresas constructoras, ingeniería eléctrica y contratistas eléctricos, siempre brindando los más altos estándares requeridos para hacer que su proyecto sea seguro y confiable.

Redes Eléctricas: Con el fin de brindar acceso al servicio eléctrico a zonas en desarrollo constante y apoyando el progreso del país, las redes eléctricas son un factor determinante, por tal razón suministran materiales eléctricos para la distribución de energía en baja y media tensión.

Comercio: Con asesoramiento continuo, diferentes canales de comunicación y atención especializada queriendo afianzar las relaciones comerciales con los aliados estratégicos, logrando así una amplia cobertura en el territorio nacional.

Ilustración 3: Objetivos de Calidad Cameleco.



Fuente: Dpto RRHH Cameleco s.a.s

Cameleco SAS quiere ser una empresa fiable para sus clientes, buscando siempre el crecimiento personal y profesional de su recurso humano, debe ser una empresa que hable de sostenibilidad y la refleje a través del tiempo, que genere valor agregado para sus accionistas.

1.2.1 Análisis de Portafolio de Productos:

Líneas de Negocio:

La compañía cuenta con 15 líneas de productos en su portafolio las cuales se relacionan a continuación:

Tabla N° 1: Líneas de negocio por producto

AISLADORES Y PROTECCION	CAJAS Y TABLEROS	CONDUCTORES	HERRAJERIA	MANIOBRA
Conector empalme resorte	Armario	Alambreon	Abrazadera	Breaker Industrial
Aislador suspension	Caja distribucion	Alambre	Amortiguador	Minibreaker riel
Aislador pin	Caja polipropileno	Cable acometida	Arandela	Contactador tripolar
Aislador tensor	Suplemento policarbonato	Cable aluminio	Bayoneta	Rele bimetalico
Buje Inserto	Caja medidor monof	Cable Ecologico	Brazo luminaria	Guardamotor
Tapon aislado	Caja medidor trifasico	Cable Duplex	Cartucho	Arrancador directo
Barraje	Caja de paso	Cable Monopolar	Cerco en madera	Enclavamiento mecanico
Cinta aislante	Caja electrica	Cable soldador	Rollo cinta	Bloque contacto
Cinta autofundente	Tapa galvanizada	Cable encauchetado	Collarin	Piloto led
Pararrayo	Cuenta monofasica	Cable ExtraFlex	Conector	Conmutador muletilla
Terminal	Cuenta bifasica	Cable cuadruplex	Cruceta madera	Boton pulsador
Cortacircuito	Cuenta trifasica	Cable triplex	Dado metalico	Bloque de contacto
Espaciador	Cuenta reserva	Cable acero	Diagonal angulo	
Brazo polimerico	Tablero monofasico		Esparrago	
Empalme tubular	Tablero bifasico		Espigo cruceta	
Fusibles	Tablero trifasico		Grapa	
HERRAMIENTAS	RED TRENZADA	MEDIDORES	POSTERIA	CANALIZACION
Zunchadora para cinta	Capuchon sellador punta	Medidor Monofasico Analogo	Postes	Accesorio Angulo
Pertiga dielectrica telescopica	Conector Perforante	Medidor Bifasico Analogo		Accesorio Derivación
Detector de tension	Grapa Retencion	Medidor Trifasico Analogo		Amarre
	Grapa Suspension	Transformador de corriente		Canaleta
	Soporte para seccionador			Espiral
	Seccionador para red trenzada			Prensa Estopa
	Tensor para acometida			
INTERRUPTOR-TOMA-ENCHUFE	PUESTAS A TIERRA	ILUMINACION	TUBERIA	TRANSFORMADORES
Interruptor conmutable	Caja de inspeccion	Bombillo MH	Capacete	Transformador monofasico
Toma doble con polo	Marco y Tapa Caja	Reflector Led	Conector	Transformador trifasico
Pulsador timbre	Conector	Lampara Led	Coraza	Juego de ruedas y frenos
Dimmer	Kit puesta a tierra	Luminaria Led	Curva Metalica	Transformador radial
Timbre zumbador	Molde grafito	Aviso Led Emergencia	Curva pvc	Caja de maniobra
Placa ciega	Pinza para molde de grafito	Panel Led	Ducto	Transformador seco
Cargador USB	Chispero Para Soldadura	Bombillo Refled	Abrazadera	
Clavija trifilar	Iniciador Electronico	Tubo Led	Juego de boquilla	
Tapa plastica	Soldadura exotermica		Soldadura pvc	
	Suelo artificial		Terminal	
	Varilla de cobre		Union	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: Líneas de Negocio



Fuente: Dpto RRHH Cameleco s.a.s

Estas líneas de negocios se relacionan con las marcas más distribuidas las cuales aparecen en la siguiente ilustración.

Marcas Relacionadas y Distribuidas:

Ilustración 5: Marcas Relacionadas y Distribuidas



Fuente: Dpto RRHH Cameleco s.a.s

1.3 Problemas en la Administracion y en la Gestion Financiera de la Organizacion

Los problemas o aspectos a analizar que pueden ser susceptibles de acciones de mejora para del desarrollo normal de los procesos de la compañía y que estan conexos a la parte financiera, se identificaron y clasificaron en tres grupos esenciales, problemas de caracter administrativo, y problemas de indole financiero y problemas de marketing.

1.3.1 Problemas Administrativos

En este grupo podemos encontrar la alta rotacion de personal, particularmente en el area de logistica, esto ha sido evaluado por la empresa en las entrevistas de salida, para poder determinar qué genera esta rotación, encontrando como principales causas, la elevada carga operativa que tiene el auxiliar de logistica frente a la remuneracion salarial otorgada. Otra causa encontrada, es el despido de personal por el no cumplimiento de los protocolos de seguridad, ya que estos son de exigencia obligatoria para el cumplimiento de sus funciones y actividades.

Otro problema encontrado en esta clasificación, es que la compañía no cuenta con guías de cargos a ningún nivel dentro de la organización, ni una especificación clara de las competencias que deben poseer los colaboradores según el rol que desempeñen, resultado de ello, en áreas como la comercial, no se cuenta con el personal idóneo, por esto la carente identificación de los factores y hechos que influyen en el mercado, esto para identificar las oportunidades de negocio, que ayuden a determinar si el producto debe continuar, o se modifica de acuerdo con las diferentes posibilidades que ofrece el sector y que ayuden al cumplimiento de las metas.

Igualmente la compañía no ha establecido una debida descripción de sus políticas de comunicación y resolución de conflictos, generando un clima organizacional tenso ya que en debidas ocasiones se salta los conductos regulares, Todo lo anterior ha tenido un efecto financiero importante, porque no se ha podido evaluar nuevas alternativas que permitan mejorar los márgenes de rentabilidad en sus ventas, en los años estudiados se ha podido ver un crecimiento en las ventas, pero el modelo de negocio sigue viéndose impactado con el mismo comportamiento débil en sus utilidades esperadas.

1.3.2 Problemas Financieros

A nivel financiero, los faltantes de inventarios, debido a los hurtos y la falta de confiabilidad en los conteos fisicos, realizados periodicamente, han generado que la empresa en ocasiones se sobre dimensione en sus inventarios, como se logro diagnosticar, los inventarios de la compañía representan un rubro con una gran participacion en el activo, estos pueden ser igualmente resultado del flujo normal de la operación, que obliga a la compañía a contar con los productos suficientes para dar respuesta inmediata a los pedido que se generen.

También se logró identificar dentro de las problemáticas presentadas, la falta de planeación financiera y proyecciones presupuestales. La empresa se mueve hacia sus horizontes económicos de una manera muy empírica, basada en la experiencia de sus fundadores, y quienes están encargados de la toma de decisiones, generando esto, que la empresa se mueva en campos de acciones muy limitados, en zonas conocidas, que le hace perder la oportunidad de crecimiento, y desarrollo de algunas de sus líneas de negocio que cuentan con poca participación pero con mejores márgenes de rentabilidad.

El recaudo de cartera con algunos clientes es bastante lento, al no contar con unas adecuadas políticas de calificación de clientes y otorgamiento de líneas de crédito, se permite que los asesores de ventas por lograr el cumplimiento de sus cuotas de ventas mensuales, otorguen cupos de crédito demasiados altos a clientes que a futuro no pueden cumplir con el pago acordado, con llevando a tener al cierre de los períodos un elevado rubro en las cuentas por cobrar.

1.3.3 Problemas de Marketing

En cuanto a sus problemas de marketing se identificó que su presencia digital, es muy pobre, en este momento únicamente cuenta con una página web <https://cameleco.com/>, la cual informa al cliente sobre lo que hace la compañía y los productos que ofrece, pero no tiene interacción con el cliente, no hay una estrategia de generar acción con el visitante, su página no cuenta con la posibilidad de realizar interacciones comerciales. Es responsive ya que se adapta a otros dispositivos, su web no está adaptada a la ley de protección de datos muy seguramente porque no tiene interacción.

No cuenta con un blog que se actualice con contenido relevante y pertinente, en lo que a posicionamiento en buscadores se refiere, la web no está asociada según las palabras clave de referencia en el sector, Cameleco no realiza campañas en buscadores, su presencia es casi nula. En el ámbito de las redes sociales tiene presencia en Twitter, pero no hay un uso constante de la herramienta, su último post fue en junio de 2018, tiene presencia en Instagram donde postea regularmente, pero sin interacción con su público objetivo, claramente no tiene estrategia de contenido.

2. Justificación

El sector de la construcción en el cual participa Cameleco SAS se caracteriza por ser muy competitivo encontrando en el mercado muchas posibilidades para los clientes, por lo cual cada vez hay mayores exigencias. Este negocio se caracteriza por la alta rotación de sus inventarios pero con bajos márgenes de rentabilidad, esto sumado a las problemáticas identificadas y sustentadas anteriormente, abren un amplio panorama para el planteamiento de estrategias y una debida valoración que logre identificar si se está generando o destruyendo valor en la compañía.

A través de este análisis se buscara perfilar planes de acción para Cameleco SAS que le permita crear mejores y adecuados procesos que ayuden a formalizar sus operaciones y actividades en el desarrollo normal de su existencia. De igual manera se buscara que la estrategia que se plantee ayude a la empresa a tener una sólida toma de decisiones tanto en los aspectos financieros, como en la satisfacción del mercado en el cual participa generando mejores márgenes, o por lo menos identificando y manteniendo el valor generado hasta el año 2019.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia financiera para la empresa Cameleco SAS, mediante el método de valoración financiera de descuento de Ebitdas, que promueva la creación de valor y el fortalecimiento de los procesos presupuestales para el período 2021 a 2025.

3.2 Objetivos Específicos

- Examinar teorías de valoración empresarial, que permitan reconocer aspectos relevantes, que ayuden a establecer el estado económico actual de Cameleco SAS.
- Estructurar un análisis del contexto económico general y sectorial de la actividad a la cual pertenece Cameleco SAS.
- Adelantar la valoración financiera de los rubros que impactan de manera representativa los estados financieros de Cameleco SAS en los años 2015 a 2019.
- Diseñar una estrategia financiera que permita mitigar los problemas identificados a nivel financiero y administrativo, que a su vez contribuya a generar valor para el horizonte temporal 2021 a 2025.

4 Capítulo primero: Marco de Referencia

El mundo es una sociedad institucionalizada que está compuesta por organizaciones, y esas organizaciones de igual manera están compuestas por personas que tienen diferentes costumbres, intereses y características, que las hace un universo variado. Es por esto que, al hablar de entorno, se puede inferir que es tan diverso, que para poderlo definir se piensa como en todo aquello que es ajeno a la organización. Y precisamente es en la estrategia de la empresa donde todos estos factores deben estar debidamente analizados y controlados para el buen funcionamiento y su posterior generación de valor.

4.1 Marco Teórico:

Hoy en día la gestión basada en el valor de la compañía es un ejercicio que se encuentra a pleno tope, el mundo de los negocios, las gerencias y las corporaciones así lo requieren. La viabilidad financiera y la supervivencia de las entidades se centran en este aspecto fundamental. Hay que entender que las metodologías de valor que vemos hoy en día no son propuestas que germinarán para el mundo financiero, si no que por el contrario forman parte del saber en la que la noción de valor y el valor agregado se aplica tanto en lo empresarial como en lo social.

Los primeros pasos que se dieron en el concepto de valor fueron en el ámbito de la producción; era necesario ofrecer valores agregados diferentes a la calidad y el bajo costo, como por ejemplo entregar a los clientes en el momento específico, cumpliendo con altos valores de calidad.

En la década de los noventa la necesidad de aumento de valor tanto para clientes internos y externos se empezó a entender como el ir más allá de lo que se esperaba y generar un mayor valor con respecto al precio de un producto o servicio. Nace entonces el concepto de cultura y servicio.

Fernández (2018) asegura que existen diferencias amplias entre valor y precio. Según el autor el valor de una empresa es diferente para el comprador y el vendedor.

Según Fernández, no hay que confundir el valor con el precio, que es la cantidad acordada entre el vendedor y el comprador en la venta de una empresa. Esta diferencia en el valor de una empresa concreta puede deberse a multitud de razones. Por ejemplo, una empresa extranjera grande y tecnológicamente muy avanzada desea comprar una conocida nacional para entrar en el mercado local, utilizando la reputación de la marca local, en este caso, el comprador extranjero sólo valorará la marca, pero no las instalaciones, la maquinaria, etc., ya que cuenta con activos propios más avanzados.

Sin embargo, el autor asegura que el vendedor dará un valor muy alto a sus recursos materiales, ya que son capaces de seguir produciendo. Desde el punto de vista del comprador, el objetivo básico es determinar el valor máximo que debería estar dispuesto a

pagar por lo que la empresa que desea comprar puede aportar. Desde el punto de vista del vendedor, el objetivo es determinar cuál debe ser el valor mínimo por el que debe aceptar la operación. Estas son las dos cifras que se enfrentan en una negociación hasta que se acuerda un precio, que suele estar entre los dos extremos.

Finalmente, Fernández argumenta que una empresa también puede tener valores diferentes para distintos compradores debido economías de escala, economías de alcance o diferentes percepciones sobre el sector y la empresa.

García (2018) afirma que los aspectos relacionados con el valor de una entidad sirven de guía para muchas decisiones empresariales y personales. Estos análisis se deben realizar con la suficiente objetividad para que las decisiones se tomen como consecuencia de un resultado consensuado con indicadores y se pueda minimizar la incertidumbre empresarial.

Según el autor, existen diversas razones por las que puede llegar a ser necesario valorar una empresa y exigir, entonces, la asesoría de expertos en la materia. La más importante es cuando los socios de una compañía están interesados en venderla, o también de adquirir algunas acciones de otros socios. Se presentan también oportunidades de fusión con otras compañías para desarrollar sinergias y así aumentar su valor en el mercado. La aspiración de capitalización con el fin de tener nuevos socios o con aportes de los actuales puedan alterar las proporciones de participación, cesiones a otros socios o incluso a los mismos trabajadores, son razones que empiezan a generar la necesidad de valoración.

Según Álvarez García (2006) et al. existen 3 factores para la valoración de empresas:

- a. Los cambios en las estructuras internas, ya que le permitiría a la empresa evaluar en cualquier momento el efecto de las decisiones tomadas como consecuencia de estos cambios, pueden existir nuevos sistemas de remuneración basados en la contribución del trabajador, procesos de planeación estratégica, cuando se identifican áreas creadoras o destructoras de valor, también las políticas de dividendos.
- b. Las oportunidades de mercado, debido a que se abren oportunidades específicas de crecimiento en otros mercados o con socios nuevos que puedan generar impacto en la empresa; operaciones de compra y venta, emisión de títulos, definición de estructura de portafolio de inversiones, privatizaciones, operaciones de fusión o integración entre otras.
- c. Y por último las disputas legales, que pueden impedir que los socios sigan con sus participaciones actuales o con el control de la entidad; procesos de expropiación o nacionalización, la distribución de un patrimonio conyugal, por ejemplo, o procesos laborales, fiscales o medioambientales.

Así, La creación de valor de una compañía se promueve por 3 factores fundamentales:

- La dirección estratégica
- La Gestión del Recurso Humano
- La administración financiera

La visión de esta propuesta de trabajo de grado es financiera, así que se hará hincapié en los procesos de la administración financiera.

My Khan (1999) indica que dentro de la gestión o administración financiera existen cuatro procesos:

- La definición de los inductores de valor: Identificación de las variables que se asocian con la operación y las que más impacta el valor.
- La gestión y el reconocimiento de los inductores de valor: es reconocer los síntomas que afectan a cada uno de los inductores de valor tanto operativos como financieros.
- Valoración de la compañía: aplicación de modelos de valoración que permitan encontrar un determinado valor para la compañía que se está evaluando.
- Seguimiento al Valor: se diseña un método para el control del valor conseguido, se concentra en las diferentes variables que aportaron a encontrar dicho valor.

Para Jacob Oded et al. existen 4 métodos comunes de valoración: el valor actual ajustado, los flujos de caja de capital, los flujos de caja de los fondos propios y los flujos de caja libres de la empresa. La diferencia de los métodos radica en los flujos; también valoran de forma diferente la financiación de la deuda, lo que puede generar incoherencias en el valor de la compañía, la medición del riesgo y la rentabilidad.

Según GÂDOIU (2017), el diagnóstico hace parte esencial de la valoración de la compañía, buscando siempre que los índices de rentabilidad muestren la eficiencia de una empresa como una relación entre los efectos (beneficios) resultantes y los esfuerzos para conseguirlos. La teoría de las finanzas empresariales estableció dos medidas relativas de rentabilidad, el rendimiento de los activos y el rendimiento de los fondos propios, cuya influencia se utilizan para diagnosticar la rentabilidad de una empresa. El diagnóstico entonces se vuelve un elemento fundamental para determinar las variables que implicarían el resultado de la valoración de una compañía.

Con base en lo anterior, el tratamiento financiero propuesto por Pannicke (2013) et al. los métodos y sistemas que utilicen la empresa facilitan la información financiera, y pueden recibir datos de transacciones, recibir solicitudes, una solicitud que indique una cifra financiera e información que se debe generar durante un intervalo de tiempo específico, y así, generar en tiempo real un informe que permita tener tratamientos financieros que aporten al sistema de la gestión basada en el valor.

Según Pannicke, el tratamiento financiero entonces está condicionado por la fuerzas económicas y políticas. De aquí se desprende que la creciente integración mundial, tanto de los mercados como de la política (impulsada por la reducción de los costos de las comunicaciones y el procesamiento de la información), hace casi inevitable una mayor integración de las normas y prácticas de la información financiera y de su consecuente tratamiento.

Para Pannicke se vuelve entonces relevante empezar a entender diferentes aspectos cualitativos que le empiezan a dar a las compañías información para las ejecuciones de sus valoraciones: la coyuntura económica, el comportamiento del sector con base en esta coyuntura, el comportamiento del mercado, los principales productos que generan las mejores rentabilidades, los proveedores, los clientes y las tecnologías que pueden mejorar los procesos.

En cuanto a los aspectos cuantitativos, el autor asegura que se empieza a entender el tamaño de las organizaciones, el total de sus activos, la representación de los márgenes y en la comparación de estos con respecto a la operación y posteriormente el adecuado comportamiento de los inductores financieros para entender el comportamiento de la compañía objeto de evaluación.

Estupiñán (2006) expone cómo los estados financieros deben ser parte indispensable de la toma decisiones para todos los involucrados; y cómo una junta puede y debe tomar decisiones basándose en ellos para generar y valorar estrategias que permitan el crecimiento. El entender esta información y su aplicación, evidencia la posibilidad de desarrollar de forma acertada, estrategias que permitan buenos rendimientos.

De igual manera el autor propone cinco estados financieros pertinentes para el análisis de una valoración: Los estados de resultados y el balance general que muestran en el tamaño real y cómo se puede financiar una compañía, el estado de flujo de efectivo para el análisis de los cambios de las cuentas en comparación con otros años, el estado de cambios en la situación de finanzas y el estado de cambios en el patrimonio para identificar las tendencias y hacer comparaciones que le permitan a la compañía entender sus pasivos y patrimonio

De otro lado Carrillo (2011), argumenta que el análisis de la base de los estados financieros implica que se debe poner especial atención en las cuentas que presentan comportamientos de mucha volatilidad. Estas empiezan a entenderse como banderas rojas o *liabilities* a las que hay que prestarle especial atención para el control de dichas cuentas ya que si no se abordan con cautela pueden presentarse situaciones donde sus correctivos puedan generarse tarde y la consecuencia puede ser catastrófica. Cuentas como las ventas, las utilidades del ejercicio, los costos de operación, los proveedores y sus cambios en las cuentas por pagar y cobrar, las deudas de la compañía, el control de los márgenes, son especialmente a las que hay que ponerle mucha atención.

Según García (2009) Se hablan de situaciones en donde los directivos financieros saben que pueden afectar de manera directa el andar de una compañía a cualquier plazo, dependiendo de qué tan relevante sea la envergadura de la situación. Es entonces donde se debe entender que todas estas variables son los insumos para la valoración de una compañía.

Así mismo, Elnathan (2009), dice que la gestión basada en el valor es el estado del arte de las finanzas; es necesario entender que hay que resolver todos los problemas relacionados con los estados financieros, la proyección de los flujos de caja y la estimación de los costos tanto de operación como de capital.

Labatut (2005), expone que el valor no se debe confundir con el precio, el valor es simplemente un concepto económico, puede ser subjetivo porque depende de individuos y depende de una situación en concreto, mientras que el precio termina siendo un valor monetario que depende de la oferta y la demanda. Antes de hacer un proceso de valoración se debe tener en cuenta qué antecedentes tiene el sector y con qué cuenta actualmente, esto con el fin de evaluar la posición de la compañía a evaluar y cómo es su comportamiento dentro de dicho sector. La competencia, el mercado al que pertenece y su grado de vinculación con el sector, la posibilidad de crecer, la necesidad de sus clientes, entre otros, hace necesario el requerimiento de información precisa para realizar los diagnósticos adecuados y determinar la valoración de una compañía.

Para Fernández (2008) El ejercicio de valoración de una compañía se hace con diferentes propósitos: Para tomar decisiones estratégicas, para decidir la continuidad de las empresas, para liquidación de una herencia, para una operación de compra o venta, para adquisición de acciones, para salir a cotización de bolsa, para procesos de arbitraje.

Todas estas corrientes y posiciones de los diferentes autores que se mencionan dejan ver lo importante que se vuelve el ejercicio de la gestión basada en el valor, que al final es el vehículo que permitirá entender qué estrategias encaminar para la empresa CAMELECO y así buscar generar un impacto de valor en su gestión.

4.2 Estado del Arte

La literatura y casos aplicados a la valoración de compañías, trabajos realizados por diferentes estudiantes de la Universidad cuyos documentos están en el repositorio de datos de la Universidad Piloto. Dichos trabajos también alineados al sector comercial, afín al que estamos trabajando con nuestra compañía que es CAMELECO S.A.S. y lo que permite ver cómo y cuáles eran los comportamientos de dichas compañías sobretodo en el entorno comercial.

De estas referencias mencionadas se encontró la valoración de la empresa industria comercializadora de Redes Inteligentes Ltda (elaborado por Aleida Esther Moreno Rodríguez Ángela Andrea Rodríguez Giraldo, Julieth Vanesa Rivera Suarez, 2017) , la cual permitió entender el modelo de valoración del método de flujo de caja descontado y las estrategias que se recomiendan para el mejoramiento de la compañía .

De la misma manera, se pudo entender el trabajo del modelo de valoración de la empresa SUMICORP LTDA, elaborado por (Sergio Oswaldo Alarcón, Fredy Antonio Durán Guachapa, Diana Mallerli Urrego Beltrán), que también permitió entender cómo, teniendo en cuenta que CAMELECO no tiene mucho margen de movimiento para que la empresa mejore sus números, podía atacar las estrategias por lo menos para mantener igual a la compañía que es el objeto de estudio.

También se tienen referencias de otros países que permitió entender cómo mejorar aspectos como la mejora de procesos en el sector comercial, que empieza a cobijar estrategias 360 ya que en este tipo de sector tiene características como: Los procesos de planificación, organización, gestión y control de las actividades de comercio, los procesos de gestión administrativa del comercio, los procesos de comercialización de los productos, la comunicación con el cliente, el tratamiento y análisis de la información recibida, el control de calidad de los servicios prestados, los métodos de organización del trabajo, entendiendo esta información de manera muy relevante para el estudio de CAMELECO.

Plantear estrategias que permitan el mejoramiento permanente de las organizaciones con aplicaciones detenidas en cada aspecto relevante de las compañías junto con las recomendaciones de crecimiento (en algunos casos), enfocándose en la mejora de procesos en la parte operativa teniendo en cuenta la manera de ofrecer los productos de las diferentes compañías. Estudios aplicados a las empresas, recomendaciones a nivel de recursos humanos, de producción, de comercialización, permitieron entender cómo abordar este trabajo de valoración de CAMELECO.

4.3 Marco Conceptual:

Para Canto et al. (2007) hoy en día las empresas se valorizan no solo por el valor de sus activos si no por otros factores que hay que tener en cuenta: su marca, *good will*, el desarrollo de nuevas tecnologías, el *share* del mercado, la misma creatividad que se lleva a cabo dentro de la compañía. Aplicaciones que son intangibles y que en muchos casos la contabilidad que se realiza no los tiene en cuenta dentro de sus registros para precisar los estados financieros. De aquí se desprende la verdadera pregunta de cómo valorizar realmente una compañía, ¿cómo poder llevar a cabo el verdadero valor para los accionistas? ¿Qué herramientas usar para empezar a determinar dicho valor?

El objetivo entonces es buscar elevar el valor de la compañía, ¿cómo? Buscando minimizar los niveles de riesgo, tener una liquidez adecuada para los compromisos de operación, equilibrar los pasivos y el patrimonio, maximizar los rendimientos. Estas aristas, son caminos que se buscan para encontrar el valor de una empresa y posteriormente su

interpretación. Los autores plantean el camino de los inductores de valor que buscan claridad y facilidad en el cálculo y procuran evaluar el desempeño de la gestión de una compañía a través de la creación de valor.

Libro: Los indicadores Financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la Creación de Valor 2007.

De acuerdo con **Valarezo (2017) et al.** Cualquier organización requiere de un control permanente de su actividad económica y financiera. Dicho control se realiza mediante la revisión permanente de la información que se refleja en los estados financieros. Pero es necesario ampliar el objetivo de estas revisiones mediante análisis financieros con herramientas de valor, que precisamente son los indicadores de gestión. Se proponen dos criterios de aplicación: un criterio retrospectivo que permite una interpretación de resultados que apoye la toma de decisiones, y un criterio prospectivo que pueda brindar una aproximación a las exigencias futuras de inversión.

Para **Correa-García (2020) et al.** El objetivo es siempre evaluar una relación entre el cumplimiento de la operación y el cumplimiento financiero de una compañía con la generación de valor en el sector al cual pertenece, a través de la revisión de inductores de valor que permiten tener una revisión clara y concisa de cómo está comportándose realmente la compañía que se evalúa

Se entra entonces a entender el término de inductores de valor y cuáles van a ser tenidos en cuenta en este trabajo para la valoración de CAMELECO S.A.S

4.3.1 Inductores de Rentabilidad

Estas herramientas de control tienen la función de medir y calcular datos, estos inductores reflejan las diferencias que pueden existir en diferentes períodos y permite la evaluación de dichas diferencias. Para el equipo que toma las decisiones financieras, estos indicadores les permiten orientar las estrategias para crear valor agregado, crecimiento y el mejoramiento del flujo de caja para los accionistas y los diferentes agentes de la cadena de valor. Permite explicar el porqué de su generación o destrucción de las decisiones que se toman y el objetivo final de estas estrategias es finalmente el mejoramiento de la percepción de la compañía que se está evaluando.

Según la estructura de profundidad y causalidad en la redacción del diagnóstico financiero, si se puede entender como una pirámide, en su orden de importancia está el ROA, la UODI y el RAN o RONA; es por esto que se hará referencia a estos 3 indicadores:

Para **Pinelo (2021)** el ROA (Rentabilidad sobre las inversiones) es un indicador de rentabilidad que refleja el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos promedio de una empresa, ya que compara el nivel de utilidad que se obtiene por una compañía en el ejercicio de su operación contra el promedio de los activos totales en los últimos dos años. En resumidas cuentas, muestra qué tan rentable es la empresa con respecto a sus activos.

Lo que concluye el autor es que para generar más utilidad hay que regular el número de activos; en este caso el gerente financiero debe evidenciar los activos ociosos y vender los que no sean necesarios para la operación.

ROA

Este indicador mide en términos de tasa y según la temporalidad el nivel de rentabilidad de la empresa y se interpreta como una tasa de rendimiento.

El indicador del ROA se mide así:

$$\text{ROA} = \text{Ingresos} / \text{Activos totales}$$

Según Mejía (2017), la utilidad operacional después de impuestos -UODI- o *Net Operating Profit Less Adjusted Taxes NOPLAT*, es un concepto financiero que hace referencia al valor que se obtiene, luego de restar a la utilidad operacional el valor de los impuestos operacionales. Su objetivo es encontrar el valor presente de los activos a valorar indiferente de la financiación a la que esté sometido.

UODI

La utilidad operacional después de impuestos UODI se relaciona con el valor obtenido antes del pago de intereses, teniendo en cuenta los impuestos operacionales.

Su indicador se mide así:

$$\text{UODI} = \text{Utilidad operativa} * (1 - \text{T}_x)$$

Finalmente, Delgado (2017), expone que el RAN llamado “macro inductor de valor” relaciona la utilidad de la operación después de los impuestos con el total de los capitales que se emplean para obtenerla. Refleja entonces los activos que son operativos sin tener en cuenta la financiación con la que se obtuvieron. Le permite al gerente entender de manera explícita el verdadero rendimiento de las inversiones de una compañía.

RAN

Este indicador mide la rentabilidad de propia de la operación de la compañía

Su indicador se mide así:

$$\text{RAN} = \text{UODI} / \text{Activos neto de la operación}$$

5 Capítulo Segundo: Análisis de Contexto

El siguiente capítulo, tiene como objetivo estructurar un análisis del contexto económico general y sectorial de la actividad a la cual pertenece Cameleco SAS.

5.1 Contexto General:

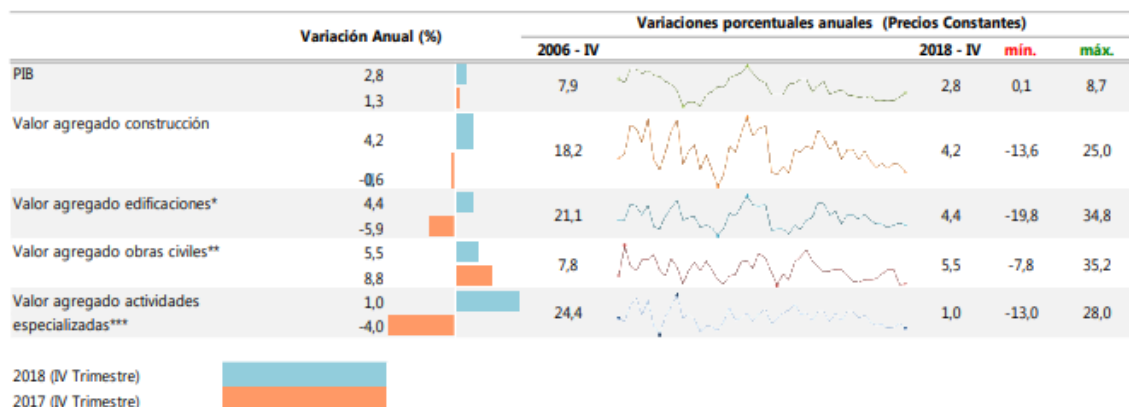
En términos generales la construcción en Colombia en los últimos años se ha convertido en un sector de mucho peso para la economía del país y también por ayudar al crecimiento de otros sectores, debido a que este consume diversos recursos que se producen en estos, creando empleos y generando desarrollo en la sociedad. Se puede decir que a través del tiempo el sector de la construcción ha logrado ubicarse en una posición preferencial en la economía colombiana, impulsando fuertemente su crecimiento.

Con base en datos del Departamento Administrativo nacional de estadística, DANE, el PIB para el tercer trimestre del 2018 creció un 4.1%, un buen crecimiento después de estar 18 meses ciclos constructivos largos y menor ritmo comercial, Para el año 2019 el sector edificador, continuo con su recuperación, convirtiéndose en uno de los principales impulsores de la producción nacional, a través del lanzamiento, venta y ejecución de proyectos de vivienda, proyectos de uso mixto, comercio y parques industriales.

Se sabe que este sector posee buenas condiciones de crecimiento, pero es importante también reconocer que es un sector retador, con mucho impacto, pero no siempre se comporta como se espera o se desea, para notar, uno de los subsectores que lo compone como el de las edificaciones, el cual incluye lo relacionado con la construcción de vivienda, al año 2019, presento un crecimiento PIB no muy bueno, debido a que cayó un 7%, para el año 2020, se espera que esto tenga una leve mejora en el crecimiento del PIB de este subsector, que deje de crecer negativamente entre el 0.2% y 0.5%, lejos de lo que se espera, pero por lo menos con una tendencia positiva.

Según el boletín técnico del DANE, En el cuarto trimestre de 2018 (octubre-diciembre), el PIB a precios constantes aumentó 2,8% con relación al mismo trimestre de 2017. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un incremento de 4,2% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica principalmente por la variación anual positiva en los subsectores de Construcción de edificaciones residenciales y no residenciales (4,4%) y el valor agregado de las obras civiles (5,5%).

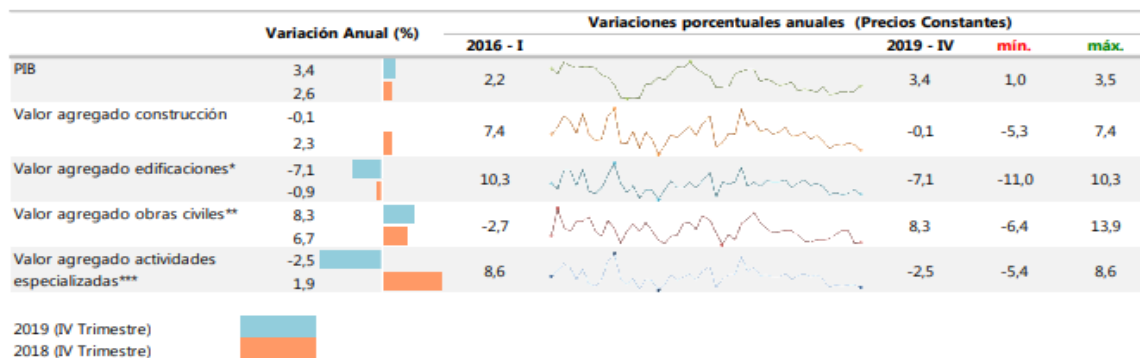
Ilustración 6: Variación Anual del PIB total, Valor Agregado Construcción y Subsectores (a precios constantes) 2006 (I trimestre) – 2018 (IV trimestre)



Fuente: DANE (dane.gov.co, 2021)

En el cuarto trimestre de 2019 (octubre-diciembre), el PIB a precios constantes aumentó 3,4% con relación al mismo trimestre de 2018. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un decrecimiento de 0,1% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica principalmente por la variación anual negativa en el valor agregado de las edificaciones 7,1% y en el valor agregado de actividades especializadas 2,5%. Por su parte el valor de las obras civiles presentó un incremento de 8,3%.

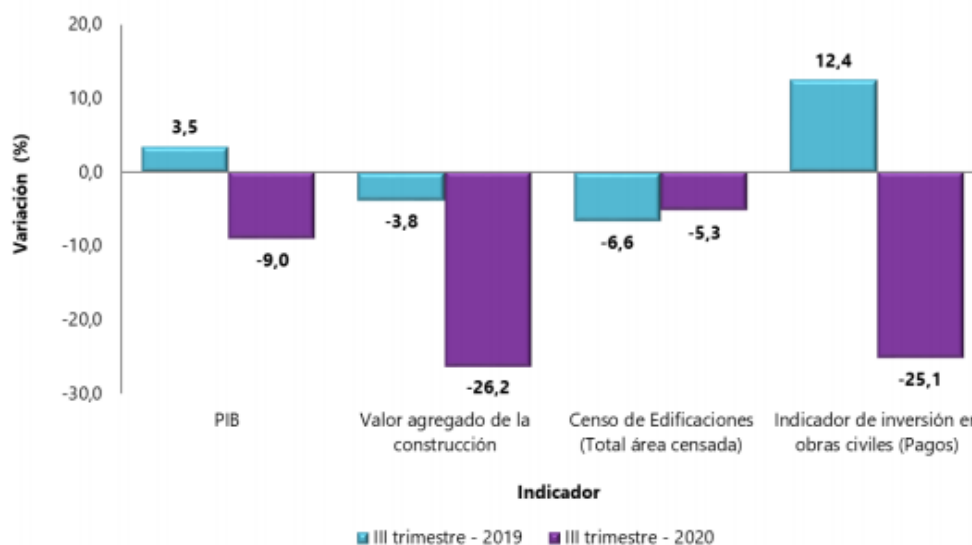
Ilustración 7: Variación Anual del PIB total, Valor Agregado Construcción y Subsectores (a precios constantes) 2016 (I trimestre) – 2019 (IV trimestre)



Fuente: DANE (dane.gov.co, 2021)

En el tercer trimestre de 2020 (julio-septiembre), el PIB a precios constantes disminuyó 9,0% con relación al mismo trimestre de 2019. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un decrecimiento de 26,2% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica principalmente por la variación anual negativa presentada en el valor agregado de las edificaciones (-27,2%), el valor agregado de las actividades especializadas (-26,4%) y el valor agregado de las obras civiles (-24,7%).

Ilustración 8: Variación Anual de los Indicadores de Coyuntura del Sector de la Construcción III Trimestre (2019 – 2020)



Fuente: DANE.

Con respecto a lo ilustrado podemos ver como en los últimos años hemos tenido decrecimientos importantes en el sector, debido al impacto profundo que ha tenido la pandemia a nivel mundial, demostrado en cada uno de sus subsectores, esperando que la reactivación económica pueda ayudar a mejorar para los años próximos lo esperado para este sector tan importante y crucial en la economía de un país.

5.2 Contexto Sectorial:

Realizar un análisis del contexto económico de un sector específico podría ser un poco más loable antes de la situación de crisis mundial, ya que se debía tener en el radar las condiciones propias de cada economía y de sus posibles afectaciones por situaciones o condiciones espontaneas en materia económica que podrían tener una injerencia en los resultados esperados, debido a esto para poder entender de mejor manera la economía del sector en el que participa Cameleco, el análisis debe enfocarse en las expectativas tenidas antes del COVID-19 y lo que se espera después de esta pandemia.

En lo avanzado se ha explicado que Cameleco SAS, se desempeña en el sector de la comercialización de materiales para la construcción, conocido también como sector de agregados. De acuerdo al análisis del sector de materiales de construcción realizado por Investing Colombia, el mercado local hasta el año 2019 resultaba ser muy atractivo y con gran potencial para el desarrollo de la industria de materiales de construcción.

El sector venía siendo uno de los de mayor actividad, tanto en el crecimiento económico del país como en la generación de empleos, esta cualidad es el resultado de situarse en el

tercer lugar después de Brasil y México con USD 22.1 mil millones, representando en el año 2019 el 7.2% del PIB. (Fuentes FMI y DANE). Ref1

Con gran potencial de crecimiento enfocado en sub sectores como el residencial y no residencial, sustentado en el crecimiento que venía teniendo la clase media en el país, indicando el análisis, que estos tipos de construcción representaban el 50% del valor del sector, apoyados con el plan de desarrollo que mejoraba las expectativas de ampliación para los períodos comprendidos entre 2018 a 2022.

El futuro de este sector no podría verse de mejor manera cuando se tenía a la vista proyectos de infraestructura de gran enfoque, como ejemplo únicamente en Bogotá, se tienen contemplados, el metro de Bogotá, alrededor de 23.96 Km y 16 estaciones, 50 km de nuevas troncales y ampliaciones de trasmilenio, Regiotram 40.8 km y 17 estaciones, tren del norte, que espera realizar la construcción, rehabilitación y mantenimiento de 48 km de vía férrea, la PTAR canoas, 1.000 hectáreas del Aeropuerto El Dorado II, la recuperación del sector de Bronx, 3 hospitales entre los más importantes para resaltar. Ref2

Colombia ofrecía hasta el año 2019 un entorno favorable para esta industria, ya que se proyectaba como líder en América Latina, debido a que según el DANE para el año 2019 registro un crecimiento del 3.3% frente al año 2018 en el PIB, siendo el mayor crecimiento de América Latina. Todo esto motivo en los últimos años la inversión extranjera, por considerar esta economía sectorial como fiable y estable para hacer negocios, razón por la cual empresas como Mexichem, Cemex, y Saint-Gobain han elegido a Colombia como destino de inversión.

Adicional a lo anterior, se debe agregar que la localización geográfica de Colombia, sumado a otros factores competitivos que se han venido desarrollando en la industria, fueron creando a través de los años inmejorables oportunidades de inversión para el sector de materiales de construcción. El buen crecimiento del sector lograba estimar que para el año 2023 la demanda de los materiales de construcción en Colombia se encuentre alrededor de los 36 billones de COP, debido a que en un período de 10 años (2007 – 2017) el consumo de materiales de duplico en Colombia, registrando una producción de 18.3 billones de COP y ventas por 24.78 billones de COP.

Ilustración 9: Demanda de Materiales de Construcción en Colombia (2012-2022)



*Proyección

Fuente: Dane, EAM, 2019. DIAN. Consumo aparente, Proceso Invest in Bogota

Fuente: DANE

Como se puede ver el auge e importancia del sector cada año se veía mejor y las condiciones ofrecidas por no podrían ser mejor, pero estas expectativas se vieron modificadas y aplazadas en el año 2020 con la declaración de la pandemia mundial generada por el COVID-19, que obligo a pausar las economías debido a las cuarentenas obligatorias, estimando que el sector en mención podría tener una caída para el año 2020 entre el 25% y 40% de sus ventas para el año.

La recesión que origino la crisis del Covid19 y la posterior desaceleración de la mayoría de los sectores dio origen a la afectación de la demanda y oferta de los bienes y servicios ofrecidos y arrojó un panorama de lenta recuperación. La contracción proyectada del sector sería de forma negativa alrededor del -15%. Este gran impacto no es solo consecuencia de la recesión mencionada, está el factor de la pérdida de empleos que ha impactado de manera drástica el sector, al ser un sector dinamizador para la ocupación en el país se ve gravemente afectado ya que ha perdido cerca del 25% de los puestos de trabajo que el sector genera por año.

CAMELECO está en uno de los sectores pilares para la reactivación económica, en este sentido, si las condiciones empiezan a mejorar los resultados se empezarán a ver en el segundo semestre del 2022, donde se podría observar una tasa de crecimiento del 8%,

cifras de ventas cercanas al cierre de 2019, esto para las más de 40.000 empresas que componen el sector.

El 2021 sigue siendo un año de aprendizaje para el sector, si la pandemia permite la apertura y no hubiera cierres obligatorios, se podrían ver señales de recuperación, teniendo en cuenta las enseñanzas que dejó el 2019 aplicando innovaciones y mejoras de procesos. La manera de llevar los productos a los clientes con acompañamiento empresarial, la capacitación al recurso, y otras estrategias que se empezaron a aplicar en 2019 será la cosecha que se reflejará este año que empieza.

La recuperación de los indicadores de ventas, la innovación en los procesos y el impacto en la productividad que pueda mejorar la operación de las empresas haría que no se aumentaran los costos que se generaron por la acumulación de inventarios que sufre el sector, este es uno de los mayores retos que se presenta. Enfrentar estos retos debe ser también con el acompañamiento del gobierno nacional que debe tener en cuenta la importancia de este sector y a los que el mismo jalona. Los incentivos deben ser entonces consecuentes con las necesidades empresariales para que a corto y mediano plazo puedan a ver asomos de reactivación. Ref3

Factores como Inversión del país, producto interno bruto, balanza comercial, tipos de interés, inflación, nivel de empleo, nivel de competitividad, productividad, son factores que se vuelven esenciales para entender el direccionamiento del negocio. En el caso de CAMELECO, la necesidad de contar con información precisa de los factores anteriormente mencionados y del cambio en el entorno económico se vuelve un componente esencial para el aprovechamiento y el resultado de su performance en el mercado al que está dirigido.

6. Capítulo Tercero: Diagnóstico y Valoración Financiera de Cameleco SAS.

*“El futuro económico, y no económico, de una persona lo determina más la buena o mala gestión del dinero que haga esa persona que los ingresos que llegue a tener a lo largo de su vida”. **Gregorio Hernández Jiménez***

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer la valoración financiera utilizada para identificar las partidas económicas que impactan de manera relevante los estados financieros de Cameleco SAS en los años 2015 a 2019.

6.1 Descripción del Método de Diagnóstico y Valoración

Para la preparación del análisis realizado a la empresa, se propuso llevar a cabo diferentes actividades las cuales se ejecutaron en cuatro fases.

En la primera fase se compilo la información financiera de la empresa CAMELECO, se indago sobre el entorno regulatorio de la compañía y del sector de la construcción, sus objetivos, la misión, la visión, la estructura organizacional, su historia, el core del negocio, el enfoque de la compañía, las líneas de productos, y como funciona en su área de influencia con el propósito de poder establecer las debilidades y amenazas que presentan frente a la competencia.

Una vez reunida la información, se definen las dinámicas de las cifras mostradas por los Estados Financieros comprendidos entre los años de 2015 a 2019, realizando un análisis del entorno económico del sector de la construcción. Posteriormente se organizó esta información, se procedió a preparar el análisis documental, en el cual se presentan las problemáticas administrativas, financieras y de marketing, la justificación y los objetivos generales y específicos que se buscaban solucionar con dicho análisis.

Una vez terminada la anterior etapa, se inicia la segunda fase donde se organizó la información de una forma clara y comprensible con el objetivo de poder ejecutar el diagnóstico y presentar la información financiera de la compañía, de esta manera se calcularon los indicadores ROA, UODI, RAN, EBITDA, KTNO y por ultimo PKT, los cuales ayudaron a elaborar el diagnóstico, y posterior la valoración económica de la empresa, sobre el enfoque mediante el método de valoración financiera de descuento de Ebitda, para determinar una estrategia donde se promueva la creación de valor y el fortalecimiento de los procesos presupuestales para el período 2021 a 2025.

Continuando con la tercera fase, donde se precisa y detalla la estrategia que se quería valorar, para cumplir con el objetivo de diseñar una estrategia financiera que

permita mitigar los problemas identificados a nivel financiero y administrativo, que a su vez contribuya a generar valor para el horizonte temporal 2021 a 2025, analizar los rubros que impactan de manera representativa los estados financieros de Cameleco SAS en los años 2015 a 2019.

Finalizando con la cuarta fase se plantearon varios escenarios, con los cuales se llegó a la conclusión de direccionar el tratamiento en la reducción de costos, llevando a cabo una disminución del 2% anual en los costos para los períodos comprendido de 2020 a 2024, ya que el modelo de negocio de CAMELECO no permite hacer mayores nivelaciones ya que se encuentra en sus límites económicos.

6.2 Desarrollo del Diagnóstico Financiero y Método de Valoración

Se construyó un diagnostico financiero para la compañía CAMELECO S.AS basándonos en la información financiera histórica de los años 2015 a 2019, con el objetivo de establecer indicadores de rentabilidad, indicadores operativos y financieros, que permitieran conocer la evolución económica de los últimos años de la empresa, para lograr entender como las operaciones desarrolladas dentro de su objeto social aportan valor a la compañía. Al realizar estos calculo y obtener resultados sobre los mismos, no significa que el comportamiento futuro de la empresa tendrá el mismo comportamiento, solo indica donde debemos revisar con mayor detalle.

Luego, de que hemos determinado los inductores de rentabilidad e indicadores operativos y financieros, se construyó el flujo de caja libre, este inductor indica el movimiento de dinero que la empresa ha realizado en el período analizado, donde se puede observar el aumento que han presentado las cuentas por pagar (proveedores), disminuyendo el capital de trabajo neto operativo (KTNO), esta dinámica presentada en los últimos años, corresponde claramente al modelo de negocio de la compañía, donde se debe contar con un inventario para dar respuesta inmediata a las exigencias de los clientes.

Para complementar toda la información construida y analizada, se calculan una serie de razones financieras, como: razón corriente, prueba acida, niveles de endeudamiento, razones de actividad, todas ellas para lograr explicar y comprobar de manera más acertada la situación financiera de la empresa, igualmente con el cálculo de estas razones podemos identificar problemas que no hayamos visto con la información anterior o simplemente corroborar lo inicialmente planteado.

Para concluir el diagnostico financiero, se realiza un informe de la situación encontrada, el cual consta de una serie de graficas claramente explicadas, para

cada uno de los indicadores con mayor relevancia, y que muestran un claro comportamiento a revisar o hacer seguimiento, la evolución que ha tenido la compañía en el período de análisis, que pueden dar una clara idea de los aspectos a corregir o los procesos fuertes que se deben seguir desarrollando.

El diagnóstico financiero elaborado se complementa con la preparación del modelo de valoración de la compañía, con el fin de encontrar el estado actual de la empresa, evaluar sus flujos futuros, conocer a profundidad el proceso operativo de la empresa, para diagnosticar y crear estrategias correctivas, y finalmente encontrar el precio razonable de la empresa. Este modelo es muy importante para la Cameleco ya que será el inicio de la medición económica, observando de manera detallada cada proceso realizado que puede generar o restar valor a la empresa.

La valoración económica al igual que el diagnóstico, parte de los estados financieros históricos de los años 2015 a 2019, a los cuales se les realiza un análisis vertical para poder conocer el peso porcentual de cada partida en el tiempo de análisis, esto permite que, de forma más clara se identifiquen los rubros que deben ser materia de análisis profundo, y los que no representan una cifra significativa, para Cameleco, se encontraron que los rubros más importantes son: cuentas por cobrar, inventarios, propiedad planta y equipo y proveedores.

Este mismo análisis realizado en el estado de resultados, se complementa con un cálculo de promedio estructural, siendo el valor central expresado en porcentaje de cada una de las partidas en el tiempo de análisis, con el fin de determinar el peso promedio de cada rubro del estado de resultados sobre las ventas, para Cameleco, al realizar este análisis, se pudo encontrar que la mayor participación sobre las ventas la tiene el costo con un promedio del 86%, esto es un fiel reflejo del modelo de negocio de la compañía, el cual se caracteriza por sus bajos márgenes.

Una vez se tienen determinadas las partidas con mayor peso, se hace una proyección de los estados financieros para los siguientes 5 años, tomando como base el conocimiento de las cifras históricas de indicadores económicos, como, la inflación en el país, el PIB, y cálculos de crecimiento anuales de la utilidad neta, de la misma manera se hace una proyección de estas cifras, con base en los planes, políticas o expectativas de crecimiento o de los comportamientos económicos.

Tabla 2: Variables Económicas Proyectadas

VARIABLES	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*
Inflación en Colombia	1,33%	2,46%	3,28%	3,40%	3,60%
PIB	-7,50%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%
Crecimiento Historico	9,67%	8,60%	7,53%	6,46%	5,40%
Tasa de Crecimiento	-6,27%	8,10%	7,93%	8,05%	7,74%

*** Cifras Proyectadas**

Fuente: Bancolombia

Las cifras hacen parte del análisis económico proyectado por Bancolombia en el 2020. Estas proyecciones permitirán observar los posibles resultados que tendrá la empresa en los años siguientes, basándonos en comportamientos económicos esperados, a su vez se establecen las bases para la valoración económica de la compañía, sin haber creado aún ninguna estrategia económica que afecte los estados financieros.

La valoración de la compañía se realiza desde varios métodos, método de flujo de caja libre descontado, método contable o de balance y el método de descuentos de Ebitda o percepción de caja operativa, siendo este último el método que se toma para que ser la base del análisis realizado y con el cual se medirá el efecto de las estrategias definidas para los años que se proyectaran. Una vez calculada la valoración de la empresa sin aplicar ninguna estrategia, y con base en lo analizado con las cifras históricas y los inductores, se procede a establecer las estrategias operativas.

Los impactos de las estrategias sugeridas deberán ser revisadas con la construcción de un nuevo modelo de valoración para los años proyectados incluyendo en este el efecto o cambio en los rubros que serán afectados por aquellos incrementos o reducciones sugeridos en el plan de acción. Este proceso debe ser aplicado tantas veces sea necesario, hasta que el objetivo financiero fijado se cumpla de manera razonable, teniendo en cuenta los efectos tanto positivos con adversos que se puedan encontrar.

6.3 Análisis de Hallazgos y Resultados.

Los análisis realizados a los estados financieros comprendidos entre los años 2015 a 2019, se construyeron mediante la aplicación y realización de inductores de rentabilidad, operativos y financieros, igualmente se hicieron análisis sobre los flujos de caja, también se calcularon razones financieras y análisis verticales, lo anterior sumado a la investigación realizada a los procesos de la empresa Cameleco, todo esto con el fin de identificar y clasificar los principales hallazgos en materia

financiera susceptibles a ser trabajados para lograr mitigar su impacto en los años proyectados.

Cuadro 1: Matriz de Hallazgos

Nº	Hallazgos	Descripción
1	Alta participación de las cuentas por pagar en el total de los activos.	Al año 2019, presenta una participación del 40.86% del total de los activos y una participación promedio del 34.91% en el período de análisis.
2	Crecimiento de los Inventarios.	Al año 2019, los inventarios son el 36.01% de los activos totales.
3	Costos demasiado altos.	En promedio para el período de análisis los costos pesan el 86% de las ventas.
4	Disminución del margen Ebitda.	En el período de análisis el margen ebitda ha disminuido, comenzando en el 2015 con un 7.6%, cerrando el 2019 con un 7.25%

Fuente: Elaboración propia

6.3.1 Estado de Situación Financiera:

Se tomó como referencia los estados financieros de los años gravables 2015 a 2019. Inicialmente se analizó el estado de situación financiera para determinar donde se encuentra la mayor concentración de sus rubros.

Tabla 4: Estado de Situación Financiera

CAMELECO S.A.S ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE (Miles Cop)					
	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	289.361	1.422.337	1.076.033	675.831	1.021.194
Activos financieros					
Deudores comerciales y otros	3.332.146	4.195.308	5.680.059	6.317.893	9.603.996
Inventarios	3.982.571	3.728.996	3.688.703	6.443.318	8.464.203
Pagos anticipados					
Total activos corrientes	7.604.078	9.346.641	10.444.795	13.437.042	19.089.393
Activos no corrientes					
Pagos anticipados	19.476	23.265	30.964	33.176	35.511
Propiedades de inversión	409.498	409.498	409.498	269.740	269.740
Propiedades, planta y equipo	3.221.105	3.531.198	4.128.219	4.254.428	4.089.304
Activos intangibles	20.907	16.688	12.468	20.494	13.983
Activos por impuestos diferidos			49.225	5.182	6.091
Otros activos	10.700	21.700			
Total activos no corrientes	3.681.686	4.002.349	4.630.374	4.583.020	4.414.629
Total activos	11.285.764	13.348.990	15.075.169	18.020.062	23.504.022
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivos corrientes					
Obligaciones financieras	64.490	445.070	400.857	374.058	75.367
Proveedores	3.014.156	3.308.368	5.091.630	7.203.707	10.468.095
Cuentas por pagar Varios	99.201	108.318	142.227	749.122	222.305
Impuestos corrientes por pagar	229.388	143.953	146.569	161.032	1.141.916
Beneficio a empleados	64.813	93.094	124.603	105.006	155.952
Otros pasivos	83.525	775.670	446.791	184.927	378.403
Total pasivos corrientes	3.555.573	4.874.473	6.352.677	8.777.852	12.442.038
Pasivos no corrientes					
Obligaciones financieras	390.740	105.927	262.251	111.088	33.128
Cuentas por pagar Varios	3.340.632	4.155.758	4.114.812		
Pasivos por impuestos diferidos	363.830	422.903	381.442	85.012	71.640
Total pasivos no corrientes	4.095.202	4.684.588	4.758.505	196.100	104.768
Total pasivos	7.650.775	9.559.061	11.111.182	8.973.952	12.546.806
Patrimonio de los accionistas					
Capital suscrito y pagado	1.246.450	1.246.450	1.246.450	5.500.000	5.500.000
Reservas	471.474	604.774	717.257	857.395	857.395
Utilidades Acumuladas	656.562	657.353	487.514	596.542	2.688.715
Resultados del Ejercicio	1.260.503	1.281.352	1.512.766	2.092.173	1.911.106
Total patrimonio de los accionistas	3.634.989	3.789.929	3.963.987	9.046.110	10.957.216
Total pasivos y patrimonio de los accionistas	11.285.764	13.348.990	15.075.169	18.020.062	23.504.022

Fuente: Elaboración Propia

Activos: Los estados financieros de CAMELECO en los años de referencia muestran una alta concentración en los activos corrientes. Para el año 2019 el activo corriente es de 81.22%, el 76,87% lo componen los deudores comerciales y los inventarios con un 40.86% y un 36.01%, respectivamente.

Ilustración 10: Evolución del activo

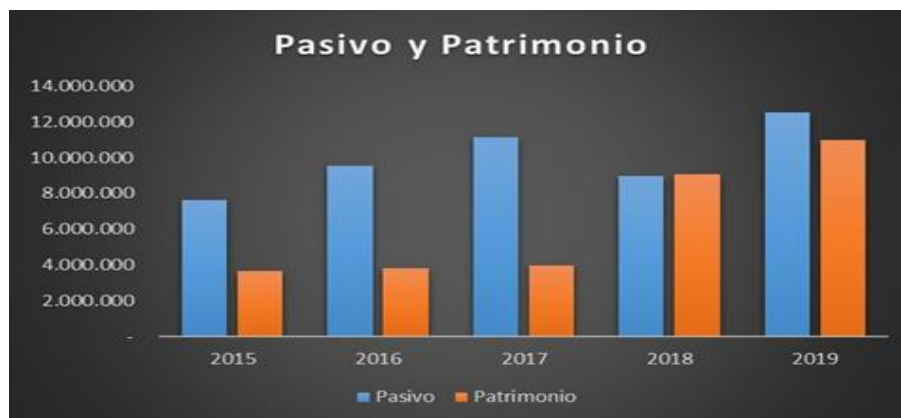


Fuente: Elaboración Propia

Esta alta concentración en estos dos rubros es reflejo de la naturaleza del negocio, la cual se concentra en tener un buen nivel de inventarios que es acorde al LEAD TIME ofrecido por los proveedores, que en promedio es de sesenta (60) días.

Pasivo y Patrimonio: Se evidencia que en los años 2018 y 2019 el rubro de proveedores participa en un 80,27% y 83,43% respectivamente, debido a la financiación que se tuvo con los mismos de acuerdo con el modelo de negocio de la empresa. Lo cual representa una relación directa con los inventarios.

Ilustración 11: Evolución del Pasivo y Patrimonio



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al patrimonio en el año 2018 CAMELECO realizó una capitalización la cual aumento su capital suscrito y pagado a un valor de 5.500 millones de pesos, siendo este el rubro de mayor participación con un 50.20% para el año 2019.

6.3.2 Estado de Resultados:

Se tomó como referencia los estados de resultados de los años gravables 2015 a 2019. Se analizó para determinar donde se encuentra la mayor concentración de sus rubros.

Tabla 5: Estado de Resultados

CAMELECO S.A.S ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE (Miles Cop)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas, Ingresos de actividades ordinarias	31.301.802	31.739.917	40.142.627	45.011.441	54.794.460
Costo de Ventas	26.423.001	27.305.888	34.641.884	39.005.109	47.564.473
Utilidad Bruta	4.878.801	4.434.029	5.500.743	6.006.332	7.229.987
Gastos de administración	1.406.391	1.200.511	1.502.200	1.740.060	2.080.607
Gastos de ventas y distribución	1.566.678	1.479.997	1.792.990	2.030.454	2.359.176
Utilidad Operacional	1.905.732	1.753.521	2.205.553	2.235.818	2.790.204
Otros ingresos	357.001	832.084	909.005	1.247.816	984.683
Gasto no operacional	19.459	16.276	102.572	114.783	46.906
Gasto Financiero	394.316	437.520	593.820	255.751	769.013
Utilidad antes de impuestos	1.848.958	2.131.809	2.418.166	3.113.100	2.958.968
Gasto por impuesto	588.455	850.457	905.400	1.020.927	1.047.862
Utilidad Neta	1.260.503	1.281.352	1.512.766	2.092.173	1.911.106

Detalles de Depreciación y Amortización	2015	2016	2017	2018	2019
Depreciaciones	115.915	125.377	228.301	238.855	237.996
Amortizaciones	19.305	31.973	45.694	5.711	6.511

Fuente: Elaboración propia

Para el estado de resultados se pudo observar que su índice de evolución para los ingresos en los años analizados (2015 – 2019) tuvo un ritmo de crecimiento promedio del 15.43%, siendo el año 2017 el que más crecimiento tuvo con respecto al 2016 con un 26.47%.

Ilustración 12: Evolución Estado de Resultados



Fuente: Elaboración Propia

Los costos tuvieron un ritmo de crecimiento promedio del 16.19% y al igual que los ingresos en el año 2017 crecieron un 26.87% con respecto al 2016. Los gastos operacionales tuvieron un ritmo de crecimiento promedio del 11.32% y la utilidad neta del 12.34%.

Analizando la estructura promedio de participación de los rubros del estado de resultados observamos lo siguiente:

Tabla 6: Estructura Estado de Resultados

Cuentas	Estructura
Ventas	100,00%
Costos	86,04%
Gastos	8,53%
Total Erogación	94,57%
Total operación	5,43%
Ingresos no ope	2,12%
Gastos no ope	1,36%
Impuestos	2,20%
Margen Neto	3,99%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la teoría de quiebra de Altman se dan unos rangos mínimos y máximos donde la participación del costo debe encontrarse entre el 40% y el 60% y los gastos operativos entre el 20% y el 30%, se cree que la estructura promedio de CAMELECO está muy lejos de las metas explicadas en esta teoría, por lo que, de acuerdo a la naturaleza de negocio esto no significa que la empresa tenga un alto riesgo de quiebra, si no, por el contrario, si no se maneja adecuadamente la estrategia a proponer puede elevarse el riesgo presentado en este indicador.

6.3.3 Inductores Financieros

ROA: Para la empresa CAMELECO S.A.S se realizó un análisis dentro de los años comprendidos entre el 2015 y 2019, en el cual la medida de rentabilidad para el ROA inicia el período de estudio en 11.17% llegando a un máximo del 11.61% correspondiente al año 2018 y con un mínimo de rentabilidad sobre los activos de 8.13% para el año 2019.

Ilustración 13: Indicador ROA



Fuente: Elaboración Propia

El resultado derivado del indicador ROA se presentó debido a la alta concentración que existe en los activos corrientes principalmente en las cuentas por cobrar y en los inventarios los cuales representan para el año 2019 \$18.068.099 correspondientes a un 76.87% el activo total.

UODI: Para el cálculo de la UODI se tomó la utilidad operacional la cual tiene un promedio de \$2.178.166, el impuesto de renta también presenta un promedio de 35,47% para período de 2015 al 2019, obteniendo \$1.407.528, donde podemos observar que comenzando el 2015 se obtienen \$ 1.299.208 y finalizando con \$ 1.802.107 para el año 2019.

Ilustración 14: Indicador UODI



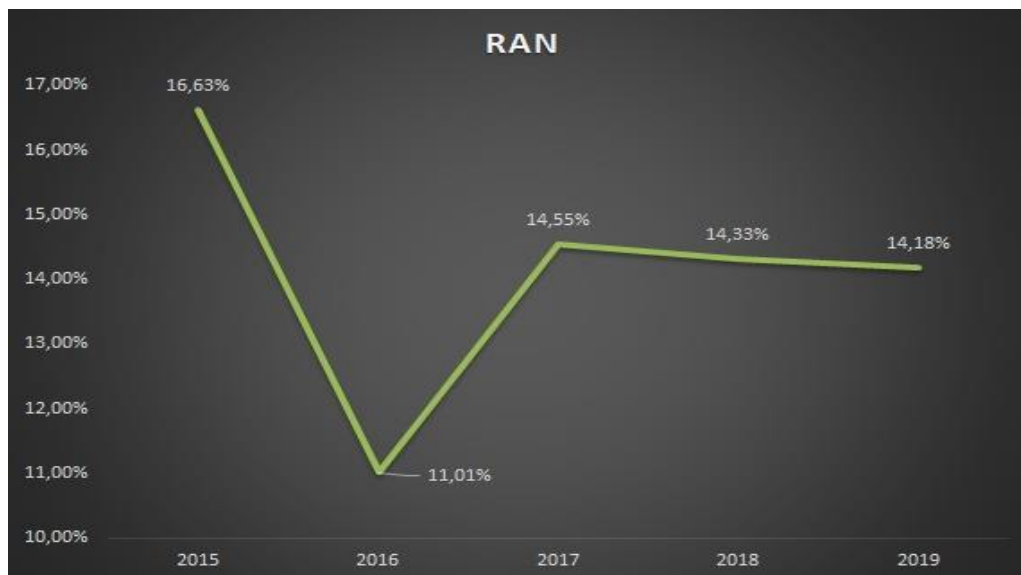
Fuente: Elaboración Propia

Esto se debe a que su utilidad operacional se ve beneficiada por la poca participación que tienen los gastos operacionales en su estructura promedio de funcionamiento.

RAN: De acuerdo al cálculo anterior de la UODI este se debe dividir sobre los activos netos de operación los cuales constan de: activos corrientes, activos fijos, y

cuentas por pagar a proveedores, donde se consigue una medida de rentabilidad RAN que inicia el período de estudio en 16.63% siendo este el máximo y con un mínimo de rentabilidad del 11.01% finalizando con 14.18%.

Ilustración 15: Indicador RAN

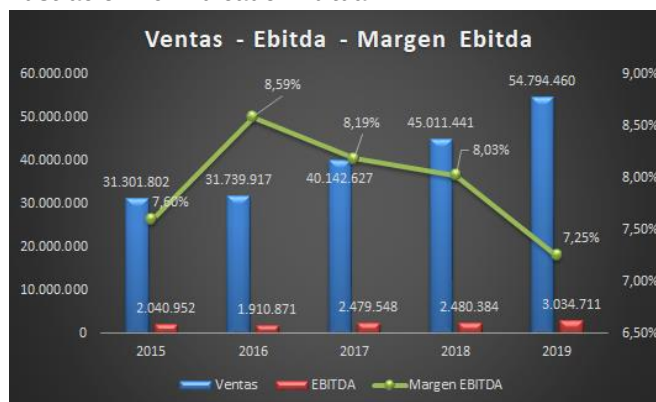


Fuente: Elaboración propia

En el período de estudio la UODI se incrementó en 38.71% pero los activos netos de operación aumentaron de mayor manera en un 62.73%.

EBITDA: Para este cálculo se parte de la Ebit donde se deben sumar las depreciaciones las cuales tienen un promedio de 189.289 y las amortizaciones que tienen un promedio de 21.839, en el período de 2015 al 2019, arrojando, entonces, un valor promedio de \$ 3.195.412 iniciando en su primer año de análisis con \$ 2.378.494 y finalizando con \$ 3.972.488.

Ilustración 16: Indicador Ebitda



Fuente: Elaboración propia

El margen Ebitda que se obtiene dividiendo el Ebitda sobre las ventas, arroja un promedio de 7.93%, iniciando en su primer año 2015 con un 7.6%, obteniendo un máximo de 8.59% en el año 2016 y un mínimo de 7.25% en el año 2019. Este comportamiento se debe a la alta carga del costo dentro de la operación.

KTNO: Este indicador mide la porción del flujo de caja del que la empresa dispone para reponer el capital de trabajo, el cual se tomo como base el promedio de las cuentas por cobrar los cuales son \$ 5.825.880 más los inventarios que suman un promedio de \$ 5.261.558. A estos resultados se le resta los proveedores que tienen un promedio de \$ 5.817.191. Para el período de 2015 al 2019, arroja un valor promedio de \$ 5.270.247.000, iniciando en su primer año de análisis 2015 con \$ 4.300.561 y finalizando \$ 7.600.104. Esto debido al incremento de las cuentas por cobrar con un incremento en el año 2019 del 74.24% en comparación del año 2015 con un 25.76%.

Ilustración 17: Grafico Indicador KTNO



Fuente: Elaboración Propia

De igual manera se evidencia un aumento en los inventarios en el año 2019 del 68% en comparación del año 2015 con un 32%.

PKT: Este indicador refleja un promedio del 13%, donde cada peso vendido demanda este porcentaje en el capital para su operación.

Ilustración 18: Grafico Indicador PKT



Fuente: Elaboración propia

PDC: La compañía realizó un análisis dentro de la palanca de crecimiento con los años comprendidos entre el 2015 y 2019, en el cual la medida de rentabilidad para el PDC inicia el período de estudio en 0.47 llegando a un máximo del 0.58 en el 2017 y con un mínimo de 0,40 siendo el mismo con el que se finaliza.

Ilustración 19: Grafico Indicador PDC



Fuente: Elaboración propia

El cálculo y los resultados de los inductores financieros anteriormente descritos muestran que CAMELECO S.A.S es una empresa estable en el mercado a pesar de los bajos márgenes de rentabilidad, esto debido a que su modelo de negocio así

lo determina. La comercialización de materiales para la construcción es un mercado de alta competencia en el sector el cual obliga a reducir los tiempos de respuesta a la venta y por tal razón los altos niveles en su inventario. Los indicadores muestran que, aunque la compañía mejoro en algunos de los inductores de valor como la UODI podemos ver que sus costos son extremadamente elevados lo que afecta el margen de rentabilidad.

7. Capítulo Cuarto: Estrategia Financiera para la Compañía Cameleco SAS.

“La estrategia es un patrón en una corriente de decisiones”.

Henry Mintzberg

Esta capítulo tiene como objetivo precisar metódicamente la estrategia financiera establecida para la compañía, que permitirá aminorar los problemas identificados a nivel financiero y administrativo y que a su vez contribuya a generar valor para el horizonte temporal 2021 a 2025.

7.1 Matriz de Diagnóstico y Perspectiva

Para poder determinar cuál es la mejor estrategia que se debe implementar en esta compañía se procede a calcular varios escenarios, todos ellos dependiendo de las mismas variables económicas, las cuales se toman de acuerdo con el informe dado por Bancolombia en el año 2020.

Tabla 7: Variables Económicas Proyectadas

VARIABLES	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*
Inflación en Colombia	1,33%	2,46%	3,28%	3,40%	3,60%
PIB	-7,50%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%
Crecimiento Historico	9,67%	8,60%	7,53%	6,46%	5,40%
Tasa de Crecimiento	-6,27%	8,10%	7,93%	8,05%	7,74%

** Cifras Proyectadas*

Fuente: Elaboración Propia

Con base en la anterior información se construyeron varios escenarios, en donde se pretendía realizar unos incrementos adicionales a las ventas entre el año 2020 y 2024, buscando un comportamiento igual al crecimiento promedio de los años históricos analizados. Estos escenarios fueron desestimados ya que, de acuerdo con la palanca de crecimiento calculada, la cual determina que si este resultado es menor a uno (1) no es favorable su crecimiento porque demandara demasiado efectivo, y el elevado factor del costo sobre las ventas hace que se presenten perdidas en los años proyectados, esto debido al modelo de negocio de la compañía y su baja rentabilidad.

Posteriormente se planteó realizar un tratamiento de ajuste en los componentes del ciclo de conversión del efectivo, pero al realizar las proyecciones con las variables planteadas, logramos deducir que la variación obtenida no representa un mayor

cambio, debido a que los niveles de estos rubros, hoy en día, representan el comportamiento normal de la operación.

Por último, se decidió realizar el tratamiento en la reducción de costos, realizando una disminución anual en estos para el período comprendido de 2020 a 2024, el modelo de negocio de la compañía no permite hacer mayores ajustes ya que se encuentra en sus límites económicos. En la siguiente tabla se relaciona la participación y rentabilidad de las líneas de negocio, las cuales hacen parte de las estrategias establecidas que veremos en el desarrollo de este capítulo.

Cuadro 1: Matriz de Diagnóstico y Perspectivas

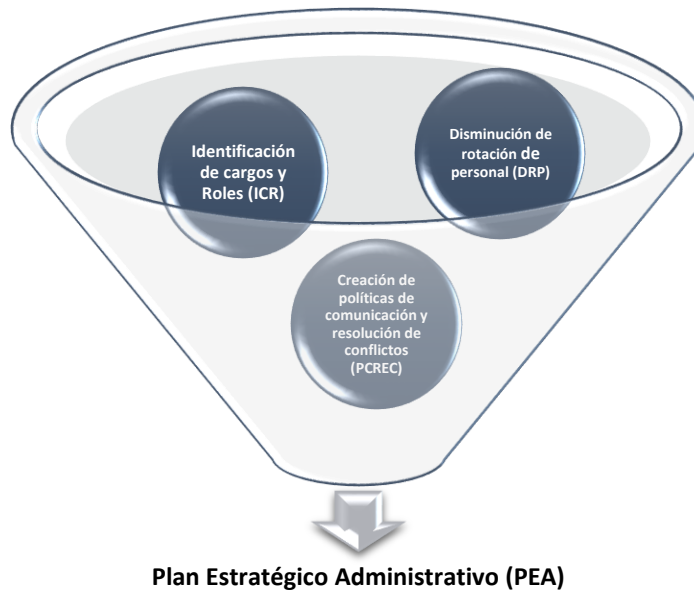
Nº	Problema	Hallazgo	Prospectiva Estratégica
1	Alta rotación de personal.	Elevada carga operativa, no cumplimiento de protocolos.	Disminución de rotación de personal (DRP).
2	Informalidad de Procesos y Personal con competencias inadecuadas.	No se cuenta con el personal idóneo, por esto la carente identificación de los factores y hechos que influyen en el mercado.	Identificación de cargos y Roles (ICR).
3	Políticas de Comunicación.	Se genera un clima organizacional tenso ya que en debidas ocasiones se salta los conductos regulares.	Creación de políticas de comunicación y resolución de conflictos (PCREC).
4	Sobre dimensión de inventarios.	Falta de planeación del crecimiento del inventario.	Análisis y seguimiento de Inventarios (ASI).
5	Recaudo de cartera.	No se cuenta con unas adecuadas políticas de calificación de clientes y otorgamiento de líneas de crédito.	Mejoramiento de políticas de recaudo de cartera (MPRC).
6	Planeación Financiera y proyecciones presupuestales.	se mueve hacia sus horizontes económicos de una manera muy empírica, basada en la experiencia de sus fundadores.	Planeación y Presupuestos (PLAPRE).

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Bases Estratégicas Administrativas (BEA)

Para desarrollar e implementar estrategias que ayuden a mitigar las problemáticas administrativas halladas en los análisis realizados a los procesos de Cameleco, es necesario que se establezca un plan estratégico administrativo, el cual estará integrado por planes de trabajo direccionados a cada uno de los aspectos que se deben tener en cuenta para que el proceso cumpla con los objetivos deseados y así aporte al crecimiento económico de la compañía.

Ilustración 20: Plan Estratégico Administrativo (PEA)



Fuente: Elaboración Propia

El plan estratégico administrativo (PEA) está integrado por los siguientes planes de trabajo:

7.2.1 Identificación de Cargos y Roles (ICR)

El PEA estará compuesto por varios planes de trabajo que se deberán complementar de manera eficiente para poder obtener los mejores resultados, el plan denominado identificación de cargos y Roles (ICR) se orientara implementar y diseñar las guías de cargo y roles de la compañía. Cameleco no cuenta con guías de cargos a ningún nivel dentro de la organización, ni una especificación clara de las competencias que deben poseer los colaboradores según el rol que desempeñen.

Como consecuencia de esto se empiezan a generar resultados claramente negativos para la compañía por la mala definición de los perfiles de cargos que se empiezan a requerir, entre estos están:

- Contrataciones equivocadas
- Disminución de la productividad laboral
- Descenso en las ventas o estancamientos

- Rotación constante del personal
- Reprocesos en la selección del personal
- Reprocesos en la capacitación de los colaboradores

El plan señala que se observen descripciones exactas sobre las particularidades, tareas y deberes que tiene cada puesto de trabajo en la compañía. También se debe tener en cuenta las aptitudes y los conocimientos que deben tener los trabajadores que vayan a ocupar los cargos. Este plan se dividirá en 4 aspectos:

1. **Definición del Cargo.** esquema preciso del cargo a ocupar y su argumento para que sea parte de la compañía. Una idea concisa del rol que se va a ocupar. Su objetivo, área a la que pertenece, jefe directo, sus clientes internos y externos.
2. **Perfil del Aspirante.** Ya definido el objetivo se debe definir con precisión el perfil que debe tener el aspirante que vaya a ocupar el cargo teniendo en cuenta: sus estudios, conocimientos técnicos y experiencia.
3. **Competencias.** Estas deben ser tanto profesionales desde su experiencia como personales y que sean necesarias para que el aspirante logre poner en práctica en su cargo y con sus colaboradores. Estas ayudarán a escoger las pruebas para aplicarle a los aspirantes y determinar los mejores planes de desarrollo para el personal.
4. **Indicadores de Desempeño.** En este punto es preciso entender cómo se cuantificará si el aspirante está cumpliendo con las expectativas del cargo. Se vuelve necesario disponer de los objetivos requeridos del cargo con los de la compañía, se incorporan los resultados cuantificables sobre los cuales será medido el aspirante. Es necesario tener en cuenta con o se medirá si el aspirante está cumpliendo con lo establecido.
5. **Compensaciones.** Se deben tener en cuenta para aspectos como los días trabajados, disponibilidades, etc.

7.2.2 Disminución de Rotación de Personal (DRP)

El plan de trabajo denominado Disminución de rotación de personal (DRP), se enfocará en mitigar el impacto que ha generado la alta rotación del personal, particularmente en el área de logística. Como ya se ha identificado, las principales causas que generan esta rotación son las elevadas cargas operativas frente a la

remuneración salarial otorgada. Esta alta rotación, genera gastos adicionales que no hacen parte de la operación, pero se deben asumir para poder cubrir las vacantes, el esfuerzo en capacitaciones, la pérdida del conocimiento de los procesos realizados, y otros gastos que se suman a esto como dotaciones, equipos de protección etc.

Esto de manera indirecta tiene un impacto en la situación económica de la empresa, debido a que los adicionales que se generan no se tienen contemplados, adicional el tiempo estimado en que el nuevo colaborador se integra al funcionamiento normal de los procesos, hace que estos mismos se deterioren y no se cumplan los objetivos esperados en los tiempos propuestos. El plan vislumbra como estrategia realizar un estudio de promedios salariales por cargos para el sector.

Este estudio salarial permitirá identificar lo que otras empresas del mismo sector están pagando a los cargos similares, estos estudios han venido siendo una herramienta muy utilizada por las organizaciones ya que ayuda a establecer puntos de comparación en la remuneración de sus empleados. De este estudio se podrá esperar afectaciones económicas que se deberán medir una vez establecidos los resultados, se puede esperar incrementos, pero la baja participación de los gastos de operación en el estado de resultados permite poder realizar aumentos moderados.

7.2.3 Creación de Políticas de Comunicación y Resolución de Conflictos (PCREC)

Gran parte de los problemas internos de Cameleco están directamente relacionados con la mala comunicación interna que actualmente tiene, existen puntos importantes que la empresa sufre por falta de esta comunicación:

1. Confusión y dificultad de alineamiento del personal con la estrategia: en primer lugar, hay que entender si existe una verdadera estrategia determinada por la compañía que pueda ser entendida por todo su personal. Actualmente la compañía no comunica estos aspectos bien por lo que los objetivos se pueden perder y la estrategia no es clara para nadie, cada área tiene sus objetivos, pero en conjunto no hay sinergias que permitan orientación de manera general.
2. Falta de compromiso y cooperación: En muchos casos el personal no se siente parte de la organización y no demuestra su compromiso por ella y es precisamente por lo que se genera la alta rotación que sufre Cameleco, no hay una alineación que permita un compromiso óptimo de su personal.

3. Dificultades en el tránsito de la información: la información de la operación de la compañía es escasa para que circule en el tiempo y de manera adecuada lo cual repercute en la productividad y el desempeño del personal.
4. Cultura de la desconfianza: no existe la formalidad en el flujo de la comunicación por lo que este vacío propicia una cultura del rumor y de la desinformación que impacta en la atención y la diligencia del personal.
5. Detrimento del clima laboral: el no comunicar y no oír al personal hace que la labor diaria simplemente se vuelva eso, algo que no tiene foco y no tiene objetivo empresarial común lo que implica en una falta de compromiso general.

El PEA, entonces, identifica y apunta a establecer estrategias que le permitan a Cameleco abordar dichas situaciones de la siguiente manera:

1. Lograr el compromiso de la dirección: asignando un presupuesto adecuado para la ejecución del plan, promover una cultura de retroalimentación, promover un ambiente laboral positivo.
2. Evaluación de la situación actual: Se debe realizar un diagnóstico de las comunicaciones internas que permitan identificar los puntos álgidos y los problemas que estas generan posterior a esto hay que conocer las necesidades de su personal y visualizar un escenario con las expectativas de la compañía.
3. Elaboración de un plan de comunicación: Identificando los objetivos, las metas que se esperan, el tiempo de aplicación y los mecanismos de evaluación.
4. Seguimiento: Cada objetivo del plan debe estar acorde a resultados realizables y medibles. La verificación, el seguimiento y el feedback que se genere ayudan a establecer ajustes en el proceso.

7.3 Bases Estratégicas Financieras (BEF)

Las estrategias administrativas planteadas anteriormente, como se puede observar, tienen un fin económico, el cual sin duda alguna es el objetivo general para el desarrollo de esta postura y el principal interés de Cameleco, y por eso, también se han planteado implementar una estrategia financiera que ayude a aminorar las problemáticas de esta naturaleza expuestas con anterioridad en el desarrollo de este documento, esta estrategia se compone como vemos en la siguiente ilustración.

Ilustración 21: Plan Estratégico Administrativo (PEA)



Fuente: Elaboración Propia

7.3.1 Análisis y Seguimiento de Inventarios (ASI)

Este plan de trabajo denominado Análisis y seguimiento de Inventarios (ASI), se enfocará en lograr estimar de manera razonable los niveles de inventarios que se deben tener en la empresa, para esto se apoya principalmente en la planeación o presupuestos de ventas. Como se ha logrado reconocer, La empresa se mueve hacia sus horizontes economicos de una manera muy empirica, basada en la experiencia de sus fundadores, y quienes estan encargados de la toma de decisiones.

Todo lo anterior a generado que la empresa se mueva en campos de acciones muy limitados, en zonas conocidas, que le hace perder la oportunidad de crecimiento, y desarrollo de algunas de sus lineas de negocio que cuentan con poca participacion pero con mejores margenes de rentabilidad.

La estrategia ideal seria poder identificar con anticipacion cuánta mercancía van a demandar los clientes cada día para contar exactamente con los inventarios sin que sobre, ni falte nada. Sin embargo, es casi imposible poder predecir el futuro, no

sabemos cuánto van a pedir los clientes y existe una serie de incertidumbres y factores que complican el cálculo.

Entre los factores que debemos tener en cuenta para determinar cuánto inventario se necesita, o se debe tener, están, la estimación de la demanda; el tamaño del local que tenemos; los tiempos entrega de los productos que vamos a comerciar, las cantidades que exigen los proveedores para despacharnos los pedidos; Hay que considerar también aspectos económicos como el costo de la mercancía, de su transporte y almacenamiento, y las implicaciones de estos costos en el del capital de trabajo de la empresa.

Tabla 8: Ciclo de Conversión de Efectivo

Concepto	Promedio Historico	Promedio Proyectado
Dias Inventarios	53	66
Dias Cartera	50	63
Ciclo Operativo	103	129
Dias Proveedores	57	81
Ciclo de conversion de Efectivo (CCE)	46	48

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Líneas de Venta

Línea	% Línea	Rentabilidad	% Rentabilidad Por Línea
Conductores	56,0%	14,21%	7,96%
Tubería	14,5%	15,47%	2,24%
Aisladores Y Protección	9,8%	25,96%	2,55%
Transformadores	3,7%	10,06%	0,37%
Puestas A Tierra	4,3%	13,81%	0,59%
Herrajería	2,8%	16,10%	0,44%
Cajas Y Tableros	3,0%	12,45%	0,37%
Maniobra	2,8%	16,58%	0,47%
Medidores	1,1%	36,18%	0,40%
Interruptores - Tomas - Enchufe	0,8%	11,97%	0,10%
Iluminación	0,7%	12,40%	0,08%
Red Trenzada	0,5%	14,66%	0,07%
Canalización	0,1%	12,00%	0,01%
Posteria	0,0%	10,00%	0,00%
			15,66%

Fuente: Elaboración Propia

Por ello este plan de trabajo propone realizar analisis periodicos mensuales que estimen la rotacion real de cada referencia del inventario, e igualmente compararlo con la rotacion o venta promedio esperada, como se mencionaba anteriormente, se debe partir de un presupuesto de ventas enfocado en conocer el objetivo que se tiene a futuro. El analisis realizado basado en los dias de inventario, y en los tiempos de respuesta de los proveedores se acerca a pensar que los niveles de inventarios presentados muestran la realidad del negocio, igualmente estan sujetos a ser revisados y monitoreados.

7.3.2 Planeación y Presupuestos (PLAPRE)

En este plan de trabajo, se busca abordar la debida gestión que debe llevar a cabo la administración de Cameleco, para alcanzar los objetivos que se propagan en períodos futuros. Las gerencias de la compañía, en su camino de utilizar de manera óptima los recursos han realizado una gran serie de gestiones y utilizado muchas herramientas basadas en la experiencia o conocimiento empírico del negocio, pero en la identificación de las problemáticas se pudo determinar que no se contaba con un debido proceso de presupuesto.

La propuesta estratégica que se desea aportar a la compañía consiste en definir un debido plan financiero que se utilice para la estimación y control de las operaciones futuras, para esto se propone una estructura procedimental que servirá como ayuda para la construcción de un debido plan de trabajo que aportara a todas las áreas de la compañía.

1. Las gerencias de Cameleco deben fijar las políticas que se seguirán para la construcción de los presupuestos. Estas políticas se darán a conocer a los encargados de las áreas (Directores o coordinadores) quien serán los responsables de construir el presupuesto de su área. Es importante fijar un cronograma, indicando las fechas, actividades y responsables, la construcción del presupuesto debe estar a cargo de un comité presupuestal o un designado por la administración de la empresa.
2. Los encargados de cada área, apoyados en sus subalternos, determinaran los gastos en los que van a incurrir en un período determinado, teniendo en cuenta las políticas emitidas por la administración de la compañía.
3. Para lo anterior, se contarán con planillas prediseñadas en Excel, que cumplirán con las bases contables, esto con el fin de facilitar la debida clasificación del presupuesto. Es importante reconocer que el sistema de información contable va ayudar a recopilar, organizar y clasificar los gastos a incurrir en períodos futuros determinados, debido a sus registros históricos.
4. Las planillas diligenciadas y debidamente clasificadas serán enviadas a los encargados de área, quienes deberán revisarlos y darle su aprobación, esto

con el fin de sustentarlos ante el comité presupuestal o un designado por la administración de la empresa.

5. El comité presupuestal o designado por la administración de la empresa, recopilará y clasificará las planillas de presupuestos, y de acuerdo con los recursos, y bajo previos acuerdos, modificará, eliminará o sustituirá algunos planes si es el caso.
6. Este comité o designado, deberá debatir el compilado presupuestal con los encargados de área para poder de mutuo acuerdo dar su visto bueno al proyecto presupuestal y así poder remitirlo a las gerencias para su aprobación.
7. Las gerencias una vez revisado el proyecto de presupuesto, darán su aprobación o las indicaciones de corrección o mejora, luego de tener un plan maestro será aprobado como acto administrativo.
8. El presupuesto aprobado deberá ser socializado a la compañía para su posterior ejecución. Esta acción hará que los empleados a todos los niveles de la compañía, se identifiquen y creen un sentido de pertenencia, construirá un mejor clima organizacional para alcanzar los objetivos propuestos.

Para elaborar los presupuestos la administración debe realizar una serie de acciones, tales como: previsión, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y control. Es importante que, dentro de esta estrategia, la administración también debe planificar, organizar, suministrar y administrar el talento humano, con el fin de hacer crecer a la empresa, maximizar los ingresos, minimizar los costos y gastos, reportando, así, beneficios a los socios.

Por último, y complementando el plan de trabajo, se propone tener en cuenta en la construcción de los presupuestos, realizar una reducción de costos, basada en la disminución del 2% anual para el período comprendido de 2020 a 2024, el modelo de negocio de la compañía no permite hacer mayores ajustes ya que se encuentra en sus límites económicos. Esta estrategia de reducción debe ser aplicada mediante la reacomodación de los porcentajes de participación, es decir una nueva conseguir una nueva distribución de las ventas que tiene cada una de las líneas de negocio.

Pero no como un proceso donde la empresa tenga mejores reducciones en el precio si no enfocándose donde las líneas de negocio tienen poca participación, pero muy buen margen y se puede incrementar para mejorar el margen bruto.

7.3.3 Mejoramiento de Políticas de Recaudo de Cartera (MPRC)

El último plan de acción que se propone dentro de la estrategia financiera consiste en el mejoramiento de la gestión de cobranza, ya que es uno de los procesos fundamentales dentro de la compañía, el cual debe ser alineado con el departamento comercial para el mejoramiento continuo de la clasificación de los clientes, donde se debe evaluar cuál será el análisis adecuado, teniendo un acercamiento directo con los clientes y así mismo con la gestión de cobro.

Con todo lo anterior se pueden esperar resultados como, planes de pagos acordados, descuentos por pronto pago, procedimientos y políticas de crédito claros, otorgando plazos cortos que reducen al mínimo las pérdidas en cuanto a la cartera de difícil cobro y exigiendo garantías como pagares, cheques posfechados y letras.

Para obtener un proporcionado estudio de los clientes a los cuales se les otorgan créditos, el departamento de cartera principalmente debe estudiar la situación del sector del cual pertenece este, posterior solicitar la siguiente información, la cual debe ser analizada para conceder cupos de crédito de acuerdo con las políticas:

- Formulario de estudio
- Estados financieros de los últimos 3 años
- Informe de crédito de centrales de riesgo
- Pagare en blanco con cartas de instrucciones
- Referencias comerciales

De igual manera el departamento de cartera debe gestionar los procesos vinculados directamente con el recaudo eficiente de la cartera, mensualmente elaborar reportes de estados de cuentas, vencimiento por edades y crecimiento de ventas.

7.4 Consideraciones Finales Para la Junta Directiva

En tiempos de cambio es necesario transformar la forma de pensar y entender que, evaluar la forma en la que la empresa se mueve con miras a sus horizontes económicos se vuelve sumamente necesario. Como grupo de asesores entendemos las necesidades de subsistencia que tiene la compañía, especialmente en estos tiempos difíciles, y por ello decidimos plasmar este documento y de esta manera dar a conocer el diagnóstico realizado a los estados financieros de los años 2015 a 2019 y con base en lo analizado, las estrategias planteadas para alcanzar nuevos y mejores horizontes.

Para empezar, es importante tener en cuenta que a pesar de que la empresa presenta márgenes de rentabilidad reducidos, tiene potencial de mejora. La empresa puede crecer y mejorar sus rentabilidades si empieza a fortalecer y formalizar sus procesos internos. El llamado es a tomar decisiones, y vislumbrar la manera en que la empresa se pueda empezar a mover en su sector y en otros nuevos.

Una vez realizados los análisis podemos determinar que Cameleco es una empresa que participa en un mercado muy competitivo y de gran movimiento, su campo de acción puede llegar a ser muy amplio y rentable en la medida en la que se puedan ir llevando a cabo la aplicación de las estrategias a la que este documento hace referencia.

Es así como proponemos las estrategias desde dos ópticas:

1. En el aspecto financiero, desarrollar una estrategia de análisis y seguimiento al inventario, con un estudio juicioso sobre los costos implicados y la aplicación de análisis periódicos que proporcione información relevante.
2. La planificación presupuestal, que le permitirá a la compañía estimar y controlar las operaciones futuras alcanzando niveles óptimos de rentabilidad.
3. Una mejora en la estructura procedimental del recaudo, que le permitirá a la empresa unir sus puntos álgidos para que se encuentren nuevos horizontes.

De otro lado, y para complementar la gestión, proponemos las siguientes acciones desde el campo administrativo.

1. Mejoramiento de sus políticas de estructura de personal.
2. La aplicación de nuevos mecanismos de mejoramiento empresarial que cobije a todos sus miembros.

Lo anterior sin lugar a duda hará que Cameleco avance hacia el futuro con paso firme.

Esperamos que esta información sea de valor para la compañía, por nuestra parte, creemos en las capacidades de Cameleco y en las oportunidades que tiene tanto

en su mercado como en la exploración de nuevos caminos. Es el momento de reinventarse y explorar el océano azul que el nuevo orden mundial está trayendo consigo.

8. Conclusiones y Apuestas Financieras Futuras

Como se cita en este documento, García (2018) afirma que las variables aspectos relacionadas con el valor de una entidad sirven de guía tomar decisiones. Estos análisis se deben realizar con el suficiente equilibrio para que las decisiones se tomen como consecuencia de un resultado conciliado con indicadores y se pueda mitigar la incertidumbre empresarial. De esta manera podemos observar en el ejercicio realizado que la objetividad debe estar encaminada a la reducción de costos con el fin de alivianar la coyuntura empresarial.

Se puede observar que Cameleco es una empresa que bajo los tratamientos de valoración realizados arroja un resultado de poca movilidad puesto que se encuentra en los límites de operación. La empresa no puede tener mayores resultados en su utilidad ya que su naturaleza es netamente comercial, sus costos siempre se van a mantener altos debido al nivel de inventarios que tiene que manejar, si no los mantiene no vende o perdería participación en el mercado.

Al aplicar las estrategias propuestas en este documento, el valor de la empresa no se modifica en gran medida con respecto a la valoración inicial realizada con los datos históricos. Aplicarle a la compañía unas expectativas de crecimiento mayores a las planteadas en este trabajo podrían resultar ser contradictorias para el buen funcionamiento de la compañía.

Es preciso recalcar que el margen de la rentabilidad es limitado pero que la compañía puede fortalecer sus procesos internos para potenciar su actividad. Sus utilidades pueden percibir mejoras y buscar crecimiento en el sector enfocándose en sus líneas de mayor rentabilidad. Es necesario que la compañía entienda que debe tomar decisiones adecuadas para tener un mejor desempeño en su sector.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico financiero durante el periodo observado. La compañía requiere aumentar los márgenes de sus utilidades, puesto que éstos se han visto afectados principalmente por los costos, los cuales se han incrementado en gran proporción por que hay menor o poca opción en las negociaciones de sus productos. A pesar que las ventas de la compañía se han mantenido, se evidencia que éstas deben crecer en mayor medida para poder soportar la estructura de costos y que las utilidades no se vean afectadas.

Cotejando el margen del sector de los materiales para la construcción, la compañía no se encuentra tan alejada de este margen, lo que implica que Cameleco a pesar de tener una operación ajustada cuenta con un flujo de caja competente para cubrir deudas, obligaciones tributarias, obligaciones laborales y financieras e invertir en KTNO.

Las estrategias propuestas en este documento deben ser entendidas, evaluadas y aplicadas para buscar que Cameleco amplíe su campo de acción y pueda percibir mejores rentabilidades.

9. Referencias Bibliográficas

Fernández (2018): <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0771.pdf>

García (2018): Libro valoración de empresas, gerencia del valor y eva® Oscar León García

Álvarez García (2006): <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013669003.pdf>
https://www.researchgate.net/publication/46564038_Las_razones_para_valorar_una_empresa_y_los_metodos_empleados

My Khan (1999): my khan profesor de finanzas de la universidad de Delhi, en su libro Theory and Problems in financial management (books.google.com.co, 2021) Libro: Theory and Problems in Financial Management, 2nd ed. January 1, 1999. MY KHAN

Jacob Oded: https://www.researchgate.net/profile/Allen_Michel/publication/265572808_Reconciling_DCF_Valuation_Methodologies/links/54b7b0ba0cf2bd04be33bbac/Reconciling-Dcf-Valuation-Methodologies.pdf

GÂDOIU (2017): http://economic.upit.ro/repec/pdf/2014_2_9.pdf

Pannicke (2013): <https://patents.google.com/patent/US8510182B2/en>

Estupiñán (2006): <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Carrillo (2011): <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17997/1/T3130i.pdf>

Labatut (2005): Libro: Plan de Viabilidad Empresarial noviembre, 2016 Labatut Serer, Gregorio

Jose Kennedy Ollague Valarezo (2017): VOL. 2 NÚM. 8.1 (2017): II conferencia internacional de investigación multidisciplinaria (ciim-2017)

Delgado (2017): <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055964009/html/index.html>

Ref 1 <https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/materialesdeconstruccion>

Ref2 <https://www.redalyc.org/pdf/478/47803006.pdf>

Ref3 https://nabiconsulting.co/impacto_y_panorama_del_sector_ferretero_en_colombia/

10. Anexos

Tabla 10: Análisis de Razones financieras

Rentabilidad	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilidad Bruta	15,59%	13,97%	13,70%	13,34%	13,19%
Rentabilidad Operacional	6,09%	5,52%	5,49%	4,97%	5,09%
Rentabilidad Neta	4,03%	4,04%	3,77%	4,65%	3,49%
ROE	34,68%	33,81%	38,16%	23,13%	17,44%
Liquidez	2015	2016	2017	2018	2019
Capital de Trabajo	4.048.505	4.472.168	4.092.118	4.659.190	6.647.355
Razon Corriente	2,14	1,92	1,64	1,53	1,53
Prueba Acida	1,02	1,15	1,06	0,80	0,85
Endeudamiento	2015	2016	2017	2018	2019
Nivel de Endeudamiento	67,79%	71,61%	73,71%	49,80%	53,38%
Concentracion de Endeudamiento a Corto Plazo	46,47%	50,99%	57,17%	97,81%	99,16%
Concentracion de Endeudamiento a Largo Plazo	53,53%	49,01%	42,83%	2,19%	0,84%
Actividad	2015	2016	2017	2018	2019
Rotacion del Patrimonio	8,61	8,37	10,13	4,98	5,00
Rotacion del Activo	2,77	2,38	2,66	2,50	2,33
Rotacion de Cartera	9,39	7,57	7,07	7,12	5,71
Periodo de Cobro	38,86	48,24	51,65	51,23	63,97
Rotacion de Inventarios	55,01	49,85	38,87	60,29	64,95
Ciclo Operacional	93,87	98,09	90,51	111,53	128,93
Periodo de Pago a Proveedores	41,64	44,22	53,65	67,41	80,33

Fuente: Elaboración Propia

