VALORACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SKECHERS COLOMBIA SAS

DORIS LIGIA GARZÓN SALINAS
CARMEN ROSA ZAMORA ARCINIEGAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BOGOTÁ
2023

VALORACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SKECHERS COLOMBIA SAS

ELABORADO POR:

DORIS LIGIA GARZÓN SALINAS
CARMEN ROSA ZAMORA ARCINIEGAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

JULIAN JAVIER TENJO LEAL
FERNEY LUENGAS BAYON

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BOGOTÁ
2023

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido nuestra guía constante en este apasionante proceso académico. Su amor inmenso y su fortaleza nos han inspirado a superar todos los desafíos y obstáculos que se han presentado en nuestro camino. Cada paso que hemos dado ha estado iluminado por su divina gracia, guiándonos hacia el éxito.

Deseamos extender nuestro sincero agradecimiento a nuestra amada familia, quienes han sido el pilar fundamental durante todo nuestro recorrido académico. Su apoyo inquebrantable, paciencia y aliento han sido esenciales para lograr alcanzar nuestras metas. Su amor incondicional y confianza en nosotros nos han otorgado la fuerza necesaria para seguir adelante y enfrentar cualquier adversidad que se haya presentado.

Así mismo, queremos expresar nuestra gratitud a los docentes y profesores que nos han acompañado en este apasionante viaje educativo. Su conocimiento, dedicación y pasión por la enseñanza han sido fundamentales en nuestra formación profesional. A través de su guía y mentoría, hemos adquirido habilidades y conocimientos que nos han permitido desarrollar nuestro proyecto de grado con excelencia. No podemos dejar de reconocer la invaluable contribución de la Universidad Piloto de Colombia en nuestro proceso de aprendizaje. Agradecemos a esta prestigiosa institución por brindarnos las herramientas académicas necesarias para crecer tanto personal como profesionalmente. Los valores de excelencia, ética y compromiso inculcados en esta universidad nos han ayudado a construir una base sólida para nuestro futuro.

Por último, pero definitivamente no menos importante, queremos expresar nuestra plena gratitud a la empresa Skechers Colombia SAS por su inestimable apoyo y colaboración en la realización de nuestro proyecto de grado. Su participación y su valioso aporte han enriquecido nuestra investigación, permitiendo que nuestro proyecto sea aún más relevante y aplicable en el ámbito laboral.

Resumen

Nos complace presentar un resumen de nuestro proyecto de grado, el cual se compone de tres partes fundamentales que abarcan diversos aspectos relacionados con la compañía Skechers Colombia SAS.

En el primer capítulo, hemos construido un sólido marco teórico y explorado el estado del arte. Nos sumergimos en las teorías y conceptos fundamentales que sustentan nuestro propósito. Esta base teórica nos ha proporcionado una comprensión actualizada de los aspectos clave relacionados con nuestro proyecto.

En el segundo capítulo, nos adentramos en el fascinante mundo de Skechers Colombia. Investigamos minuciosamente su historia, misión y visión, sumergiéndonos en su esencia como empresa. Además, examinamos su contexto empresarial, explorando su posición en el mercado y analizando su portafolio de productos. También evaluamos el entorno económico sectorial en el que la empresa se desenvuelve, permitiéndonos comprender mejor su posición y oportunidades en el mercado actual.

En el tercer capítulo, presentamos información contable crucial para nuestro análisis. Utilizando cifras históricas desde el año 2018 hasta el año 2022, llevamos a cabo un detallado análisis de los indicadores de valor y razones financieras relevantes. Este análisis minucioso nos proporcionó una visión precisa del desempeño financiero de Skechers Colombia. Además, realizamos una valoración sin estrategias y una valoración con estrategias, lo que nos permitió evaluar diferentes escenarios y proyectar el desempeño de la empresa hasta el año 2027.

Palabras clave: proyecto de grado, resumen, partes fundamentales, Skechers Colombia, marco teórico, estado del arte, teorías, conceptos, comprensión, historia, misión, visión, contexto empresarial, posición en el mercado, portafolio de productos, entorno económico sectorial, información contable, análisis, indicadores de valor, ratios financieras, desempeño, valoración, escenarios, proyecciones.

Abstract

We are pleased to present a summary of our undergraduate project, which consists of three fundamental parts that cover various aspects related to Skechers Colombia.

In the first chapter, we have built a solid theoretical framework and explored the state of the art. We delved into the fundamental theories and concepts that underpin our purpose. This theoretical foundation has provided us with an updated understanding of the key aspects related to our project.

In the second chapter, we delve into the fascinating world of Skechers Colombia. We conducted thorough research into its history, mission, and vision, immersing ourselves in the essence of the company. Additionally, we examined its business context, exploring its market position and analyzing its product portfolio. We also evaluated the sector-specific economic environment in which the company operates, allowing us to gain a better understanding of its position and opportunities in the current market.

In the third chapter, we present crucial accounting information for our analysis. Using historical figures from 2018 to 2022, we carried out a detailed analysis of relevant value indicators and financial ratios. This meticulous analysis provided us with a precise insight into Skechers Colombia's financial performance. Furthermore, we conducted a valuation without strategies and a valuation with strategies, enabling us to evaluate different scenarios and project the company's performance until 2027.

Keywords: undergraduate project, summary, fundamental parts, Skechers Colombia, theoretical framework, state of the art, theories, concepts, understanding, history, mission, vision, business context, market position, product portfolio, sector-specific economic environment, accounting information, analysis, value indicators, financial ratios, performance, valuation, scenarios, projections.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción 6
Problema 11
Justificación 12
Objetivos 13
Objetivo general 13
Objetivos específicos 13
CAPITULO 1 14
1.1. Marco teórico 14
1.2. Estado del arte 15
Valoración del Grupo Adidas 15
CAPITULO 2 16
2.1. Historia de la Empresa 16
DE SKECHERS INTERNACIONAL 16
DE SKECHERS COLOMBIA: 18
Misión: 19
Visión: 19
2.2 Contexto Empresarial (Competencia y mercados en los que participa) 20
2.3 Análisis de portafolio de productos y servicios 22
2.4 Análisis del entorno económico de la empresa y sus productos 22
CAPITULO 3 28
CIFRAS CONTABLES 29
Análisis vertical: 30
Estructura Financiera Skechers Colombia S.A.S. 31
Inductores de Valor y Razones Financieras Empresa Skechers Colombia S.A.S. 32
Predictores de Quiebra Empresa Skechers Colombia S.A.S. 33
Análisis financiero gráfico. 34
Diagnóstico financiero escrito 39
Valoración de la empresa sin estrategias 41
Análisis de la valoración sin estrategias 43
Estrategias y tratamientos 44
Valoración con estrategias y comparativo con la valoración sin estrategias 45
Análisis de la gestión de valor 47
Predictores de Quiebra con estrategias Empresa Skechers Colombia S.A.S. 49

Conclusiones 49
Recomendaciones 50
Referencias 51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tiendas Retail 18
Figura 2 Mercadeo 21
Figura 3 Estadísticas DANE comercio al por mayor y al por menor 23
Figura 4 Importaciones de calzado en Colombia 2021 24
Figura 5 Ventas de calzado en Colombia 2019 25
Figura 6 Ventas de calzado en Colombia 2020 26
Figura 7 Ventas de calzado en Colombia 2021 26
Figura 8 Publicidad en radio 27
Figura 9 Publicidad en televisión 27
Figura 10 Publicidad en redes sociales - influencers 28
Figura 11 Predictor de quiebra ATMAN inicial 33
Figura 12 Predictor de quiebra SPRINGATE inicial 34
Figura 13 Análisis generación de utilidad por activos fijos histórico 35
Figura 14 Comparativo Ventas - Margen Ebitda histórico 35
Figura 15 Comparativo Ebitda - Ventas - Margen Ebitda histórico 36
Figura 16 KTNO histórico 37
Figura 17 Flujo de caja grafico histórico 38
Figura 18 ROA histórico 38
Figura 19 Valoración comparada mercado 43
Figura 20 Valoración comparada mercado + estrategias 47
Figura 21 Gestión de valor 48
Figura 22 Gestión de valor FCLO 49
Figura 23 Método Altman Index servicios 49
Figura 24 Modelo de solvencia Springate Index 50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos empresariales 16
Tabla 2 Balance general histórico 29
Tabla 3 Estado de resultados histórico 30
Tabla 4 Estructura financiera inicial 31
Tabla 5 Inductores de rentabilidad iniciales 32
Tabla 6 Flujo de caja histórico 32
Tabla 7 Razones financieras iniciales 32
Tabla 8 WACC proyectado sin estrategias 41
Tabla 9 Flujo de caja proyectado sin estrategias 42
Tabla 10 Cálculo de perpetuidad proyectado sin estrategias 42
Tabla 11 Resumen resultados de valoración sin estrategias 42
Tabla 12 Múltiplos resultantes de la valoración 43
Tabla 13 Estrategia/mejoramiento margen Ebitda 44
Tabla 14 Costo de capital - WACC 45
Tabla 15 Flujo de caja proyectado 46
Tabla 16 Modelo crecimiento constante 46
Tabla 17 Resumen resultados de valoración + estrategia 46
Tabla 18 Múltiplos resultantes de la valoración + estrategia 47
Tabla 19 Gestión de valor resultante 48

Introducción

Para cualquier compañía el análisis de información financiera es fundamental y determinante a la hora de planificar y tomar decisiones, estos análisis deberán proporcionar perspectivas para la generación de mejores rentabilidades y reducción de conjeturas que puedan afectar a los resultados económicos.

El presente estudio sobre el análisis financiero de la compañía Skechers Colombia SAS y sus enfoques macroeconómicos, comerciales y diagnostico financiero nos ayuda a comprender su estado histórico, actual y una proyección abierta bajo unas estrategias económicas de sus resultados a futuro, los análisis descritos en este trabajo nos brindan además herramientas para visualizar las variables y los efectos que puede sufrir una compañía en su situación económica a través de cálculos estimados teniendo en cuenta su actividad operacional, posibles riesgos externos e internos, rentabilidades esperadas, plan de crecimiento etc.

En este análisis se muestran cálculos utilizados para diagnosticar la situación financiera de la compañía y así poder tomar decisiones adecuadas minimizando riesgos y errores, la información aquí utilizada fue tomada de los estados financieros de los últimos cinco años permitiendo tener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución.

Primero se describe su entorno económico, competencia, historia y organización para dar paso a las cifras historias luego una breve descripción de sus resultados abriendo paso a los análisis e indicadores financieros para llevarlos a planear estrategias económicas y observar su impacto en la compañía.

La generación de efectivo, la generación de utilidades y el crecimiento económico atreves del valor de su patrimonio son los principales objetivos de la compañía, para esto se mostrará de la mejor manera la proyección a seguir y finalizará con las conclusiones de los resultados.

Problema

La compañía está dedicada a la compra y venta de calzado deportivo, ropa deportiva y accesorios, su estructura organizacional es descentralizada por lo cual su gobierno corporativo está dividido y dirigido por varias áreas que están ubicadas en varios países y que entre ellas no existen una unidad o cooperación de integración para llevar a la compañía a un mismo fin, la compañía viene realizando sus estados financieros de los hechos económicos sin un análisis detallado de cada una de sus variables, aunque está en expansión, las decisiones que se toman no incluyen un estudio de los estados financieros y sus efectos.

Aunque es una marca reconocida y su casa matriz se encuentra en Estados Unidos, a la información que se presenta no se le realiza una valoración para mitigar efectos económicos externos o internos en el contexto de que es una compañía que para casa matriz es muy pequeña y por ello no existe una mitigación de riesgos de perdidas o falta de efectivo por que se da como entendido que la casa matriz respaldaría o determinaría que tiempo esta compañía podría estar dentro del país.

Se crea la necesidad de revisar cada rubro e indicador financiero de la compañía, en que parte de su estado de situación financiera o estado de resultados hay menor o mayor riesgo y así determinar su estado actual y su futuro.

¿Es posible mejorar el patrimonio de la compañía con una planeación basada en estrategias para aumentar su valor y su rentabilidad, teniendo en cuenta las políticas y procesos definidas sin afectar su naturaleza?

Justificación

Para la compañía Skechers la valoración financiera a través del método de caja libre permitirá identificar un rango de valores en el que exista la mayor probabilidad de encontrar a esta empresa que está en marcha en más de 150 países en el mundo, pero de manera particular esta estimación apunta a su valor en Colombia. Para esta empresa multinacional con su Localidad en Colombia, la valoración por el método de flujo de caja libre descontado, pretende ser una herramienta estratégica que aporte a decidir qué productos, líneas de negocio o clientes se pueden mantener o abandonar para potenciar (Alanis, 2015, p. 1041).

Skechers hace parte de las empresas internacionales que, como producto de la apertura económica, ingresan al país con el firme propósito de establecer niveles de competitividad que le permitan mantenerse y crecer, en el marco de un "esquema de mercado que estaría determinado por la competencia nacional e internacional" (Ortiz, 2015, p. 2), requiere como organización pensar, diseñar y poner en aplicación fórmulas de funcionamiento para la eficiencia y productividad empresarial, por lo que este proceso de valoración financiera puede ser de gran utilidad para esta compañía y sus propósitos en el país.

Como compañía multinacional encuentra en Colombia una oportunidad de negocio, particularmente en el sector comercial de la venta de zapatos deportivos, por lo cual la valoración financiera permite la medición del impacto de las políticas comerciales implementadas y de las estrategias de la empresa para la ampliación de su reconocimiento y empoderamiento en el mercado nacional.

En este sentido para Skechers, la valoración de la empresa puede resultar siendo una forma de aplicar su comprensión de la administración moderna, ya que este proceso es de importancia desde la perspectiva de la generación de ingresos a largo plazo y la eficiencia de la organización en el manejo de los recursos activos y pasivos con los que cuenta, estas consideraciones anteriores están actualmente por encima de la reducción de los costos. Así, para esta compañía entender y aplicar su constante valoración apunta al aumento de los beneficios tanto de la multinacional como de sus empleados en este país. Adicionalmente como dice Ortiz (2015).

Cabe destacar que en algunas compañías la valoración de la empresa está siendo utilizada para evaluar cada una de las decisiones que en ella se pretenden realizar. La evaluación de nuevos proyectos, decisiones de endeudamiento, de capitalizaciones y reestructuraciones financieras, entre otros, se miden con el impacto que cada una de ellas pueda tener sobre el valor de la empresa. (p. 3).

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados de la valoración financiera pueden generar nuevas o distintas alternativas que no han sido consideradas en la empresa generando aperturas e innovaciones en beneficio de la generación de riqueza.

Objetivos

Objetivo general

Hacer la valoración financiera de la compañía Skechers a través del método de flujo de caja libre descontado, para determinar su capacidad de generación de riqueza y crecimiento.

Objetivos específicos

1. Construir un marco de referencia que oriente la valoración financiera de la empresa Skechers a través del rastreamiento de fuentes bibliográficas para la elaboración del estado del arte y el marco teórico.

2. Reconocer el entorno socioeconómico de la empresa Skechers para su filial en Colombia, a través del análisis económico de este sector.

3. Aplicar el método de valoración de Flujo de Caja Libre descontado a la empresa Skechers con sede en Colombia para reconocer estrategias y tomar decisiones fundamentadas con el propósito de aumentar el valor de la empresa.

CAPITULO 1

1.1. Marco teórico

Se comprende para este ejercicio investigativo la valoración financiera como, el resultado del potencial de una compañía por medio de una recopilación histórica de sus hechos económicos, evaluando las ventajas y desventajas competitivas de tal organización, teniendo en cuenta además la economía del sector, indicadores económicos y las políticas financieras de la empresa para determinar si es capaz de generar riqueza , crecimiento y flujo de caja a lo largo del tiempo que le permita mantenerse de una forma sostenible y autónoma.

Lo anterior implica, comprender la valoración financiera como la identificación del valor de una compañía a través de la aplicación modelo financiero pertinente con el sector económico en el cual se desarrolla. Dicha valoración no implica su venta, sino establecer un punto de referencia para saber cuál es el potencial de la compañía en pro de tomar decisiones para su crecimiento.

Para profundizar en lo anterior Ortiz (2015) plantea que, existen diversas formas de valorar una empresa las cuales varían dependiendo del objetivo que se busca al realizarla. Sin embargo, sobresalen los métodos del flujo de caja, más precisamente el método del flujo de caja libre y el descontado. Para ambas se parte del concepto del flujo de caja en el cual se destacan el EBITDA, el movimiento de activos y pasivos, el flujo de inversión y el flujo financiero. Para poder realizar una valoración lo más importante es tener las proyecciones financieras de la compañía, particularmente en lo que tiene que ver con el estado de resultados, balance general y flujo de caja proyectado. (p. 1).

Así, la valoración de la empresa hace referencia a la medición homogénea de elementos como el patrimonio, la actividad, el potencial y otras características de la compañía que puedan cuantificarse a través de datos asociados al flujo de caja como uno de los más destacados en este proceso. Lo anterior en palabras de Damodaran (2012) “si compras un activo financiero, lo haces por el flujo de caja que esperas recibir”.

De esta manera Damodaran hace referencia a la existencia de diversas modelos o alternativas para la valoración, sin embargo, plantea que dichos modelos de manera general se pueden comprender como: el intrínseco y el relativo. En cuanto a la valoración intrínseca, se refiere al proceso en el cual, el valor intrínseco de dicho activo está asociado necesariamente al flujo de caja que éste pueda generar a la largo de su existencia, incluyendo la incertidumbre que financieramente pueda presentarse. Así, la valoración aumenta en la medida que el flujo de caja sea alto y estable y naturalmente disminuye cuando dicho flujo de caja es más bajo y en términos de Damodarán “más volátil”.

En cuanto a la valoración relativa, los activos se valoran teniendo en cuenta el seguimiento a los precios que se encuentran en los mercados del sector financiero al cual pertenece la compañía. Así, la valoración correspondería a los precios del sector financiero vecino, que para Damodaran se refiere al "grupo de comparables". Los métodos intrínseco y relativo no son opuestos, al contrario, una valoración financiera con mayor efectividad amplia las consideraciones de elementos de uno y otro método haciéndolos complementarios. Desde esta mirada, también se plantea que la valoración cobra sentido en las diferentes etapas del ciclo de vida de una compañía, pero de igual manera se debería dar para pequeñas y grandes empresas. Además, este proceso resulta de gran importancia como lo anota Damoradan cuando las organizaciones quieren expandirse ya que "desempeña un papel clave cuando negocian con inversores de capital de riesgo y de capital privado para conseguir más capital" (Damodaran, 2021, p. 14).

1.2. Estado del arte

Valoración del Grupo Adidas

Este trabajo de investigación adelantado como requisito para obtener la titulación de Magíster en Finanzas con Especialización en Gestión de Portafolios de Inversión Presentado por Sr. Carsten Göbel en la Universidad del Pacífico en el año 2015, hace referencia a la valoración adelantada al Grupo Adidas, entendida como una empresa líder en la producción de calzado y accesorios deportivos.

Con este propósito el autor acudió a diversos modelos de valoración en los que tuvo en consideración el análisis de aspectos macroeconómicos, industriales y sin lugar a dudas un componente importante fue la competencia, y en cuanto a la compañía vinculó su situación financiera y la estrategia comercial, los anteriores fueron desarrollados en un marco de referencia relacionado con planteamientos de Fernández (2015), en cuanto a que las proyecciones de flujos futuros deben "asegurar consistencia financiera entre las previsiones, comparar las previsiones con las cifras históricas y establecer consistencia de los flujos con el análisis estratégico".

Además, la valoración incluyó la descripción de las expectativas de crecimiento e incorporó los supuestos en la aplicación de los métodos elegidos para la valoración, con la finalidad de identificar el valor por acción de esta compañía.

Los métodos de valoración empleados fueron:

- Descuento de los flujos de caja libre (FCFF)
- Descuento de los dividendos
- Valoración por múltiplos (PER, EV/Ventas, EV/EBIT, EV/EBITDA)".

Según Göbel (2015), los resultados de los métodos de valoración aplicados se exponen como:

El valor por acción es de EUR 83,72, monto obtenido por el modelo de descuento de los flujos de caja libre a la empresa; se considera el valor apropiado en el momento de la valoración. El precio de la acción de Adidas, al 25 de octubre, es de EUR 81,41, ligeramente más bajo que

el valor calculado por el modelo principal de valoración (EUR 83,72). El buen gobierno corporativo, la fortaleza financiera de la empresa, el valor de la marca y el alineamiento de la estrategia para lograr las metas propuestas avalan que el modelo de negocio de la empresa puede generar valor a los accionistas en el futuro. La recomendación para inversionistas en la acción de Adidas es “buy/hold” (comprar/mantener). (p. 25)

CAPITULO 2

Análisis del contexto económico:

2.1. Historia de la Empresa

Tabla 1

Datos empresariales

RAZON SOCIAL	Skechers Colombia SAS
NIT	900872769-0
SECTOR	Importadora y Comercializadora de Calzado Ropa y Accesorios
TIPO	Privada
TIPO DE OPERACIÓN	Comercialización de calzado casual y deportivo, ropa y accesorios para hombres mujeres y niños; opera a través de dos segmentos: ventas minoristas Retail, tiendas propias (20) ubicadas en las ciudades de Bogotá, Medellín Cali y Barranquilla, ventas Mayoristas nacionales Wholesale, grandes superficies y multimarca, 58 clientes. Skechers Colombia se encuentra en proceso de implementación a través de comercio electrónico (e-commerce)

Fuente: Elaboración propia, 2023.

DE SKECHERS INTERNACIONAL

Skechers fue fundada en 1992 por Robert Greenberg, luego de la venta de La Gear, una marca de zapatos que también había sido creada por él. Desde el inicio de esta marca, su público objetivo ha estado bien definido.

Esto se debe a que pudieron entender claramente que las personas tienen la necesidad de un calzado, que les permita caminar cómodamente, y que puedan utilizar para asistir al trabajo, caminar, e incluso, realizar deporte.

Skechers es una marca global de calzado y ropa con un crecimiento líder en la industria y una oportunidad significativa para una expansión mundial continua. La empresa diseña, desarrolla y comercializa más de 3000 estilos de calzado deportivo y de estilo de vida para hombres, mujeres y niños. Vende sus productos en más de 170 países de todo el mundo a través de su infraestructura mundial establecida y sus capacidades de distribución.

Skechers, mantiene su oficina principal o casa matriz en Manhattan Beach, California. Skechers diseña y comercializa calzado contemporáneo de marca para hombres, mujeres y niños bajo diversas líneas únicas, incluyendo un calzado que sea un estilo de vida, un calzado de alto rendimiento y un calzado para el trabajo, todo esto vendido bajo las marcas Skechers, Skechers Performance y Skechers Work. El calzado de Skechers refleja una combinación de estilo, comodidad, calidad y valor que atrae a una amplia gama de consumidores. Skechers también diseña y comercializa ropa de estilo de vida de la marca Skechers para hombres y mujeres, y otorga licencias de la marca Skechers a otros fabricantes de accesorios, accesorios para mascotas, artículos de cuero, anteojos y uniformes médicos, entre otros. Adicional a las líneas de la marca Skechers, la compañía ofrece líneas de calzado de diseñador, moda y calle para hombres, mujeres y niños.

Skechers compite en la industria del calzado distinguiéndose por el estilo, precio, calidad, comodidad, prestigio y reconocimiento de la marca. Skechers considera que su éxito se debe en gran parte a la fuerza de la marca Skechers. Adicionalmente, el éxito de sus productos está directamente relacionado con la capacidad de la compañía para reconocer las tendencias en el mercado del calzado y diseñar productos que anticipen y se adapten a las cambiantes preferencias de los consumidores. Aun si Skechers es capaz de responder de manera oportuna y apropiada a las preferencias y tendencias cambiantes de los consumidores con nuevos productos de alta calidad, sus campañas de marketing y publicidad pueden no causar efecto en los consumidores, o los consumidores pueden considerar que la marca Skechers está desactualizada o asociada con estilos de calzado que ya no son populares ni relevantes.

Cadena de suministro: Los productos de la marca Skechers se venden a través de partes no relacionadas en tiendas departamentales, tiendas especializadas, minoristas deportivos, boutiques y minoristas por catálogo e Internet. Además, Skechers vende productos a través de sus propias tiendas minoristas y sitios web de comercio electrónico. Al 31 de diciembre de 2021, Skechers posee y opera 1.360 tiendas.

Abastecimiento: Los productos de Skechers son fabricados por manufactureras ubicadas principalmente en China y Vietnam cuyos contratos son independientes. Skechers no posee ni opera ninguna instalación manufacturera, ya que Skechers cree que el uso de empresas independientes aumenta sustancialmente su flexibilidad y capacidad de producción, mientras que reduce los gastos de capital y evita los costos de administrar una gran fuerza de trabajo de producción.

Para evitar disrupciones en la oferta del producto debido a inestabilidad política, disturbios civiles, inestabilidad económica, cambios en políticas o regulaciones gubernamentales,

desastres naturales y otros riesgos. Durante el FY 2021 Skechers tuvo cinco manufacturas que se hicieron responsables del 37.10 por ciento del total de las compras. Una manufacturera fue responsable del 18.00 por ciento de las ventas totales de Skechers.

Para salvaguardar la calidad y la consistencia del producto, Skechers supervisa los aspectos clave de la producción desde la fabricación inicial del prototipo hasta la fabricación final. La supervisión de toda la producción se realiza en los Estados Unidos por el departamento de producción interno de Skechers USA y en Asia a través de sus subsidiarias en China y Vietnam con aproximadamente 356 empleados combinados. Skechers cree que su presencia en Asia le permite negociar acuerdos con proveedores y fabricantes de manera más eficaz, reducir el tiempo de respuesta del producto y garantizar la entrega oportuna del calzado terminado. Adicionalmente, Skechers exige a sus fabricantes que operen de manera consistente con el código de conducta para proveedores de Skechers publicado en su sitio web corporativo. Skechers se asocia con fábricas que garantizan condiciones humanas para sus empleados y se involucra en procedimientos de control y auditoría de rutina para garantizar que aquellos que contribuyen a su producto sean tratados con la cortesía y el respeto que merecen.

Figura 1

Tiendas Retail

Fuente: Elaboración propia, 2022.

DE SKECHERS COLOMBIA:

La historia de Skechers Colombia se empezó a tejer por medio de la franquicia SETAI SA en el año 2013, bajo la dirección y presidencia de Daniel Bassan, quien a su vez era el mayor y principal distribuidor en América Latina por medio de Dabsan International.

En el año 2017, gracias al rendimiento de la franquicia y al posicionamiento de marca llega Skechers U.S.A. Inc. y nace Skechers Colombia SAS. Inició con tres tiendas en el país; dos en Bogotá y una en Cali. Al cabo de unos meses se inauguró la primera tienda insignia en el Centro Comercial Parque La Colina. Una tienda que ofreció más de 6000 referencias en calzado, ropa y accesorios.

Durante la pandemia, Skechers Colombia abrió cuatro nuevas tiendas, las cuales incluyeron el outlet más grande de Latinoamérica, ubicado en el barrio Toberín de la ciudad de Bogotá. Además, se rentó el Centro de Distribución (CD) en Texona Zona Franca, vía Cota. Un reto enorme que trajo muchos beneficios a la empresa y que, desde su apertura, Skechers Colombia ha trabajado incansablemente para la adquisición de su propio CD.

Al año siguiente se abrió la primer Flagship Store del país en la zona rosa y dos tiendas más que marcaron presencia en la ciudad de Cali y Medellín. Acto que, sin duda, entregó al púbico una imagen imponente de marca.

Skechers Colombia compra calzado a Skechers Latin América para reventa en Colombia. Para las ventas mayoristas, el producto de Skechers Latin América se envía desde un depósito no vinculado directamente a los clientes mayoristas de Skechers Colombia. El equipo de ventas locales y atención al cliente de Skechers Colombia establece y mantiene relaciones con los clientes en Colombia. Skechers Colombia también realiza otras funciones de administración de ventas, como procesar pedidos, facturar a clientes y cobrar cuentas por cobrar. Skechers Colombia también compra bienes de Skechers Latin América para revender en sus tiendas minoristas.

Actualmente Skechers Colombia tiene como proyecto abrir más tiendas en el país, en Medellín, Cartagena, Pereira y Bogotá. A su vez, se busca la implementación del sistema e-commerce y contar con el centro de distribución propio mencionado anteriormente.

Misión: Skechers Colombia SAS se dedica a proporcionar calzado deportivo de alta calidad y diseño innovador a un público en constante movimiento. Su objetivo comercial es brindar una amplia gama de zapatos dotados de tecnología avanzada que garantice la comodidad y la resistencia para satisfacer las necesidades de su público objetivo en Colombia y en la región geográfica que abarca. Su propósito fundamental es mejorar la experiencia de movimiento de sus clientes y acompañarlos en sus actividades deportivas y de estilo de vida. Su público objetivo comprende a hombres, mujeres, niños y niñas activos que valoran la comodidad, el estilo, la moda y la calidad en sus zapatos deportivos. Su ventaja competitiva se basa en su compromiso con la innovación, la excelencia y el diseño, lo que les permite ofrecer productos únicos y distintivos en el mercado.

Visión: Convertirse en la primera opción de calzado casual y activo al brindar una experiencia de cliente excepcional y emocionante para toda la familia, mientras se asegura la longevidad tanto de la empresa como de la marca SKECHERS a través de un crecimiento controlado y bien administrado.

2.2 Contexto Empresarial (Competencia y mercados en los que participa)

Descripción general

La industria del calzado es de carácter global y los grandes operadores de la industria fabrican una amplia gama de calzado para hombres, mujeres y niños. El calzado puede diseñarse para atletismo, con fines informales, de vestir, de calle, de trabajo o del hogar. Skechers compite en la industria del calzado sobre la base de estilo, precio, calidad, comodidad, prestigio de marca y reconocimiento.

El desafío que enfrenta Skechers al competir por la participación de mercado con las empresas mencionadas se deriva de que varios de sus competidores tienen recursos financieros, tecnológicos, de ingeniería, de fabricación, de marketing y de distribución significativamente mayores.

Determinantes de la demanda

La demanda en esta industria está determinada por una serie de factores, incluida el ingreso disponible de los hogares. A medida que disminuye el ingreso disponible de los hogares, también lo hace la demanda de artículos discrecionales como el calzado. Si el precio de la ropa y otros bienes relacionados aumenta a un ritmo más rápido que el del calzado, los hogares tienden a comprar mayores volúmenes de zapatos.

La publicidad y el marketing de marcas también es un factor determinante importante de la demanda. Cuanto mayor sea el fabricante, mayor será el éxito de crear una marca fuerte y popular. La moda también es una forma de diferenciar los productos y ha influido en la publicidad y el marketing. La moda y las tendencias sociales conducen a cambios en la demanda de ciertos estilos de calzado de la misma manera que la popularidad de las actividades deportivas afecta las ventas de calzado deportivo. Al gastar más dinero en publicidad que demuestre que la marca cumple con las preferencias de los consumidores objetivo, los actores de esta industria pueden ganar una parte significativamente mayor del mercado.

El nivel de conciencia sobre el fitness y la edad de la población son determinantes importantes de la demanda de determinadas categorías de calzado. Por ejemplo, los países desarrollados con poblaciones que envejecen pueden desear más zapatos para caminar que zapatos deportivos o escolares. Otra forma de demanda social puede provenir del clima. Los jugadores que puedan competir con los productos de cada temporada tendrán más éxito que los que no puedan.

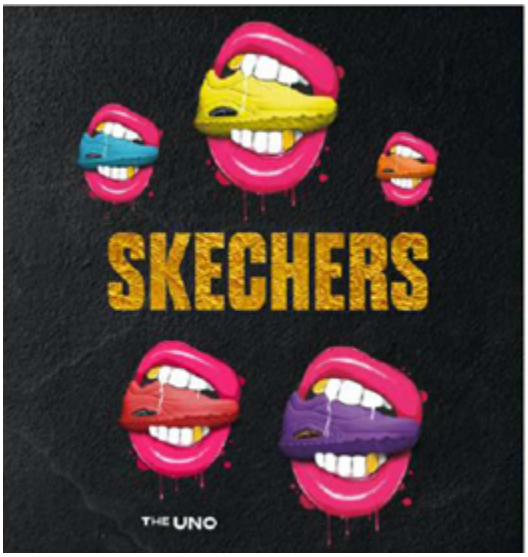
Por último, el crecimiento de la población también sigue impulsando al alza la demanda de calzado. En pocas palabras, una población mundial más grande significa una mayor demanda de productos de consumo, en particular para las necesidades básicas como el calzado. La calidad de los zapatos fabricados localmente en comparación con las importaciones también puede generar cambios en la demanda y las percepciones de los consumidores, especialmente para los zapatos clasificados como compras discrecionales. Los consumidores nacionales

pueden preferir los productos locales debido a un sentido de lealtad hacia los operadores locales. Los consumidores también pueden estar dispuestos a pagar más por el calzado fabricado en ciertos países, como Italia, que por el calzado fabricado en países emergentes.

Skechers compite en la industria del calzado sobre la base de estilo, precio, calidad, comodidad, prestigio de marca y reconocimiento. Sin embargo, Skechers cree que no compite directamente con ninguna compañía con respecto a toda su gama de productos. Por ejemplo, Skechers compite con los productos ofrecidos por Columbia Sportswear Company, Converse por Nike, Inc., Deckers Outdoor Corporation, Kenneth Cole Productions Inc., Steven Madden, Ltd., The Timberland Company, V.F. Corporation y Wolverine World Wide, Inc. en la categoría de calzado utilitario y calzado casual. Además, compite con el calzado ofrecido por Nike, Inc., Adidas AG, Reebok International Ltd., Puma SE, ASICS America Corporation, New Balance Athletic Shoe, Inc. y Under Armour, Inc. en su categoría de calzado de estilo de vida atlético y deportivo.

Figura 2

Mercadeo



Fuente: Magnetic, s.f.

Las zapatillas Skechers no son un símbolo de estatus o un ícono de las últimas tendencias en el mercado de la moda. La fórmula funciona más bien por el lado de que muchos consumidores consideran que los productos ofrecen una buena relación entre precio y calidad. Otra de las claves de su éxito, dicen analistas del sector, fue llegar a un público femenino que no necesariamente usaba zapatillas de manera habitual.

2.3 Análisis de portafolio de productos y servicios

Skechers Colombia maneja uno de los portafolios más variados del mercado. Ofreciendo calzado con tecnología para diferentes edades, con cinco categorías distintas para diferentes usos, lo que hace que el cliente tenga la oportunidad de elegir el que más de adapte a sus gustos y necesidades. Además, Skechers Colombia ha traído ropa deportiva, maletas, gafas, relojes, calcetines; esto permite una experiencia memorable para cada cliente que visita sus tiendas, en especial las mujeres quienes pueden escoger un 70% de la totalidad de los productos que ofrece la marca.

2.4 Análisis del entorno económico de la empresa y sus productos

Colombia sufrió la peor crisis económica de la historia en 2020 debido a la pandemia COVID-19. Según la Asociación Colombiana de Calzado, Cuero y Marroquinería ("ACICAM"), el consumo de los hogares se redujo en un 25,2 por ciento en 2020 en comparación con 2019. El descenso se debió principalmente al confinamiento, aumento del desempleo que provocó una caída de los ingresos personales, e incertidumbre económica causada por la pandemia de COVID-19.

Solo en 2020, la producción y las ventas en la industria del calzado en Colombia disminuyeron en más del 30 por ciento debido a cierres temporales de plantas de fabricación durante el COVID-19. Los fabricantes de calzado también han experimentado dificultades para obtener materias primas esenciales, como cloruro de polivinilo, cuero y materiales sintéticos, y un aumento en los costos de las materias primas debido a la escasez de suministro durante la pandemia de COVID-19.

China sigue siendo el principal proveedor de Colombia, seguida de Vietnam e Indonesia en el 2020. La industria local del calzado colombiano, ubicada principalmente en las áreas de Bogotá-Cundinamarca, Santanderes y Valle de Cauca y Eje Cafetero, ha venido enfrentando reducciones en proveedores, trabajadores y producción total.

Sin embargo, el calzado registró una fuerte recuperación en 2021, ya que, con la relajación de las restricciones relacionadas con la pandemia de COVID-19, los consumidores necesitaban calzado para desplazarse y socializar1. Se espera que el mercado minorista de ropa, calzado y accesorios en Colombia crezca un 9,7 por ciento para llegar a 38,7 mil millones de pesos colombianos en 2025. Se proyecta que el canal de ventas en línea crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 18,2 por ciento desde 2020 hasta 2025 para llegar a 13,7 billones de pesos colombianos en 2025. El sector de las ventas en línea está dominado por los grandes actores del mercado, que representaron el 85.0 por ciento de la participación de mercado en 2020.2 De 2015 a 2021, Colombia registró déficits de alrededor de USD 300 millones en su balanza comercial de calzado. En 2021, el saldo neto colombiano del comercio de calzado

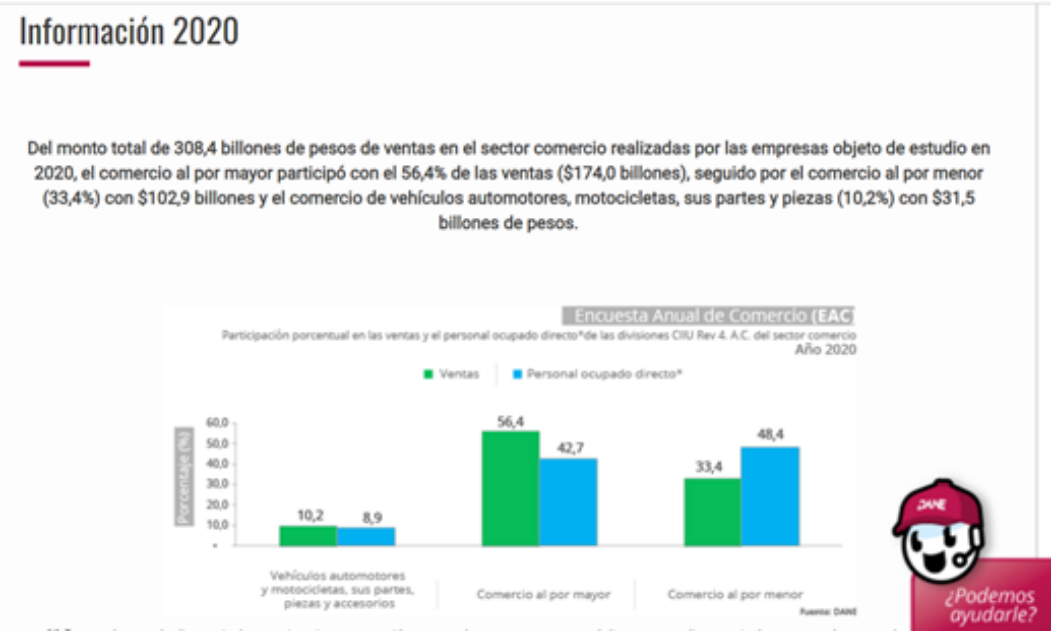
[1] Euromonitor Reportó: Calzado en Colombia, marzo 2022

[2] Fuente: https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Clothing-Footwear-Accessories-Retailing-Colombia-14696653/

se ubicó en aproximadamente 349.4 millones de dólares negativos, por debajo de los 261.2 millones negativos registrados en 2020.3

Figura 3

Estadísticas DANE comercio al por mayor y al por menor



Fuente: DANE, 2021.

En 2020, del total de la producción bruta ($65,7 billones), la mayor participación la tuvo el comercio al por mayor con 59,5%, correspondientes a $39,1 billones, seguido por el comercio al por menor con una participación de 31,8% y un monto de $20,9 billones.

El comercio al por mayor presentó la mayor participación del consumo intermedio (53,0%), seguido por el comercio al por menor (40,0%). El comercio al por mayor generó el 63,2% del valor agregado sectorial, el comercio al por menor el 27,2%.4

[3] Fuente: https://www.statista.com/statistics/1186225/trade-balance-footwear-colombia/

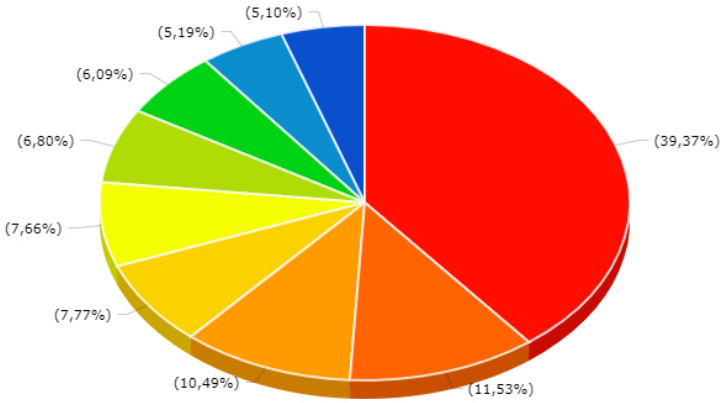
[4] Fuente: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac

IMPORTACIONES 2022

Skechers Colombia es la segunda empresa en importar calzado en Colombia durante el 2022, con una participación del 11.53% del total de importaciones en el país seguido de la compañía Adidas.

Figura 4

Importaciones de calzado en Colombia 2022



8050110742-ADIDAS COLOMBIA LTDA.	13.722.796,61
900872769-SKECHERS COLOMBIA SAS	4.018.388,70
900158685-CENTURY SPORTS S A S	3.658.388,14
900136788-FORUS COLOMBIA S.A.S	2.707.842,18
805014351-PLASTICAUCHO COLOMBIA S.A PUDIENDOSE ANUNCIAR COMO VENUS COL	2.670.594,32
890926803-ESTUDIO DE MODA S.A.S.	2.371.583,10
890801339-COMPANIA MANUFACTURERA MANISOL S A	2.122.754,09
900017447-FALABELLA DE COLOMBIA S A	1.808.042,62
900868271-DECATHLON COLOMBIA SAS	1.778.643,02

NIT	Importador (NIT - Razón Social)	Oct-2022 a Mar-2023										
		Kilos Brutos	Kilos Netos	Valor USD	Valor Local	Cantidad	Participación	Valor Unitario CIF	Peso Unitario	Kilos Brutos	Kilos Netos	Valor USD
8050110742	ADIDAS COLOMBIA LTDA.	518.750,87	459.642,53	13.722.796,61	65.609.905.931,45	631.124,00	18,23	21,74	29,86	493.767,29	445.058,71	14.754.761,76
900872769	SKECHERS COLOMBIA SAS	219.341,23	198.383,94	4.018.388,70	19.196.795.795,34	257.179,00	5,34	15,62	20,26	167.620,39	140.935,75	3.068.320,17
900158685	CENTURY SPORTS S A S	101.935,73	90.763,27	3.658.388,14	17.432.168.963,05	101.736,00	4,86	35,96	40,31	59.041,32	53.137,16	2.190.695,01
900136788	FORUS COLOMBIA S.A.S	88.941,95	80.912,71	2.707.842,18	12.827.868.549,82	96.361,00	3,60	28,10	33,47	6.919,53	6.227,56	183.106,35
805014351	PLASTICAUCHO COLOMBIA S.A PUDIENDOSE ANUNCIAR COMO VENUS COL	383.436,21	365.753,12	2.670.594,32	12.857.550.836,67	607.623,00	3,55	4,40	7,30	393.773,69	375.467,11	2.373.716,90
890926803	ESTUDIO DE MODA S.A.S.	58.758,67	53.201,54	2.371.583,10	11.444.372.500,85	50.966,00	3,15	46,53	44,58	87.139,51	78.822,00	3.031.954,98
890801339	COMPANIA MANUFACTURERA MANISOL S A	170.731,78	146.111,07	2.122.754,09	9.967.830.888,39	260.536,00	2,82	8,15	14,53	133.157,33	109.848,19	1.914.759,21
900017447	FALABELLA DE COLOMBIA S A	110.097,33	86.195,16	1.808.042,62	8.634.405.178,87	154.913,00	2,40	11,67	20,98	117.367,21	91.062,52	2.098.634,13
900868271	DECATHLON COLOMBIA SAS	84.146,83	74.343,22	1.778.643,02	8.425.501.227,61	155.002,00	2,36	11,47	23,92	84.870,87	74.662,62	1.560.366,39

Fuente: Legiscomex, s.f.

ESTADISTICAS DE INGRESOS POR COMERCIALIZACION DE CALZADO:

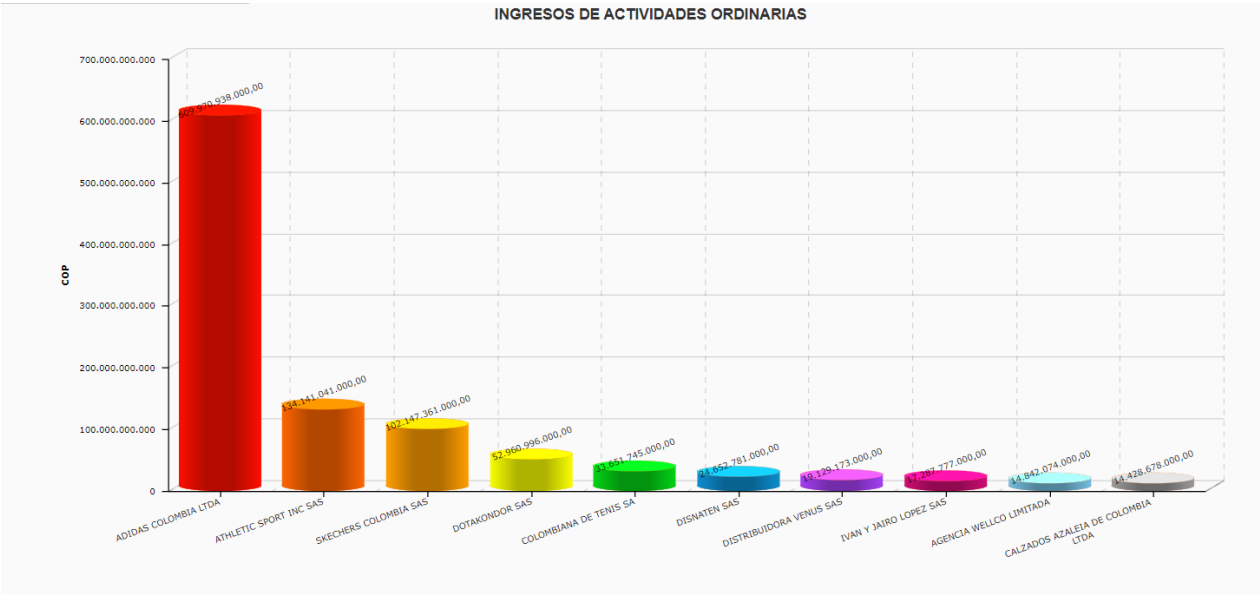
A continuación, se mostrará como ha sido la trayectoria en ventas de la compañía desde el 2019, evidenciando un aumento en el ranquin de empresas con la misma actividad económica en el país, partiendo que en 2019 era la tercera compañía con más ventas de calzado y luego en los años siguientes pasa a ser la segunda seguida de Adidas, esto demuestra los esfuerzos en materia de marketing y expansión que ha realizado la compañía.

Skechers Colombia SAS ha pasado de generar $102.147.361.000 ingresos anuales en el 2019 a generar $246.055.398.000 en el 2022, cabe mencionar que las compañías Colombiana de tenis SA y JYG SAS, que hacen parte de estas estadísticas son clientes potenciales de la compañia y también venden la marca.

2019

Figura 5

Ventas de calzado en Colombia 2019

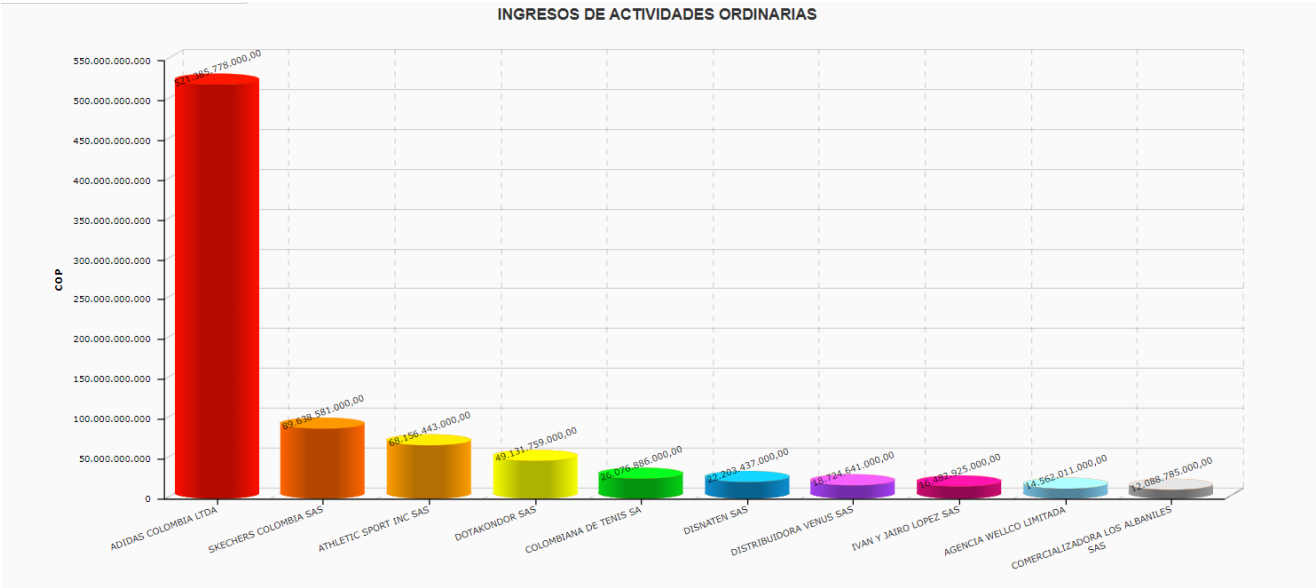


Fuente: Legiscomex**,** s.f.

2020

Figura 6

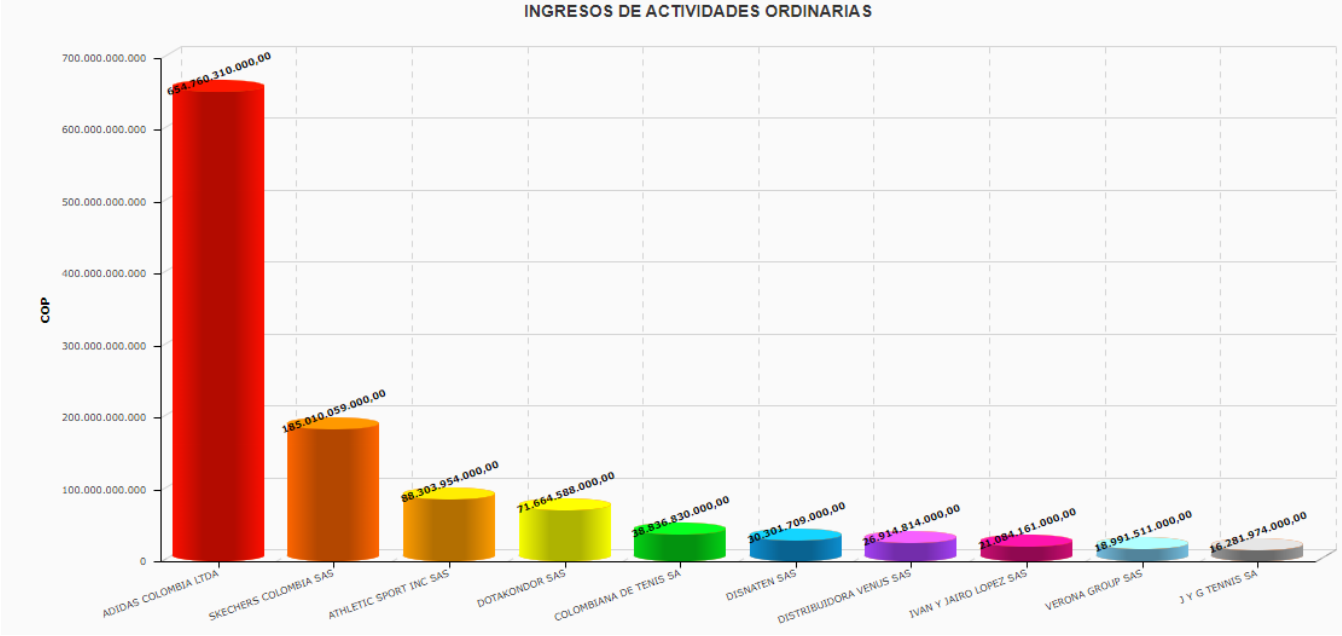
Ventas de calzado en Colombia 2020



Fuente: Legiscomex, s.f.

2021 **Figura 7**

Ventas de calzado en Colombia 2021



Fuente: Legiscomex, s.f

2.2. Presencia digital (análisis de visualización y posicionamiento digital)

Figura **8**

Publicidad en radio

Fuente: Elaboración propia con imágenes tomadas de internet, 2023.

Figura **9**

Publicidad en televisión

Fuente: Elaboración propia con información de Skechers e internet, 2023.

Skechers Colombia está comprometido en ampliar su presencia en el mercado a través de su proyecto de comercio electrónico e-commerce, el cual es una iniciativa global y que ya ha sido implementada en otros países. La estrategia de marketing de la empresa incluye una fuerte presencia en las redes sociales, con una base de seguidores creciente en Instagram con 285.000 seguidores, Facebook y Twitter. Además, la marca cuenta con el apoyo de reconocidos influencers que recomiendan y promueven los productos de Skechers.

La presencia publicitaria de la marca también es destacable, ya que se realiza en eventos deportivos y a través de impactantes anuncios en televisión. Con una combinación de excelente

servicio al cliente y una presencia sólida en redes sociales, televisión y radio, Skechers Colombia se posiciona como una empresa líder en el mercado de calzado deportivo.

Figura **10**

Publicidad en redes sociales - influencers

Fuente: Revista Cromos, 2022.

CAPITULO 3

CIFRAS CONTABLES

Estado de Situación Financiera, Balance General Empresa Skechers Colombia S.A.S.

Tabla 2

Balance general histórico

ACTIVO	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	21.318.480	33.739.313	68.577.990	77.994.610	54.966.005
Activos financieros					
Deudores comerciales y otros	18.856.721	33.727.551	38.996.501	54.227.073	84.547.482
Inventarios	1.554.216	2.738.681	24.790.736	20.189.298	61.795.794
Pagos anticipados	129.752	806.155	15.071	157.036	180.980
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**41.859.169**	**71.011.700**	**132.380.298**	**152.568.017**	**201.490.260**
Activo No Corriente					
Activos financieros					
Deudores					
Propiedades, planta y equipo	2.010.847	4.333.544	9.031.666	12.716.986	22.922.351
Arrendamientos financieros			9.470.309	17.657.385	24.924.434
Activos por impuestos diferidos	5.282.972	5.521.342	11.631.046	17.905.951	25.942.247
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**7.293.819**	**9.854.886**	**30.133.021**	**48.280.322**	**73.789.032**
0 TOTAL ACTIVO	**49.152.988**	**80.866.586**	**162.513.319**	**200.848.339**	**275.279.292**
Pasivo Corriente					
Obligaciones financieras				9.170	7.059
Proveedores	42.985.171	70.829.690	143.426.989	159.053.336	223.603.607
Cuentas por pagar Empleados	158.241	226.520	374.350	514.652	778.541
Impuestos corrientes por pagar	4.439.724	5.713.010	6.782.005	12.662.271	11.920.576
Otros pasivos					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**47.583.136**	**76.769.221**	**150.583.343**	**172.239.429**	**236.309.784**
Pasivo No Corriente					
Obligaciones financieras					
Provisiones			1.666.596	4.706.632	1.911.899
Otros pasivos	49.238	204.931	10.006.988	19.120.238	27.467.976
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**49.238**	**204.931**	**11.673.584**	**23.826.870**	**29.379.875**
TOTAL PASIVO	**47.632.374**	**76.974.152**	**162.256.927**	**196.066.299**	**265.689.659**
Patrimonio					
Capital suscrito y pagado	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Superavit de capital					
Resultados años anteriores	423.183	1.495.613	3.067.437	231.392	4.757.040
Resultados del Ejercicio	1.072.431	2.371.821	- 2.836.045	4.525.648	4.807.593
0 TOTAL PATRIMONIO	**1.520.614**	**3.892.434**	**256.392**	**4.782.040**	**9.589.633**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**49.152.988**	**80.866.586**	**162.513.319**	**200.848.339**	**275.279.292**

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Estado de Resultados Empresa Skechers Colombia S.A.S.

Tabla 3

Estado de resultados histórico

CUENTAS DE RESULTADO	2018	2019	2020	2021	2022
Operacional					
Ventas, Ingresos de actividades ordinari	59.056.719	102.147.361	89.638.581	185.010.059	246.055.398
Costo de Ventas	44.294.308	81.349.600	74.074.229	121.114.520	155.851.933
UTILIDAD BRUTA	**14.762.411**	**20.797.761**	**15.564.352**	**63.895.539**	**90.203.466**
Gastos de administración	1.822.999	2.051.591	2.805.636	3.631.000	4.839.748
Gastos de ventas y distribución	8.431.649	14.520.073	15.769.301	31.625.254	46.336.471
UTILIDAD OPERACIONAL	**4.507.763**	**4.226.096**	**-3.010.585**	**28.639.285**	**39.027.247**
No Operacional					
Otros ingresos	4.455.575	10.059.380	26.082.922	15.241.614	10.193.286
Gasto no operacional	6.274.859	11.599.711	25.901.129	33.946.213	42.607.207
Gasto / Ingreso Financiero	-	-	-	-	
Resultados Netos					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**2.688.479**	**2.685.765**	**-2.828.792**	**9.934.686**	**6.613.326**
Gasto por impuesto	1.616.048	313.944	7.253	5.409.038	1.805.734
UTILIDAD NETA	**1.072.431**	**2.371.821**	**-2.836.045**	**4.525.648**	**4.807.593**

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis vertical:

El efectivo ha venido disminuyendo su proporcionalidad respecto a los activos totales, mientras las cuentas por cobrar y los inventarios aumenta, esto se debe a la adquisición de bodega y nuevos clientes.

Las cuentas por pagar representan el 84% del total de los pasivos, esto se debe a la deuda con el principal proveedor que además es filial de la compañía, esta deuda fluctúa y es afectada por las variaciones en las tasas de cambio ya que son deudas en dólares. En el patrimonio, la compañía nunca ha decretado utilidades ni ha aumentado sus aportes, estos bajos tan solo son 25 millones de pesos que en determinado momento pueden afectar la compañía y su estructura, las utilidades generadas están en aumento, pero no llegan a crecer igual que como crecen las ventas.

Los ingresos de la compañía han venido en aumento debido a las aperturas de nuevos puntos de venta y la inversión en marketing para dar a conocer la marca, los costos representan en promedio el 73,22% de los ingresos, aunque en los últimos años estos costos se han aumentado pero en menor proporcionalidad que los ingresos los que se entiende la buena gestión en el manejo del control de las compras a pesar de la volatilidad de las tasas de cambio, se puede observar que comparándolos con los rangos estructurales generales en promedio este por encima del rango máximo que es del 60% lo cual también se entiende que la diferencia del 13,22% se podría mejorar con estrategias financieras y así aumentar la rentabilidad de la compañía que está en 1,07% al 8%.

En los gastos operacionales vemos que en promedio es un 18,83%, es un promedio bueno teniendo en cuenta que los rangos estructurales generales en promedio mínimo son del 20%, sin embargo, los gastos no operacionales si son altos.

Estructura Financiera Skechers Colombia S.A.S.

Tabla 4

Estructura financiera inicial

Cuentas	Estructuras
Estructura Promedio	
izado as	100,00%
Costos	**73,22%**
Gastos	18,83%
Total Erogación	**92,05%**
Total operación	**7,95%**
Ingresos no ope	11,77%
Gastos no ope	17,31%
Tx	1,34%
Margen Neto	**1,07%**

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los costos de la compañía representan el 73.22% de los ingresos, estos a comparación del promedio de empresas de similar actividad está por encima en un 5%, el margen neto es el 1,07% es una utilidad muy baja con respecto al nivel de ventas. Los ingresos y gastos no operacionales están entre el 11,77% y 17,31% respectivamente estos se deben al efecto de diferencia en cambio por las compras en moneda extranjera de las mercancías, los cambio en tasas de cambio afectan en gran medida los resultados finales.

Inductores de Valor y Razones Financieras Empresa Skechers Colombia S.A.S.

Tabla 5

Inductores de rentabilidad iniciales

Inductores de Rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	2,18%	2,93%	-1,75%	2,25%	1,75%
UODI	1.798.142	3.732.101	- 3.018.304	13.046.343	28.371.063
Activos Netos de Operación	884.845	4.515.553	- 2.015.025	6.231.667	809.004
RAN	203,22%	82,65%	149,79%	209,36%	3506,91%
Distancia Rentabilidad	201,03%	79,72%	151,54%	207,10%	3505,17%
Inductores de Operativos y Financieros	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA Modelo General	3.055.981	3.243.974	- 1.848.123	11.727.026	9.265.294
EBITDA Operacional	4.875.265	4.784.305	- 2.029.916	30.431.625	41.679.214
Margen EBITDA Modelo General	5,17%	3,18%	-2,06%	6,34%	3,77%
Margen EBITDA Operacional	8,26%	4,68%	-2,26%	16,45%	16,94%
KTNO	- 22.574.234	- 34.363.458	- 79.639.751	- 84.636.964	- 77.260.331
Variación de KTNO		- 11.789.224	- 45.276.293	- 4.997.213	7.376.633
Productividad del Capital de trabajo PKT	-38,22%	-33,64%	-88,85%	-45,75%	-31,40%
Productividad del Activo Fijo PAF	29,37	23,57	9,92	14,55	10,73
Palanca de Crecimiento PDC	- 0,22	- 0,14	0,03	- 0,36	- 0,54

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 6

Flujo de caja histórico

FLIJO DE CAJA LIBRE		2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.072.431	2.371.821	-2.836.045	4.525.648	4.807.593
(+) Impuestos CAUSADOS		1.616.048	313.944	7.253	5.409.038	1.805.734
(+) Gastos financiero		-	-	-	-	-
EBIT		2.688.479	2.685.765	- 2.828.792	9.934.686	6.613.326
(-) Impuestos AJUSTADOSImpuestos operacionales		1.616.048	313.944	7.253	5.409.038	1.805.734
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 - tx)		1.072.431	2.371.821	- 2.836.045	4.525.648	4.807.593
(+) Depreciación		367.502	558.209	980.669	1.792.340	2.651.968
(+) Amortizacion		-	-	-	-	-
(+) Provisiones						
1 Flujo operativo o flujo bruto		1.439.933	2.930.030	- 1.855.376	6.317.988	7.459.560
(-) Variación del capital de trabajo			- 11.789.224	- 45.276.293	- 4.997.213	7.376.633
(-) Inversión en activos			2.322.697	4.698.122	3.685.321	10.205.365
2 Financiación de inversiones			- 9.466.528	- 40.578.171	- 1.311.892	17.581.998
(1 - 2) FCLO	Flujo	1.439.933	12.396.558	38.722.795	7.629.880	- 10.122.437
						-233%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 7

Razones financieras iniciales

RAZONES FINANCIERAS		2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad						
Rentabilidad Bruta	**Utilidad Bruta / Ventas**	25,00%	20,36%	17,36%	34,54%	36,66%
Rentabilidad Operacional	**Utilidad Operacional / Ventas**	7,63%	4,14%	-3,36%	15,48%	15,86%
Rentabilidad Neta	**Utilidad Neta / Ventas**	1,82%	2,32%	-3,16%	2,45%	1,95%
ROE	**Utilidad Neta / Patrimonio**	70,53%	60,93%	-1106,13%	94,64%	50,13%
Liquidez						
Capital de Trabajo	**Activo Corriente - Pasivo Corriente**	- 5.723.967	- 5.757.520	- 18.203.045	- 19.671.411	- 34.819.524
Razon Corriente	**Activo Corriente / Pasivo Corriente**	0,88	0,93	0,88	0,89	0,85
Prueba Acida	**(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente**	0,85	0,89	0,71	0,77	0,59
Endeudamiento						
Nivel de Endeudamiento	**Total Pasivo / Total Activo**	96,91%	95,19%	99,84%	97,62%	96,52%
Concentracion CP	**Pasivo Corriente / Pasivo Total**	99,90%	99,73%	92,81%	87,85%	88,94%
Concentracion LP	**Pasivo No Corriente / Pasivo Total**	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad						
Rotacion del Patrimoni	**Ventas / Patrimonio**	38,84	26,24	349,61	38,69	25,66
Rotacion del Activo	**Ventas / Activo Total**	1,20	1,26	0,55	0,92	0,89
Rotacion de Cartera	**Ventas / Cuentas Por Cobrar Clientes**	3,13	3,03	2,30	3,41	2,91
Rotacion de Inventario	**(Inventarios / Costo de Ventas) * 365**	12,81	12,29	122,16	60,84	144,72
Periodo de Cobro	**(Cuentas Por Cobrar Clientes / Ventas) * 365**	116,54	120,52	158,79	106,98	125,42
Periodo de Pago a Proveed	**(Cuentas por pagar Proveedores / Costo de Ventas) * 365**	354,21	317,80	706,74	479,34	523,67
Ciclo Operacional	**Periodo de Cobro + Rotacion de Inventarios**	129,35	132,81	280,95	167,83	270,14

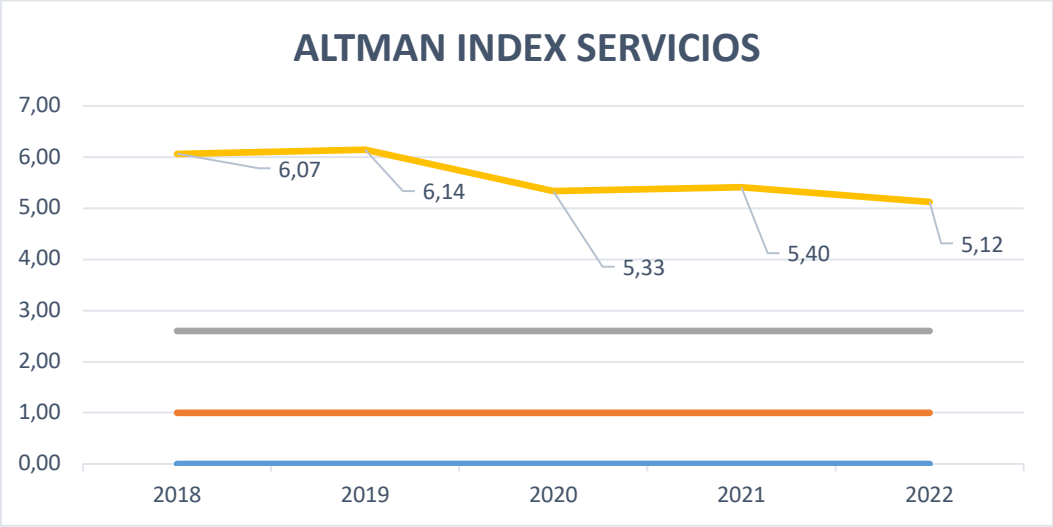
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Predictores de Quiebra Empresa Skechers Colombia S.A.S.

El cálculo del predictor de quiebra para la compañía se realizó bajo el método de Altman Index de servicios y como resultado fue favorable, se observa que la compañía no tiene riesgo de quebrar ya que su estructura permite mantener una situación normal para su funcionamiento.

Figura 11

Predictor de quiebra ATMAN inicial



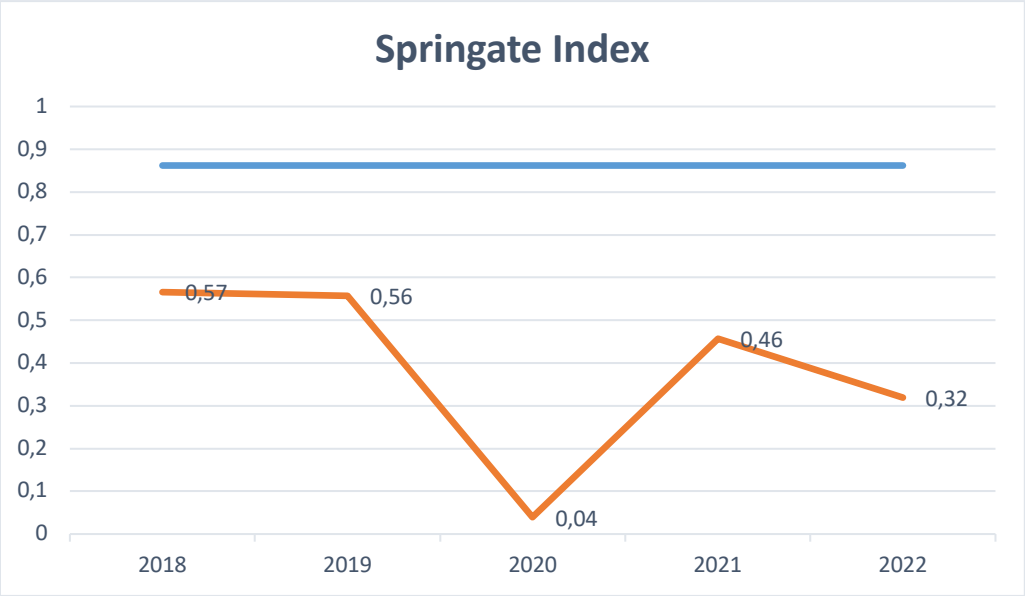
Fuente: Elaboración propia, 2023.

En tanto el modelo de solvencia Springate Index interpreta que la compañía tiene riesgo de no poder solventar sus compromisos, esto se debe al alto valor en pasivos, estos pasivos son las compras con el principal proveedor que a su vez es una compañía filial y que por medio de

estos pasivos financia la compañía, financieramente afecta la compañía por que puede ser muy difícil buscar otras alternativas de financiamiento con el resultado de este indicador pero la ventaja es que al ser filiales, compañías constituidas bajo la misma marca, sostiene una a otra permitiendo que Skechers Colombia continue con su operación y siga en constante crecimiento.

Figura 12

Predictor de quiebra SPRINGATE inicial

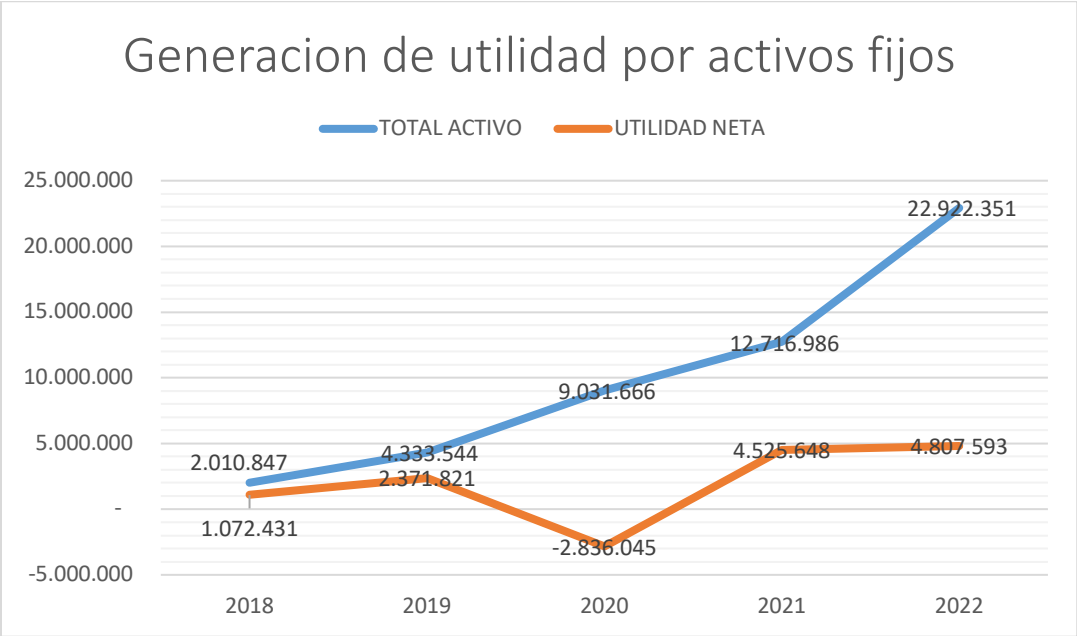


Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis financiero gráfico.

Figura **13**

Análisis generación de utilidad por activos fijos histórico



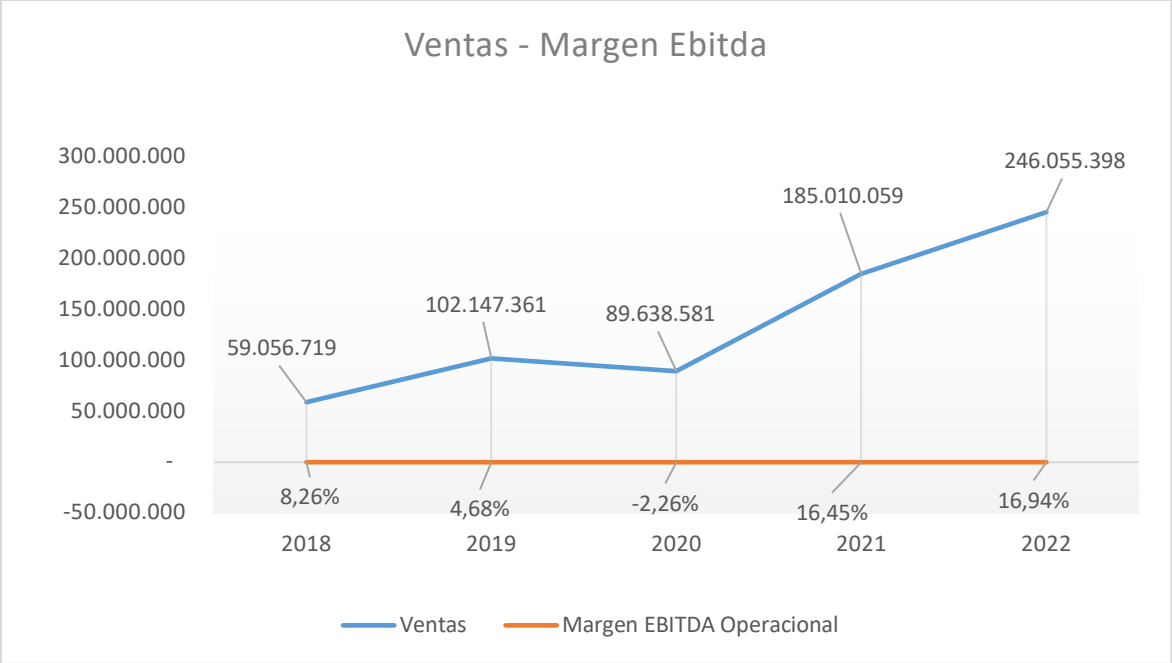
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Durante los últimos años, los activos de la compañía han sido rentables. El incremento en los activos fijos se debe a la estrategia de expansión que ha seguido la empresa, buscando nuevos puntos de venta para fortalecer la posición de la marca. Además, en el año 2020, la compañía adquirió un centro de distribución y ha venido adquiriendo bodegas con capacidad para más de 600.000 unidades, a medida que va adquiriendo nuevos puntos de venta y nuevos clientes mayoristas.

Es importante mencionar que el año 2020 fue particularmente desafiante debido a la pandemia del Covid-19, lo que resultó en una pérdida de 2.836.045 para la empresa. Sin embargo, con la reapertura económica en el año 2021, la compañía logró recuperarse y obtener una utilidad neta de 4.525648 y a cierre del año 2022 genero una utilidad de 4.807.593.

Figura ***14***

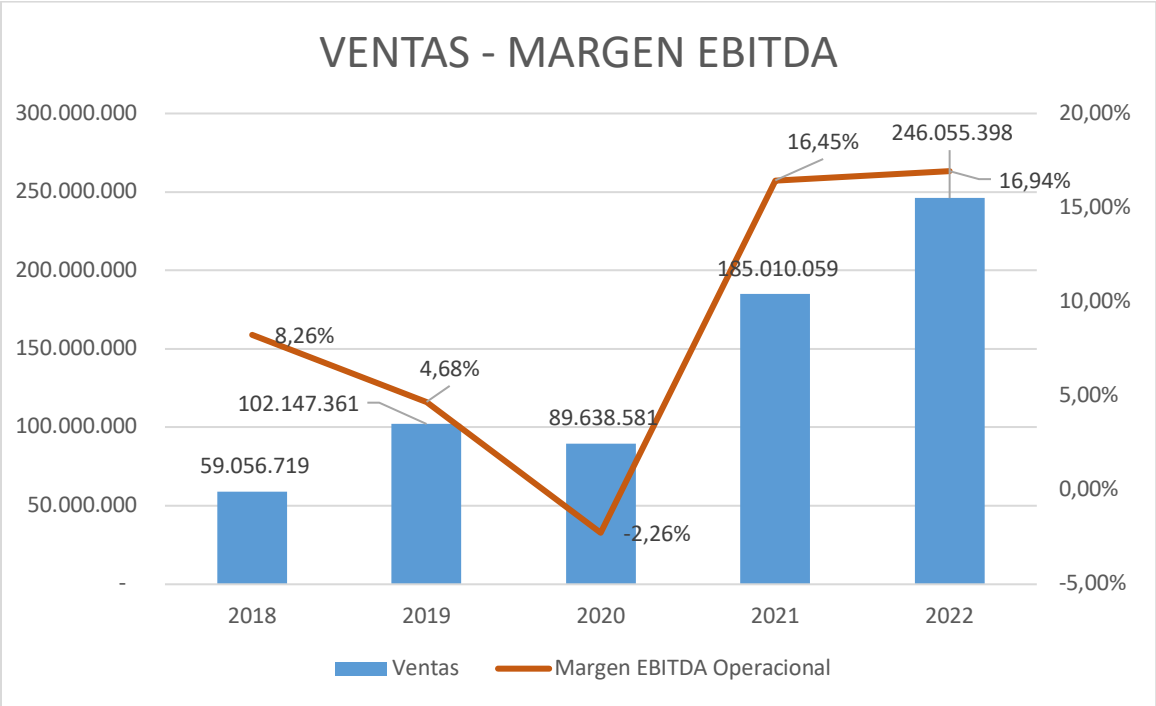
Comparativo Ventas - Margen Ebitda histórico



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura **15**

Comparativo Ventas - Margen Ebitda histórico



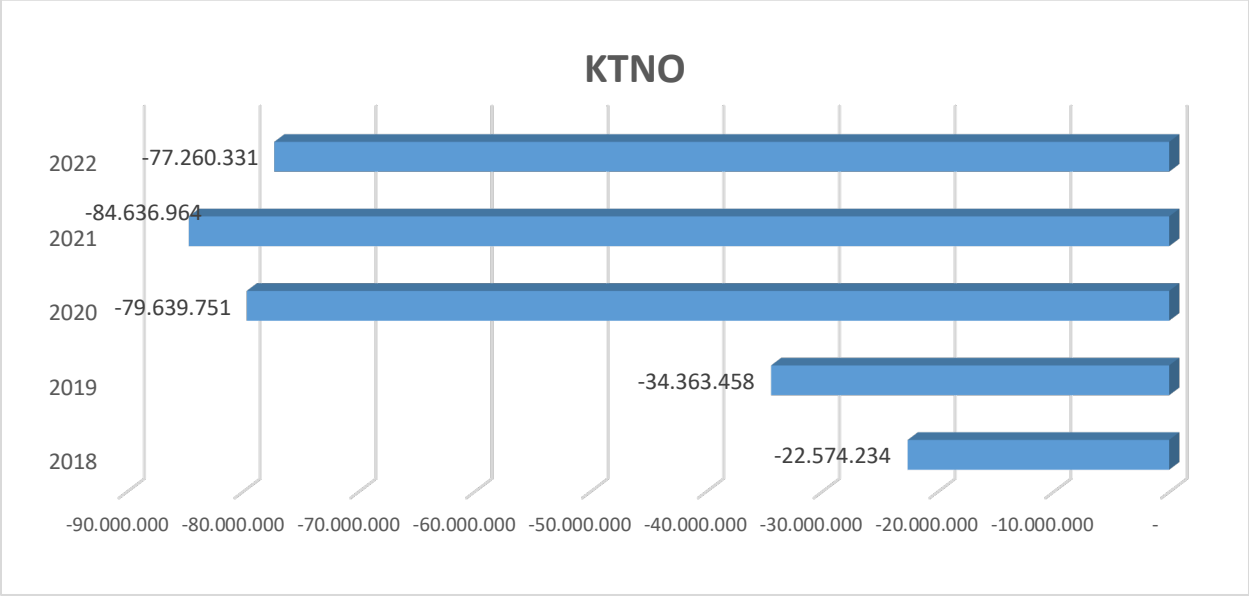
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Las ventas de la compañía han demostrado un desempeño favorable a lo largo del tiempo, evidenciando un crecimiento constante en comparación con los años anteriores, a

excepción del año 2020. Cabe destacar que el EBITDA del último año se sitúa en un 16.94%, lo cual refleja el nivel general de operación de la compañía. No obstante, este porcentaje sugiere que existe un margen de mejora en la generación de utilidades. A pesar de esto, nuestras ventas han logrado alcanzar niveles óptimos en cuanto a la generación de ingresos y el mantenimiento de una caja saludable.

Figura 16

KTNO histórico

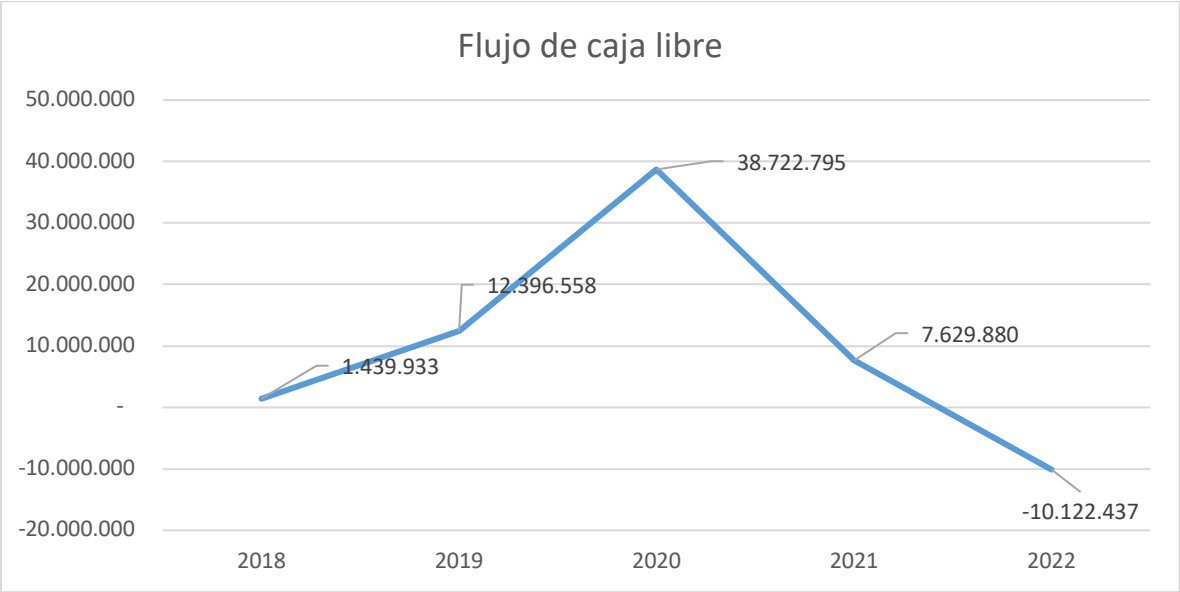


Fuente: Elaboración propia, 2023.

La situación de capital de la compañía es negativa debido a la falta de cancelación constante de la financiación con el proveedor principal. La compañía mantiene una cartera de acuerdo con sus políticas de crédito para clientes, lo que genera un aumento en los inventarios a medida que se adquieren nuevos puntos de venta. Sin embargo, los pasivos también aumentan debido a la compra de mercancías del extranjero, y los cambios en las tasas de cambio afectan los saldos, resultando en saldos más altos en comparación con las cuentas por pagar y los inventarios.

Figura **17**

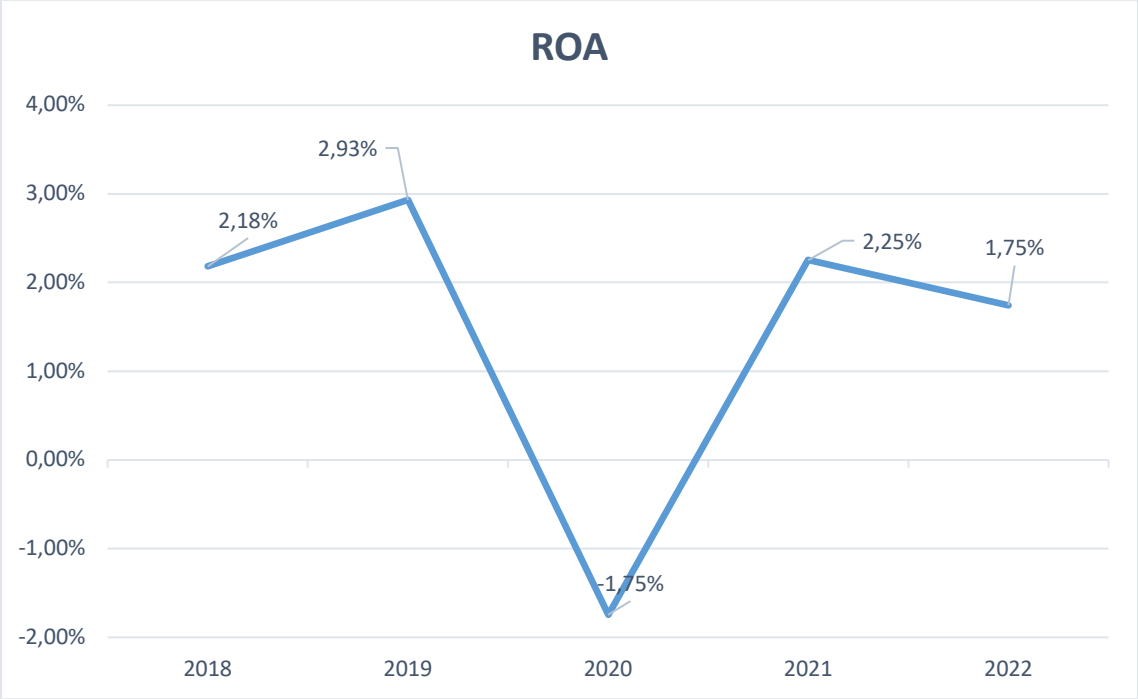
Flujo de caja grafico histórico



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura **18**

ROA histórico



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Diagnóstico financiero escrito

Para la empresa SKECHERS COLOMBIA S.A.S se realizó un análisis dentro del lapso de tiempo comprendido entre los años 2018 y 2022, en el cual la medida de rentabilidad ROA inicio el periodo de estudio en 2.18% llegando a un máximo para el año 2019 en 2.93% con un mínimo de rentabilidad sobre los activos en -1.75% en el año 2020 año atípico por pandemia , cerrando el periodo de 2022 en 1.75%; muestra que la empresa administra eficientemente sus ventas y su utilidad neta está estrechamente relacionada con los costos y gastos de la compañía, que también son altos. Sin embargo, la empresa no tiene en cuenta los activos en su análisis financiero.

Se evidencia que ROA resulta desfavorable ya que los valores son inferiores al IPC en todos los periodos, el margen de utilidad y la eficiente administración de los activos es un factor importante que contribuye a mejorar el ROA. Se ha observado que la eficiencia en la administración de las ventas es mayor que la ineficiencia en la rotación de los activos. Para mejorar el ROA, existen dos caminos: incrementar la utilidad neta o disminuir los activos. Para lograr esto, se pueden reducir algunos gastos de administración y ventas, aunque los costos no pueden ser reducidos en gran proporción debido a la dependencia de la tasa de cambio.

Para incrementar la utilidad neta, es necesario revisar el estado de resultados y evaluar qué gastos se pueden reducir, como la adquisición de mercaderías más económicas. En cuanto a los activos, los más representativos son las cuentas por cobrar con un promedio del 32.36% y el efectivo con un promedio del 37.22% sobre el total de los activos. La política de la compañía en cuanto a la cartera de la línea de negocio de ventas mayoristas, el pago máximo pactado a 90 días y, en general, no se tiene cartera vencida. Sin embargo, se observa un acumulamiento de rubros altos en diciembre debido a la temporada, lo que hace que la cartera sea más alta.

Después de este análisis financiero, también se ha encontrado que el mínimo para Return on Equity (Roe) para 2020 fue de -1106.13% y el máximo fue de 94.64% en 2021 se ha determinado que el patrimonio de la compañía es muy bajo, compuesto prácticamente por las utilidades o perdidas. Este comportamiento se debe al registro inicial de aportes privados de los socios al capital de 25 millones de pesos.

Sin embargo, el Return on Equity (Roe) de la compañía es superior a la tasa pasiva que ofrecen los bancos por inversiones a largo plazo. Este resultado se evidencia favorable en la mayoría de los periodos, pero en realidad es atípico debido a que el patrimonio no es suficiente para respaldar la operación de la compañía.

Es importante destacar que el patrimonio bajo de la compañía puede ser un factor de riesgo para su sostenibilidad a largo plazo y se recomienda una revisión de las estrategias de financiamiento y gestión del patrimonio para mejorar su posición financiera.

Al respecto de Ebitda, la empresa presenta un margen Ebitda favorable, comparado con su competencia en el sector, para este caso Adidas que presenta un margen Ebitda de 15.97%

y para Skechers un margen del 16,45% en 2021. Esta utilidad de caja es considerada muy buena en términos de calidad de las ganancias.

Además, se destaca la recuperación significativa en el margen Ebitda de la empresa, ya que en 2020 cerró con un -2,26% y en 2022 cerró con un 16.94%. Este incremento en el margen Ebitda se debe a la variación positiva de los ingresos, que aumentaron en un 106% en el 2021 y en el 2022 un 33%.

En conclusión, se puede afirmar que la empresa ha logrado un buen desempeño financiero en términos de utilidad de caja, y que ha tenido una recuperación significativa en su margen Ebitda en los últimos años. Sin embargo, es importante monitorear continuamente su rendimiento financiero para asegurar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

De igual forma al calcular KTNO presenta un saldo negativo en todos los periodos , lo que se debe a; primero que la cartera como se mencionó anteriormente se incrementa al finalizar el año por un tema de temporada, y segundo y lo más destacable es la cuenta de proveedores, los pagos a proveedores se hacen a máximo 30 días pero se presenta alta porque este valor representa principalmente una cuenta por pagar a Skechers Latinoamérica, que es quien despacha el producto, no se hacen pagos recurrentes por políticas de la compañía y por un tema de tasa de cambio, solo se hacen pagos cuando ellos lo solicitan.

Sí tenemos en cuenta la variación de las ventas en términos de porcentajes respecto a las cuentas por cobrar , los inventarios, proveedores y el KTNO para el último año analizado en este caso 2022 podemos decir que es bueno ya que el crecimiento de las ventas debe ser superior a las cuentas mencionadas anteriormente; es así que las ventas para 2021 crecieron en un 106%, las cuentas por cobrar crecieron en un 39.06%, inventarios -18.56%, proveedores 10.89% y KTNO creció un 6.27% , en el periodo anterior 2020 sucedió a la inversa , fue malo en todas las cuentas .

En resumen, este valor negativo suma a el flujo de caja, es decir que el flujo de caja aumenta con el fin de reponer el capital de trabajo, entre menos flujo de caja se retiene por concepto de reposición de KTNO, es mucho mejor.

Según el diagnóstico financiero para PKT presenta un capital de trabajo negativo en todos los períodos, lo que indica una expansión excesiva de la empresa. La productividad negativa del capital de trabajo sugiere que la empresa está utilizando una cantidad excesiva de recursos para financiar su crecimiento, lo que se refleja en un pasivo en forma de cuentas por pagar a proveedores que es superior al activo corriente.

Esta situación representa un gran riesgo de liquidez para la empresa, ya que puede afectar su capacidad de operación y su solvencia a largo plazo. Es importante que la empresa revise su estrategia y tome medidas para mejorar su posición financiera y reducir su riesgo de liquidez, como, por ejemplo, reducir sus gastos y mejorar sus flujos de caja. De no hacerlo, podría verse afectado su capacidad de operación y su solvencia a largo plazo.

PKT incluye un estudio de la palanca de crecimiento, que permite determinar si para Skechers es atractivo crecer. La evaluación ha revelado que la palanca de crecimiento ha sido menor a 1 para todos los periodos analizados. Esta situación indica que el equilibrio entre PKT y EBITDA no es atractivo para el crecimiento de la empresa, lo que sugiere que la estructura financiera no es adecuada para sostener un aumento en el nivel de actividad. La palanca de crecimiento baja también puede ser un indicador de una estructura de pasivos elevados y una falta de eficiencia en la gestión de recursos.

En conclusión, el diagnóstico financiero sugiere que PKT debe abordar de manera efectiva su estructura financiera y su capacidad para generar capital de trabajo. Es necesario mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de recursos y mejorar la estructura financiera de la empresa. Esto permitirá a PKT mejorar su posición financiera y prepararse para un crecimiento sostenible en el futuro.

Un hallazgo es que los inventarios no son sistematizados si no que se calculan manualmente, puede que para la presentación de estados financieros estos no reflejen las cifras confiablemente afectando todos los indicadores. Las cuentas por cobrar se controlan fuera del país y financieramente no se mantiene una estabilidad de la información en la compañía, dos rubros muy importantes en el calculo de capital de trabajo.

Valoración de la empresa sin estrategias

Tabla 8

WACC proyectado sin estrategias

	2023	2024	2025	2026	2027
COSTO DE CAPITAL - WACC	24,37%	24,37%	24,37%	24,37%	24,37%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Flujo de Caja Proyectado

Tabla **9**

Flujo de caja proyectado sin estrategias

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3.201.020	3.647.692	4.036.901	4.344.714	4.699.135
(+) Impuestos CAUSADOS	$ 3.996.400	$ 4.554.059	$ 5.039.978	$ 5.424.276	$ 5.866.761
(+) Gastos financiero	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
EBIT	**$ 7.197.420**	**$ 8.201.751**	**$ 9.076.878**	**$ 9.768.990**	**$ 10.565.896**
(-) Impuestos AJUSTADOS Impuestos operacionales	$ 3.996.400	$ 4.554.059	$ 5.039.978	$ 5.424.276	$ 5.866.761
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 - tx)	**$ 3.201.020**	**$ 3.647.692**	**$ 4.036.901**	**$ 4.344.714**	**$ 4.699.135**
(+) Depreciación	$ 1.270.138	$ 1.450.665	$ 1.629.156	$ 1.758.853	$ 1.752.156
(+) Amortizacion	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Provisiones					
1 Flujo operativo o flujo bruto	**$ 4.471.158**	**$ 5.098.357**	**$ 5.666.057**	**$ 6.103.568**	**$ 6.451.290**
(-) Variación del capital de trabajo	$ (16.254.338)	$ (13.049.084)	$ (11.370.352)	$ (8.992.476)	$ (10.354.036)
(-) Inversión en activos	$ 4.822.496	$ 3.871.530	$ 3.373.467	$ 2.667.976	$ 3.071.937
2 Financiación de inversiones	**$ (11.431.842)**	**$ (9.177.554)**	**$ (7.996.885)**	**$ (6.324.500)**	**$ (7.282.099)**
(1 – 2) FCLO	**$ 15.902.999**	**$ 14.275.911**	**$ 13.662.942**	**$ 12.428.068**	**$ 13.733.389**

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cálculo de Perpetuidad

Tabla **10**

Cálculo de perpetuidad proyectado sin estrategias

M2	MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE	
	FCLO (último valor conocido)	$ 13.733.389
	WACC (último valor conocido)	24,37%
	Tasa de crecimiento - perpetuidad g	8,16%
	VALOR TERMINAL **FCLO*(1+g) / (WAAC - g)**	**$ 91.635.775**

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Resultados de Valoración sin Estrategia

Tabla **11**

Resumen resultados de valoración sin estrategias

RESUMEN RESULTADOS DE VALORACIÓN					
Método	Valor Empresa Ultimo Conocido	Ultimo Patrimonio Real	P/BV	P/BV Sector (Damodaran)	Diferencia
Patrimonial	17.039.413	9.589.633	1,78 X	9,77 X	-7,99
Sustancial Neto	91.807.796	9.589.633	9,57 X	9,77 X	-0,20
FCLD	34.906.890	9.589.633	3,64 X	9,77 X	-6,13

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Múltiplos Financieros Comparativos

Tabla **12**

Múltiplos resultantes de la valoración

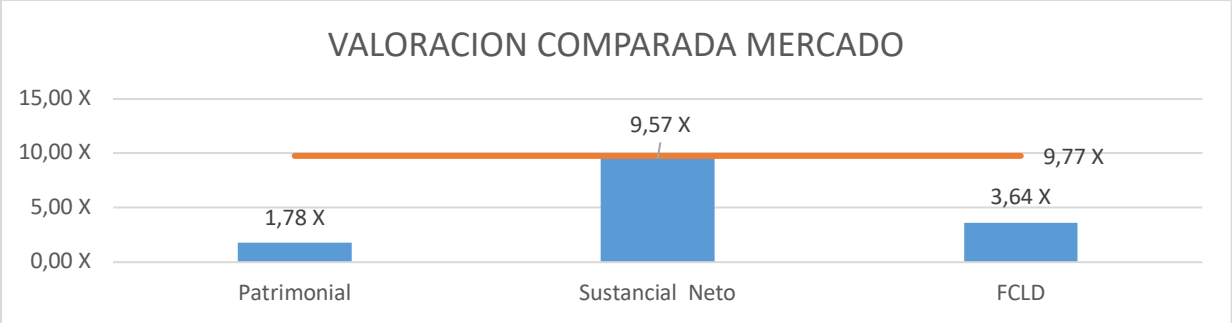
MÚLTIPLOS RESULTANTES DE LA VALORACIÓN						
MULTIPLOS RESULTANTES	Valor	Sector Damodaran	Distancia	Resultado Según Sector	Último Cierre	Distancia
VME / EBITDA	1,31 X	18,81 X	-17,50 X	$ 783.777.626	$ 41.679.214	-$ 742.098.412
VME / VENTAS	0,22 X	2,91 X	-2,68 X	$ 714.790.932	$ 246.055.398	-$ 468.735.534
VME / VALOR EN LIBROS	5,68 X	9,77 X	-4,09 X	$ 93.690.712	$ 9.589.633	-$ 84.101.079

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis de la valoración sin estrategias

Figura **19**

Valoración comparada mercado



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Se tomaron con indicadores de crecimientos la proyección del IPC para una proyección sin estrategias.

El costo del patrimonio WACC es de un 24,37% rentabilidad esperada por los accionistas, el flujo de caja proyectado muestra un aumento para el año terminado 2027 a comparación con el año 2022 esto genera valor a la compañía, el cálculo de perpetuidad del flujo de caja medido para este trabajo es de 91.635.775 de crecimiento.

Se determinó que el valor del mercado de la acción (contable) de la compañía es de 1.396,28 y su P/BV (Price book value) es de 3,64 por encima de su valor contable.

Para la valoración de la compañía se eligió la perpetuidad del modelo de crecimiento constante ya que la compañía se encuentra en expansión y en búsqueda de nuevos proyectos y líneas de negocios que permitirán que a futuro su crecimiento sea constante.

Para el resumen de la valoración se tomó el valor promedio entre el sector de calzado y retail según el estudio de la página de Damodaran (9,77), se comparó el valor patrimonial contable, flujo de caja y valor sustancial del último periodo, la distancio o valor de la diferencia entre estos valores es para el patrimonio un -7,99 Esto se debe a que el patrimonio es muy pequeño, los aportes solo son $25.000.000 y las utilidades acumuladas no son suficientes, para sustancial neto es de -0,20 y para flujo de caja -6,13, esto quiere decir que la compañía le falta estos indicadores, está lejos de las medidas sectoriales para estar alineado con el sector.

El valor de la acción de la valoración es de 2.176,94.

Los múltiplos de la valoración comparan el valor de la empresa en el mercado sectorial, el valor de la empresa en veces que para este caso es de 1,31 Ebitda, 0,22 en ventas y 5,68 en valor en libros, al comparar estas tres variables frente al sector se observa una gran distancia que aleja los resultados de la compañía frente a otras del mismo sector.

Estrategias y tratamientos

Tabla 13

Estrategia/mejoramiento margen Ebitda

ESTRATEGIA 1 MEJORAMIENTO MARGEN EBITDA						
COTOS	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	Objetivo
REDUCCIÓN DE COSTOS	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,05%
REDUCCIÓN DE COSTOS $ Proyección	21.805	24.848	27.500	29.596	32.011	135.760
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	Objetivo
REDUCCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	0,75%	0,95%	0,99%	1,10%	1,21%	5,00%
REDUCCIÓN DE GASTOS ADMON $ Proyección	54.299	78.377	90.392	108.093	128.602	459.764
GASTOS DE VENTAS	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	Objetivo
REDUCCIÓN DE GASTOS DE VENTAS	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	2,50%
REDUCCIÓN GASTOS DE VENTAS $ Proyección	244.242	278.324	308.021	331.508	358.551	1.520.646
PLAN DE REDUCCIÓN EN PESOS	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	218.032.939	248.457.365	274.967.766	295.934.058	320.074.878	
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	7.185.620	8.171.805	9.040.084	9.718.581	10.499.683	
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	48.604.235	55.386.494	61.296.233	65.970.071	71.351.580	
	30,00%					
ESTRATEGIA 2 INCREMENTO EN VENTAS	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	
Crecimiento Valoración Natural	21,04%	13,95%	10,67%	7,62%	8,16%	
INCREMENTO EN VENTAS	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	Objetivo
CRECIMIENTO ADICIONAL DE VENTAS	2,00%	1,50%	1,00%	0,50%	0,00%	5,00%
INCREMENTO DE CRECIMIENTO	23,5%	15,7%	11,8%	8,2%	8,2%	13,44%
VENTAS CON TRATAMIENTO	303.777.948	351.359.783	392.738.371	424.798.095	459.451.000	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Luego de un detallado análisis de la empresa, se ha identificado la necesidad de implementar cinco estrategias clave para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

En primer lugar, se ha implementado una estrategia destinada a reducir los costos con un objetivo esperado del 0.05%. Con el fin de alcanzar esta meta, se ha establecido un plan gradual que consiste en una disminución del 0.01% en cada período. Es importante destacar que esta estrategia se basa en un valor mínimo debido a la alta influencia de la tasa de cambio en relación con los temas de importación.

Además, la empresa ha adoptado una segunda estrategia encaminada a reducir los gastos administrativos, con un objetivo final de disminución del 5%. Para complementar esta estrategia, se ha implementado una tercera estrategia orientada a reducir los gastos de ventas, estableciendo una disminución del 0.50% en cada período. Ambas estrategias buscan mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa a mediano plazo.

Por último, se ha adoptado una estrategia destinada a mejorar los niveles de ventas. Con este objetivo, se ha establecido un incremento del 2% en el período de 2023, seguido de una disminución progresiva de 0.5% en cada período consecutivo. La implementación de esta estrategia se espera permita a la empresa alcanzar un nivel de 0% para el año 2027, lo que permitirá mantener su estabilidad y continuidad en el mercado.

Valoración con estrategias y comparativo con la valoración sin estrategias

Tabla 14

Costo de capital - WACC

	2023	2024	2025	2026	2027
COSTO DE CAPITAL - WACC	24,38%	24,38%	24,38%	24,37%	24,37%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Flujo de Caja Proyectado con Estrategias

Tabla **15**

Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.068.251	15.185.626	20.430.721	23.967.484	25.934.322
(+) Impuestos CAUSADOS	$ 4.076.328	$ 4.714.818	$ 5.270.068	$ 5.700.270	$ 6.165.269
(+) Gastos financiero	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
EBIT	**$ 13.144.578**	**$ 19.900.444**	**$ 25.700.789**	**$ 29.667.754**	**$ 32.099.592**
(-) Impuestos AJUSTADOS Impuestos operacionales	$ 4.076.328	$ 4.714.818	$ 5.270.068	$ 5.700.270	$ 6.165.269
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 - tx)	**$ 9.068.251**	**$ 15.185.626**	**$ 20.430.721**	**$ 23.967.484**	**$ 25.934.322**
(+) Depreciación	$ 1.270.138	$ 1.450.665	$ 1.629.156	$ 1.758.853	$ 1.752.156
(+) Amortizacion	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Provisiones					
1 Flujo operativo o flujo bruto	**$ 10.338.388**	**$ 16.636.291**	**$ 22.059.877**	**$ 25.726.337**	**$ 27.686.478**
(-) Variación del capital de trabajo	$ (18.124.631)	$ (14.940.491)	$ (12.992.698)	$ (10.066.615)	$ (10.880.862)
(-) Inversión en activos	$ 5.377.393	$ 4.432.691	$ 3.854.801	$ 2.986.662	$ 3.228.241
2 Financiación de inversiones	**$ (12.747.238)**	**$ (10.507.800)**	**$ (9.137.897)**	**$ (7.079.953)**	**$ (7.652.622)**
(1 – 2) FCLO	**$ 23.085.626**	**$ 27.144.091**	**$ 31.197.774**	**$ 32.806.290**	**$ 35.339.100**

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cálculo de Perpetuidad con Estrategias

Tabla **16**

Modelo crecimiento constante

M2	MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE	
	FCLO (último valor conocido)	$ 35.339.100
	WACC (último valor conocido)	24,37%
	Tasa de crecimiento - perpetuidad g	8,16%
	VALOR TERMINAL **FCLO*(1+g) / (WAAC - g)**	**$ 235.702.168**

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Resultados de Valoración con Estrategias

Tabla **17**

Resumen resultados de valoración + estrategia

RESUMEN RESULTADOS DE VALORACIÓN + ESTRATEGIA					
Método	Valor Empresa Ultimo Conocido	Ultimo Patrimonio Real	P/BV	P/BV Sector (Damodaran)	Diferencia
Patrimonial	17.906.400	9.589.633	1,87 X	9,77 X	-7,90
Sustancial Neto	96.479.093	9.589.633	10,06 X	9,77 X	0,29
FCLD	122.279.949	9.589.633	12,75 X	9,77 X	2,98

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Múltiplos Financieros Comparativos sin Estrategia y con Estrategia

Tabla **18**

Múltiplos resultantes de la valoración + estrategia

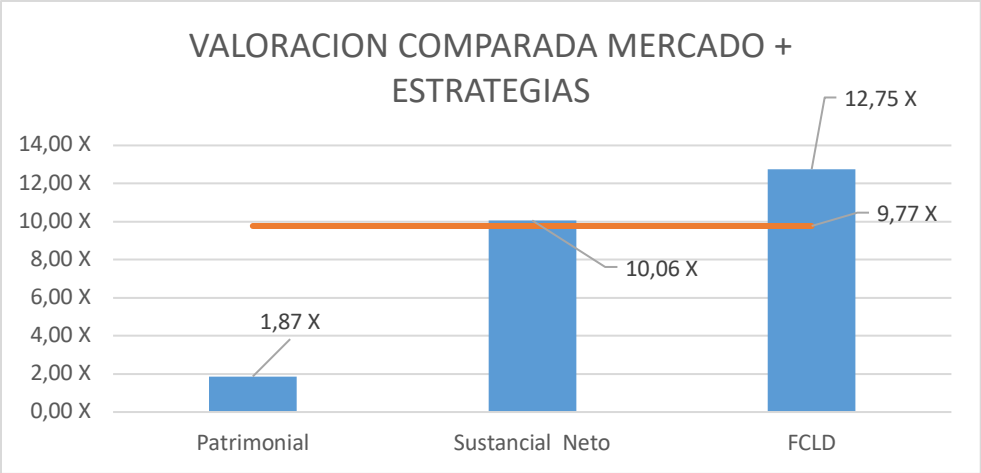
MÚLTIPLOS RESULTANTES DE LA VALORACIÓN + ESTRATEGIA					
MULTIPLOS RESULTANTES	Antes de Estrategias	Resultado + Estrategias	Variación	Sector Damodaran	Distancia
VME / EBITDA	1,31 X	1,68 X	0,38 X	18,81 X	-17,12 X
VME / VENTAS	0,22 X	0,28 X	0,06 X	2,91 X	-2,62 X
VME / VALOR EN LIBROS	5,68 X	7,31 X	1,63 X	9,77 X	-2,46 X

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis de la gestión de valor

Figura **20**

Valoración comparada mercado + estrategias



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con las estrategias utilizadas logramos superar los porcentajes del mercado en valor sustancial y flujos de caja con una distancia por encima del 10,06 veces y 12,75 veces respectivamente a las veces del sector de calzado, sin embargo, la gestión en el valor patrimonial aún sigue siendo bajo, finalmente la estrategia de la marca es solventar a los países por medio de la financiación, casa matriz seguirá respaldando las perdidas en caso de que se requiriera.

Tabla **19**

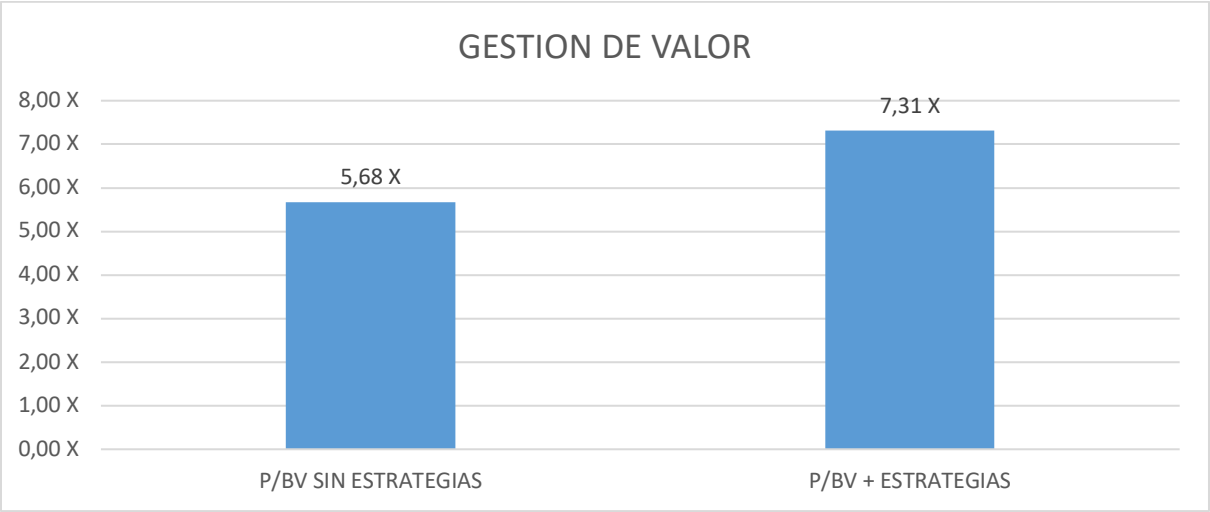
Gestión de valor resultante

GESTIÓN DE VALOR RESULTANTE		
MULTIPLO P/BV	RESULTADO	GESTIÓN
P/BV SIN ESTRATEGIAS	5,68 X	1,63 X
P/BV + ESTRATEGIAS	7,31 X	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura **21**

Gestión de valor

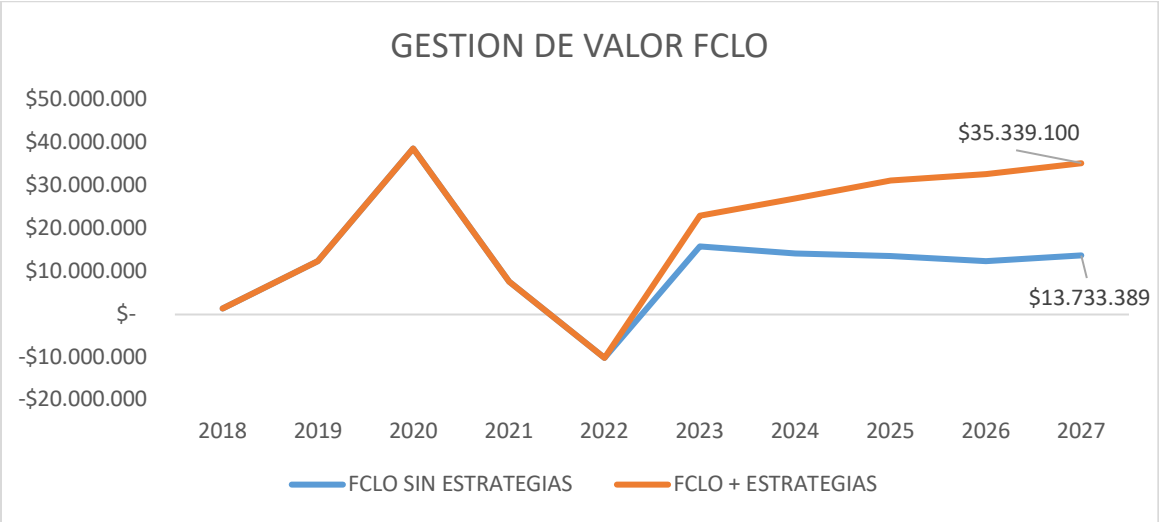


Luego de reducir los costos y gastos y aumentar los ingresos proporcionalmente en un tiempo de cinco años se logró aumentar el valor de la compañía de 5.68 veces a 7.31 veces.

Se logro también acercar a los resultados del mercando en el valor de las ventas tenemos una distancia de -2.62 veces y en valor en libros el valor en -2.46 veces.

Figura **22**

Gestión de valor FCLO



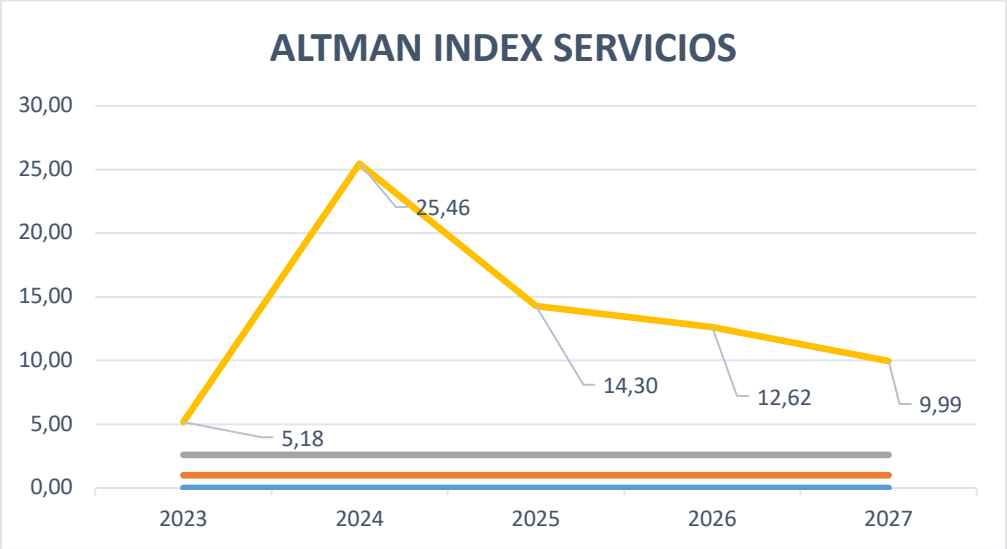
Fuente: Elaboración propia, 2023.

El flujo de caja libre para el último año proyectado 2027 se aumentó de $13.733.389 a $35.339.100, es positivo para el valor de la empresa pues se logra buena generación de caja, se puede ver que los activos adquiridos son productivos y el capital de trabajo sigue en tendencia negativa por el alto valor en pasivos en la compra de mercancías.

Predictores de Quiebra con estrategias Empresa Skechers Colombia S.A.S.

Figura **23**

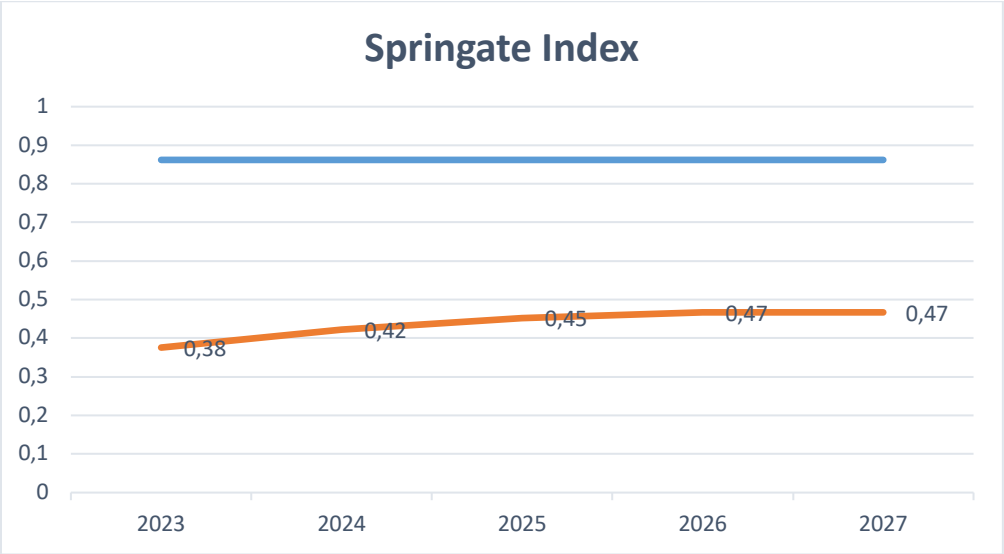
Método Altman Index servicios



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura **24**

Modelo de solvencia Springate Index



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El cálculo del predictor de quiebra con el método de Atman Index para la compañía sigue siendo favorable, la compañía no tiene riesgo de quebrar ya que su estructura permite mantener una situación normal para su funcionamiento.

El modelo de solvencia Springate Index interpreta que la compañía tiene riesgo de no poder solventar sus compromisos, sigue teniendo los pasivos muy altos, una estrategia para mejorar este indicador seria agrupar las cuentas por pagar mayores a 12 meses a pasivos no corrientes, en este caso los pasivos corrientes reducirían y el resultado mejoraría, aunque su esencia es que la deuda igual seguiría siendo la misma que los pasivos las compras con el principal proveedor que a su vez es una compañía filial y que por medio de estos pasivos financia la compañía, financieramente afecta la compañía por que puede ser muy difícil buscar otras alternativas de financiamiento con el resultado de este indicador pero la ventaja es que al ser filiales, compañías constituidas bajo la misma marca, sostiene una a otra permitiendo que Skechers Colombia continue con su operación y siga en constante crecimiento.

Conclusiones

Una vez realizada la valoración de la compañía Skechers Colombia sas por medio del método de flujos de caja descontado podemos concluir que:

Se construyo mediante fuentes y referencias un estado de arte y marco teórico, el cual se definió que el descuento de flujos de caja consiste en valorar una empresa por la capacidad de esta en generar flujos de caja libres y donde se analizó la valoración de la compañía que es competencia principal y directa, Adidas bajo el mismo método de descuento de los flujos de caja libre que calculo un valor por acción es de EUR 83,72, antes de esta valoración su precio era de EUR 81,41, el buen gobierno corporativo, la fortaleza financiera de la empresa, el valor de la marca y el alineamiento de la estrategia lograran las metas propuestas que el modelo de negocio de la empresa puede generar valor a los accionistas en el futuro.

Que mediante el análisis macroeconómico que se realizó a la compañía Skechers Colombia SAS se puede definir que, está actualmente se posiciona en segundo lugar de ventas según su modelo de negocio, su marca está logrando gran reconocimiento y prestigio a medida que su expansión frente a otras marcas y factores económicos y tecnológicos le han permitido.

El método de valoración empleado, flujos de caja libre, permitió visualizar el estado actual que es de $54.423.605.000 su valor como empresa, lo que representa 5.68 veces su patrimonio y su valor por acción es de $2.176,94 respecto al sector calculado por Demodaran esta se sitúa 4.09 veces por debajo, luego de la implementación que la empresa ha adoptado de reducción de costos en un 0.05%, gastos administrativos y de ventas del 7% y de un incremento en los ingresos del 5%, el valor de la empresa ha aumentado a $70.093.174.000, lo que representa una relación de 7.31 veces su patrimonio. Estos resultados indican una mejora positiva en el manejo de estas estrategias, acercándose a los promedios del sector, aunque no sea igual al sector, la compañía muestra una atractiva trayectoria en fuerza de ventas y valor de marca. Es preciso enfocar e integrar estos esfuerzos con las políticas y procesos internos tales como programación de pagos, rotación de inventarios, cobro de cartera y manejo de efectivo, este último como pilar de la compañía. La gestión de flujo de caja al último año pasa de generar $13.733.389 a $35.339.100 con un aumento del 157,32%.

Recomendaciones

Es fundamental contar con un plan de acción sólido para gestionar los pasivos. Al establecer este plan, es posible obtener una cobertura de tasas que permita hacer frente a los pagos a proveedores del exterior de manera más eficiente y predecible, tal vez aprovechando la tasa de cambio cuando este más baja, se podría realizar una política de limite de cuentas por pagar, además, es altamente recomendable tener una estructura clara y bien definida que garantice que el patrimonio seguirá respaldado por la casa matriz, esto podría poner en riesgo la operación de la compañía y para solicitar créditos o alguna solicitud financiera no seria apropiado por el alto nivel de endeudamiento.

Otro aspecto clave a considerar es mantener una gestión continua de la reducción de gastos. Es importante tener en cuenta que estos gastos no siempre se cuantifican adecuadamente y pueden generar pérdidas significativas en el futuro si no se controlan de manera efectiva. Al monitorear y optimizar los gastos de forma constante, se pueden identificar oportunidades para mejorar la eficiencia y maximizar los recursos disponibles.

Sería preciso analizar las estrategias implementadas por la empresa de expansión y estas llevarlas acorde con los estados financieros, también integrar las áreas para que estas a su vez se unan por un mismo fin, es importante contar con la información actualizada a la hora de implementar un proyecto nuevo dentro de la empresa y mantener una sana comunicación entre el equipo de finanzas y los demás equipos cuando se tomen estas decisiones, pues se podrían mitigar perdidas, estudiar y aumentar más los recursos.

En el patrimonio, los aportes societarios son muy bajos, solo esta constituido por las utilidades acumuladas que son muy bajas con respecto a las ventas, este patrimonio tan bajo podría acarrear problemas cuando se llegase a generar perdidas superiores al 50% como lo determina la norma colombiana para las empresas SAS, la recomendación seria poder aumentar los aportes sociales o establecer un presupuesto y con las estrategias bien definidas para lograr que este suceso nunca ocurra.

Por último, recomendamos ampliar y gestionar de mejor manera los inventarios y el cobro de cartera, los inventarios por que observamos que no están siendo sistematizados y esto puede ser muy frágil para la manipulación y la generación de errores, la cartera como los inventarios son manejados por terceros y el control se puede perder, además que la cartera presenta vencimientos muy altos y este es fundamental para la generación de efectivo.

Referencias

Alanis, I.A. (2015). Análisis crítico de los métodos de valoración de empresas y su aplicación en la práctica. *Revista Vincula Tégica*. *(1),* 1038-1056. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://eprints.uanl.mx/17225/1/55.pdf

Damoradan, A. (2021). *El pequeño libro de la valoración de empresas. Como valorar una compañía, elegir una acción y obtener ganancias*. Ediciones Deusto.

DANE. (2021). *DANE*. Obtenido de Encuesta Anual de Comercio (EAC): https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac

Euromonitor. (2022). *Calzado en Colombia: marzo 2022*. Obtenido de Euromonitor: https://www.euromonitor.com/colombia

GlobalData. (2021). *Clothing, Footwear and Accessories Retailing in Colombia - Sector Overview, Market Size and Forecast to 2025*. Obtenido de *Market Research*: https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Clothing-Footwear-Accessories-Retailing-Colombia-14696653/

Göbel, C (2015). Valoración de Adidas Group. Universidad del Pacífico. Escuela de postgrados. file:///C:/Users/NELSY/Downloads/Carsten_Tesis_maestria_2015.pdf

Legiscomex. (s.f.). *Revista Legislación Económica*. Obtenido de Revista Legislación Económica: https://www.legiscomex.com/

Magnetic. (s.f.). Skechers *c*. Obtenido de Magnetic: https://magnetic.media/great-work/ads/sketchers

Ortiz, H.J. (2015). La valoración de empresas. *Revista Semestre económico. 5* (8).

Revista Cromos. (2022). Tenis Skechers: los imprescindibles para acompañar looks sofisticados. Obtenido de Revista Cromos: https://www.revistacromos.com.co/moda/tenis-skechers-los-imprescindibles-para-acompanar-looks-sofisticados/

Skechers. (s.f.). *Skechers*. Obtenido de Skechers: https://www.co.skechers.com/

Statista Research Department. (05 de 2023). *Balance of trade for the footwear industry in Colombia from 2015 to 2022*. Obtenido de Statista: https://www.statista.com/statistics/1186225/trade-balance-footwear-colombia/