

**VALORACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CONFIDENCIAL S.A.S.
MEDIANTE EL MÉTODO DE FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO**

**ADRIANA LUCIA HERNANDEZ GIL
AUTOR**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
2019**

**VALORACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CONFIDENCIAL S.A.S.
MEDIANTE EL MÉTODO DE FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO**

**ADRIANA LUCIA HERNANDEZ GIL
AUTOR**

**Trabajo final de grado presentado como requisito para obtener el Título de Especialista en
Finanzas**

**DIRECTOR
CARLOS LEONARDO RIOS VIASUS
Contador Público MSC.**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
2019**

LISTA DE AUTORIDADES ACADEMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS
Rector

MARIA LUISA PINZON ROCHA
Vicerrector Académico

GIOVANNY QUINTERIO REYES
Secretario General

WILSON FERNANDO SALGADO CIFUENTES
Decano Facultad de Ciencias Económicas

ROSA EMILIA FAJARDO CORTES
Director Escuela de Economía y Finanzas

MATILDE ELISA VILLAMIL GOMEZ
Director Programa

Nota de Aceptación

MATILDE ELISA VILLAMIL GOMEZ
Director Programa

ROSA EMILIA FAJARDO CORTES
Director Escuela de Economía y Finanzas

Jurado 1

Jurado 2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Mi Padre Celestial y a mi Salvador Jesucristo por darme la oportunidad de estar en este plano terrenal para aprender y desarrollar habilidades con la finalidad de progresar, al Santo Espíritu por guiarme a tomar buenas decisiones, a mi madre Martha Gil y a mi hermana Magally Hernández por enseñarme a ponerme metas y tener el deseo de superarme, a mi esposo Dennis Rosas por apoyarme incondicionalmente durante todo el tiempo de estudio, por su paciencia y compañía en las largas noches de estudio permitiéndome entregarme por completo a mi desarrollo profesional, a mis dos adorados hijos Christopher y Ana Victoria quienes son los motores de mi vida.

Adriana Lucia Hernández Gil

Tabla de Contenido

Introducción	1
1. Formulación del Problema.....	2
1.1 Antecedentes del Problema.....	2
1.2 Descripción del Problema.....	3
1.3 Formulación del Problema.....	3
2. Justificación.....	4
3. Objetivos.....	5
3.1 Objetivo General.....	5
3.2 Objetivos Específicos.....	5
4. Marco Referencial.....	6
4.1 Marco Teórico.....	6
4.2 Marco Institucional.....	15
4.3 Marco Conceptual.....	17
4.4 Marco Legal.....	18
4.4.1 Laboral.....	18
4.4.2 Contable.....	19
4.4.3 Ambiental.....	19

4.4.4	Calidad.....	21
4.5	Marco Tecnológico.....	21
4.6	Marco Geográfico.....	22
4.7	Marco Histórico.....	23
5.	Diseño Metodológico.....	24
6.	Desarrollo del trabajo.....	25
6.1	Diagnóstico Financiero.....	25
6.1.1.	Diagnóstico organizacional.....	25
6.1.1.1	Definición del sistema	25
6.1.1.1.1	Reseña historia	25
6.1.1.1.2	Caracterización de la empresa.....	27
6.1.1.1.2.1	Sector.....	27
6.1.1.1.2.2	Ubicación geográfica.....	27
6.1.1.1.2.3	Tamaño.....	27
6.1.1.1.2.4	Estructura organizacional.....	28
6.1.1.1.2.5	Productos.....	28
6.1.1.1.2.6	Mercados	29
6.1.1.1.3	Plataforma Estratégica.....	29
6.1.1.1.3.1	Misión.....	29
6.1.1.1.3.2	Visión.....	30
6.1.1.1.3.3	Valores Corporativos.....	30
6.1.1.1.3.4	Objetivos Corporativos.....	31

6.1.1.1.3.5 Políticas Organizacionales.....	31
6.1.1.1.4 Resultados Actuales.....	32
6.1.1.1.4.1 Resultados Comerciales.....	32
6.1.1.1.4.2 Resultados Organizacionales.....	34
6.1.1.1.4.3 Resultados Operativos.....	35
6.1.1.1.4.4 Resultados de Sostenibilidad.....	36
6.1.1.2 Análisis Externo.....	38
6.1.1.2.1 Descripción del Sector.....	38
6.1.1.2.2 Análisis Pestel.....	49
6.1.1.2.3 Modelo Cuantitativo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	51
6.1.1.2.4 Matriz de Perfil Competitivo y Posición Competitiva.....	52
6.1.1.2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	53
6.1.1.3 Análisis Interno.....	54
6.1.1.3.1. Análisis grupos de interés.....	54
6.1.1.3.2. Análisis VRIN.	54
6.1.1.3.3. Modelo cuantitativo de la cadena de valor de Porter.....	55
6.1.1.3.4. Matriz de evaluación de los factores internos-MEFI.....	55
6.1.1.4. Matriz FODA.....	56
6.1.1.5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA.....	56
6.1.1.6. Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group.....	57
6.1.1.7 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.....	58
6.2 Análisis Financieros	59

6.2.1. Modelo de análisis financiero MAF	60
6.2.2. Análisis Vertical de los balances generales año 2015, 2016 y 2017	60
6.2.3. Análisis horizontal año 2015-2016.....	65
6.2.4. Análisis horizontal año 2016-2017.....	67
6.3 Indicadores Financieros	69
6.4 Aplicación del modelo de valoración.....	72
7. Conclusiones.....	78
8. Recomendaciones.....	79
9. Bibliografía.....	80

Lista de Figuras

Figura 1. Plano del Departamento del Meta.....	22
Figura 2. Plantaciones de Caucho en Colombia	39
Figura 3. Distribución de las siembras en Colombia.....	41
Figura 4. Área sembrada existente en Colombia a 2015.....	42
Figura 5. Área sembrada según tamaño de productores 2014.....	43
Figura 6. Área sembrada según tamaño de productores 2015.....	43
Figura 7. Distribución de productores por departamentos 2014.....	44
Figura 8. Comportamiento de siembras anuales.....	45
Figura 9. Distribución por departamento de la etapa del cultivo.....	46
Figura 10. Producción por departamentos de materia prima 2014.....	47
Figura 11. Producción de caucho seco departamentos 2015.....	48
Figura 12. Estimación de producción en 2014.....	49
Figura 13. Modelo de análisis financiero MAF	60

Lista de Tablas

Tabla 1. Indicadores de liquidez.....	7
Tabla 2. Indicadores de Actividad.....	9
Tabla 3. Indicadores de endeudamiento.....	10
Tabla 4. Indicadores de rentabilidad.....	12
Tabla 5. Indicadores de generación de valor.....	13
Tabla 6. Análisis Vertical de los balances generales año 2015, 2016 y 2017.....	62
Tabla 7. Análisis de los estados de resultado año 2015, 2016 y 2017.....	63
Tabla 8. Análisis horizontal año 2015-2016.....	66
Tabla 9. Análisis horizontal año 2016-2017.....	68
Tabla 10. Indicadores año 2015, 2016 y 2017.....	70
Tabla 11. Estados de resultados 2015, 2016 y 2017.....	73
Tabla 12. Supuestos Macroeconómicos.....	74
Tabla 13. Proyección Financiera de estados de resultados.....	75
Tabla 14. Consolidado de escenarios.....	76

Lista de Anexos

Anexo A. Organigrama Empresa.....	84
Anexo B. Análisis Pestel.....	85
Anexo C. Modelo Cuantitativo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	92
Anexo D. Matriz de Perfil Competitivo y Posición Competitiva.....	97
Anexo E. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	100
Anexo F. Análisis grupos de interés.....	104
Anexo G. Análisis VRIN.....	109
Anexo H. Modelo cuantitativo de la cadena de valor de Porter.....	114
Anexo I. Matriz de evaluación de los factores internos-MEFI.....	120
Anexo J. Matriz FODA.....	124
Anexo K. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA.....	127
Anexo L. Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group.....	130
Anexo M. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.....	134
Anexo N. Estados Financieros.....	136

Introducción

La aplicación de las finanzas en las empresas, mediante sus diferentes análisis, ha permitido que se tomen decisiones más asertivas referente al futuro de las mismas, por lo tanto, la importancia de las finanzas en la vida empresarial es determinante.

Las finanzas se encargan de la gestión y optimización de los flujos de dinero teniendo como sus principales objetivos maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago, para ello se evalúa continuamente las mejores inversiones y la financiación más adecuada para la misma.

Dentro de las finanzas, se encuentran diferentes tipos de valoración para las empresas, y en este caso en particular, se realizará la valoración financiera de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. mediante el método de flujo de caja libre descontado tomando como base los estados financieros de los últimos tres años.

1. Formulación del Problema

1.1 Antecedentes del Problema

Debido al entorno exigente y competitivo que actualmente se tiene en nuestro país donde los principales competidores son los productos extranjeros, se requiere que las empresas se encuentren en un alto nivel de calidad en los productos, con costos optimizados y precios bajos.

Para tal fin, la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. ha sido objeto de estudio para valorarla financieramente ya que cuenta con un alto nivel de inventarios, un flujo de efectivo deficiente que no le permite cumplir con sus obligaciones a proveedores deteriorando su imagen corporativa.

Como ha sido una empresa de inversión a largo plazo, su retorno de la inversión no ha sido la esperada, dada particularmente por la alta producción de coágulo de caucho generando una alta oferta desfavoreciendo el precio del mercado nacional sumado al precio bajo del caucho importado y con excelente calidad.

Por lo tanto, se utilizará el método de flujo de caja libre descontado con el fin de vislumbrar el futuro de la empresa en diferentes escenarios con base a los informes financieros anuales de los últimos tres años.

1.2. Descripción del Problema

CONFIDENCIAL S.A.S. durante el año 2018 presenta inconvenientes en su flujo de caja, debido a dos razones representativas, una de ellas es debido a las grandes cantidades de toneladas de su producto en el inventario con bajas ventas nacionales, llevando a incursionar al mercado extranjero como el peruano y chileno con niveles altos de industrialización, pero para ser competitivos es necesario ofertar el precio del caucho dentro del rango de precios del mercado, este precio se denomina como precio de inversión para la empresa ya que no alcanza a cubrir sus costos en la etapa inicial; la otra razón es la necesidad de realizar mensualmente el pago a proveedores de materia prima, proveedores de insumos, gastos administrativos y el pago del leasing de la construcción de la planta de proceso con cuotas mensuales excesivas.

Gracias a esto, se deben de tomar decisiones tales como valorar la empresa y tener un posible precio en el mercado, si se debe capitalizar la empresa o se deben tomar estrategias para la venta y la recuperación de la cartera.

1.3 Formulación del Problema

¿Qué decisión se debe tomar luego realizar la valoración financiera de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. mediante el método de flujo de caja libre descontado?

2. Justificación

En los últimos tiempos, se ha generado una tendencia a cuantificar todo a nuestro alrededor, a realizar un inventario y darle valor en el tiempo a nuestras empresas, productos y servicios, por tal motivo se generan especializaciones en finanzas para aportar a nuestra sociedad profesionales que tengan la capacidad de realizar este cometido.

Conocedores que las finanzas nos ayudan no solo a entender la contabilidad y sus registros, sino también nos ayudan a vislumbrar un panorama de las posibles situaciones empresariales que se nos puedan presentar, el presente trabajo se fundamenta en la necesidad de valorar financieramente la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. -cuyo nombre ha sido cambiado por políticas internas de la compañía-, y así conocer la cuantificación de su patrimonio en la actualidad y prepararse en cinco escenarios futuros posibles de la empresa, teniendo como base la información contable de los últimos tres años, el método a realizar es el flujo de caja libre descontado, ya que es el más utilizado en el país para el tipo de empresas como CONFIDENCIAL S.A.S..

Por tal motivo, en el presente trabajo se visualizará la aplicación de los conocimientos adquiridos, base para poder valorar otras empresas colombianas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar el proceso de Valoración Financiera de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. mediante el método de Flujos de caja libre descontados con el propósito de conocer el valor de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico financiero de la situación actual de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. con base en los estados financieros de la empresa y frente al mercado nacional e internacional con la finalidad de realizar una proyección en diferentes escenarios.
- Valorar financieramente la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. mediante el método de Flujos de caja libre descontados en cinco escenarios del proceso de valoración financiero.
- Analizar los resultados obtenidos de la valoración de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. para generar recomendaciones.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico.

Diagnóstico financiero.

Se tiene la tendencia de pensar que la maximización de las utilidades es el objetivo principal de las finanzas (Jaramillo Betancur, F. (2010). Valoración de empresas. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones Ltda, pág. 2). Pero realmente es una visión limitada producto de los análisis a los balances y estados financieros, aunque son útiles para conocer el momento de la empresa en ese periodo, las finanzas nos permiten realizar proyecciones, planeación financiera, y aun mejor valorar las empresas para la toma de decisiones trascendentales tales como la venta de la misma, capitalización o terminar con la empresa. Según (García S. Oscar León, Introducción al Diagnóstico financiero, (2009), Recuperado de https://docplayer.es.cdn.ampproject.org/v/s/docplayer.es/amp/4617543-Introduccion-al-diagnostico-financiero.html?usqp=mq331AQCCAE%3D&_js_v=0.1#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s&_share=https%3A%2F%2Fdocplayer.es%2F4617543-Introduccion-al-diagnostico-financiero.html), el diagnóstico financiero también llamado análisis financiero puede ser entendido como el estudio producto de la información que suministra la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta.

Análisis Vertical y Horizontal.

Para realizar la valoración de una empresa se cuenta con dos herramientas que permiten dar un vistazo al estado de una compañía, tales son el análisis vertical y horizontal; el análisis vertical nos permite comparar las cuentas del estado financiero con una cifra base respectivamente, el análisis horizontal permite compararse las cuentas con sus respectivas cifras en el mismo periodo de tiempo variando únicamente el año, es decir las cifras actuales con respecto al año inmediatamente anterior.

Indicadores Financieros.

Dentro de los indicadores financieros se clasifican los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad y generación de valor, es importante resaltar que un indicador por sí solo no es suficiente, se deben revisar diferentes indicadores, también se tiene en cuenta que se necesitan diferentes referentes de comparación, es decir, varios periodos; y se debe identificar si existe una temporalidad, como por ejemplo momentos donde se vende más, y debe compararse con el mismo periodo del año anterior (Duque Navarro Jannier, (25, Noviembre, 2016) Análisis de Indicadores de Liquidez. Recuperado de ABC Finanzas.com <https://www.abcf Finanzas.com/administracion-financiera/ejemplo-analisis-indicadores-liquidez>).

A continuación, se describen cada uno:

Indicadores de liquidez.

Tabla 1. Indicadores de liquidez

Indicador	Formula	Interpretación
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.

% KT	$KT / \text{Activo total}$	Porcentaje del activo corriente sobre el activo total de la empresa
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	Determina cuánto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente
% KTN	KTN / KT	Margen de seguridad de la empresa para cumplir sus compromisos de corto plazo.
KTO - Capital de trabajo operativo	Deudores + inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios
% KTO	KTO / KT	Porcentaje de los recursos de corto plazo operativos sobre el total de activo corriente
KTNO Capital de trabajo neto operativo	KTO - Proveedores	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).
% KTNO	$KTNO / KTO$	Porcentaje de los recursos financiados por la empresa sobre el total de recursos comprometidos de corto plazo
Productividad KTO	KTO / ventas	Determina los recursos comprometidos en capital de trabajo operativo para la generación de ventas
Productividad KTNO	$KTNO / \text{ventas}$	Recursos propios comprometidos diferentes a la financiación de proveedores para generar ventas

Razón corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.
Inversa a la razón corriente	$[(1 - (1 / RC)) * 100]$	Determina el porcentaje que la empresa puede disminuir el activo corriente sin que afecte las deudas a corto plazo
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

Fuente: (Sergio Iván Zapata Sierra, Director del Programa de Finanzas del CEIPA, Universidad Ceipa, Sabaneta – Antioquia, ECFI02 – Modelo Análisis Financiero. Recuperado de http://icontent.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/CONT_ANA_ECFI02/ECFI02-Modelo-Analisis-Financiero.xlsx)

Indicadores de Actividad.

Tabla 2. Indicadores de Actividad

Indicador	Formula	Interpretación
Días de rotación deudores	deudores promedio * 365 días / ventas	Mide el número de días que tarda la empresa en recuperar la cartera. Se compara con la política de la empresa
Días de rotación inventario	inventario promedio * 365 días / costo de ventas	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.
Ciclo de caja operativo	días de cartera + días inventario	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo.

Días de rotación proveedores	proveedores promedio * 365 días / compras	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores. Debe ser comparado con política de crédito
Ciclo de caja operativo neto	días de cartera + días inventario- días proveedores	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores.

Fuente: (Sergio Iván Zapata Sierra, Director del Programa de Finanzas del CEIPA, Universidad Ceipa, Sabaneta – Antioquia, ECFI02 – Modelo Análisis Financiero. Recuperado de http://icontent.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/CONT_ANA_ECFI02/ECFI02-Modelo-Analisis-Financiero.xlsx)

Indicadores de endeudamiento.

Tabla 3. Indicadores de endeudamiento

Indicador	Formula	Interpretación
Razón de independencia financiera - Financiación con recursos propios - Índice de propiedad	Patrimonio / activo total	Cuanto de los recursos de la empresa están financiados con participación de los propietarios
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.
Apalancamiento a largo plazo	Pasivo a largo plazo / pasivo total	Determina del total de deudas, cuanto está financiado a largo plazo.

Financiación con proveedores	Proveedores / pasivo total	Determina cuanto de los recursos financiados con terceros están comprometidos con los proveedores
Financiación con obligaciones financieras	Obligaciones financieras totales / pasivo total	Determina del total de pasivos cuanto es financiado con obligaciones financieras
Financiación con pasivos laborales	Obligaciones laborales / pasivo total	Determina cuanto de los recursos financiados con terceros están comprometidos con pasivo laboral
Financiación con impuestos	Impuestos por pagar / pasivo total	Determina cuanto de los recursos financiados con terceros corresponden a impuestos por pagar
Endeudamiento sin valorizaciones	Total pasivo / (Activo total - valorizaciones)	Determina cuál es el compromiso con acreedores sobre los activos sin considerar valorizaciones
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	UAII / gastos financieros	Capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses. (Veces)

Fuente: (Sergio Iván Zapata Sierra, Director del Programa de Finanzas del CEIPA, Universidad Ceipa, Sabaneta – Antioquia, ECFI02 – Modelo Análisis Financiero. Recuperado de http://icontent.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/CONT_ANA_ECFI02/ECFI02-Modelo-Analisis-Financiero.xlsx)

Indicadores de Rentabilidad.

Tabla 4. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Formula	Interpretación
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	$Utilidad\ bruta / ventas$	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	$UAII / ventas$	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social
Margen antes de impuestos	$UAI / ventas$	Cuanto ha obtenido la empresa como utilidad sobre las ventas antes de cubrir los impuestos de renta
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	$Utilidad\ neta / ventas$	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.
Carga de costos de ventas	$Costo\ de\ ventas / ventas$	Cuánto representan los costos de ventas sobre el total de las ventas
Carga administrativa	$Gastos\ administrativos / ventas$	Cuánto representa el total de gastos administrativos sobre las ventas.
Carga mercadeo y ventas	$Gastos\ de\ mercadeo\ y\ ventas / ventas$	A cuanto equivale el total de gastos de mercadeo y ventas sobre el total de las ventas del período
Carga gastos operativos	$Gastos\ operativos / ventas$	Participación del total de gastos operativos sobre las ventas del período
Carga gastos financieros	$Gastos\ financieros / ventas$	Cuánto equivale el total de gastos financieros sobre las ventas del período

Otros ingresos netos a ventas	Otros ingresos netos / ventas	Cuánto representan los ingresos no operativos netos sobre el total de ventas
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	Rendimiento del total de activos durante el período por la generación de utilidad neta
% ROA - Retorno sobre activos	Ebitda / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos
% ROI - Retorno sobre inversión	UAII / activos operativos promedio	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos
% ROE - Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios

Fuente: (Sergio Iván Zapata Sierra, Director del Programa de Finanzas del CEIPA, Universidad Ceipa, Sabaneta – Antioquia, ECFI02 – Modelo Análisis Financiero. Recuperado de http://icontent.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/CONT_ANA_ECFI02/ECFI02-Modelo-Analisis-Financiero.xlsx)

Indicadores de generación de valor.

Tabla 5. Indicadores de generación de valor

Indicador	Formula	Interpretación
KTNO	Cartera + inventarios - proveedores	Recursos operativos invertidos por la empresa diferentes a los financiados por proveedores.
Productividad KTNO	KTNO / Ventas	Recursos necesarios para generar cada \$100 en ventas durante el período

Margen Ebitda	$Ebitda / Ventas$	Recursos generados como caja operativa por cada \$100 en ventas del período
Palanca de crecimiento	$Margen Ebitda / PKTNO$	Veces que se recupera la inversión en KTNO para la generación de ventas con la caja operativa (Ebitda). Debe ser > 1
AON (activos operativos netos)	$KTNO + activos fijos netos$	Activos operativos netos utilizados para la generación de utilidades operativas sin considerar otros activos
UODI - Utilidad operativa después de impuestos	$UAI * (1 - \% imporenta)$	A la utilidad operacional le descuentan impuestos para determinar la verdadera utilidad operativa generada.
% RAN (rentabilidad del activo neto)	$UODI / AON$	Rentabilidad operativa después de impuestos lograda a partir de los activos involucrados en la operación.
Costo de capital	Costo promedio ponderado del capital	Es el costo promedio de financiación de recursos tanto de pasivos como del patrimonio según las tasas indicadas
EVA	$AON * (\%RAN - \%CK)$	Es el rendimiento de capital logrado en el período para los accionistas como mayor valor por el uso de recursos.
EVA	$UODI - (AON * CK)$	El EVA es positivo si el rendimiento de los activos es mayor al costo de los recursos y es negativo si es menor.

Fuente: (Sergio Iván Zapata Sierra, Director del Programa de Finanzas del CEIPA, Universidad Ceipa, Sabaneta – Antioquia, ECFI02 – Modelo Análisis Financiero. Recuperado de http://icontent.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/CONT_ANA_ECFI02/ECFI02-Modelo-Analisis-Financiero.xlsx)

Valoración de Empresas.

En el presente trabajo se determina realizar la valoración de una empresa, entendiéndose Según la definición de Caballer, V. (1998), aquella parte de la economía cuyo objeto es la estimación de un determinado valor o valores de una empresa con arreglo a unas determinadas hipótesis, con vistas a unos fines determinados y mediante procesos de cálculo basados en informaciones de carácter técnico y económico. (Martinez Lopez Jose Norberto, (2012), Valoración de Empresas AMPER, S.A, pag 19).

El valor de los derechos de los asociados en una empresa –suponiendo su continuidad– proviene de la capacidad de la misma para generar flujos para dichos propietarios. Estos derechos son representados por acciones, cuotas, partes de interés, entre otras. Luego, la responsabilidad en la valoración se orienta hacia la estimación de los flujos que se generarían para estos inversionistas y por consiguiente, elegir un método apropiado que los descuenta. Entendemos por flujos a los flujos de fondos, a los flujos de efectivo, a los flujos de caja libre descontado, las utilidades o las utilidades económicas. Posteriormente, se hace una distinción de los mismos y la prioridad en su utilización. (Jaramillo Betancur, F. (2010). Valoración de empresas. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones Ltda, pág. 233).

4.2. Marco Institucional.

CONFIDENCIAL S.A.S. es una empresa agroindustrial ubicada en la altillanura metense, en el municipio de Puerto López, dedicada a la siembra de caucho natural, extracción de látex de los árboles, recolección del coagulo y procesamiento del mismo tanto de caucho propio o de terceros

mediante la compra, dando como producto balas de caucho Granulado técnicamente especificado tipo TSR (Technically specified Rubber).

En el país se encuentran dos empresas más, con características similares, sin embargo, existes pequeñas asociaciones que venden el caucho en el mercado nacional, pero con menor calidad debido a la falta de plantas de proceso para refinar dicho caucho natural. Debido a la calidad del caucho el cual es Tipo TSR, se ha incursionado en el mercado internacional con una etapa inicial de ventas de contado a Perú y Chile, realizando convenios comerciales con empresas Brasileiras y así adquirir experiencia para apuntarle al mercado estadounidense y europeo.

La empresa por ser un cultivo de tardío rendimiento ha experimentado una serie de fases comenzando una primera fase en 1989 con el establecimiento de viveros para la reproducción de semilla sexual del caucho natural – hevea brasiliensis-, una segunda fase en la siembra de un jardín clonal donde se agrupan e identifican los diferentes tipos de clones certificados mediante el proceso de electroforesis como lo son PB 260, PB293, FX3864 y RRIM600 con la finalidad de vislumbrar temas de crecimiento, grosor de tallo y cantidad de producción de látex, paralelo con el jardín clonal se realizó preparación de 500 has de tierra que incluyó la limpieza de la maleza del terreno, aplicación de enmienda y la división y trazado del terreno teniendo en cuenta el espacio entre arboles a sembrar y el tipo de clon, la tercera etapa dada desde el año 1992 al 1996 donde se da inicio a la siembra de las plántulas de caucho de manera progresiva llamándose etapa inmadura del cultivo, la cuarta fase llamada etapa de cultivo maduro la cual comprende desde el año 2000 al 2004 respectivamente donde se equipan los arboles (se colocan tazas recolectoras de látex de caucho sujetadas con aros de acero alrededor de los arboles) y es allí donde se inicia la extracción del caucho natural en un estado inicial llamado látex, se coagula dicho caucho debido a circunstancias ambientales o con ácido fórmico en periodo de lluvias y no

se pierda la producción dando como resultado la quinta fase que es el procesamiento del caucho en una primera etapa de procesamiento de caucho en máquinas crepadoras importadas de Selangor-Malasia y luego la construcción de una planta de proceso tecnificada que permite la realización del caucho tipo TSR, en esta fase también se compra la producción de terceros mediante condiciones específicas y se concluye con una sexta fase que es la comercialización nacional desde el año 2001 y comercialización internacional desde finales del año 2017.

4.3 Marco Conceptual.

Dentro de las normas NIIF, existe un concepto conocido como El activo biológico que básicamente son las plantas o animales vivos, así mismo los productos agrícolas cosechados o recolectados que procedan de activos biológicos, por lo tanto, como CONFIDENCIAL S.A.S. es una empresa con grandes activos biológicos, es importante conocer este concepto, ya que hace parte integral de la valoración de la empresa, como es un ser vivo, las plantaciones de caucho están expuestas a diferentes riesgos de los cuales pueden mitigarse, pero en su mayoría no se pueden controlar, tales como el clima, que aunque se puede predecir en gran medida, no es posible evitarlo, solo se pueden realizar acciones preventivas o correctivas ante los diferentes eventos que se puedan presentar; es por eso, que realizar la valoración de una empresa que tenga activos biológicos, puede parecer algo diferente, pero en realidad, se toma como un activo que se medirá a su valor razonable menos los costos de venta en el punto de cosecha o recolección. El producto que comercializa CONFIDENCIAL S.A.S. es el caucho Granulado técnicamente especificado (Technically specified Rubber TSR) bajo los estándares de calidad establecido, este TSR es una forma de clasificarlo a nivel mundial y de acuerdo al tipo de caucho, se le asigna un número, si es

10 o 20 lo cual lo determina el nivel de elasticidad, impurezas y plasticidad detallado en un certificado de laboratorio que tiene la empresa y le es entregada a los clientes, tanto nacionales como internacionales, por lo tanto, de acuerdo al tipo que caucho TSR que la empresa clasifica su producto permite que CONFIDENCIAL S.A.S. tenga un mejor valor en el mercado.

La planta de procesamiento del caucho recibe el caucho proveniente de coágulos frescos de látex natural en condiciones de proceso controlado. El coágulo de campo es sometido al proceso de granulación teniendo como resultado un producto limpio, homogéneo, y en partículas de entre 3 y 4 mm de diámetro, que posteriormente es prensado y presentado en balas.

4.4 Marco Legal.

4.4.1 Laboral.

CONFIDENCIAL S.A.S. se rige por el Código Sustantivo del Trabajo, permitiendo que sus colaboradores reciban su remuneración legal a cambio de sus labores, con los descansos respectivos, el pago de horas extras, gozar de la libertad de derecho de asociación tal como reza en el artículo 12, para hacer cumplir dicho código y realizar vigilancia e inspección de la misma, se crea un departamento de talento humano con personal para atender las inquietudes de los colaboradores, integrado por un profesional en la selección de personal para ubicar al colaborador en el cargo de acuerdo a su perfil, un profesional con su asistente de seguridad y salud en el trabajo, una trabajadora social encargada de la responsabilidad social empresarial con diferentes programas para desarrollar la empatía entre colaborador y empresa, profesional de nómina para llevar a cabo el estricto cumplimiento de pagos y todo este departamento dirigido por un jefe de talento humano coordinando dichas funciones.

4.4.2 Contable.

CONFIDENCIAL S.A.S. se rige y aplica las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) ya que desde la creación de la ley 1314 de 2009, las empresas de Colombia tienen que implementar dichas normas, adicional a ello se ha tenido la visión de incursionar en mercados extranjeros y para dicha estandarización es requerido que la empresa cumpla dichas normas. Es de aclarar que la empresa cumple con todas sus obligaciones contables en Colombia, utiliza las cuentas del plan único de cuentas (PUC) desarrollando códigos propios de la plantación por la clase 7 que son costos de producción o de operación. La empresa tiene contratada a SIESA que maneja un sistema contable llamado UNO donde se ingresa toda la información de las ventas, compras, nominas, es decir, toda la información contable que permite tener información ágil y oportuna para la generación de informes y los estados financieros.

4.4.3 Ambiental.

Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

Artículo 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y

controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas.

Ley 99 de 1993. Crea el Ministerio del Medio Ambiente, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA. (Congreso de Colombia (22 de Diciembre de 1993) Ley Ordinaria, Diario Oficial 41146).

Ley 1758 de julio 06 de 2015. Modifica la ley 686 de 2001. Se reconoce la Heveicultura como componente del sector agrícola y forestal del país procediendo a regularla. (Congreso de Colombia (06 de Julio de 2016) Ley Ordinaria, Diario Oficial 49565).

Resolución 1748 de agosto 28 de 2017. Por la cual se acepta una solicitud de acceso a recursos genéticos y producto derivado para el proyecto denominado “Estudio molecular del Mal Suramericano de las Hojas del Caucho en clones comerciales del caucho natural de interés para Colombia”. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (28 de agosto de 2017), Resolución 1748 de 2017. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/ades%201748%20de%202017.pdf>).

Entes reguladores.

CONFEDERACION CAUCHERA COLOMBIANA -CCC, reconocida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como el gremio de orden nacional de los caucheros.

Adicionalmente recauda la cuota parafiscal de fomento cauchero según la Ley 686 de 2001 y bajo la Ley 1758 de julio 06 de 2015 se modifica el porcentaje al 1% de las ventas realizadas en el mercado nacional e internacional.

CORMACARENA - Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena, realiza el control ambiental en el departamento del Meta. (Corporación Autónoma Regional de la Macarena, (2018). Recuperado de <http://www.cormacarena.gov.co>).

ICA – Instituto Colombiano Agropecuario, ejerce control sobre los riesgos sanitarios, biológicos y químicos.

4.4.4 Calidad.

Bureau Veritas. CONFIDENCIAL S.A.S está certificada en ISO 9001; y BASC - (Basc Colombia (2018) *Business Alliance for Secure Commerce*. Recuperado de (<https://www.basccolombia.org/basc-colombia.html>), es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales y CONFIDENCIAL S.A.S. tiene dicha certificación. (Bureau Veritas. (2018). Recuperado de <http://www.bureauveritas.com.co/>).

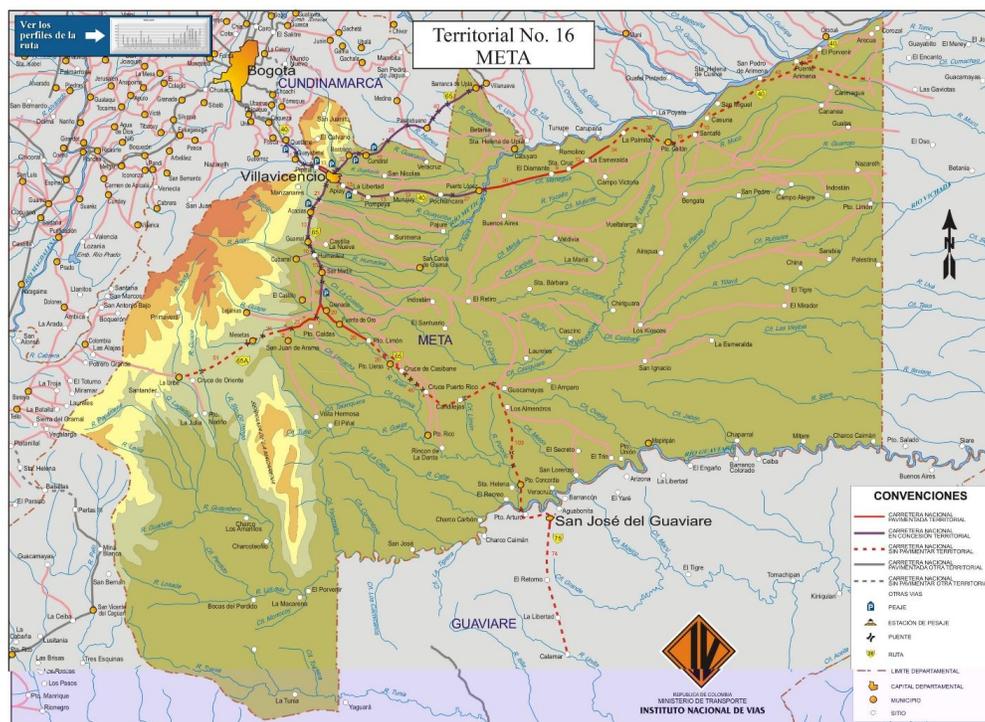
4.5 Marco Tecnológico.

CONFIDENCIAL S.A.S. actualmente posee una planta de proceso con tecnología de punta que inició actividades en el segundo semestre del año 2015 -fecha en la cual se inicia el análisis de presente trabajo-, para el procesamiento del caucho natural de caucho tipo TSR y de acuerdo a sus características fisicoquímicas pueden ser TSR 10 ó TSR 20. Tiene laboratorio propio con el

personal idóneo y equipos modernos con el fin de realizar toma de muestras y caracterización al caucho que ingresa a la planta de proceso, se realizan pruebas fisicoquímicas para controlar su calidad, clasificar en TSR10 ó TSR20 y brindar especificaciones técnicas a los clientes. Sin embargo, sólo comercializan con mayor volumen el TSR20, si existe un TSR10 se acumula hasta almacenar como mínimo 500 kilos para venderlo.

4.6 Marco Geográfico.

Figura 1. Plano del Departamento del Meta



Fuente: (Gifex, (2011), Mapa del Departamento del Meta, Instituto Nacional de Vías.

Recuperado de

https://www.google.com/imgres?imgurl=https://www.gifex.com/images/0X0/2011-08-24-14477/Mapa_de_carreteras_del_Meta.jpg&imgrefurl=https://www.gifex.com/fullsize/2011-08-24-14477/Mapa_de_carreteras_del_Meta.html&tbnid=LIsG9CbN1ozbPM&vet=1&docid=oI7p2DL0Q705AM&w=3120&h=2275&hl=es-US&source=sh/x/im

CONFIDENCIAL S.A.S. es una empresa que tiene sus plantaciones y planta de proceso en el municipio de Puerto López Km 47, corregimiento de Remolino y sus oficinas administrativas en la ciudad de Villavicencio departamento del Meta.

Sin embargo, cabe resaltar que los clientes se encuentran en el departamento de Cundinamarca-Colombia y en los países de Chile y Perú.

4.7 Marco Histórico.

La valoración financiera es una herramienta indispensable en el análisis de las empresas con el fin de conocer su valor después de examinar la información financiera.

Desde comienzos del siglo XX, el desarrollo del conocimiento financiero se ha caracterizado por cambios radicales en su objeto de estudio desde su aparición hasta nuestros días, evolucionando desde una esfera descriptiva pasando por un enfoque tradicional y entre 1950 y 1973 se producen avances importantes apoyados en ciencias como matemáticas y economía permitiendo modelos de análisis y predicción sofisticados (Flórez Ríos Luz Stella, (2008) Ecos de Economía, Medellín, pags 145 – 168). En la actualidad el tema de valoración de empresas se ha convertido en una necesidad para la toma de decisiones trascendentales definiendo el cierre de una empresa, la capitalización de la misma o la venta, ya que dependiendo de su estado financiero actual aparte de la información contable se puede determinar varios escenarios para conocer su valor en el tiempo e identificar las falencias de la empresa para así fortalecerla o brindar una venta lo más justa posible después de analizar las variables de la empresa frente al sector, el mercado, su tecnología, el marketing y su comercialización.

5. Diseño Metodológico

De acuerdo a lo planteado, se realizará dentro de la valoración financiera el método de flujos de cajas libres descontados para la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. teniendo como base la teoría existente hasta el momento en los libros encontrados sobre este tema.

El método de investigación es deductivo dado que el trabajo se inicia en la observación del entorno económico de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. y señalando sus particularidades en el mercado nacional e internacional; y es un tipo de estudio descriptivo conocido como el segundo nivel de conocimiento ya que identifica las características financieras de la empresa, las analiza y encuentra asociación entre ellas.

Por lo tanto, se obtiene la información financiera anual de los últimos tres años, se analiza vertical y horizontalmente, se diagnostica el estado de la empresa y se procede a valorarla financieramente mediante el flujo de cajas libres descontado.

6. Desarrollo del trabajo

6.1 Diagnostico financiero.

Para valorar a la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. es necesario realizar un diagnóstico financiero utilizando una serie de herramientas y obteniendo la mayor información posible con la finalidad de ser lo más acertado en las conclusiones y recomendaciones.

6.1.1 Diagnostico Organizacional.

6.1.1.1 Definición del sistema.

6.1.1.1.1 Reseña Histórica.

CONFIDENCIAL S.A.S. es una empresa agroindustrial ubicada en la altillanura metense, en el municipio de Puerto López, dedicada a la siembra de caucho natural, extracción de látex de los árboles, recolección del coagulo y procesamiento del mismo tanto de caucho propio o de terceros mediante la compra, dando como producto balas de caucho Granulado técnicamente especificado tipo TSR (Technically specified Rubber).

En el país se encuentran dos empresas más, con características similares, sin embargo, existen pequeñas asociaciones que venden el caucho en el mercado nacional, pero con menor calidad debido a la falta de plantas de proceso para refinar dicho caucho natural.

Debido a la calidad del caucho el cual es Tipo TSR, se ha incursionado en el mercado internacional con una etapa inicial de ventas de contado a Perú y Chile, realizando convenios comerciales con empresas brasileras y así adquirir experiencia para apuntarle al mercado estadounidense y europeo.

La empresa por ser un cultivo de tardío rendimiento ha experimentado una serie de fases comenzando una primera fase en 1989 con el establecimiento de viveros para la reproducción de semilla sexual del caucho natural – hevea brasiliensis-, una segunda fase en la siembra de un jardín clonal donde se agrupan e identifican los diferentes tipos de clones certificados mediante el proceso de electroforesis como lo son PB 260, PB293, FX3864 y RRIM600 con la finalidad de vislumbrar temas de crecimiento, grosor de tallo y cantidad de producción de látex, paralelo con el jardín clonal se realizó preparación de 500 has de tierra que incluyó la limpieza de la maleza del terreno, aplicación de enmienda y la división y trazado del terreno teniendo en cuenta el espacio entre arboles a sembrar y el tipo de clon, la tercera etapa dada desde el año 1992 al 1996 donde se da inicio a la siembra de las plántulas de caucho de manera progresiva llamándose etapa inmadura del cultivo, la cuarta fase llamada etapa de cultivo maduro la cual comprende desde el año 2000 al 2004 respectivamente donde se equipan los arboles (se colocan tazas recolectoras de látex de caucho sujetadas con aros de acero alrededor de los arboles) y es allí donde se inicia la extracción del caucho natural en un estado inicial llamado látex, se coagula dicho caucho debido a circunstancias ambientales o con ácido fórmico en periodo de lluvias y no se pierda la producción dando como resultado la quinta fase que es el procesamiento del caucho

en una primera etapa de procesamiento de caucho en máquinas crepadoras importadas de Selangor-Malasia y luego la construcción de una planta de proceso tecnificada que permite la realización del caucho tipo TSR, en esta fase también se compra la producción de terceros mediante condiciones específicas y se concluye con una sexta fase que es la comercialización nacional desde el año 2001 y comercialización internacional desde finales del año 2017.

6.1.1.1.2 Caracterización de la Empresa.

6.1.1.1.2.1 Sector.

CONFIDENCIAL S.A.S., es una empresa agrícola que cuenta con procesamiento industrial primario por lo tanto se clasifica en el primario o agrícola.

6.1.1.1.2.2 Ubicación geográfica.

CONFIDENCIAL S.A.S. es una empresa que tiene sus plantaciones y planta de proceso en el municipio de Puerto López Km 47, corregimiento de Remolino y sus oficinas administrativas en la ciudad de Villavicencio departamento del Meta.

6.1.1.1.2.3 Tamaño.

Se clasifica en Gran Empresa, ya que tiene más de 250 colaboradores.

6.1.1.1.2.4 Estructura organizacional.

Dentro de la estructura organizacional se destacan cuatro niveles; en la cúpula se encuentra el nivel Directivo conformado por la Asamblea General, a nivel de staff está La revisoría Fiscal y el comité de auditoría, seguido por la Gerencia General a la cual le reporta la Gerencia Operativa y la Dirección Administrativa y Financiera; El segundo nivel es el Profesional donde se encuentran los Coordinadores Administrativos y de Gestión Humana, todos los administradores de Viveros, Maquinaria, DTA (Departamento de técnicas Agrícolas), Mantenimiento de Plantación, Explotación, Comercial, de Seguridad y las jefaturas de Gestión Humana, Informática y Telecomunicaciones, Planta de Proceso y Laboratorio; en el tercer nivel se encuentra el asistencial y allí se encuentran los Asistentes y Auxiliares de Seguridad y Salud en el trabajo, Nomina, Contable, Compras, Almacenista, Administrativo, Control Interno, Comercial, Logística, Calidad, Plantación, Laboratorio, Explotación, Agrícola, Lideres de DTA, Maquinaria, Supervisor de planta y conductor; y en el último nivel el cual es operativo, se encuentran los auxiliares de servicios generales, oficios varios y operarios de campo, maquinaria y de planta de proceso (Ver anexo A).

6.1.1.1.2.5 Productos.

Balas de caucho Granulado técnicamente especificado tipo TSR (Technically specified Rubber) de 33.33 kg.

6.1.1.1.2.6 Mercados.

Mercado Nacional: CONFIDENCIAL S.A.S. provee de materia prima al sector de Auto partes, banditas, suelas y comercializadores.

Mercado Internacional: CONFIDENCIAL S.A.S. provee de materia prima al sector llanero internacional y comercializadores.

6.1.1.1.3 Plataforma Estratégica.

6.1.1.1.3.1 Misión.

“CONFIDENCIAL S.A.S es una empresa agroindustrial que cultiva, procesa y comercializa caucho natural orientado a mercados nacionales e internacionales, comprometida con el desarrollo sostenible del campo, altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes, manteniendo procesos dinámicos y eficientes en procura de lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico”.

Realmente dicha misión tiene una envergadura nacional e internacional que en el momento de ser diseñada no se había incursionado en el mercado internacional, hoy por hoy, ya ha cumplido esa meta, con estándares de calidad en la logística de transporte y cumplimiento de entregas ya que está certificada en BASC, pero ha presentado un problema de calidad mínimo en el producto enviado al mercado llanero de Perú que es muy exigente, ya que apareció material vegetal en los bloques de caucho TSR, y este incidente provocó la pérdida de un contrato de venta de 5 contenedores mensuales de cada uno de 20 toneladas con una forma de pago de contado.

6.1.1.1.3.2 Visión.

“Para el año 2021 CONFIDENCIAL S.A.S se consolidará como una empresa pionera en la producción de cauchos naturales especiales, orientados a mercados nacionales e internacionales”.

Es necesario que la empresa solucione su problema de calidad en el producto para el mercado internacional si desea apuntarle a las grandes industrias nacionales e internacionales, ya que, por el tema de logística, de entrega del producto, está siendo muy cumplido con los clientes. Si no realiza sus correcciones de calidad, la competencia se fortalecerá, ganará imagen, y la imagen corporativa de CONFIDENCIAL S.A.S. perderá valor.

6.1.1.1.3.3 Valores Corporativos.

La empresa CONFIDENCIAL S.A.S. no tiene identificado los valores corporativos, pero se pueden visualizar los siguientes valores:

Solidaridad: Se trabaja en equipo, en las diferentes áreas y se involucran para sacar adelante sus procesos.

Responsabilidad: Debido a las metas mensuales, se tienen asignadas una serie de responsabilidades y se cumplen a cabalidad.

Lealtad: Los colaboradores son leales a su empresa para lograr que perdure en el tiempo.

Respeto: Entre los colaboradores, por los recursos de la empresa y el medio ambiente.

Confianza: Los colaboradores son confiables en sus procesos.

Participación: Dentro de los procesos se involucran a los colaboradores en los diferentes programas de la empresa con la finalidad de crear un mejor clima laboral y se siga interiorizando la misión y visión de la empresa.

6.1.1.1.3.4. Objetivos Corporativos.

Los objetivos corporativos están encaminados al sistema de gestión de calidad:

- Mejorar continuamente la satisfacción de nuestros clientes.
- Entregar productos de calidad a través de los procesos productivos y logísticos de la organización.
- Prevenir los accidentes y enfermedades laborales del personal a través de la gestión de riesgos y peligros en la organización.
- Prevenir la materialización de actividades ilícitas en nuestras operaciones de comercio Internacional.
- Proteger el medio ambiente a través de la gestión de los aspectos e impactos ambientales
- Mejorar la eficacia del sistema integrado de gestión.

6.1.1.1.3.5. Políticas Organizacionales.

La empresa CONFIDENCIAL S.A.S. tiene enmarcada las políticas organizacionales dentro de la política de gestión de calidad, ya que tiene dentro de los tres procesos misionales todos los procedimientos, políticas y formatos. A continuación, se describe la política de gestión de calidad:

En CONFIDENCIAL S.A.S el sistema integrado de gestión está orientado a la satisfacción de sus clientes con la producción agroindustrial de caucho natural con altos estándares de calidad en los mercados nacionales e Internacionales, el cumplimiento de los requisitos legales y contractuales, buscando la mejora continua de sus procesos, la seguridad y salud de sus colaboradores, previniendo accidentes y enfermedades laborales, mitigando cualquier actividad ilícita en sus operaciones, el respeto por el desarrollo sostenible del ecosistema y el fomento de la responsabilidad social.

6.1.1.1.4 Resultados Actuales.

6.1.1.1.4.1 Resultados Comerciales.

Mercado Nacional: Debido al estancamiento económico del país, la industria colombiana ha reducido su consumo de materia prima, en nuestro caso, “caucho natural” reduciendo las ventas, aumentando el producto a ofrecer en el mercado, ocasionando que el precio del kilo de caucho natural baje, llevando a un alto nivel de competencia en los precios de la mano con la calidad de la materia prima.

Los clientes que se han mantenido a través del tiempo han bajado sus pedidos comprándoles a la competencia y en planta de proceso se tuvo un inconveniente de calidad que dentro de nuestro mercado solo afecto a una empresa productora de calzado quien ya no compra y la empresa de reencauchadora que realizaba pedidos significativos ha reducido su compra en un 50%.

Sin embargo, dentro de los clientes habituales que no les afecta este tema de calidad, siguen requiriendo nuestro caucho, pero debido a la gran cantidad de caucho que se procesa tenemos altos niveles de stock. Otro inconveniente que se está presentando es que no tenemos el flujo de

efectivo debido a que nuestros clientes han tenido demoras en el pago de la cartera, por la situación del país, y esto lleva que incumplamos a nuestros proveedores el pago de las obligaciones.

Internacionales: Debido a lo anterior en temas de competencia nacional, se ha incursionado en mercados internacionales con precios de introducción por debajo de los costos, ya que se está dando a conocer el caucho que se ofrece, el tipo de caucho ofrecido es de buena calidad, solo se tiene un pequeño problema que es suciedad y es contaminación por pequeños palitos producto de los árboles de caucho, que en el momento de la transformación primaria no realizan la debida limpieza de ésta; este proceso se ha notificado a planta de proceso y están tomando los respectivos correctivos para que los nuevos lotes de no tengan este problema de impurezas.

Cabe resaltar, que nuestro principal competidor nacional, también está incursionando en el mercado internacional, pero nuestra participación a nivel mundial es muy baja ya que las empresas guatemaltecas son muy fuertes en el mercado por temas de calidad y tiempo de permanencia mucho más antiguo, adicionalmente, en Guatemala se encuentran casas comerciales que compran caucho a terceros y venden en masa a países como Chile, Perú, Argentina, Brasil y Estados Unidos quienes son los principales consumidores de caucho en América.

Adicional a ello, ya se está negociando pago a 30 y 60 días con garantía de seguros de Bancoldex, a ellos se les entrega toda la documentación enviada por los clientes, ellos realizan el estudio y nos brindan el aval para darles el respectivo crédito, esto nos pone en situación de baja circulación de efectivo.

6.1.1.1.4.2 Resultados Organizacionales.

En el último semestre del año, con el crecimiento de planta de personal, se ha tenido que reevaluar el organigrama de la empresa, se ha dividido en varios niveles como el directivo, profesional, asistencial y operativo, permitiendo realizar un enfoque de cada uno de los cargos existentes dentro de su funcionabilidad. La Gerencia General de la empresa, ha tenido la capacidad de enfrentar la situación económica del país, dicha situación que ha afectado al grupo empresarial, y a pesar que CONFIDENCIAL S.A.S. ha recibido más flujo de efectivo, sus recursos se destinan en un 95% a un proveedor de coágulo de caucho que es la otra empresa del grupo, dejando a los demás proveedores con un atraso en cartera de 90 días, deteriorando la imagen corporativa, y por querer cumplir con las metas propuestas de ventas y flujo de caja de la otra empresa proveedora del grupo, el manejo de la administración de la empresa ha tenido dificultades de suplir todas sus responsabilidades económicas con proveedores. Este inconveniente de focalizar la mayoría de sus recursos a un proveedor de coágulo obedece a que hacen parte del mismo grupo empresarial tanto vendedora como compradora, la Gerencia está representada por la misma persona en ambas partes el cual busca que todas las empresas del grupo surjan por igual.

Adicionalmente, la inversión de la planta de proceso no fue con recursos propios sino por medio de Leasing generando una cuota mensual muy alta que no permite cumplir con los pagos a proveedores de servicios y productos requeridos para la operación que conlleva al deterioro de la imagen corporativa.

En la actualidad, la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. se ha estado apalancando financieramente con los proveedores, lo cual ha llevado al extremo y eso ha permitido que se

tenga deteriorada la imagen corporativa hacia los proveedores y no tengan intenciones de negociar con CONFIDENCIAL S.A.S..

Referente al clima laboral, es favorable ya que se trabaja en equipo, el Gerente Operativo se esfuerza por que los colaboradores tengan espacios agradables de trabajo y condiciones dentro de lo posible favorables. Los salarios no son representativos respecto al sector que se encuentra, pero se trata de mitigar con primas extralegales y días de la familia que otorgan a los colaboradores; en el área administrativa la rotación de personal es muy baja, pero en el área operativa es más alta, por encontrarse en predios alejados de cabeceras urbanas, por lo tanto, a pesar que es un salario mínimo, éste es compensado con auxilio de transporte siendo que están viviendo en campamentos, no se cobra consumo de energía y agua y cuentan con un auxilio de alimentación del 60%.

En el área de Gestión Humana, por la gran cantidad de colaboradores, se tienen algunas deficiencias con respecto al tema de gestión de calidad, en temas relacionados con la contratación, la documentación requerida, las afiliaciones respectivas, lo cual se ha venido mitigando con las nuevas contrataciones de personal para atender las necesidades de los colaboradores.

Como CONFIDENCIAL S.A.S. está en crecimiento, los cambios se han venido presentando de acuerdo con las necesidades de la misma.

6.1.1.1.4.3 Resultados Operativos.

Referente a forma de medir los procesos de la organización, CONFIDENCIAL S.A.S. maneja una serie de indicadores mensuales donde se mide la productividad de todos y cada una de las secciones de la empresa, dando como resultado un seguimiento periódico de las actividades

realizadas, demostrando que se ha acercado al cumplimiento de metas dentro de lo presupuestado. La capacidad instalada que tiene la compañía ha sido aprovechada al máximo solo difiriendo de la planta de proceso, la cual por temas de altos inventarios, se ha dejado de utilizar de acuerdo a lo presupuestado, y se ha fortalecido el área comercial para poder realizar las ventas requeridas, pero el mercado internacional es muy exigente y debido al inconveniente de impurezas, el mercado llanero bajó su demanda de producto, en el mercado nacional, por la recesión que afronta el país, las fabrican han reducido su producción requiriendo menos materia prima, y esto lleva a que es mejor tener por ahora la planta de proceso con baja producción de producto terminado.

En cuanto a la entrega de pedidos, se es muy eficiente ya que CONFIDENCIAL S.A.S. está certificada en BASC, se hace una oportuna atención al cliente, se escucha, se atienden sus inquietudes y las reclamaciones son solucionadas con descuentos o entrega de producto para compensar dicho inconveniente, se tiene calidad en servicio al cliente, se manejan las PQRS directamente desde el departamento de calidad.

6.1.1.1.4.4 Resultados de Sostenibilidad.

CONFIDENCIAL S.A.S. en su página web pone a disposición de sus proveedores, contratistas y grupos de interés la LÍNEA ÉTICA, con el propósito de incentivar el cumplimiento de estándares éticos, así como para prevenir potenciales eventos de fraude, malas prácticas y situaciones irregulares al interior de ella y sus entidades vinculadas; esta práctica refleja la transparencia de la empresa en sus procesos, teniendo presente la legalidad de la misma, cumplir con sus responsabilidades morales y cumplimiento de la normatividad nacional e internacional.

Cuenta con certificaciones como BASC, ISO 9001, y está incursionando en la emisión de “Bonos Verdes”, mediante proyectos del grupo empresarial liderado por CONFIDENCIAL S.A.S. ya que las plantaciones realizan un aporte positivo en la absorción de CO₂, la evaluación se sopesa con la utilización de herbicidas, efectos causados por la siembra del caucho en zona de sabana cambiando favorablemente el ecosistema endémico de la región, la utilización del agua el cual en la planta de proceso se hace el sistema de recirculación, se tienen piscinas de oxidación y está controlada por la entidad gubernamental encargada que es CORMACARENA la cual ha otorgado los permisos y cada año realiza el seguimiento de los mismos.

Respecto a la seguridad y salud en el trabajo, la empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, realizando jornadas de salud con las entidades prestadoras del servicio de salud, jornadas de corazones saludables con la caja de compensación familiar de la región, capacitación de brigadas de emergencia con la empresa ARL y revisiones periódicas del analista y asistente de SST en las instalaciones para detectar a tiempo cualquier irregularidad en las mismas.

Gracias a las certificaciones que tiene la empresa, periódicamente se están realizando una serie de capacitaciones y simulacros a los colaboradores en temas relacionados con la seguridad de la información, de las instalaciones, manejo de paquetes sospechosos, con el acompañamiento de la policía nacional.

Referente a la responsabilidad social empresarial. CONFIDENCIAL S.A.S. dentro de su objetivo está la sincronización con los 17 de objetivos de desarrollo sostenible, dando un salario mínimo pero digno a las poblaciones más cercanas, los cuales son el objeto primordial para la contratación, se ha llevado a cabo campañas de alfabetización con los colaboradores, se hace contratación por igual a hombres y mujeres, se realiza tratamiento de aguas para el consumo

humano, se tiene contratado a una Ingeniera Ambiental con su respectiva pasante para mitigar y concientizar entre los colaboradores el orden, aseo y reciclaje. CONFIDENCIAL S.A.S. ha tenido un impacto positivo a nivel ambiental, al plantar un bosque productivo y tener políticas amigables con el medio ambiente; a nivel económico, al generar empleo primeramente a la población cercana; a nivel social, al celebrar en sus poblados eventos especiales y realizar aportes a la comunidad para el mejoramiento de la calidad de vida, dotar la biblioteca y casas comunitarias, instruir mediante profesionales sobre liderazgo, autosuficiencia en el hogar y utilización de espacios para el cultivo de alimentos; y a nivel académico, al realizar jornadas de alfabetización para los colaboradores y capacitaciones que les ayuden a mejorar su desempeño laboral.

Incentiva al ahorro mediante el fondo de empleados en la cual CONFIDENCIAL S.A.S. le genera un incentivo de 20% sobre lo ahorrado, líneas de crédito de por medio del fondo y de estudio y salud por medio directo.

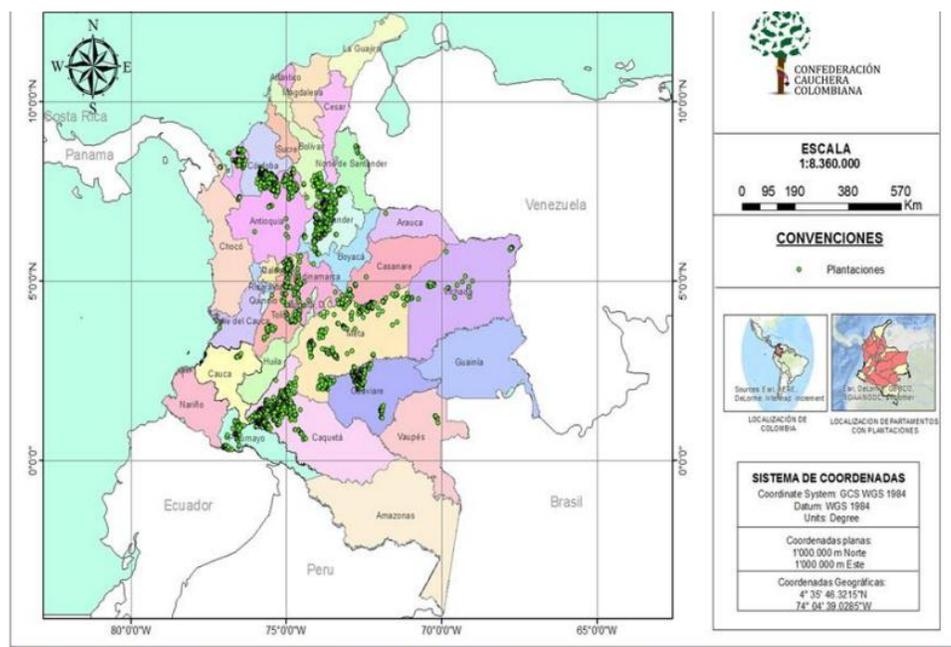
6.1.1.2 Análisis Externo.

6.1.1.2.1 Descripción del Sector.

El sector de la economía es primario dado que el producto terminado tiene solo un procesamiento industrial primario, y es sabido, que el sector que genera menos utilidades es el primario.

Por tal motivo, se ve la necesidad de realizar agremiaciones y cadenas productivas para unirse en la medida que surjan desafíos e inconvenientes en el sector. El sector específico al que pertenece CONFIDENCIAL S.A.S. es el cauchero dentro del cual existe la Confederación Cauchera Colombiana-CCC reconocida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como el gremio de orden nacional de los caucheros, con la finalidad de promover el crecimiento de dicho sector, mediante capacitaciones, asesorías, congresos y recauda la cuota parafiscal de fomento cauchero según la Ley 686 de 2001 y bajo la Ley 1758 de julio 06 de 2015 se modifica el porcentaje al 1% de las ventas realizadas en el mercado nacional e internacional, en este caso CONFIDENCIAL S.A.S. realizar dicho pago del caucho vendido cobijando a los pequeños productores que le venden el coagulo de caucho para el procesamiento primario en la planta de proceso.

Figura 2. Plantaciones de Caucho en Colombia



Fuente: (Informa de Resultados, Censo de Plantaciones de Caucho Natural, (2015), Confederación Cauchera Colombiana, Censo 2015, pag 12)

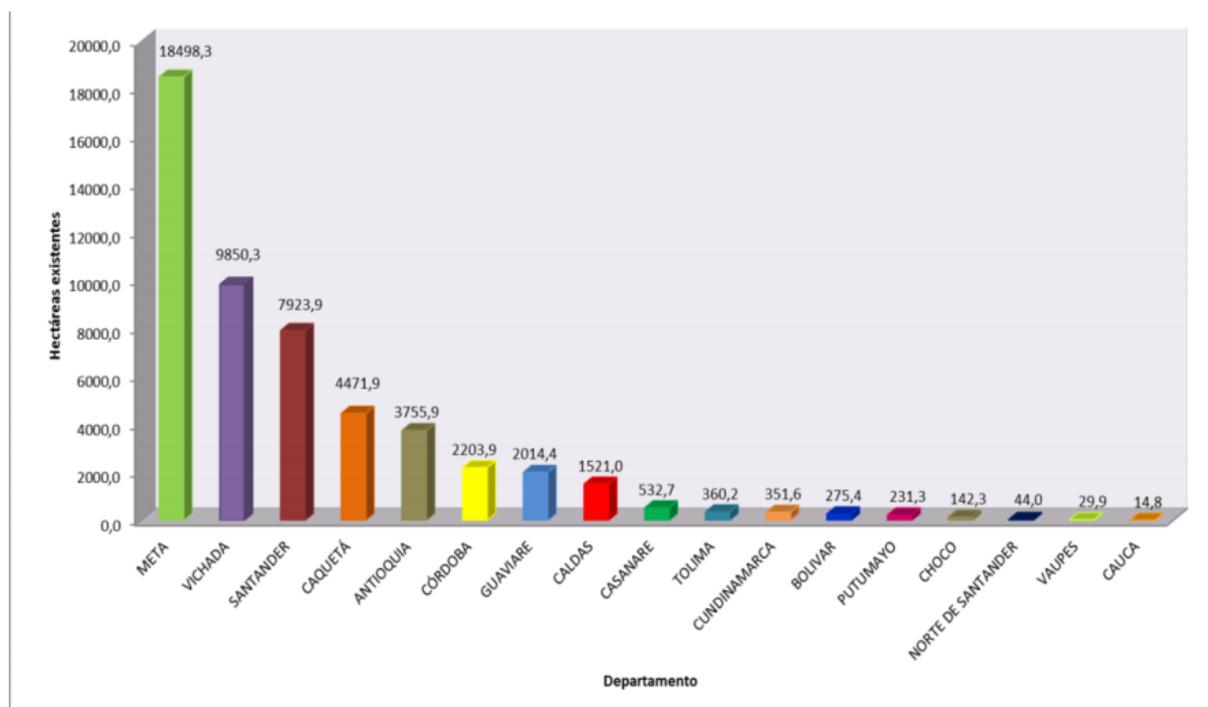
A nivel departamental se cuenta con la Secretaría de la cadena productiva del caucho y su industria cuya oficina se encuentra en la secretaria de agricultura de la gobernación del Meta, esta entidad realiza jornadas de capacitación en la tecnificación del rayado del caucho abierta a todos los heveicultores de la región, cuenta con recursos del estado mediante acuerdos sectoriales y cumpliendo con la normatividad vigente, que permite el fortalecimiento del gremio.

Según informa la CCC a diciembre de 2015 en Colombia existe un área de 52.221,7 hectáreas de caucho natural sembrado, de acuerdo a reportes de las diferentes agremiaciones y empresas que realizar en pago de la cuota de fomento cauchero; por lo anterior se realizará un comparativo de lo censado en el 2014 frente a lo censado en el 2015 a nivel nacional frente a las plantaciones de caucho sembradas, donde se describe y clasifican una serie de variables que permite un análisis más completo respecto a la heveicultura colombiana tanto nacional como departamental.

Para el 2014, según el censo, el total de hectáreas sembradas fue de 46.955,2 distribuidos en 17 de los 32 departamentos de Colombia, cabe resaltar que la CCC estima que el área no censada puede ser de 5.267,8 aproximadamente concentrada principalmente en los departamentos de Vichada, Guaviare y Meta, por motivos de actualización de información en el departamento y no encontrar a los pequeños productores por el difícil acceso a los plantíos.

A continuación, se puede ver gráficamente la distribución de las siembras en Colombia donde se destacan las siembras en el departamento del Meta, donde CONFIDENCIAL S.A.S. y sus filiales tienen las plantaciones, lo cual ha sido de base para la implementación de la planta de proceso que construyó con tecnología moderna y con la finalidad de comprar la producción a los productores vecino y fortalecer el gremio en la región.

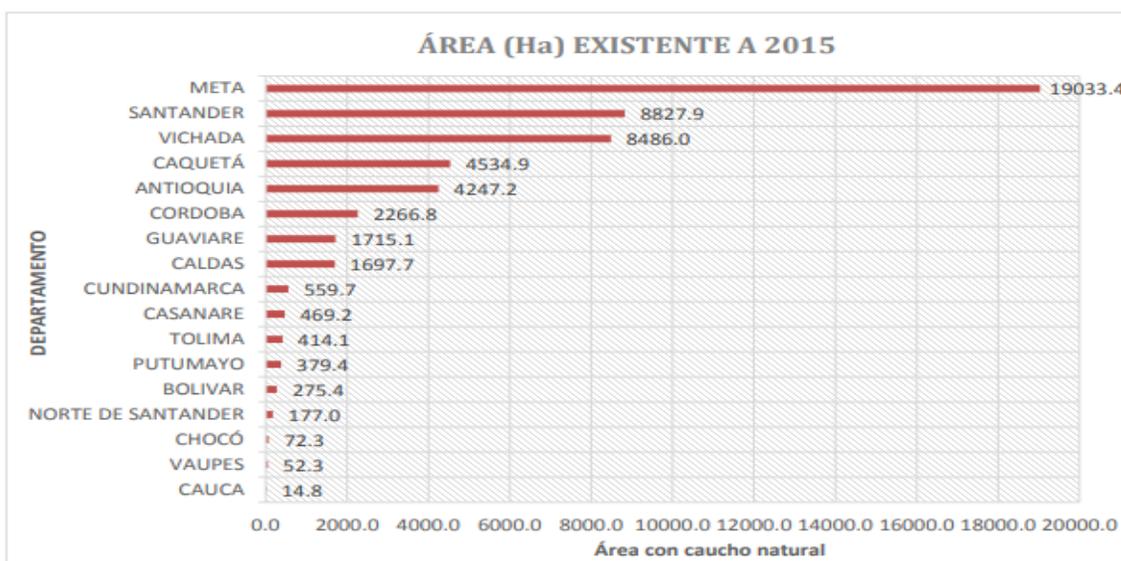
Figura 3. Distribución de las siembras en Colombia



Fuente: (Confederación Cauchera Colombiana, (2014), Censo 2014. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf)

Para el año 2015, se realiza otro censo para realizar seguimiento a lo realizado en el año 2014, se actualizan las cifras y se ajusta, ya que la CCC puede realizar la visita a 14 de los 17 departamentos con presencia de plantíos de caucho natural, pero se permite obtener toda la información de las siembras en Colombia, existe una diferencia entre 2014 y 2015, debido a la mortandad de los árboles dentro de sus primeros años de siembra.

Figura 4. Área sembrada existente en Colombia a 2015



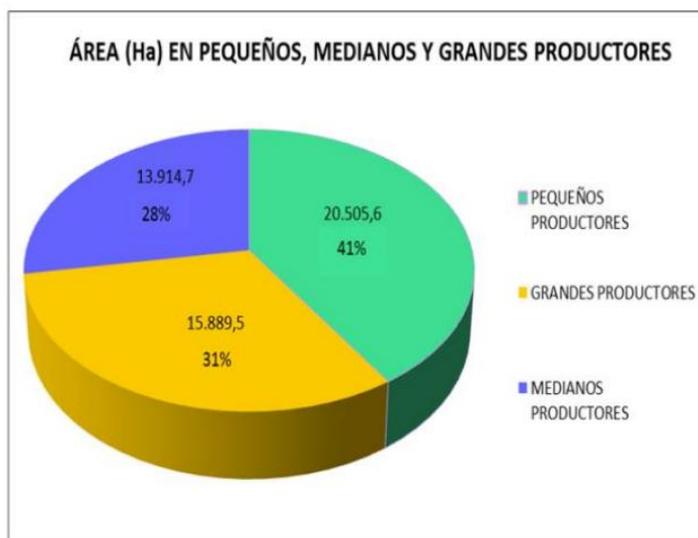
Fuente: (Confederación Cauchera Colombiana, Censo 2015 Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf)

Debido a lo anterior, el departamento del Meta se encuentra en primer lugar a nivel nacional con mayor área de siembra, seguido por Santander.

También nos informa la CCC que en el país existen aproximadamente 5.873 productores de caucho de los cuales el 98,1% son pequeños productores, 1,8% medianos productores y el 0,1% grandes productores, donde está distribuida la siembra en hectáreas de la siguiente manera:

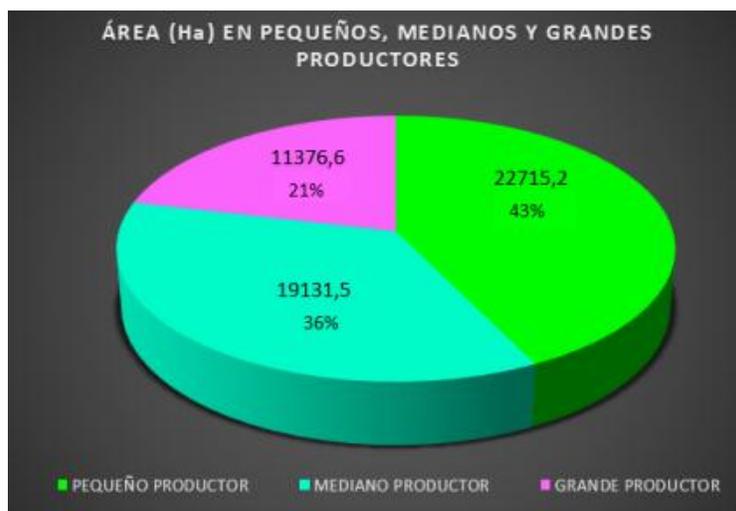
Para el año 2015, se informa que el 98,8% de los 6.544 heveicultores corresponden a los pequeños productores, el 1,9% a los medianos productores y el 0,2% a los grandes productores.

Figura 5. Área sembrada según tamaño de productores 2014



Fuente: (Confederación Cauchera Colombiana, Censo 2014 Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf)

Figura 6. Área sembrada según tamaño de productores 2015

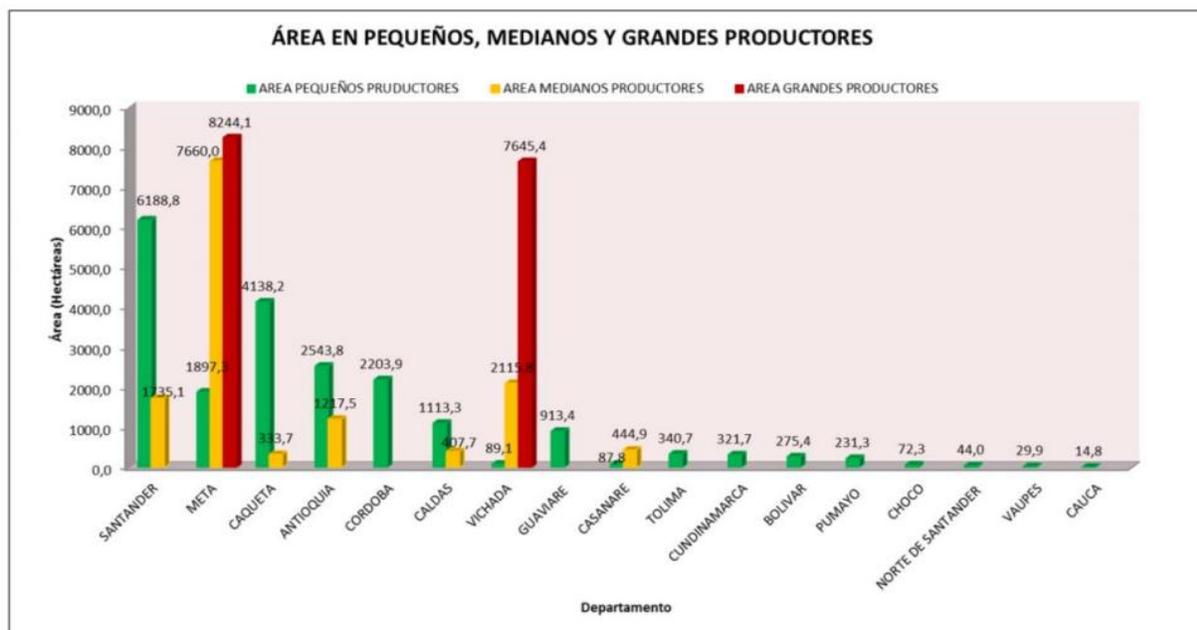


Fuente: Red Nudo de Paramillo, Lanzamiento de Rubbercorp y se compartió con los presentes los avances de la planta procesadora de caucho que está siendo construida en el kilómetro 20 de la vía Caucaasia – El bagre, Convenio entre el SENA y CCC, Confederación Cauchera Colombiana, Censo 2015 (2015), Recuperado de <https://www.confederacioncauchera.com/copia-de-noticia-1>)

Por lo tanto, el área sembrada en el país corresponde a 22.715,5 hectáreas de las cuales el 43% son de pequeños productores, el 36% de medianos productores y el 21% de los grandes productores de caucho.

Y en los departamentos donde hay presencia de los grandes productores es en el departamento del Meta y Vichada, para el año 2014 y se mantiene para el año 2015.

Figura 7. Distribución de productores por departamentos 2014

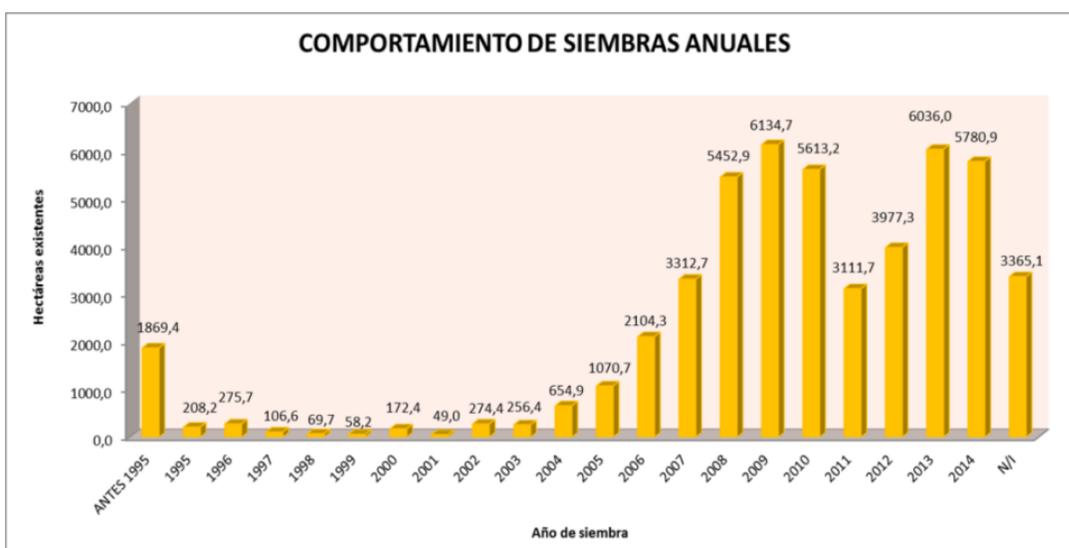


Fuente: Confederación Cauchera Colombiana, (2014), Censo 2014.
 Recuperado https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf

Se estima que las siembras del cultivo del caucho iniciaron en el año de 1955 donde tuvo un crecimiento bajo hasta el año 2003, y que debido al incremento de demanda en el mercado mundial, a partir de 2004 hasta el 2014 se pudo vislumbrar un crecimiento en las siembras exponencialmente hablando como se describe en la gráfica a continuación, pero por la baja de

precio, en el mercado nacional e internacional, se estanca dicha siembra, ya que a pesar de los créditos que Finagro ofrece, el apalancamiento financiero necesario para cultivos de tardío rendimiento como es el caso de caucho debe ser con una inversión representativa para el sostenimiento de los primeros seis años y hasta el año nueve que se puede superar los ingresos frente a los costos:

Figura 8. Comportamiento de siembras anuales



Fuente: Confederación Cauchera Colombiana, (2014), Censo 2014. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf

Referente a la producción de materia prima extraída del caucho, existen dos etapas fundamentales en los cultivos de caucho, uno es la del sostenimiento que es la misma etapa inmadura que puede durar 6 años a partir de la siembra, y la etapa productiva o de aprovechamiento que es desde el año 7 en adelante hasta el año 25 aproximadamente de acuerdo a variables como tipo de clon, fertilización del suelo y condiciones endémicas de la región.

En los departamentos del Caquetá, Meta y Santander son las zonas del país donde más plantaciones se encuentran en etapa madura para la extracción del látex del caucho y donde se encuentran las únicas tres plantas de proceso del país.

La finalidad de estas plantas de proceso es mediante la tecnificación se pueda dar un procesamiento primario al caucho para darle un valor agregado y venderlo en el mercado nacional e internacional.

A continuación, se puede identificar dicha distribución de las plantaciones tanto las hectáreas en edad de sostenimiento como las hectáreas en edad de aprovechamiento, punteando las plantaciones más antiguas del país las cuales son Caquetá, seguido por el Meta y Santander y teniendo un alto potencial el departamento del Vichada ya que está en etapa de sostenimiento:

Figura 9. Distribución por departamento de la etapa del cultivo

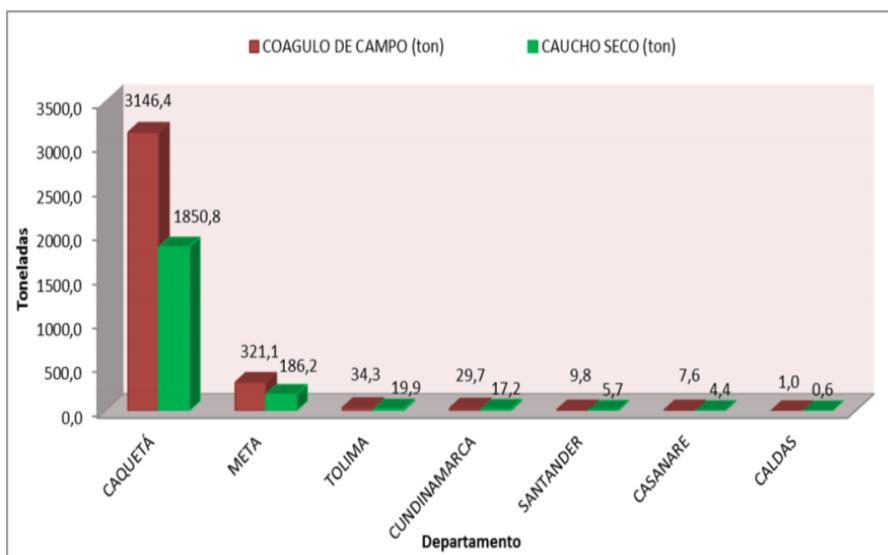


Fuente: Confederación Cauchera Colombiana, (2014), Censo 2014. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf

La producción nacional a 2014 se estima que fueron de 3.146,4 toneladas de coagulo en el departamento del Caquetá que representa 1.850,8 toneladas de caucho seco, en segundo lugar, de producción está el departamento del Meta con 321,1 toneladas del caucho equivalente a 186,2 toneladas de caucho seco.

Debido a que Santander todavía no está en su máxima etapa de aprovechamiento, realiza compra de coagulo de caucho a los diferentes productores del país con la finalidad de aprovechar al máximo la capacidad instalada de su planta procesadora de caucho, y así tener producto terminado para vender en el mercado nacional e internacional.

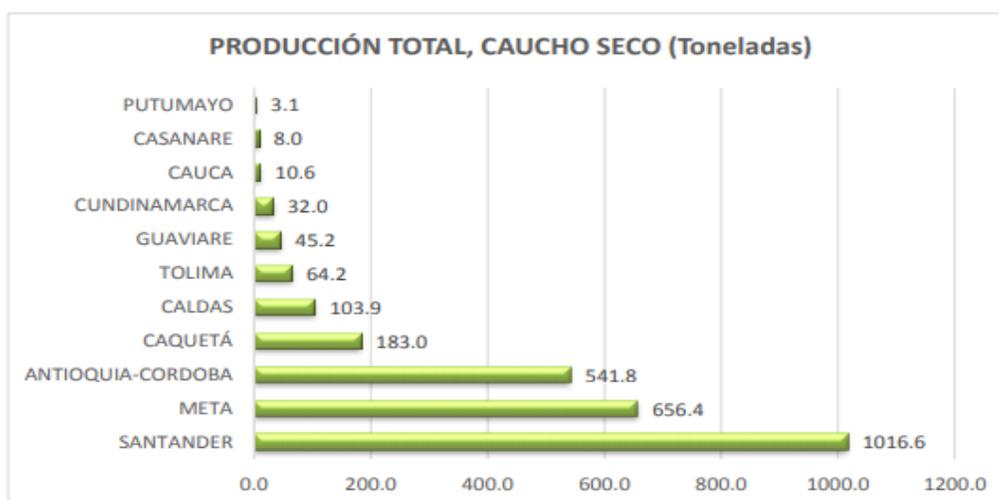
Figura 10. Producción por departamentos de materia prima 2014



Fuente: Confederación Cauchera Colombiana, (2014) Censo 2014. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf

Según censo del año 2015, la producción de caucho natural seco fue de 2.664,8 toneladas de caucho seco, el departamento con mayor producción fue Santander con 38,1%, seguido del Departamento del Meta con el 24,6% y Antioquia con el 20,3%:

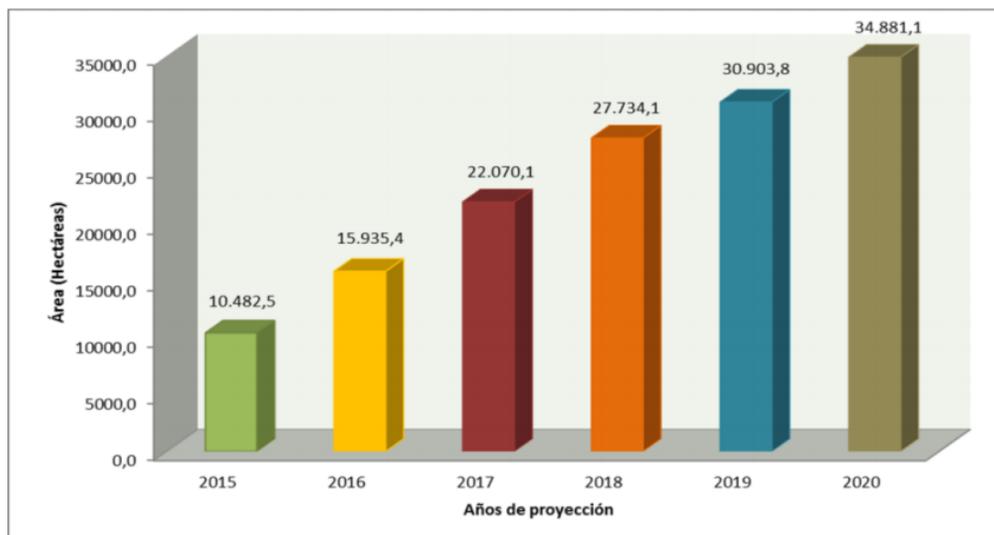
Figura 11. Producción de caucho seco departamentos 2015



Fuente: Confederación Cauchera Colombiana, (2015) Censo 2015. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf

Con toda la información anterior, la CCC, estima que las hectáreas en producción nacional tendrán un comportamiento descrito en la siguiente gráfica, donde en el año 2020 las hectáreas en producción se estiman que serían de 34.881,1 toneladas.

Figura 12. Estimación de producción en 2014



Fuente: Confederación Cauchera Colombiana, (2014), Censo 2014. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/e90b5c_6fbc727197c04a0284081bdce661aa13.pdf

6.1.1.2.2 Análisis Pestel.

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Es una herramienta de medición de factores externos y su influencia ya sea positiva o negativa en el negocio. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra una organización o unidad estratégica de negocio.

Luego de realizar el análisis Pestel (Ver Anexo B) el cual se encuentra en detalle las variables utilizadas para el sector cauchero se concluye que se tiene un **“Impacto Muy Negativo”** la variable TRM, ya que si es baja, el comprador se inclina por comprar materia prima importada,

debido a que la materia prima, tiene un procesamiento primario, no se ha podido realizar innovaciones representativas ya que cada comprador utiliza su fórmula para la elaboración de sus productos. Referente a los sustitutos, cada mezcla que utilizan los compradores tiene porcentaje de caucho natural y caucho sintético, si el precio sube del caucho y TRM, se inclinan por consumir menos caucho natural y más caucho sintético. Un **“Impacto Negativo”** que presenta CONFIDENCIAL S.A.S. es la situación política y económica del país la cual no favorece a nuestros compradores ya que son industriales que no poseen ningún estímulo gubernamental para la activación de la industria, y actualmente la recesión económica no les permite un consumo de sus productos a nivel nacional; referente al sector cauchero, debido a que no se tienen barreras arancelarias para la importación de caucho, existen empresas comercializadoras que importan caucho con facilidad, permitiendo que el consumo de caucho natural nacional sea fácil de sustituir. El **“Impacto Positivo”** que el caucho puede tener radica que tiene fácil acceso a las corporaciones con el fin de cumplir con sus requisitos de establecimiento de plantaciones; el caucho no tiene restricción para exportación, por lo tanto los requisitos para realizar dicho proceso no es difícil de acceder, adicional a ello, el caucho natural está exento de IVA y tiene una carga parafiscal del 1% sobre las ventas, lo cual es una ventaja tributaria, adicional a ello los industriales tienden a mantener sus compras en la misma cantidad por todo el año y la ubicación de las industrias es en ciudades principales facilitando la logística de entrega de la materia prima.

Las tres plantas de proceso que existen en Colombia manejan tecnología moderna que permite un procesamiento primario del caucho, así que la competencia en ese sentido es más en la optimización de los costos. En el sector cauchero, la relación comprador-vendedor es efectiva, ya que la respuesta a los requerimientos es oportuna. El combustible utilizado en las plantas procesadoras del caucho es el GLP, que tiene un efecto bajo sobre el medio ambiente, en general

la producción del caucho natural es amigable con el medio ambiente, por tal motivo, las plantas procesadoras no requieren licencia ambiental. Se emplea mano de obra campesina realizando generación de empleo a un sector abandonado vulnerable. Finalmente, el **“Impacto Muy Positivo”** del caucho es que el nivel de contaminación es mínimo, se tiene enmarcada la empresa como acopiadores primarios y los envases de agroquímicos y de aceites usados son recolectados por empresas registradas dentro de los requerimientos de la Corporación. El ministerio de Agricultura y desarrollo rural reconoce la confederación cauchera que es privada y sin ánimo de lucro que brinda asesoría al sector cauchero y permite fortalecer el sector.

En el manejo de residuos, las plantas procesadoras de caucho permiten que se utilice un sistema de recirculación de agua en la cual solo una parte mínima es llevada a lagunas de oxidación y así se le dan un buen uso al agua que interviene en el proceso.

Por último, gracias a que el producto terminado no es de consumo humano, las inconformidades se reemplazan con materia prima que no afecta la salud humana.

6.1.1.2.3 Modelo Cuantitativo de las Cinco Fuerzas de Porter

Luego de aplicar este modelo cuantitativo a la empresa CONFIDENCIAL SAS (Ver Anexo C) para generar una estrategia corporativa que permita la identificación de las oportunidades y amenazas a las cuales se ve expuesta la empresa, se puede concluir que, a nivel general, la rivalidad entre competidores al nivel de la empresa es la tecnología moderna que hace parte de los activos fijos de las compañías, por lo tanto, la competencia tiende a ser homogénea. El ingreso de productos sustitutos en el sector cauchero, básicamente se determina con la TRM del caucho importador que es la base de negociación del precio del caucho interno, y el WTI que es

determinante para el caucho sintético nuestro sustituto. Dentro de los factores estratégicos en la amenaza de la rivalidad entre los competidores, se destacan dos variables como lo es los costos fijos de almacenamiento y la barrera de salida: Activos especializados, ya que se posee una planta de proceso, la cual ha sido una inversión bastante alta y aunque es por Leasing, la cuota es bastante representativa en el flujo de efectivo, y como es altamente productiva, se tiene un stock considerable que no se vende en la actualidad tal como se había presupuestado, y esto debido a la recesión económica que presenta el país, por tal motivo, se ha incursionado en las ventas al exterior con precios bajos de introducción de mercado. La amenaza de nuevos competidores se ve reflejada básicamente en el acceso a la distribución la cual no tienen ningún tipo de restricción.

Y por último, nuestros compradores, tanto nacionales como internacionales, pueden tener una influencia sobre la materia prima que se vende, respecto al volumen de compra, lo cual hace un flujo de efectivo más rotativo pero con utilidades menores, aunque la compañía está en una posición privilegiada debido a la capacidad de capitalizar la empresa en el momento que no tenga flujo de efectivo, también compite con la calidad de producto con sus características propias del caucho en los procesos industriales de los compradores.

6.1.1.2.4 Matriz de Perfil Competitivo y Posición Competitiva

Frente a los factores clave de éxito empresarial, se realiza una comparación de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S., y sus dos principales competidores ya que cuentan con la tecnología moderna similar, como son Asoheca y Compañía Cauchera dando como resultado, la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. tiene un mejor posicionamiento a nivel general, que Compañía

Cauchera se lleva el segundo lugar y Asoheca de tercer lugar; cabe resaltar que el margen de diferenciación es mínimo, debido a que por su posición estratégica en el mercado nacional debido a la alta inversión de activos fijos como sus plantas de proceso, CONFIDENCIAL S.A.S. tiene la ventaja de la capitalización por el respaldo de sus inversionistas, este análisis es resultado de la aplicación de la matriz a la empresa (Ver Anexo D). Dentro del análisis se les pregunta a expertos que coinciden que CONFIDENCIAL S.A.S. tiene experiencia en el mercado, seguido por la calidad del producto con un respaldo y garantía diferenciado con el servicio de postventa solo por el factor precio, ya que puede realizar ventas con precios de introducción de mercado, es decir, precios que no cubren sus costos, pero lo cual es posible por el respaldo financiero que tiene mediante sus inversionistas.

6.1.1.2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Esta herramienta permite identificar las oportunidades y amenazas a la cual está expuesta CONFIDENCIAL S.A.S., en el mercado nacional e internacional, frente a sus estrategias corporativas (Ver Anexo E). Una de ella es la afectación de la economía con el nuevo gobierno, los precios de introducción de mercado, estrategias del área comercial, la compra de materia prima, la baja rotación de cartera, los bajos precios del WTI, la fluctuación del TRM.

Para seguir creciendo la empresa, se debe maximizar la calidad del producto para incrementar ventas nacionales y seguir incursionando en mercados extranjeros de alta demanda de caucho natural, también se puede generar un sistema de descuentos por pronto pago para poder incrementar el flujo de efectivo, rotar la cartera y cumplir con los compromisos a los proveedores y todo lo relacionado con nómina.

6.1.1.3 Análisis Interno.

6.1.1.3.1. Análisis grupos de interés.

Se identifican los stakeholders de la organización lo cual permite la identificación de personal dentro de los grupos de interés a los cuales se requiere enfatizar para la generación de recursos, las acciones que permiten la permanencia de la organización en el mercado, y el impacto de los grupos de interés para la organización. Quienes tiene mayor poder en la organización son los Accionistas, Dian, entes reguladores como Cormacarena y el Gobierno, ya que su intervención en la Organización es de gran impacto pues determinan la permanencia en el mercado, las decisiones que estos grupos de interés tomen, deben ser acogidos por la organización y ajustarse a sus parámetros, es decir para la organización, los jugadores claves son los directivos y colaboradores a nivel operativo, es decir la cúpula y la base de la empresa (Ver Anexo F).

6.1.1.3.2. Análisis VRIN.

Este tipo de análisis permite conocer el potencial que tiene la organización en el mercado actual y el desarrollo de nuevos recursos y capacidades en nuevos mercados (Ver Anexo G).

Luego del análisis se concluye que la reputación de la empresa frente a los proveedores, se ha disminuido por el pago demorado pero en general por su trayectoria en el mercado atendiendo a los clientes con prontitud y el servicio post venta con agilidad, solucionando las reclamaciones, ubica a CONFIDENCIAL SAS con una alta reputación, adicional a ello, su participación activa en la Confederación Cauchera, como recaudadora de la cuota de fomento, fuente de información y referencia para sus procesos y para el país, aumenta su imagen corporativa, dando un valor

diferencial frente a sus competidores; sin embargo, debe fortalecer su área comercial y la gestión del área de talento humano.

6.1.1.3.3. Modelo cuantitativo de la cadena de valor de Porter.

Gracias a este modelo podemos identificar que actividades primarias o de apoyo se pueden tercerizar con la finalidad de ejercer mayor control sobre las mismas más no la operatividad (Ver Anexo H). Para ello se realizan diferentes análisis en diferentes niveles de la cual se concluye que se puede tercerizar la contratación de personal por el volumen y condiciones de altos salarios captando mano de obra de la región logrado por el sindicato del sector petrolero; referente a mercadeo y ventas, principalmente internacionalmente, es una actividad que es mucho mejor tercerizar ya que existen vendedores expertos que conocen las empresas y mercados objetivos que evitan el desgaste de buscar empresas e invertir en incursión de mercados internacionales que generan altos costos para la organización. Debido a las fallas de conectividad de la empresa se contrata el servicio a terceros y se puede realizar cambio de proveedor si no dan una solución efectiva a corto plazo. Las actividades directamente con la operación del negocio y su calidad como el laboratorio, los mantenimientos de la maquinaria de la planta de proceso no se recomienda tercerizar.

6.1.1.3.5. Matriz de evaluación de los factores internos-MEFI.

Mediante esta matriz, se evalúan las fortalezas y debilidades de CONFIDENCIAL S.A.S. ya que, luego de los análisis anteriores, se puede concluir que la empresa está en un momento donde

debe optimizar la utilización de sus Activos, específicamente la planta de proceso (Ver Anexo I). CONFIDENCIAL S.A.S. tiene un apalancamiento financiero que puede aprovechar, pero el estilo administrativo de la alta gerencia demora la toma de decisiones y por lo tanto no se cumple dentro de los temas de vencimiento con los proveedores; de una manera más concreta, se ve reflejado que, debido a los altos volúmenes de inventario sumado a la rotación de cartera baja, no se posee un flujo de efectivo constante. Aunque dentro de sus fortalezas se encuentran la experticia en la extracción del caucho de los árboles, sus certificaciones en BASC y la ISO9001:2015 y su clima organizacional favorable al igual que la estabilidad laboral, sin olvidar que los salarios son muy bajos.

6.1.1.4. Matriz FODA.

Luego de analizar los cruces de la matriz FODA, se concluye que la empresa debe optimizar la planta de proceso comprando coagulo de caucho como materia prima y reforzar su fuerza de ventas con la finalidad de rotar el inventario con penetración de mercados nacionales e internacionales, mejorar su calidad y reforzar la política de precios de introducción de mercados. (Ver Anexo J). Aprovechar su imagen corporativa para realizar mercadeo donde destaque su trayectoria y sus certificaciones obtenidas.

6.1.1.5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA.

Luego de realizar todos los análisis, calificaciones y ponderaciones se concluye que es coherente con el análisis DOFA ya que sugiere una estrategia conservadora como la estrategia

de Desarrollo interno que apunta este análisis, demostrando que está como líder del sector, sin embargo debe fortalecer su equipo comercial para salir del inventario actual y concentrarse en procesar el caucho propio y de las empresas del grupo empresarial a la cual pertenece, y para tener la planta de proceso a plena marcha, comprar caucho a terceros para optimizar los costos, con esto se puede cubrir la demanda nacional y fortalecer su mercadeo en los mercados internacionales (Ver Anexo K). La ventaja competitiva que tiene la empresa radica principalmente en la experticia del Gerente Operativo y las constantes asesorías extranjeras para estar a la vanguardia de la extracción del caucho de los árboles y la utilización óptima de la planta procesadora. La estabilidad del entorno es preocupante, por la recesión que ha enfrentado el país en los últimos años principalmente frente a los industriales, sin embargo, se suma a esto la fluctuación de la TRM y el WTI que estimula la importación de caucho natural tipo TSR y de caucho sintético, ya que el mercado nacional se rige por el precio internacional del caucho y estas dos variables económicas.

6.1.1.6 Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group.

Debido a que CONFIDENCIAL S.A.S. maneja solo un producto que es el caucho tipo TSR, esta matriz de crecimiento, se analizará por los tres periodos precedentes al actual, año 2015, 2016 y 2017 (Ver Anexo L) donde se concluye que aunque a través de los años la empresa se ubica en diferentes cuadrantes, en el año 2016 debido al pago de la cuota del Leasing de la planta de proceso, la baja venta del caucho por la caída de precio y recesión del mercado nacional, su tendencia es negativa, en general, CONFIDENCIAL S.A.S. debe adoptar, Desarrollo interno, Desarrollo de mercados y Penetración de mercados tanto nacional como internacional.

Y por último para el año 2017, donde las ganancias superan los costos, con un mínimo margen, pero que representa una esfera más grande en comparación con los años anteriores, CONFIDENCIAL SAS, se ubica saliendo del cuadrante “Interrogantes” e ingresando en el cuadrante “Estrella” sector que está creciendo y tiene buena participación en el mercado, pero tal cual como se ha concluido en las matrices anteriores, se debe realizar desarrollo de mercados y penetración de productos, tanto a nivel nacional como internacional. Por lo tanto, se afirma que es urgente la realización de estudios para implantación de estrategias de desarrollo de mercados y penetración de mercados nacionales e internacionales.

6.1.1.7 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

Al realizar esta última matriz ya identificando las estrategias principales a desarrollar por CONFIDENCIAL SAS frente a cada uno de los factores permitiendo calificarlos respecto a cuanto se aprovechará cada uno de los factores con el desarrollo de estas estrategias. Se pudo identificar que algunos factores no se ven afectados con el desarrollo de una estrategia, pero las otras sí, ya que, aunque van de la mano las tres estrategias, cada una le apunta a un diferente tipo de desarrollo.

Para concluir, después de realizar el diagnóstico financiero mediante esta serie de matrices, la estrategia de desarrollo interno es la que más impactará a CONFIDENCIAL SAS tanto a nivel global de los factores DOFA, como en los factores susceptibles a corregir al corto plazo de manera prioritaria. En segundo lugar, se encuentra la estrategia de desarrollo de mercados y por último la estrategia de penetración de mercados (Ver Anexo M).

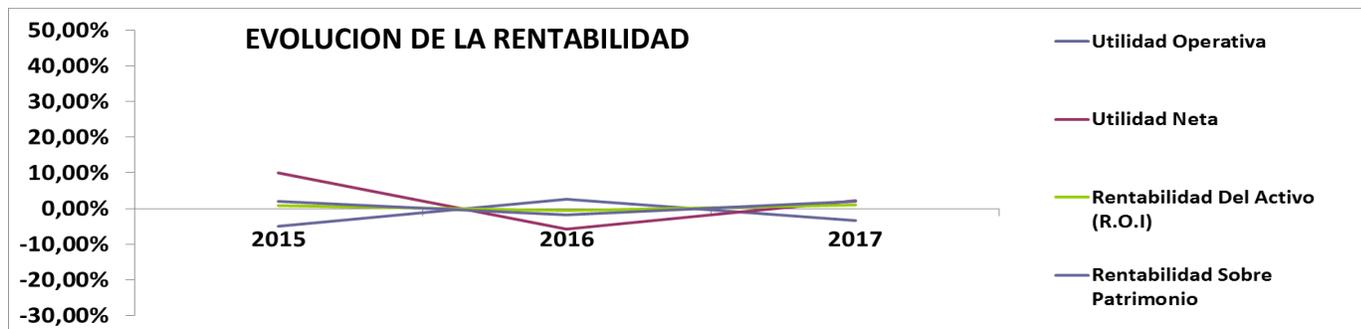
CONFIDENCIAL SAS, debe reforzar sus dos principales fortalezas productivas, ya que tienen potencial; debe principalmente **optimizar la puesta en marcha de la planta de proceso** para reducir costos mediante el procesamiento de caucho tanto propios, del grupo empresarial y de terceros, para que esto sea efectivo y no se aumenten los stock de inventarios, se debe **fortalecer su área comercial** que aunque es buena y da respuesta a los clientes de manera oportuna y corrigiendo sus reclamaciones de manera efectiva, no abarca todo el mercado, por lo tanto se debe realizar una estrategia de desarrollo de mercados para cubrir toda la demanda nacional del caucho tipo TSR por ello se concluye que la empresa requiere una estrategia combinada de estas dos. Se debe vender todo lo que se produce para no tener stock que eleva los costos, pero el grupo actual de vendedores no es suficiente para llegar a todas la industrias colombianas que requieren caucho TSR, **se debe contratar vendedores o grupos especializados en ventas**, sin embargo, el inconveniente de calidad que ha venido presentándose en la planta de proceso por suciedad, debe ser atendido generando un **reproceso de limpieza de impurezas** y así cumplir con una calidad óptima que se requiere para incursionar en mercados internacionales.

6.2. Análisis Financieros.

Para realizar los diferentes análisis financieros es necesario conocer los estados financieros de todos y cada uno de los años, es decir los balances generales, estados de resultados y flujos de efectivo de los años 2015, 2016 y 2017 (Ver Anexo N).

6.2.1. Modelo de análisis financiero MAF.

Figura 13. Modelo de análisis financiero MAF.



Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

De acuerdo a la evolución de la rentabilidad como se muestra en la gráfica, estos tres años han sido interesantes, ya que se puede visualizar que en el año 2015 su porcentaje de rentabilidad se acercaba al 10% en la utilidad neta, en el año 2016 baja tanto que arroja utilidad neta negativa y en el año 2017 comienza de nuevo a ser positiva, obviamente la utilidad operativa va en oposición a la utilidad neta.

6.2.2. Análisis Vertical de los balances generales año 2015, 2016 y 2017

Como etapa inicial, se realiza el análisis a los Balances Generales de los últimos tres años y se puede visualizar que para el año 2015 los clientes tienen una representación del total del activo del 4.32%, lo supera la propiedad planta y equipo que representa el 59.25% de la totalidad de los activos dentro de este rubro esta la planta de proceso que la ubica como diferencial ya que se encuentra dentro de las tres únicas empresas que poseen planta de proceso del país, se convierte en una inversión valiosa para la empresa pero que genera en los pasivos el 70% de las

obligaciones financieras ya que fue adquirida por medio del préstamo modalidad Leasing; el 28.81% está representado por los activos biológicos, es decir las plantaciones de caucho natural de la cual se extrae el caucho en coagulo la cual es la materia prima del producto terminado con que cuenta CONFIDENCIAL S.A.S.; el comportamiento de estas variables es similar durante los años 2016 y 2017; es decir que la cuenta de Activos para el año 2015 está representado en un 54% con la cuenta de Pasivos y en un 46% con la cuenta del Patrimonio, aunque es una diferencia muy pequeña, CONFIDENCIAL S.A.S. esta apalancada financieramente por obligaciones financieras que por capital aportado por los socios, ésta práctica es mejor, ya que disminuye el riesgo de la empresa.

Para el año 2016, los Activos están representados en un 60% por los pasivos y un 40% con el patrimonio.

Dentro de los Activos, la cuenta propiedad planta y equipo representan el 60% del activo y en segundo lugar con un 30% el activo biológico es decir la plantación de caucho natural; los préstamos a largo plazo representan el 25% del activo dado al leasing adquirido para financiar la compra de la planta de proceso, otro dato representativo es el 15% del activo representado por las cuentas por pagar a proveedores, se puede determinar que CONFIDENCIAL S.A.S. está también apalancándose con los proveedores financieramente disminuyendo su riesgo financiero pero esta situación puede afectar la imagen de la empresa ya que no todo este dinero adeudado ha sido pactado para pago a largo plazo, sino que se han tomado más días para pagar sus facturas por falta de liquidez.

Tabla 6. Análisis Vertical de los balances generales año 2015, 2016 y 2017

BALANCE GENERAL	2015	Participacion	2016	Participacion	variacion %	2017	Participacion	variacion %
ACTIVO								
Disponible	63.465	0,26%	34.193	0,15%	-46,12%	230.848	0,82%	575,13%
Inversiones	717.090	2,98%	4.416	0,02%	-99,38%	7.071	0,03%	60,12%
Deudores								
Clientes	1.039.811	4,32%	1.250.892	5,37%	20,30%	1.922.490	6,80%	53,69%
Inventarios	886.244	3,68%	966.267	4,15%	9,03%	5.373.607	19,00%	456,12%
Otros Activos Corrientes	55.229	0,23%	28.497	0,12%	-48,40%	140.264	0,50%	392,21%
Total Activo Corriente	2.761.839	11,47%	2.284.265	9,81%	-17,29%	7.674.280	27,14%	235,96%
Inversiones permanentes								
Deudores LP								
Propiedades, planta y equipo	14.270.748	59,26%	14.017.255	60,17%	-1,78%	17.349.089	61,35%	23,77%
Intangibles								
Diferidos	111.657	0,46%			-100,00%			
Otros activos	6.936.805	28,81%	6.993.963	30,02%	0,82%	3.254.902	11,51%	-53,46%
Valorizaciones								
Total Activo No Corriente	21.319.210	88,53%	21.011.218	90,19%	-1,44%	20.603.991	72,86%	-1,94%
Total Activo	24.081.049	100,00%	23.295.483	100,00%	-3,26%	28.278.271	100,00%	21,39%
PASIVO								
Obligaciones financieras	135.238	1,03%	2.158.252	15,33%	1495,89%	2.122.676	15,30%	-1,65%
Proveedores	1.699.874	12,98%	766.901	5,45%	-54,88%	692.295	4,99%	-9,73%
Cuentas y gastos por pagar	133.664	1,02%	2.793.469	19,85%	1989,92%	4.817.249	34,72%	72,45%
Impuestos, gravámenes y tasas	23.987	0,18%	42.459	0,30%	77,01%	133.489	0,96%	214,40%
Obligaciones laborales	236.080	1,80%	283.540	2,01%	20,10%	627.782	4,52%	121,41%
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos a Corto Plazo								
Otros pasivos CP	5.421	0,04%			-100,00%	6.390	0,05%	
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo Corriente	2.234.264	17,06%	6.044.621	42,95%	170,54%	8.399.881	60,53%	38,96%
Obligaciones financieras	9.241.606	70,58%	5.886.310	41,82%	-36,31%	3.814.152	27,49%	-35,20%
Cuentas por Pagar								
Obligaciones laborales								
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos	1.618.423	12,36%	2.144.143	15,23%	32,48%	1.662.224	11,98%	-22,48%
Otros pasivos								
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo No Corriente	10.860.029	82,94%	8.030.453	57,05%	-26,05%	5.476.376	39,47%	-31,80%
Total Pasivo	13.094.293	100,00%	14.075.074	100,00%	7,49%	13.876.257	100,00%	-1,41%
PATRIMONIO								
Capital social	5.357.999	48,77%	5.357.999	58,11%		10.257.999	71,23%	91,45%
Superávit de Capital							9,29%	
Reservas	1.605.848	14,62%	1.342.285	14,56%	-16,41%	1.337.322		
Revalorización del patrimonio								
Superávit método de participación								
Resultados del ejercicio	211.813	1,93%	-158.901	-1,72%	-175,02%	286.568	1,99%	-280,34%
Resultados de ejercicios anteriores	3.811.096	34,69%	2.679.026	29,06%	-29,70%	2.520.125	17,50%	-5,93%
Superávit por valorizaciones								
Total Patrimonio	10.986.756	100,00%	9.220.409	100,00%	-16,08%	14.402.014	100,00%	56,20%
Total Pasivo y Patrimonio	24.081.049		23.295.483		-3,26%	28.278.271		21,39%
Sumas Iguales	24.081.049		23.295.483			28.278.271		

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Para el año 2017, el pasivo representa del Activo el 49% y el patrimonio el 51%, el aumento en el patrimonio obedece a la emisión y venta de acciones autorizadas el 15 de mayo de 2017 donde el valor nominal de la acción es de \$100, el precio de cada acción es de \$1.006 pesos y la

diferencia se toma como prima de colocación, cuenta que representa el 31% de los activos. El pasivo se encuentra distribuido en un 19% con cuentas por pagar a los proveedores y un 13% con los préstamos a largo plazo con el cual se financia CONFIDENCIAL S.A.S.; del activo la propiedad planta y equipo representa el 61% de los activos, seguido por un alto nivel de inventarios representados en un 19% obligando a la empresa a replantear sus estrategias de ventas para poder disminuir ese porcentaje. El patrimonio la partida más representativa es el capital social que se destaca en todos los tres años.

Tabla 7. Análisis de los estados de resultado año 2015, 2016 y 2017

RESULTADOS	2015	Participacion	2016	Participacion	variacion %	2017	Participacion	variacion %
Ventas	2.116.235	100,00%	2.790.651	100,00%	31,87%	13.362.064	100,00%	378,82%
Costo de Ventas	1.639.282	77,46%	1.947.502	69,79%	18,80%	12.068.768	90,32%	519,71%
Utilidad Bruta	476.953	22,54%	843.149	30,21%	76,78%	1.293.296	9,68%	53,39%
Gastos de administracion	580.427	27,43%	770.076	27,59%	32,67%	1.753.551	13,12%	127,71%
Gastos de Ventas								
Gastos fijos								
Utilidad Operativa	-103.474	-4,89%	73.073	2,62%	-170,62%	-460.255	-3,44%	-729,86%
Ingresos no operativos	14.753	0,70%	170.332	6,10%	1054,56%	1.181.576	8,84%	593,69%
Gastos Financieros	103.869	4,91%	516.788	18,52%	397,54%	793.271	5,94%	53,50%
Egresos no operativos	158.544	7,49%	12.257	0,44%	-92,27%	75.693	0,57%	517,55%
Utilidad antes de Impuestos	-351.134	-16,59%	-285.640	-10,24%	-18,65%	-147.643	-1,10%	-48,31%
Impuesto de Renta	-562.947	-26,60%	-126.739	-4,54%	-77,49%	-434.211	-3,25%	242,60%
Utilidad Neta	211.813	10,01%	-158.901	-5,69%	-175,02%	286.568	2,14%	-280,34%

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

En el estado de resultados y analizando la empresa en la línea de tiempo, en el año 2016 se tiene pérdidas en la utilidad del ejercicio; en el año 2017 se tenían las mismas expectativas, pero ya se generan utilidades. Al tener la planta de proceso en funcionamiento, así como se aumenta la producción también aumentan los costos para la operatividad de la misma, el diferencial es mínimo entre ventas y costos, por esta razón la utilidad neta vuelve a ser positiva en el año 2017.

El análisis vertical del Estado de Resultados del año 2015 muestra que el 77% es representado por el costo de ventas frente a los ingresos, por lo tanto la utilidad bruta está representada por un 23%, adicional a ello se puede determinar que el 27% es representado por los gastos de administración es decir un 4% por encima de la utilidad bruta, se concluye que para el año 2015 los costos y gastos son mayores que lo recibido por las ventas; esta situación financiera obedece a que CONFIDENCIAL S.A.S. es una empresa de inversión a largo plazo y hasta este punto se está recuperando la inversión, adicional se suma la gran inversión que se hizo a la infraestructura y maquinaria de la planta de proceso, adicional a ello como la planta aún no está operando a toda marcha, los costos son muy altos.

En cuanto al estado de resultados del año 2016, los costos de ventas representan el 70% de los ingresos seguido de los gastos de administración con un 28%, es decir que la utilidad bruta representa el 30% y los gastos de administración el 28% quedando un diferencial solo del 2% para atender los demás gastos, siendo los gastos financieros un 19% debido a los préstamos adquiridos para la compra por Leasing de la planta de proceso y los préstamos a corto plazo para seguir con el funcionamiento de CONFIDENCIAL S.A.S..

En el estado de resultados del año 2017, los costos representan el 90% de los ingresos generando una utilidad bruta del 10% para atender los gastos e impuestos, al igual que los años anteriores, los gastos de administración tienen una alta representación en el estado de resultados ya que representan el 13% de las ventas, pero se tienen otros ingresos que representan el 7%, por lo tanto, la utilidad operacional es el 5% de los ingresos.

6.2.3. Análisis horizontal año 2015-2016.

El análisis horizontal, es un análisis dinámico ya que se emplean dos periodos de tiempo con la finalidad de identificar cada variación de las partidas de los estados financieros, por lo tanto, se analiza horizontalmente el balance general de los años 2015 y 2016, es decir que hacemos la variación absoluta en términos de dinero y variación relativa en términos de porcentajes. La cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo tuvo un decrecimiento en un 46% respecto al año anterior demostrando que no se cuenta con el suficiente dinero para cumplir con las responsabilidades a proveedores donde crece en un 94% denotando que la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. se apalanca financieramente con los proveedores en el año 2016, adicional a ello, las obligaciones financieras a corto plazo se incrementan en un 1.496%, y las obligaciones financieras a largo plazo decrecen en un 36%. También es importante resaltar que los activos financieros medidos a valor razonable comprende a la inversión de la cartera colectiva abierta valor plus que decrece en un 99%, las cuentas por cobrar se incrementan en un 20% y el inventario en un 9%, es decir que se debe realizar una gestión de cobro y de ventas para poder tener mayor efectivo en la empresa; en general el activo corriente decreció en un 17%, contrario a ello los pasivos corrientes se incrementan en un 171%, se adquieren obligaciones y se apalanca con proveedores para poder seguir en operación la empresa.

Al realizar el análisis horizontal del año 2016 respecto al 2015 del balance general, se refleja que decrecen las reservas y ganancias acumuladas, las reservas en un 16% al parecer en la compra de activos de la empresa, y las ganancias acumuladas en un 30% ya que no se obtuvo lo esperado para ese año; referente a los resultados del ejercicio del año inmediatamente anterior, muestra que los ingresos no son lo suficiente para cubrir sus costos y gastos.

Tabla 8. Análisis horizontal año 2015-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL					
AÑOS 2015 - 2016					
(En miles de pesos colombianos)					
	2015	2016	VARIACION		
			ABSOLUTA	RELATIVA	
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 63.465	\$ 34.193	\$ (29.272)		-46%
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ 717.090	\$ 4.416	\$ (712.674)		-99%
Cuentas por cobrar, neto	\$ 1.039.811	\$ 1.250.892	\$ 211.081		20%
Inventarios, neto	\$ 886.244	\$ 966.267	\$ 80.023		9%
Activos por impuestos corrientes	\$ 43.193	\$ 21.788	\$ (21.405)		-50%
Otros activos corrientes, neto	\$ 12.036	\$ 6.709	\$ (5.327)		-44%
Subtotal activo corriente	\$ 2.761.839	\$ 2.284.265	\$ (477.574)		-17%
No corriente					
Propiedades, planta y equipo	\$ 14.270.748	\$ 14.017.255	\$ (253.493)		-2%
Activos biológicos	\$ 6.936.805	\$ 6.993.963	\$ 57.158		1%
Activos por impuestos diferidos	\$ 111.657		\$ -111.657		-100%
Subtotal activo no corriente	\$ 21.319.210	\$ 21.011.218	\$ (307.992)		-1%
Total Activos	\$ 24.081.049	\$ 23.295.483	\$ (785.566)		-3%
PASIVOS					
Corriente					
Obligaciones financieras	\$ 135.238	\$ 2.158.252	\$ 2.023.014		1496%
Cuentas por pagar	\$ 1.833.538	\$ 3.560.370	\$ 1.726.832		94%
Beneficios a empleados	\$ 236.080	\$ 283.540	\$ 47.460		20%
Pasivo por impuesto	\$ 23.987	\$ 42.459	\$ 18.472		77%
Anticipos recibidos de clientes	\$ 5.421	\$ -	\$ (5.421)		-100%
Subtotal pasivo corriente	\$ 2.234.264	\$ 6.044.621	\$ 3.810.357		171%
No corriente					
Obligaciones financieras	\$ 9.241.606	\$ 5.886.310	\$ (3.355.296)		-36%
Pasivo por impuesto diferido	\$ 1.618.423	\$ 2.144.143	\$ 525.720		32%
Subtotal pasivo no corriente	\$ 10.860.029	\$ 8.030.453	\$ (2.829.576)		-26%
Total Pasivos	\$ 13.094.293	\$ 14.075.074	\$ 980.781		7%
PATRIMONIO					
Capital suscrito y pagado	\$ 910.850	\$ 910.850	\$ -		0%
Prima en colocación de acciones	\$ 4.447.149	\$ 4.447.149	\$ -		0%
Reservas	\$ 1.605.848	\$ 1.342.285	\$ (263.563)		-16%
Ganancias acumuladas	\$ 3.811.096	\$ 2.679.026	\$ (1.132.070)		-30%
Resultados del ejercicio	\$ 211.813	\$ (158.901)	\$ (370.714)		-175%
Total Patrimonio	\$ 10.986.756	\$ 9.220.409	\$ (1.766.347)		-16%
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 24.081.049	\$ 23.295.483	\$ (785.566)		-3%
ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS					
AÑOS 2015 - 2016					
(En miles de pesos colombianos)					
	2015	2016	VARIACION		
			ABSOLUTA	RELATIVA	
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 2.116.235	\$ 2.790.651	\$ 674.416		32%
Costos de ventas	\$ (1.639.282)	\$ (1.947.502)	\$ (308.220)		19%
Utilidad Bruta	\$ 476.953	\$ 843.149	\$ 366.196		77%
Valoración activo biológico (gasto) ingreso	\$ (146.645)	\$ 159.419	\$ 306.064		-209%
Gastos de administración	\$ (580.427)	\$ (770.076)	\$ (189.649)		33%
Otros ingresos	\$ 14.753	\$ 10.913	\$ (3.840)		-26%
Otros gastos	\$ (11.899)	\$ (12.257)	\$ (358)		3%
(Pérdida) Utilidad operacional	\$ (247.265)	\$ 231.148	\$ 478.413		-193%
Ingresos financieros	\$ 28.042	\$ 141	\$ (27.901)		-99%
Gastos Financieros	\$ (131.911)	\$ (516.929)	\$ (385.018)		292%
(Costo) ingreso financiero, neto	\$ (103.869)	\$ (516.788)	\$ (412.919)		398%
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto	\$ (351.134)	\$ (285.640)	\$ 65.494		-19%
Impuesto a las Ganancias	\$ (562.947)	\$ (126.739)	\$ 436.208		-77%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 211.813	\$ (158.901)	\$ (370.714)		-175%

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Respecto a las ventas, se realiza un incremento del 32% con un incremento en el costo de venta de tan solo un 19% permitiendo que la utilidad bruta tenga un incremento de 77% y los gastos de administración se incrementan en un 33% siendo el talón de Aquiles de la empresa. La valoración del activo biológico mejoró del año 2015 al 2016 donde tuvo un incremento del 209%, paso de negativa a positiva. Debido a los préstamos adquiridos para el funcionamiento de la empresa, los gastos financieros se incrementan en un 292%.

6.2.4. Análisis horizontal año 2016-2017

Al comparar en el balance general de los años 2016 y 2017, podemos identificar que el efectivo tuvo un crecimiento del 575% para poder cubrir sus obligaciones que en el corto plazo decrecieron en un 2% y a largo plazo en un 35%, es decir que en total los pasivos decrecieron en un 1%. Los inventarios tuvieron un incremento del 456% dado que la producción de la planta de proceso aumentó, pero no se ha logrado vender toda la producción. La propiedad planta y equipo tan relevante en el análisis vertical de cada año, vemos que entre cada periodo tiene un incremento del 24% debido a las compras de sus repuestos representativos y adiciones realizadas a la maquinaria de la planta de proceso, también sus adecuaciones adicionales por la cantidad de caucho en inventario; finalmente el activo biológico un decrecimiento del 53%.

Las cuentas por pagar a proveedores tuvieron un incremento del 55% con la misma connotación de los años anteriores, el incumplimiento de los plazos para pagar las facturas adeudadas y aunque se tiene más efectivo, se destina principalmente para el pago de nómina ya que CONFIDENCIAL S.A.S. tiene como prioridad cumplir con sus responsabilidades referente a los colaboradores, nóminas y seguridad social.

Tabla 9. Análisis horizontal año 2016-2017.

ANALISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL					
AÑOS 2016 - 2017					
(En miles de pesos colombianos)					
	2016	2017	VARIACION		
			ABSOLUTA	RELATIVA	
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 34.193	\$ 230.848	\$ 196.655		575%
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ 4.416	\$ 7.071	\$ 2.655		60%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 1.250.892	\$ 1.922.490	\$ 671.598		54%
Inventarios	\$ 966.267	\$ 5.373.607	\$ 4.407.340		456%
Activos por impuestos corrientes	\$ 21.788	\$ 109.483	\$ 87.695		402%
Otros activos corrientes	\$ 6.709	\$ 30.781	\$ 24.072		359%
Subtotal activo corriente	\$ 2.284.265	\$ 7.674.280	\$ 5.390.015		236%
No corriente					
Propiedades, planta y equipo	\$ 14.017.255	\$ 17.349.089	\$ 3.331.834		24%
Activos biológicos	\$ 6.993.963	\$ 3.254.902	\$ (3.739.061)		-53%
Subtotal activo no corriente	\$ 21.011.218	\$ 20.603.991	\$ (407.227)		-2%
Total Activos	\$ 23.295.483	\$ 28.278.271	\$ 4.982.788		21%
PASIVOS					
Corriente					
Prestamos y obligaciones	\$ 2.158.252	\$ 2.122.676	\$ (35.576)		-2%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 3.560.370	\$ 5.509.544	\$ 1.949.174		55%
Beneficios a empleados	\$ 283.540	\$ 627.782	\$ 344.242		121%
Pasivo por impuestos corrientes	\$ 42.459	\$ 133.489	\$ 91.030		214%
Anticipos recibidos de clientes	\$ -	\$ 6.390	\$ 6.390		
Subtotal pasivo corriente	\$ 6.044.621	\$ 8.399.881	\$ 2.355.260		39%
No corriente					
Prestamos y obligaciones	\$ 5.886.310	\$ 3.814.152	\$ (2.072.158)		-35%
Pasivo por impuesto diferido	\$ 2.144.143	\$ 1.662.224	\$ (481.919)		-22%
Subtotal pasivo no corriente	\$ 8.030.453	\$ 5.476.376	\$ (2.554.077)		-32%
Total Pasivos	\$ 14.075.074	\$ 13.876.257	\$ (198.817)		-1%
PATRIMONIO					
Capital suscrito y pagado	\$ 910.850	\$ 1.397.787	\$ 486.937		53%
Prima en colocación de acciones	\$ 4.447.149	\$ 8.860.212	\$ 4.413.063		99%
Reservas	\$ 1.342.285	\$ 1.337.322	\$ (4.963)		0%
Ganancias acumuladas	\$ 2.679.026	\$ 2.520.125	\$ (158.901)		-6%
Resultados del ejercicio	\$ (158.901)	\$ 286.568	\$ 445.469		-280%
Total Patrimonio	\$ 9.220.409	\$ 14.402.014	\$ 5.181.605		56%
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 23.295.483	\$ 28.278.271	\$ 4.982.788		21%
ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS					
AÑOS 2016 - 2017					
(En miles de pesos colombianos)					
	2016	2017	VARIACION		
			ABSOLUTA	RELATIVA	
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 2.790.651	\$ 13.362.064	\$ 10.571.413		379%
Costos de ventas	\$ (1.947.502)	\$ (12.068.768)	\$ (10.121.266)		520%
Utilidad Bruta	\$ 843.149	\$ 1.293.296	\$ 450.147		53%
Valoración activo biológico (gasto) ingreso	\$ 159.419	\$ 194.233	\$ 34.814		22%
Gastos de administración	\$ (770.076)	\$ (1.753.551)	\$ (983.475)		128%
Otros ingresos	\$ 10.913	\$ 987.343	\$ 976.430		8947%
Otros gastos	\$ (12.257)	\$ (75.693)	\$ (63.436)		518%
(Pérdida) Utilidad operacional	\$ 231.148	\$ 645.628	\$ 414.480		179%
Ingresos financieros	\$ 141	\$ 15.914	\$ 15.773		11187%
Gastos Financieros	\$ (516.929)	\$ (809.185)	\$ (292.256)		57%
(Costo) ingreso financiero, neto	\$ (516.788)	\$ (793.271)	\$ (276.483)		54%
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto	\$ (285.640)	\$ (147.643)	\$ 137.997		-48%
Impuesto a las Ganancias	\$ (126.739)	\$ (434.211)	\$ (307.472)		243%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (158.901)	\$ 286.568	\$ 445.469		-280%

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

El capital suscrito y pagado se incrementó en un 53% y la prima en colocación de acciones se incrementó en un 99%.

Las ventas se incrementaron en un 379% pero los costos se incrementaron en un 520%, a pesar de ello la utilidad bruta se incrementó en un 53%. Los gastos de administración se incrementaron en 128/% y los otros ingresos en un 8.947% debido al reembolso de asistencia técnica prestada a las otras empresas del grupo empresarial que están en etapa de crecimiento y requieren de la experiencia del Gerente Operativo de CONFIDENCIAL S.A.S.; los otros ingresos financieros se incrementaron en un 11.187% por el pago de intereses de las inversiones financieras realizadas.

6.3 Indicadores Financieros

Se analizarán los indicadores financieros más representativos para la valoración de CONFIDENCIAL S.A.S., utilizando la información de los estados financieros, es decir balance general y estado de resultados de los años 2015, 2016 y 2017 de la empresa.

Debido a que CONFIDENCIAL S.A.S. es una empresa de plantaciones de tardío rendimiento no puede ser vista como una empresa comercial con un flujo de caja con alto nivel de rotación, ya que su principal inconveniente son los altos inventarios y que lo lleva a apalancarse con terceros como los proveedores y obligaciones financieras, pero con un soporte de sus socios.

Tabla 10. Indicadores año 2015, 2016 y 2017

INDICADOR	FORMULA	2015	2016	2017
De liquidez				
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Se tiene disponible para cubrir deudas de corto plazo y la operación:		
		\$ 2.761.839	\$ 2.284.265	\$ 7.674.280
KTNO - Capital de trabajo neto operativo	KTO - Proveedores	En el año 2016 los recursos operativos de corto plazo son financiados por los proveedores y no por recursos propios.		
		\$ 92.517	\$ (1.343.211)	\$ 1.786.553
Razón corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	La capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda tiene la empresa de respaldo para el 2015 \$1,24, año 2016 \$ 0,38 y año 2017 \$0,91:		
		\$ 1,24	\$ 0,38	\$ 0,91
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Por cada peso que debe la empresa a corto plazo dispone de 84 centavos para el año 2015, 22 centavos para el año 2016 y 27 centavos para el año 2017 sin tener que recurrir a la venta de inventarios:		
		\$ 0,84	\$ 0,22	\$ 0,27
De Actividad				
Ciclo de caja operativo	días de cartera + días inventario	La empresa tarda 376,7 días para el año 2015 en convertir lo producido en efectivo, el año 2016 344,7 días y el año 2017 215 días:		
		376,7	344,7	215,0
Días de rotación deudores	deudores promedio * 365 días / ventas	La empresa tarda en recuperar la cartera para el año 2015 179,3 días, 2016 tarda 163,6 días y el año 2017 52,5 días, se ve que se ha mejorado la recuperación de cartera:		
		179,3	163,6	52,5
Ciclo de caja operativo neto	días de cartera + días inventario-días proveedores	Para el año 2017 se determina que los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores son 48,4 días, en el año 2015 y 2016 si se necesitó que fuera apalancado financieramente por los proveedores:		
		- 31,6	- 322,6	48,4
De Endeudamiento				
Razón de independencia financiera - Financiación con recursos propios	Patrimonio / activo total	Por cada peso de la empresa para el año 2015 \$0,46 son financiados con participación de los propietarios, año 2016 \$0,40 y el año 2017 \$0,51:		
		0,46	0,00	-0,01

INDICADOR	FORMULA	2015	2016	2017
Financiación con obligaciones financieras	Obligaciones financieras totales / pasivo total	Los pasivos de la empresa fueron financiados con las obligaciones financieras para el año 2015 en un 72%, para el año 2016 en un 57% y para el año 2017 en un 43%: 72%	57%	43%
De Rentabilidad				
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Por cada peso vendido se generó 23 centavos para cubrir los costos de ventas en el año 2015, para el año 2016 fue 30 centavos y para el año 2017 fue 10 centavos por cada peso de ingreso: 0,23	0,30	0,10
Carga de costos de ventas	Costo de ventas / ventas	Para el año 2015 el 77% de las ventas corresponden al costo de ventas, para el 2016 fue el 70% y para el 2017 el 90%: 77%	70%	90%
Carga administrativa	Gastos administrativos / ventas	De las ventas para el año 2015 el 27% son para cubrir los gastos administrativos, para el año 2016 el 28% y para el año 2017 el 13%: 27%	28%	13%
% ROA - Retorno sobre activos	Ebitda / activo total	En el año 2015 el Ebitda negativo ya que es una empresa de inversión a largo plazo y hasta ahora está recuperando sus costos, por lo tanto el retorno sobre los activos será negativo, ya para los siguientes dos años ya se comienza tener retorno sobre los activos: -1% \$ (165.206,00)	3% \$ 662.704,00	5% \$ 1.525.430,00
De Generación de valor				
AON (activos operativos netos)	KTNO + activos fijos netos	Para el año 2015 los activos operativos netos utilizados para la generación de utilidades operativas sin considerar otros activos fueron de \$21'300.070, para el año 2016 \$19'668.007 y para el año 2017 fue \$22'390.544: \$ 21.300.070	\$ 19.668.007	\$ 22.390.544

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Dentro de los indicadores, es interesante resaltar en los indicadores financieros que el plazo en días de proveedores es alto debido a que, como se ha mencionado anteriormente,

CONFIDENCIAL S.A.S. tiene un apalancamiento financiero por medio de su Junta Directiva, y dentro del grupo empresarial es el conducto de préstamo con la cual ellos son los proveedores de servicios en la parte administrativa y realizan los pagos a proveedores directamente mientras se superan los ingresos a los costos, esta situación se presenta debido a que es una empresa de inversión en la cual hasta ahora se están recibiendo ingresos representativos. Adicional a ello, se está comprando grandes cantidades de coagulo de caucho a otra empresa del grupo a la cual no se ha podido pagar de manera regular, debido a esto la diferencia abismal entre el año 2015 que no se había recibido ingresos contra los años 2016 y 2017, solo hasta el año 2018, los ingresos han permitido que se realice pagos importantes a esa empresa del grupo; por lo tanto, el nivel de días de pago a proveedores es alto.

En el año 2015 se realiza la compra de la planta de proceso mediante Leasing, perteneciente a la cuenta de propiedad planta y equipo, en el año 2016 y 2017, ya los montos son menores ya que la empresa está en crecimiento y sigue realizando compras para ir acorde con la expansión presupuestada. Cabe resaltar que por tal motivo hay un incremento en las depreciaciones de la empresa en el año 2016 y 2017. Dado que es una empresa que ha tenido una inversión inicial alta por el término de 7 años sin tener ingresos representativos, lleva a tener un flujo neto total con tendencia negativa.

6.4 Aplicación del modelo de valoración.

De los diferentes modelos de valoración que existen, no es una opción muy acertada la valoración por múltiplos del Ebitda ya que consiste en tener como referente el valor de otras empresas del sector con características similares, en nuestro caso solo existen tres empresas en el país y de hecho las

características aunque son similares, en algunos aspectos difieren de la forma de obtener recursos ya que tiene un soporte financiero del grupo empresarial, respecto a la propiedad planta y equipo, se está financiando por medio de Leasing, frente a la compra a proveedores, al comprar insumos para todo el grupo empresarial, se manejan precios especiales que marcan un diferencial de descuento ante las otras empresas del mercado y por último respecto a las negociaciones con los clientes nacionales e internacionales, se tiene una ventaja ya que la empresa es la única certificada en Base y Bureau Veritas que le dan un valor agregado a la empresa; por los motivos anteriores, no existe en el país una empresa con la cual se pueda comparar para este tipo de valoración para que sea acertada. Por esta razón, parece conveniente realizar la valoración de CONFIDENCIAL S.A.S. mediante el método de flujo de caja libre descontado ya que se posee la información contable y financiera para ser más asertivos en la valoración.

Tabla 11. Estados de resultados 2015, 2016 y 2017

ESTADO DE RESULTADOS
(En miles de pesos colombianos)

AÑOS	2015	2016	2017
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 2.116.235	\$ 2.790.651	\$ 13.362.064
Costos de ventas	\$ (1.639.282)	\$ (1.947.502)	\$ (12.068.768)
Utilidad Bruta	\$ 476.953	\$ 843.149	\$ 1.293.296
Valoracion activo biológico (gasto) ingreso	\$ (146.645)	\$ 159.419	\$ 194.233
Gastos de administración	\$ (580.427)	\$ (770.076)	\$ (1.753.551)
Otros ingresos	\$ 14.753	\$ 10.913	\$ 987.343
Otros gastos	\$ (11.899)	\$ (12.257)	\$ (75.693)
(Pérdida) Utilidad operacional	\$ (247.265)	\$ 231.148	\$ 645.628
Ingresos financieros	\$ 28.042	\$ 141	\$ 15.914
Gastos Financieros	\$ (131.911)	\$ (516.929)	\$ (809.185)
(Costo) ingreso financiero, neto	\$ (103.869)	\$ (516.788)	\$ (793.271)
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto	\$ (351.134)	\$ (285.640)	\$ (147.643)
Impuesto a las Ganancias	\$ (562.947)	\$ (126.739)	\$ (434.211)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 211.813	\$ (158.901)	\$ 286.568

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Para realizar la valoración de CONFIDENCIAL S.A.S., el año 2017 se convierte en el año 0 ya que se proyecta la información para los próximos tres años en diferentes escenarios. Para esta proyección se requieren de supuestos macroeconómicos de fuentes confiables como lo es una Corporación Financiera que asesora la empresa.

Tabla 12. Supuestos Macroeconómicos

	2018	2019	2020
Inflación anual	3,50%	3,50%	3,50%
PIB Colombia	2,60%	4,20%	4,50%
DTF EA (Tasa BanRep)	4,50%	4,75%	4,75%

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Para realizar dicha proyección se usarán estimativos de acuerdo a información de la empresa que el incremento anual de ventas por la puesta en marcha de la planta de proceso será del 140% para el año 1, para el año 2 un 20% y el año 3 un 40%, el incremento de los costos de producción se estima del 7% porcentaje sobre el año cero, ya que debido a que la empresa estaba subutilizando la planta de proceso sus costos ha sido muy altos, por lo tanto se estima que el 7% de incremento con el año anterior compensa los costos variables ya que en la planta de proceso los costos fijos son los más representativos; diferente son los gastos administrativos producto de los indicadores de rentabilidad corresponden al 13% de las ventas. Para la valoración del activo biológico se determina el crecimiento del año 2016 al 2017 que corresponde al 22%; los otros ingresos, otros gastos, ingresos financieros se utilizará el porcentaje de la inflación para proyectar que es del 3.5% para todos los años a proyectar. Los gastos financieros se

incrementarán de acuerdo a los indicadores de endeudamiento que para el año 2017 fue del 6% sobre las ventas, pero la empresa determina que debe ser incrementado de acuerdo a la inflación proyectada. Referente al impuesto a las ganancias el que está reflejado en los estados de resultados comprende el impuesto sobre la renta del 35% y el impuesto a la riqueza y complementarios del periodo a pagar, adicional a ello se encuentran el impuesto resultado de los impuestos diferidos, por tal motivo se estima el impuesto a las ganancias con el 33% de la utilidad antes de impuestos así esté en negativo. La depreciación es lineal sobre el costo de adquisición del activo según las notas de los estados financieros. Se realiza la tabla de amortización de las deudas que tiene la empresa y con esta información se procede a valorar CONFIDENCIAL S.A.S. en los diferentes escenarios.

La empresa evalúa una tasa interna de oportunidad de 15.23% que en las revelaciones del año 2017 describe.

Tabla 13. Proyección Financiera de estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1 (2018)	AÑO (2019)	AÑO 3 (2020)
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 13.362.064	\$ 32.068.954	\$ 76.965.489	\$ 184.717.173
Costos de ventas	\$ (12.068.768)	\$ (12.913.582)	\$ (13.817.532)	\$ (14.784.760)
Utilidad Bruta	\$ 1.293.296	\$ 19.155.372	\$ 63.147.956	\$ 169.932.413
Valoracion activo biológico (gasto) ingreso	\$ (194.233)	\$ (236.650)	\$ (288.329)	\$ (351.295)
Gastos de administración	\$ (1.753.551)	\$ (4.208.522)	\$ (10.100.454)	\$ (24.241.089)
Otros ingresos	\$ 987.343	\$ 1.021.900	\$ 1.057.667	\$ 1.094.685
Otros gastos	\$ (75.693)	\$ (78.342)	\$ (81.084)	\$ (83.922)
(Pérdida) Utilidad operacional	\$ 257.162	\$ 15.653.757	\$ 53.735.755	\$ 146.350.792
Ingresos financieros	\$ 15.914	\$ 16.471	\$ 17.047	\$ 17.644
Gastos Financieros	\$ (809.185)	\$ (95.418)	\$ (87.164)	\$ (78.910)
(Costo) ingreso financiero, neto	\$ (793.271)	\$ (78.947)	\$ (70.116)	\$ (61.265)
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto	\$ (536.109)	\$ 15.574.810	\$ 53.665.639	\$ 146.289.526
Impuesto a las Ganancias	\$ (434.211)	\$ 5.451.184	\$ 18.782.974	\$ 51.201.334
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (101.898)	\$ 10.123.627	\$ 34.882.665	\$ 95.088.192

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Se realiza el flujo de caja libre a partir de la utilidad operacional, se halla el WACC (TIO) la cual es similar al de la empresa del año 2017 con una diferencia ya que pasa de 15.23% a 13.47% producto del análisis realizado en un escenario normal, se halla el gradiente de crecimiento lo cual es lo que se espera que crezca la empresa que se va valorizando, se calcula el valor presente neto del flujo de caja explícito se proyecta el último flujo de caja explícito a la tasa de crecimiento, es decir se estima que el siguiente flujo de caja se convierte en una perpetuidad, por lo tanto se espera que el valor dado se tenga a partir del año 4 hasta el tiempo de duración de la empresa, luego se calcula el valor perpetuo que representa a todos los flujos de caja no explícitos en “n” tiempo, se trae a valor presente el valor perpetuo y se procede a sumar el valor presente del flujo de caja explícito con el valor presente de la perpetuidad dando como resultado el valor de la empresa.

Tabla 14. Consolidado de escenarios.

Probabilidad de ocurrencia	Escenario	Variable	Sensibilidad (Aumento en)	Porcentaje de la proyeccion	Valor Empresa	Valor presente esperado de la empresa	Varianza	Desviación Estandár
10%	Auge	Ventas	Ventas 8%	2,48	730.046.323	73.004.632	17.647.899.946.925.200	271.629.968
			Costos 5%	1,05				
20%	Optimista	Ventas	Ventas 7%	2,47	720.036.805	144.007.361	33.633.862.477.817.300	
			Costos 6%	1,06				
40%	Normal				156.428.131	62.571.252	9.427.866.511.216.020	
20%	Pesimista	Ventas	Ventas 3%	1,43	103.723.435	20.744.687	8.506.067.803.620.310	
			Costos 8%	1,08				
10%	Crisis	Ventas	Ventas 2%	1,42	96.243.536	9.624.354	4.567.142.985.031.170	
			Costos 10%	1,10				
					TOTAL	309.952.287	73.782.839.724.610.000	

PRECIO BASE DE NEGOCIACION	\$ 38.322.318,12
COEFICIENTE DE VARIACION	88%

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

En total se analizarán cinco escenarios, el normal con una probabilidad de ocurrencia del 40%, un escenario de auge con una probabilidad de ocurrencia del 10%, escenario optimista del 20%, el escenario pesimista del 20% y el de crisis del 10%. Para cada uno de estos escenarios se tienen unos porcentajes de incremento en las ventas de los cuales se aplicarán al incremento de las ventas que la empresa propone y se hará con relación a éste ya que es un porcentaje del 140% debido a la puesta en marcha de la planta de proceso.

7. Conclusiones

El presente trabajo que tuvo la finalidad de valorar financieramente a CONFIDENCIAL S.A.S. mediante el método de Flujos de caja libre descontado el cual se realizó mediante el diagnóstico financiero con las respectivas matrices para conocer el mercado del cual hace parte la empresa.

Se concluye con el escenario normal el cual se trabaja con los porcentajes suministrados por CONFIDENCIAL S.A.S. dado que no son comunes, porque ha sido una empresa con plantaciones de tardío rendimiento como lo es el caucho y por tal motivo el retorno de la inversión es a largo plazo.

Por lo tanto, al analizar los resultados obtenidos, cabe resaltar que el flujo de caja libre se realiza a partir de la utilidad operacional en todos los escenarios, ya que considero que brinda mayor información. Se puede visualizar que incluso en el escenario en crisis la empresa tiene un valor representativo para el mercado, pero al final de realizar los diferentes cálculos el WACC corresponde al 13.47% dando un valor de la empresa en el escenario normal expresado en miles, de \$62'571.252 con una probabilidad de ocurrencia del 40%.

Por lo anterior, y luego de realizar los cálculos correspondientes, se puede concluir, que el precio base de negociación de CONFIDENCIAL S.A.S. es expresado en miles \$38'322.318,12 pesos con un riesgo la empresa del 88% el cual es muy alto, en razón al tipo de empresa el cual es sensible respecto a los indicadores económicos y financieros.

8. Recomendaciones

Luego de conocer el precio base de negociación, y de haber analizado la capacidad que CONFIDENCIAL S.A.S. tiene para apalancarse con los bancos y sus socios, conociendo su trayectoria en el mercado, la proyección que tiene de seguir incursionando en mercados internacionales fortaleciendo su departamento comercial. La capacidad de adaptarse al mercado cambiante invirtiendo en suplir las necesidades del mercado y contando actualmente con la planta de proceso que es su mayor valor agregado junto con los activos biológicos posicionando la empresa en un lugar privilegiado frente a sus pocos competidores.

Se consideraría no vender; pero, si fortalecer su área comercial con personal calificado para atender mercados internacionales, continuar con calidad en servicio al cliente y post venta que garantiza la recompra, tercerizar las ventas internacionales con empresas que se han especializado y tienen los canales de distribución para penetrar mercados; mejorar la calidad en planta de proceso para que no existan reclamos de impurezas en el caucho. Se debe reconsiderar la nivelación salarial de acuerdo con las empresas del sector ya que es una deficiencia que actualmente presenta.

9. Bibliografía

Altair, V-3097-2007, pág.12-13. Valoración de Empresas por Flujos de Caja Descontado.

Amat, O. (Noviembre 11, 2016). *Soy Conta Innovaciones contables*. Obtenido de

<https://www.soyconta.mx/contador-para-que-nos-sirven-las-finanzas/>

Basc Colombia (2018) *Business Alliance for Secure Commerce*. obtenido de

<https://www.basccolombia.org/basc-colombia.html>

Bureau Veritas. (2018) Obtenido de <http://www.bureauveritas.com.co/>

Cormacarena, (2018) *Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial*

La Macarena, realiza el control ambiental en el departamento del Meta. obtenido de

<http://www.cormacarena.gov.co/>

Duque J. (Noviembre 25 de 2016) *ABC Finanzas*. obtenido de: www.abcfianzas.com

Fernández López, P. (2001): Valoración de Empresas: Cómo Medir y Gestionar la Creación de

Valor. Gestión 2000. Barcelona.

Flórez L.S., 2008 *Ecos de Economía No. 27*. Medellín, octubre de 2008, pp. 145-168, obtenido

de www.publicaciones.eafit.edu.co

Jaramillo Betancur, F. (2010). *Valoración de empresas*. Bogotá: ECOE Ediciones Ltda.

Julio A. Sarmiento S. Profesor – investigador Departamento de administración, Pontificia Universidad Javeriana. Pdf. Valoración de empresas, Métodos contables para la valoración.

Martínez J. (2012) Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/>

Ministerio de Agricultura (2015) Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad>

Ministerio de trabajo. (2018) Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad>

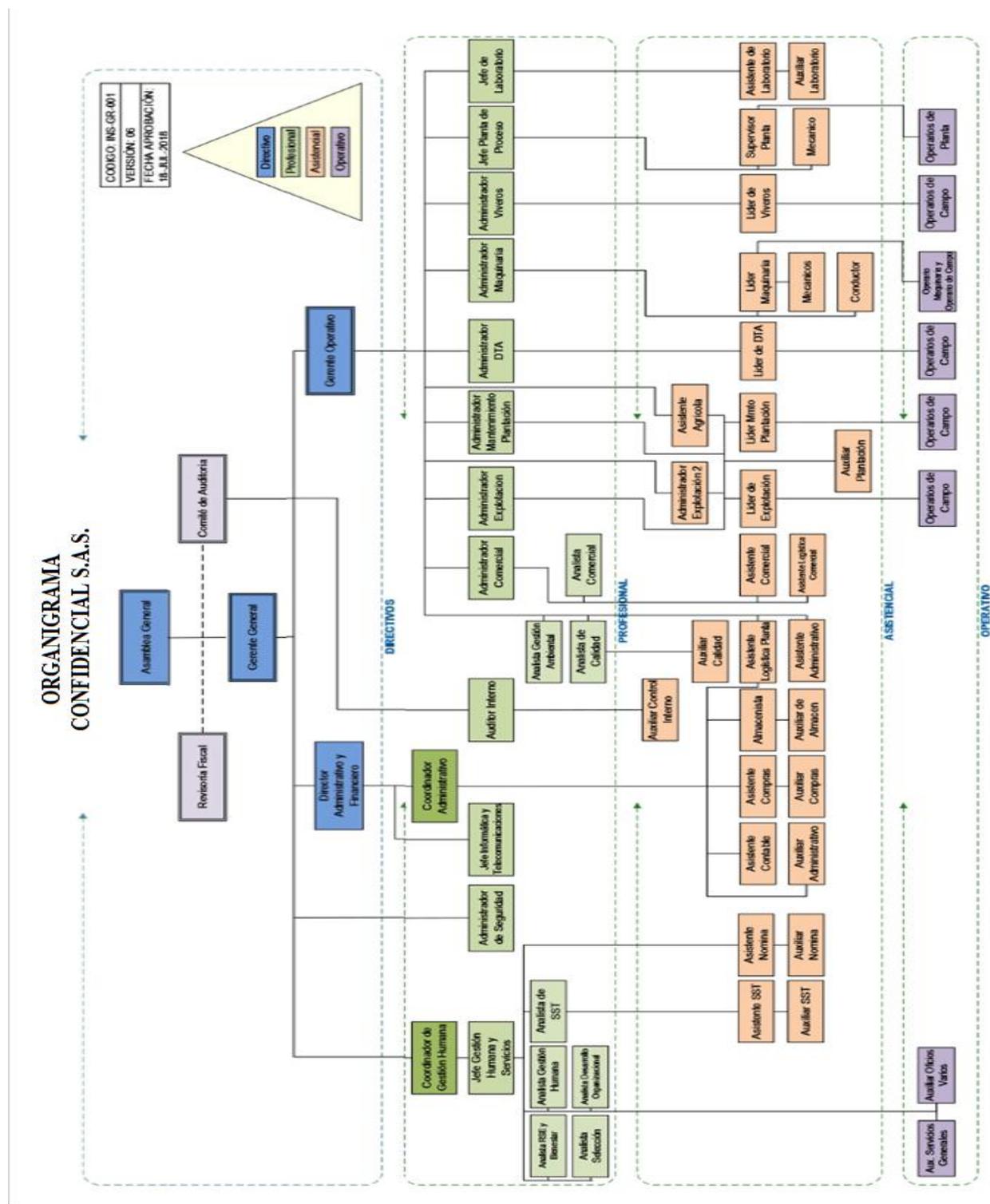
Ortiz Anaya, H. (2010): Análisis financiero aplicado y principios de administración Financiera. Edición 14. Universidad Externado de Colombia. Bogota D.C..

Serrano, Javier, Valorización de empresas: marco teórico para su realización, en *Monografías*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

Valoración de empresas”, Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y sociales, Pdf. Consultado en http://www.econfinanzas.com/estrategias/expo/02B_valoracion.pdf

Weston Fred, Brigham Eugene, “Fundamentos de administracion financiera”, Mc Graw Hill.

Anexo A. Organigrama de la empresa.



Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Anexo B. Análisis Pestel.

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Es una herramienta de medición de factores externos y su influencia ya sea positiva o negativa en el negocio. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra una organización o unidad estratégica de negocio.

Para el sector cauchero se analizarán algunas de las siguientes variables:

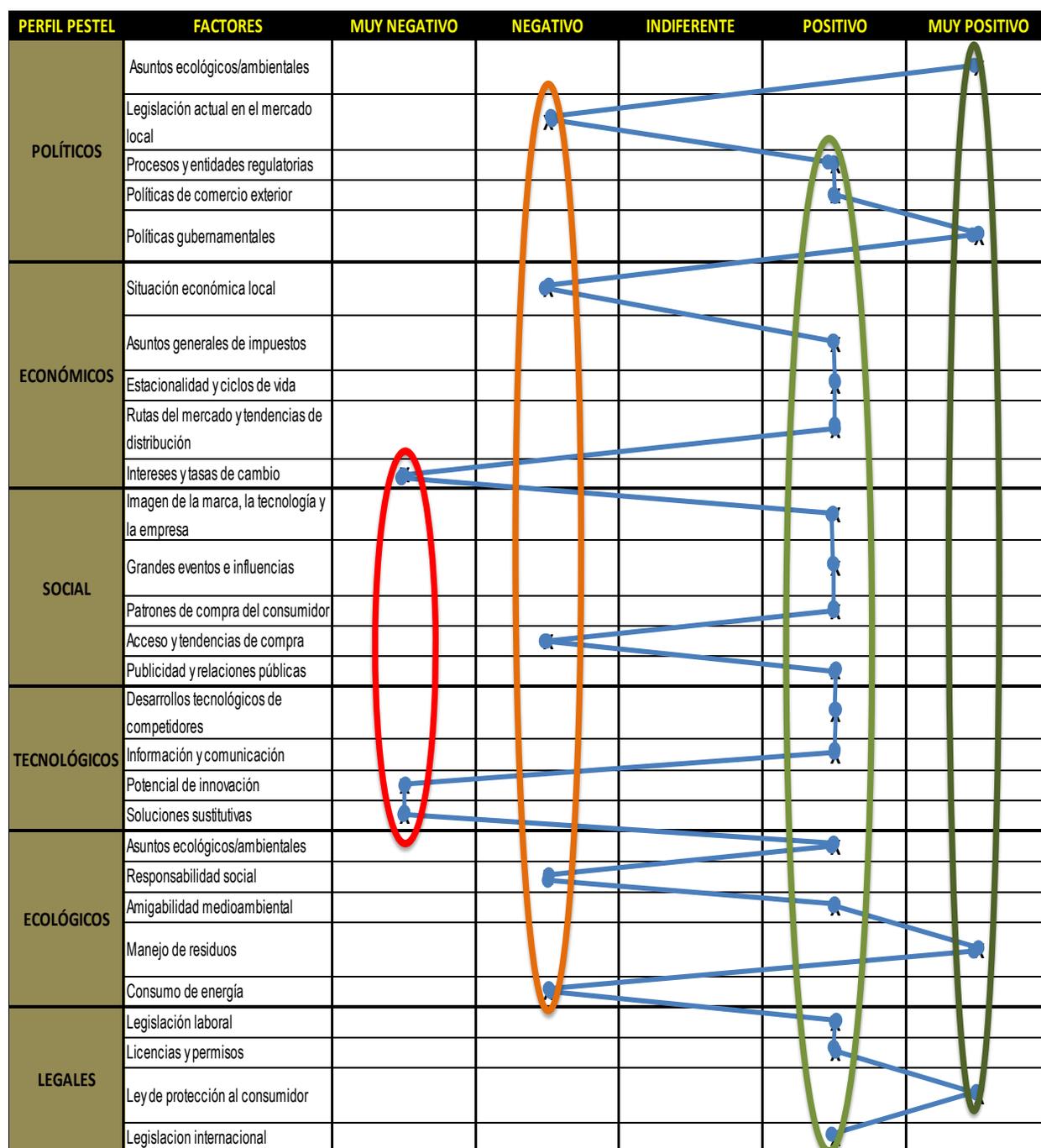
Variables del Análisis Pestel

POLITICOS	ECONOMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Período gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Financiamiento e iniciativas • Grupos de cabildeo y de presión • Grupos de presión internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica local • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Impuestos específicos de los productos y servicios • Estacionalidad y ciclos de vida • Ciclos de mercado • Factores específicos de la industria • Rutas del mercado y tendencias de distribución • Motivadores de los clientes/usuarios • Intereses y tasas de cambio

SOCIAL	TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Opinión y actitud del consumidor • Punto de vista de los medios • Cambios de leyes que afecten factores sociales • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Patrones de compra del consumidor • Grandes eventos e influencias • Acceso y tendencias de compra • Factores étnicos y religiosos • Publicidad y relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores • Financiamiento para la investigación • Tecnologías asociadas/dependientes • Tecnologías/soluciones sustitutas • Madurez de la tecnología • Capacidad y madurez de la manufactura • Información y comunicación • Mecanismos/tecnología de compra • Legislación tecnológica • Potencial de innovación • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
ECOLÓGICOS	LEGALES
<ul style="list-style-type: none"> • Asuntos ecológicos/ambientales • Asuntos climáticos • Políticas medioambientales • Regulación medioambiental • Amigabilidad medioambiental • Consumo de recursos • Consumo de energía • Manejo de residuos • Responsabilidad social • Normas técnicas • Procesos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación actual en el mercado local • Legislación futura • Legislación internacional • Antimonopolio • Reglamentación nacional • Decretos municipales o distritales • Licencias y permisos • Legislación laboral • Sectores protegidos o regulados • Normas específicas sobre productos • Ley de protección al consumidor

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Representación gráfica de variables del Análisis PESTel



Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Factores y acciones del análisis Pestel

PERFIL PESTEL	FACTORES	ACCIONES
POLÍTICOS	Asuntos ecológicos/ambientales	Mantener el cumplimiento de la normatividad ambiental, nivel de contaminación es mínimo.
	Legislación actual en el mercado local	No existe incentivos para la industria colombiana.
	Procesos y entidades regulatorias	El acceso a los requisitos de las corporaciones reguladoras es fácil.
	Políticas de comercio exterior	Exportar caucho no es restringido por Colombia.
	Políticas gubernamentales	El ministerio de Agricultura y desarrollo rural reconoce a la Confederación Cauchera Colombiana, como entidad sin ánimo de lucro para fortalecimiento del sector.
ECONÓMICOS	Situación económica local	La economía nacional en recesión, afecta la industria que requiere la materia prima para procesar el caucho.
	Asuntos generales de impuestos	La materia prima está exenta de IVA, solo se recoge el 1% de las ventas como aporte parafiscal.
	Estacionalidad y ciclos de vida	Tiende a ser constante durante todo el año.
	Rutas del mercado y tendencias de distribución	El transporte del caucho se concentra en ciudades principales industriales con frecuencia de rutas de distribución.
	Intereses y tasas de cambio	La tasa de cambio baja incentiva la compra de producto importado.
SOCIAL	Imagen de la marca, la tecnología y la empresa	Los productores de caucho son reconocidos de acuerdo a zona del país que provenga.
	Grandes eventos e influencias	Industriales le apuntan a mercados internacionales como calzado al exterior y banditas para día de San Valentín.
	Patrones de compra del consumidor	Cuando conocen el caucho tienden a recalcular fórmulas y hacen recompra.
	Acceso y tendencias de compra	Es fácil comprar caucho importado.
	Publicidad y relaciones públicas	Calidad del caucho se pasa voz a voz entre los industriales.
TECNOLÓGICOS	Desarrollos tecnológicos de competidores	Los tres grandes departamentos productores de materia prima tienen planta procesadora con tecnología moderna.
	Información y comunicación	El acceso entre cliente y proveedor es oportuno.
	Potencial de innovación	Procesamiento primario, no permite innovar en la materia prima.
	Soluciones sustitutivas	Utilización de mayor porcentaje de caucho sintético en las fórmulas.
ECOLÓGICOS	Asuntos ecológicos/ambientales	La producción de materia prima es de bajo impacto sobre el medio ambiente.
	Responsabilidad social	La extracción del caucho es en zonas campesinas vulnerables.
	Amigabilidad medioambiental	El combustible es GLP, económico y amigable con el medio ambiente.
	Manejo de residuos	Se utiliza un proceso de recirculación del agua para aprovechamiento en la planta de proceso y el saldo va a las piscinas de oxidación.
	Consumo de energía	Para el procesamiento del caucho en la planta de proceso se requiere energía.
LEGALES	Legislación laboral	Se utiliza mano de obra campesina.
	Licencias y permisos	El procesamiento del caucho no requiere licencia ambiental.
	Ley de protección al consumidor	Debido a que no es de consumo humano, cualquier inconformidad se repone con materia prima.
	Legislación internacional	Los requisitos para exportar caucho no es difícil de realizar.

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Impacto Muy Negativo: La TRM tiene una influencia negativa en el sector cauchero, ya que, si es baja, el comprador se inclina por comprar materia prima importada, debido a que la materia

prima, tiene un procesamiento primario, no se ha podido realizar innovaciones representativas ya que cada comprador utiliza su fórmula para la elaboración de sus productos.

Referente a los sustitutos, cada mezcla que utilizan los compradores tiene porcentaje de caucho natural y caucho sintético, si el precio sube del caucho y TRM, se inclinan por consumir menos caucho natural y más caucho sintético.

Impacto Negativo: La situación política y económica del país no favorece a nuestros compradores ya que son industriales que no poseen ningún estímulo gubernamental para la activación de la industria, y actualmente la recesión económica no les permite un consumo de sus productos a nivel nacional; referente al sector cauchero, debido a que no se tienen barreras arancelarias para la importación de caucho, existen empresas comercializadoras que importan caucho con facilidad, permitiendo que el consumo de caucho natural nacional sea fácil de sustituir. Para la producción de caucho natural, se utiliza mano de obra campesina que por lo general es vulnerable y puede prestarse para que empresas productoras de caucho no sean responsables socialmente con sus colaboradores, allí se debe hacer seguimiento de las empresas para realizar dicha verificación; referente a las plantas procesadoras de caucho, el consumo de energía es alto, se debe buscar alternativas limpias de energía como energía eólica, pero es una inversión muy costosa, y todas las plantas de procesamiento han sido inversiones de hace poco tiempo y aun no se ha recuperado dicha inversión.

Impacto Indiferente: No se ha identificado ningún impacto indiferente.

Impacto Positivo: Frente a las políticas gubernamentales de los procesos y entidades reguladoras se tiene acceso fácil a las corporaciones con el fin de cumplir con sus requisitos de

establecimiento de plantaciones; el caucho no tiene restricción para exportación, por lo tanto, los requisitos para realizar dicho proceso no son difícil de acceder.

El caucho natural está exento de IVA y tiene una carga parafiscal del 1% sobre las ventas, lo cual es una ventaja tributaria, adicional a ello los industriales tienden a mantener sus compras en la misma cantidad por todo el año y la ubicación de las industrias es en ciudades principales facilitando la logística de entrega de la materia prima.

En el entorno social se diferencian las materias primas procedentes de cada departamento, lo que permite una fácil identificación, la ventaja que se tiene cuando el industrial conoce la materia prima, realiza un recalcu en sus fórmulas y mezclas y realizan una recompra hasta que otro competidor les ofrezca un mejor precio, pero por lo general los precios son constantes, si se tiene un caucho de calidad, entre los industriales se pasan el voz a voz. Dentro de los eventos e influencias que puede presentarse entre los industriales es que le apuntan a mercados internacionales como la venta de calzado al exterior y las banditas para las flores de la celebración del día de San Valentín a nivel mundial.

Las tres plantas de proceso que existen en Colombia manejan tecnología moderna que permite un procesamiento primario del caucho, así que la competencia en ese sentido es mas en la optimización de los costos. En el sector cauchero, la relación comprador-vendedor es efectiva, ya que la respuesta a los requerimientos es oportuna.

El combustible utilizado en las plantas procesadoras del caucho es el GLP, que tiene un efecto bajo sobre el medio ambiente, en general la producción del caucho natural es amigable con el medio ambiente, por tal motivo, las plantas procesadoras no requieren licencia ambiental. Se

emplea mano de obra campesina realizando generación de empleo a un sector abandonado vulnerable.

Si las empresas productoras de caucho desean exportar su caucho, el trámite es asequible al sector cauchero.

Impacto Muy Positivo: Frente a las políticas gubernamentales, mantener el cumplimiento de la normatividad ambiental es muy positivo ya que el nivel de contaminación es mínimo, se tiene enmarcada la empresa como acopiadores primarios y los envases de agroquímicos y de aceites usados son recolectados por empresas registradas. El ministerio de Agricultura y desarrollo rural reconoce la confederación cauchera que es privada y sin ánimo de lucro que brinda asesoría al sector cauchero y permite fortalecer el sector.

En el manejo de residuos, las plantas procesadoras de caucho permiten que se utilice un sistema de recirculación de agua en la cual solo una parte mínima es llevada a lagunas de oxidación y así se le dan un buen uso al agua que interviene en el proceso.

Por último, gracias a que el producto terminado no es de consumo humano, las inconformidades se reemplazan con materia prima que no afecta la salud humana.

Anexo C. Modelo Cuantitativo de las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo cuantitativo ha sido expuesto por Michael E. Porter con la finalidad de analizar la estructura de las empresas y sus procesos estratégicos para generar una estrategia corporativa que permita la identificación de las oportunidades y amenazas a las cuales se ve expuesta la empresa, para identificar y moldear a su favor la situación del mercado donde se encuentra.

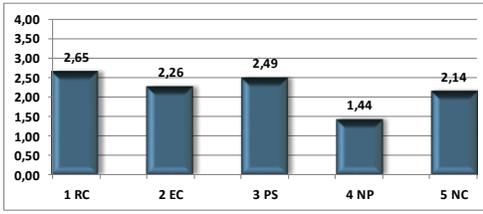
Las cinco fuerzas son:

- Amenaza de la rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Amenaza del poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza del poder de negociación de los compradores.

Dentro de cada uno de ellos se encuentran los factores estratégicos que a continuación se analizarán y se les dará un valor.

Factores estratégicos de las cinco fuerzas de Porter

MODELO CUANTITATIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER		
FACTORES ESTRATÉGICOS		PROM POND
1 RC	Amenaza de la rivalidad entre competidores	2,65
2 EC	Amenaza de entrada de nuevos competidores	2,26
3 PS	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	2,49
4 NP	Amenaza del poder negociación de los proveedores	1,44
5 NC	Amenaza del poder negociación de los compradores	2,14



Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

A nivel general, la rivalidad entre competidores, en nuestro caso dos competidores más se encuentran a nivel de la empresa, básicamente por la tecnología moderna que hace parte de los

activos fijos de las compañías, por lo tanto, la competencia tiende a ser homogénea. El ingreso de productos sustitutos en el sector cauchero, básicamente se determina con la TRM del caucho importador que es la base de negociación del precio del caucho interno, y el WTI que es determinante para el caucho sintético nuestro sustituto.

Fuerza 1-Amenaza de la rivalidad entre competidores

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4		
RC 01	Crecimiento de la industria	0,08	Expansión	3	Recesión	0,24
RC 02	Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	0,10	Adecuados	3	Muy altos	0,30
RC 03	Sobrecapacidad intermitente	0,09	Baja oferta	1	Alta oferta	0,09
RC 04	Diferencias del producto	0,02	Diferente	4	Estándar	0,08
RC 05	Identidad de marca	0,09	Fuerte	3	Débil	0,27
RC 06	Costos intercambiables	0,09	Altos	2	Bajos	0,18
RC 07	Concentración y balance	0,09	Alta (pocos)	1	Baja (muchos)	0,09
RC 08	Complejidad de la información	0,02	Muy compleja	4	Fácil	0,08
RC 09	Diversidad de competidores	0,08	Baja	1	Alta	0,08
RC 10	Plataformas empresariales	0,10	No alianzas	4	Alianzas	0,40
RC 11	Barreras de salida: Activos especializados	0,08	Pocos	4	Muchos	0,32
RC 12	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0,12	Bajos	4	Altos	0,48
RC 13	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0,02	Baja	1	Alta	0,02
RC 14	Barreras de salida: Barreras emocionales	0,02	Bajas	1	Altas	0,02
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,65

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Dentro de los factores estratégicos en la amenaza de la rivalidad entre los competidores, se destacan dos variables como lo es los costos fijos de almacenamiento y la barrera de salida: Activos especializados, ya que se posee una planta de proceso, la cual ha sido una inversión bastante alta y aunque es por Leasing, la cuota es bastante representativa en el flujo de efectivo, y como es altamente productiva, se tiene un stock considerable que no se vende en la actualidad tal como se había presupuestado, y esto debido a la recesión económica que presenta el país, por tal motivo, se ha incursionado en las ventas al exterior con precios de introducción de mercado (bajos).

Fuerza 2-Amenaza de entrada de nuevos competidores

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	PONDERACIÓN		CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4	
EC 01	Economías de escala	0,05	Altas	4	Bajas	0,20
EC 02	Diferencias propias de producto	0,08	Alta	3	Baja	0,24
EC 03	Identidad de marca	0,07	Alta	1	Baja	0,07
EC 04	Costos de cambio	0,03	Altos	3	Bajos	0,09
EC 05	Requerimientos de capital	0,10	Altos	2	Bajos	0,20
EC 06	Acceso a la distribución	0,03	Difícil	2	Fácil	0,06
EC 07	Ventajas absolutas en costos, independientes de las economías d	0,10	Alta	2	Baja	0,20
EC 08	Curva de aprendizaje de propietario	0,15	Difícil	1	Fácil	0,15
EC 09	Acceso a los insumos necesarios	0,03	Difícil	4	Fácil	0,12
EC 10	Diseño propio de productos de bajo costo	0,10	Eficiente	4	Deficiente	0,40
EC 11	Reacción esperada	0,07	Alta	4	Baja	0,28
EC 12	Precio disuasorio al ingreso	0,07	Existente	4	Inexistente	0,28
EC 13	Políticas gubernamentales	0,07	Fomento	1	Restrictivas	0,07
EC 14	Retornos esperados	0,05	Bajo	2	Alto	0,10
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,26

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

La amenaza de nuevos competidores se ve reflejada básicamente en el acceso a la distribución la cual no tienen ningún tipo de restricción y el diseño propio de productos de bajo costo el cual es muy deficiente por la gran inversión de la planta de proceso, costo fijo muy elevado.

Fuerza 3-Amenaza de ingreso de productos sustitutos

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PONDERACIÓN		CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4	
PS 01	Desempeño por el precio relativo de los sustitutos	0,19	Bajo	2	Alto	0,38
PS 02	Costo de cambio del comprador	0,18	Difícil	3	Fácil	0,54
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0,16	Baja	2	Alta	0,32
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,16	Alta	3	Baja	0,48
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,16	Difícil	2	Fácil	0,32
PS 06	Suficientes proveedores	0,15	Pocos	3	Muchos	0,45
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,49

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

La propensión del comprador a sustituir nuestra materia prima, se ve supeditado al precio del caucho internacional del caucho puesto en fábrica contra el precio del caucho sintético igual regido por el WTI y la TRM.

Fuerza 4-Amenaza del poder negociación de los proveedores

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4	
NP 01	Diferenciación de insumos	0,15	Baja	1	Alta	0,15
NP 02	Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector	0,15	Bajos	1	Altos	0,15
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	0,10	Alta	1	Baja	0,10
NP 04	Concentración de proveedores	0,15	Baja	2	Alta	0,30
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	0,15	Baja	1	Alta	0,15
NP 06	Costo relativo a las compras totales en el sector	0,15	Alta	2	Baja	0,30
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0,14	Bajo	2	Alto	0,28
NP 08	Amenaza de integración hacia adelante	0,01	Baja	1	Alta	0,01
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			1,44

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Debido a que existen muchos insumos sustitutos en el mercado para el procesamiento del caucho, el poder de negociación de los proveedores es mínimo, al igual que la empresa realiza compras a volumen, permite que la compañía realice licitaciones y pueda negociar un buen precio con los proveedores, teniendo el poder de negociación la compañía y no los proveedores.

Fuerza 5-Amenaza del poder negociación de los compradores

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4	
NC 01	Concentración de compradores vs concentración de empresas	0,08	Baja	1	Alta	0,08
NC 02	Volumen de compra	0,14	Bajo	3	Alto	0,42
NC 03	Negociación para la absorción de costos por parte del comprador	0,12	Baja	2	Alta	0,24
NC 04	Información del comprador	0,08	Menos	3	Más informado	0,24
NC 05	Capacidad de integración hacia atrás	0,01	Inviabile	1	Viable	0,01
NC 06	Productos de sustitución	0,14	Pocos	2	Muchos	0,28
NC 07	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0,08	Insignificante	3	Significativo	0,24
NC 09	Impacto de los productos sobre el costo de diferenciación	0,10	Alto	3	Bajo	0,30
NC 10	Identidad de marca	0,03	Alta	2	Baja	0,06
NC 11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0,15	Alto	1	Bajo	0,15
NC 12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0,05	Alta	2	Baja	0,10
NC 13	Incentivos de los tomadores de decisiones	0,02	Nulos	1	Muchos	0,02
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,14

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Y, por último, nuestros compradores, tanto nacionales como internacionales, pueden tener una influencia sobre la materia prima que se vende, respeto al volumen de compra, lo cual hace un flujo de efectivo más rotativo, pero con utilidades menores. Los productos de sustitución también determinan el precio con el cual se vende el caucho natural, ya que se debe estar analizando las variables del mercado como la TRM, WTI y la cantidad de materia prima en el mercado, aunque la compañía está en una posición privilegiada debido a la capacidad de capitalizar la empresa en el momento que no tenga flujo de efectivo, también compite con la calidad de producto con sus características propias del caucho en los procesos industriales de los compradores.

Anexo D. Matriz de Perfil Competitivo y Posición Competitiva

Frente a los factores clave de éxito empresarial, se realiza una comparación de la empresa CONFIDENCIAL S.A.S., y sus dos principales competidores ya que cuentan con la tecnología moderna similar, como son Asoheca y Compañía Cauchera dando como resultado, la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. tiene un mejor posicionamiento a nivel general, que Compañía Cauchera se lleva el segundo lugar y Asoheca de tercer lugar; cabe resaltar que el margen de diferenciación es mínimo, debido a que por su posición estratégica en el mercado nacional debido a la alta inversión de activos fijos como sus plantas de proceso, CONFIDENCIAL S.A.S. tiene la ventaja de la capitalización por el respaldo de sus inversionistas.

Matriz de perfil competitivo y posición competitiva

MATRÍZ DE PERFIL COMPETITIVO Y POSICIÓN COMPETITIVA								
FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL		PONDERACIÓN	CONFIDENCIAL S.A.S. (35% participación mercado)		COMPAÑÍA CAUCHERA (35% participación mercado)		ASOHECA (30% participación mercado)	
			CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
C1	Reconocimiento de marca-Calidad	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
C2	Respaldo y garantía del fabricante	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
C3	Experiencia en el mercado	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
C4	Precio	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
C5	Talento humano en ventas e ingeniería	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
C6	Laboratorio y servicio técnico	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
C7	Compatibilidad sistemas instalados	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
C8	Servicio posventa	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
C9	Mercadeo	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
C10	Indicadores financieros	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
TOTAL		1,00		3,65		3,15		2,72

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Con la finalidad de realizar un análisis del sector, se pregunta a cuatro expertos desde los diferentes puntos de vista, colaborador y comprador de CONFIDENCIAL S.A.S., personal que labora en gremiación cauchera y auditor de calidad, donde el No. 1 el más representativo y el

No. 10 el menos representativo; de allí se puede resaltar que tres de cuatro coinciden que CONFIDENCIAL S.A.S. tiene experiencia en el mercado y dos de cuatro coinciden que la compatibilidad de sistemas instalados están en la última posición ya que puede ser mayormente optimizada la capacidad instalada de la planta de proceso.

Calificaciones de expertos frente a los factores

		Colaborador	Comprador	Agremiación	Auditor	TOTAL
C1	Reconocimiento de marca-Calidad	2	4	1	7	14
C2	Respaldo y garantía del fabricante	3	5	4	5	17
C3	Experiencia en el mercado	1	1	2	1	5
C4	Precio	8	3	3	4	18
C5	Talento humano en ventas e	7	6	8	9	30
C6	Laboratorio y servicio técnico	6	7	7	6	26
C7	Compatibilidad sistemas instalados	10	10	5	2	27
C8	Servicio posventa	4	2	9	8	23
C9	Mercadeo	9	9	6	10	34
C10	Indicadores financieros	5	8	10	3	26

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Grado relativo de importancia de los factores clave

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL		TOTAL JERARQUIZACIÓN EXPERTOS	GRADO DE IMPORTANCIA CON RELACIÓN AL TOTAL	GRADO RELATIVO DE IMPORTANCIA DEL FACTOR (REFERENCIA CUANTITATIVA)	GRADO RELATIVO DE IMPORTANCIA AJUSTADO (EQUIPO GERENCIAL)
C3	Experiencia en el mercado	5	0,44	0,33	0,20
C1	Reconocimiento de marca-Calidad	14	0,16	0,12	0,15
C2	Respaldo y garantía del fabricante	17	0,13	0,10	0,07
C4	Precio	18	0,12	0,09	0,15
C8	Servicio posventa	23	0,10	0,07	0,08
C7	Compatibilidad sistemas instalados	27	0,08	0,06	0,06
C6	Laboratorio y servicio técnico	26	0,08	0,06	0,06
C10	Indicadores financieros	26	0,08	0,06	0,04
C5	Talento humano en ventas e	30	0,07	0,06	0,10
C9	Mercadeo	34	0,06	0,05	0,09
		220	1,33	1,00	1,00

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

En resumen, la experiencia en el mercado tiene una posición dominante, seguido por la calidad del producto con un respaldo y garantía diferenciado con el servicio de postventa solo

por el factor precio, ya que puede realizar ventas con precios de introducción de mercado. Su compatibilidad en sistemas instalados no es su fuerte ya que no utiliza toda la capacidad instalada de la planta de proceso, a pesar de que cuenta con el laboratorio propio, aparentemente los indicadores financieros no influyen significativamente, aunque para fijar el precio es determinante y el talento humano en ventas, parece deficiente.

Anexo E. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Esta herramienta permite identificar las oportunidades y amenazas a la cual está expuesta CONFIDENCIAL S.A.S., en el mercado nacional e internacional, frente a sus estrategias corporativas.

Matriz de evaluación de los factores externos MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS - MEFE					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,55
0,53	OPORTUNIDADES				
O1	Fortalecimiento del Sector cauchero mediante la agremiación	0,01	2	0,02	
O2	Nueva administración gubernamental	0,02	2	0,04	
O3	Procesos amigables con el medio ambiente en la fabricación del producto	0,05	3	0,15	
O4	Precios de introducción en mercado internacional	0,01	1	0,01	
O5	Planta de proceso con tecnología moderna	0,09	3	0,27	
O6	Fortalecimiento del área comercial nacional e internacional	0,09	3	0,27	
O7	Inversión en estudio de mercados internacionales	0,05	2	0,1	
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren materia prima	0,06	3	0,18	
O9	Compra de coagulo de caucho para mayor producción de materia prima	0,06	3	0,18	
O10	Experiencia en el mercado	0,09	4	0,36	
0,47	AMENAZAS				
A1	Baja rotación de cartera	0,06	3	0,18	
A2	Bajos precios de WTI	0,06	3	0,18	
A3	Flujo de efectivo bajo	0,09	4	0,36	
A4	Incremento de consumo de caucho sintético en el mercado	0,07	3	0,21	
A5	Competidores fuertes en el mercado internacional que se está iniciando	0,05	2	0,1	
A6	Fluctuación en la TRM	0,06	3	0,18	
A7	Aumento de competidores pequeños en el sector	0,01	2	0,02	
A8	Estilo Administrativo de la gerencia	0,04	2	0,08	
A9	Baja calidad de productos de la competencia con precios bajos	0,01	1	0,01	
A10	Mayor participación de caucho procedente de importaciones	0,02	2	0,04	
		1,00		2,94	3,49

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Dentro de las oportunidades, se encuentran resaltadas los factores susceptibles de cambio a corto plazo como la afectación de la economía con el nuevo gobierno, los precios de introducción de mercado en el cual se debe analizar el costo vs beneficio y hasta qué punto se debe seguir vendiendo con esos precios, la reciente propuesta de fortalecer el área comercial tanto nacional como internacionalmente que permitirá realizar una expansión en mercados no explorados aprovechando la situación coyuntural de los tratados para el libre comercio de caucho

natural tipo TSR y la cantidad de coagulo de caucho comprado a proveedores de la zona con el fin de darle un procesamiento primario y así tener disponible producto terminado para las grandes ventas.

Calificaciones de expertos frente a las oportunidades y amenazas

		Colaborador	Comprador	Agremiación	Auditor	TOTAL
O1	Fortalecimiento del Sector cauchero mediante la agremiación	17	2	1	6	26
O2	Nueva administración gubernamental	11	3	2	7	23
O3	Procesos amigables con el medio ambiente en la fabricación del producto	2	4	7	8	21
O4	Precios de introducción en mercado internacional	16	17	12	14	59
O5	Planta de proceso con tecnología moderna	1	1	6	1	9
O6	Fortalecimiento del área comercial nacional e internacional	8	18	16	13	55
O7	Inversión en estudio de mercados internacionales	19	20	13	20	72
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren materia prima	18	19	17	19	73
O9	Compra de coagulo de caucho para mayor producción de materia prima	9	12	8	18	47
O10	Experiencia en el mercado	10	11	9	2	32
A1	Baja rotación de cartera	6	16	20	5	47
A2	Bajos precios de WTI	4	8	15	9	36
A3	Flujo de efectivo bajo	5	15	19	4	43
A4	Incremento de consumo de caucho sintético en el mercado	12	6	5	16	39
A5	Competidores fuertes en el mercado internacional que se está iniciando	20	14	14	17	65
A6	Fluctuación en la TRM	3	7	18	10	38
A7	Aumento de competidores pequeños en el sector	15	9	10	11	45
A8	Estilo Administrativo de la gerencia	7	13	11	3	34
A9	Baja calidad de productos de la competencia con precios bajos	14	10	3	12	39
A10	Mayor participación de caucho procedente de importaciones	13	5	4	15	37

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Grado relativo de importancia frente a las oportunidades y amenazas

Frente a las amenazas, la baja rotación de cartera tiene su efecto negativo en el flujo de efectivo, por lo tanto, se debe generar medidas de apalancamiento financiero ó estrategias de cobro como descuentos o renegociaciones con los clientes con la finalidad de cumplir con los pagos a proveedores y nómina. Los bajos precios del WTI y la fluctuación constante de la TRM con tendencia a la baja, permite que las importaciones de caucho tipo TSR sean aún más recurrentes obligando a bajar los precios y crear un ambiente más competitivo. Frente al estilo gerencial, se debe tener en cuenta que por los cambios en la economía se deben tomar decisiones frente al precio de venta, para ventas masivas de productos que nos permita liberar el stock de producto terminado.

Grado relativo de importancia frente a las oportunidades y amenazas

FACTORES INTERNOS CLAVE		TOTAL JERARQUIZACIÓN EXPERTOS	GRADO DE IMPORTANCIA CON RELACIÓN AL TOTAL	GRADO RELATIVO DE IMPORTANCIA DEL FACTOR (REFERENCIA CUANTITATIVA)	GRADO RELATIVO DE IMPORTANCIA AJUSTADO (EQUIPO GERENCIAL)
O5	Planta de proceso con tecnología moderna	9	0,93	0,19	0,08
O3	Procesos amigables con el medio ambiente en la fabricación del producto	21	0,40	0,08	0,08
O2	Nueva administración gubernamental	23	0,37	0,07	0,02
O1	Fortalecimiento del Sector cauchero mediante la agremiación	26	0,32	0,06	0,03
O10	Experiencia en el mercado	32	0,26	0,05	0,08
A8	Estilo Administrativo de la gerencia	34	0,25	0,05	0,06
A2	Bajos precios de WTI	36	0,23	0,05	0,07
A10	Mayor participación de caucho procedente de importaciones	37	0,23	0,05	0,06
A6	Fluctuación en la TRM	38	0,22	0,04	0,08
A4	Incremento de consumo de caucho sintético en el mercado	39	0,22	0,04	0,05
A9	Baja calidad de productos de la competencia con precios bajos	39	0,22	0,04	0,02
A3	Flujo de efectivo bajo	43	0,20	0,04	0,08
A7	Aumento de competidores pequeños en el sector	45	0,19	0,04	0,01
O9	Compra de coagulo de caucho para mayor producción de materia prima	47	0,18	0,04	0,05
A1	Baja rotación de cartera	47	0,18	0,04	0,04
O6	Fortalecimiento del área comercial nacional e internacional	55	0,15	0,03	0,04
O4	Precios de introducción en mercado internacional	59	0,14	0,03	0,03
A5	Competidores fuertes en el mercado internacional que se esta iniciando	65	0,13	0,03	0,02
O7	Inversión en estudio de mercados internacionales	72	0,12	0,02	0,05
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren materia prima	73	0,12	0,02	0,05
		840	5,04	1,00	1,00

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Frente a las estrategias corporativas, se resalta la inversión en la planta de proceso, que, aunque en la actualidad ha generado unos costos fijos altos, el pago de la cuota de leasing alta; el retorno de la inversión se dará a medida que se venda el stock de producto terminado y se optimice la capacidad instalada de la planta de proceso.

Gracias a las certificaciones que tiene CONFIDENCIAL S.A.S. como la ISO9001 en su sistema de gestión de calidad y BASC en su proceso de logística de entrega de producto terminado al mercado nacional e internacional, la posiciona en un escalafón privilegiado frente a las otras dos empresas del sector cauchero en el mismo nivel de competencia con tecnología moderna específicamente con planta de procesamiento de caucho para tipo TSR. Pero adicional a ello, presenta falencias que deben ser corregidas como un pequeño tema de calidad, aunque no es

muy relevante para el mercado nacional, también se enfrenta a una baja rotación de cartera por la recesión que presenta el país, pero que se espera que se mejore de acuerdo a las estadísticas de cambio de gobierno, también los bajos precios del precio del petróleo, la fluctuación de la TRM que permite el incremento de las importaciones de caucho ya que no tienen barreras arancelarias restrictivas, y con la cual se fija el precio del caucho de CONFIDENCIAL S.A.S..

Por tal motivo, se debe maximizar la calidad del producto para seguir incursionando en mercados extranjeros de alta demanda de caucho natural, que puedan conocer el caucho y así poder incrementar el precio y obtener un margen de utilidad ya que actualmente con el precio que se tiene fijado y la TRM con tendencia a la baja, se está generando pérdidas. Para aumentar las ventas en el mercado nacional, se puede generar un sistema de descuentos por pronto pago para poder incrementar el flujo de efectivo, rotar la cartera y cumplir con los compromisos a nuestros proveedores y todo lo relacionado con nómina.

Anexo F. Análisis grupos de interés.

Se identifican los stakeholders de la organización:

Matriz de Stakeholders

MATRÍZ DE STAKEHOLDERS						
STAKEHOLDER O GRUPO DE INTERÉS	TIPO	INTERESES	PODER ORGANIZACIÓN-STAKEHOLDER	RESPUESTAS ANTE LOS STAKEHOLDERS	PODER- PREDECIBILIDAD	PODER-INTERÉS
ACCIONISTAS	INTERNO	Rentabilidad	Poder stakeholder	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Tener informado
		Imagen Corporativa				
		Continuidad en el negocio				
DIRECTIVOS	INTERNO	Continuidad en el negocio	Poder organización	IMPLICAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Generar valor				
		Rentabilidad				
COLABORADORES NIVEL OPERATIVO	INTERNO	Empleo estable	Alta interdependencia	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Bienestar Social				
		Apoyo de Jefes de area en labor				
COLABORADORES NIVEL ASISTENCIAL Y PROFESIONAL	INTERNO	Bienestar Social	Poder organización	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado
		Evidenciar desempeño				
		Apoyo de Directivos				
CLIENTES NACIONALES	INTERNO	Caucho TSR a tiempo	Alta interdependencia	DEFENSA	Pocos problemas	Tener satisfecho
		Precios bajos				
		Plazo para pago				
CLIENTES INTERNACIONALES	INTERNO	Caucho TSR alla calidad	Alta interdependencia	DEFENSA	Mayores amenazas u oportunidades	Tener satisfecho
		Negociacion de precio				
		Altos volúmenes de caucho				
ENTIDAD FINANCIERA	INTERNO-EXTERNO	Utilizacion de servicios	Poder organización	CONTROLAR	Pocos problemas	Mínimo esfuerzo
		Pago puntual de la cuota				
PROVEEDORES PRODUCTOS Y SERVICIOS	INTERNO-EXTERNO	Consumo de Prod y Servicios	Poder organización	IMPLICAR	Impredecible pero manejable	Tener informado
		Pagos puntuales				
COMPETIDORES	INTERNO-EXTERNO	Permanecer en el mercado	Baja Interdependencia	DEFENSA	Mayores amenazas u oportunidades	Tener informado
		Volumen de ventas				
DIAN	INTERNO-EXTERNO	Reportar movimientos financieros	Poder stakeholder	DEFENSA	Poderoso pero predecible	Tener satisfecho
		Pago de responsabilidades				
ASOCIACIÓN SECTORIAL	EXTERNO	Reporte informacion ventas	Baja Interdependencia	CONTROLAR	Pocos problemas	Mínimo esfuerzo
		Recaudo de cuota de fomento				
		Crecimiento del sector				
GOBIERNO	INTERNO-EXTERNO	Pago de impuestos	Poder stakeholder	CONTROLAR	Poderoso pero predecible	Tener informado
		Impacto economico en el area				
SINDICATO DE LA REGION	EXTERNO	Ejercer presion por contratacion	Baja Interdependencia	DEFENSA	Mayores amenazas u oportunidades	Mínimo esfuerzo
		Mejora de salarios en la region				
ENTES REGULADORES	INTERNO-EXTERNO	Aplacion de la norma ambiental	Poder stakeholder	CONTROLAR	Impredecible pero manejable	Tener satisfecho
		Cobro utilizacion de recursos nat				
COMUNIDAD	EXTERNO	Contratacion de mano de obra	Poder organización	IMPLICAR	Impredecible pero manejable	Mínimo esfuerzo
		Apoyo a la comunidad				
		Impacto ambiental positivo				

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Acciones de los Stakeholders

STAKEHOLDER O GRUPO DE INTERÉS	RESPONSABLE Y ACCIONES
ACCIONISTAS	Alta Gerencia: Reporta en las juntas directivas
	Alta Gerencia: Mensualmente recoge indicadores
DIRECTIVOS	Gerente Operativo: omits semanales de semiguento
COLABORADORES NIVEL OPERATIVO	Operarios de campo: Cumplir con las labores
	Operarios de Planta: Manejo de maquinas
COLABORADORES NIVEL ASISTENCIAL Y PROFESIONAL	Asistentes y Profesionales: Cumplir con indicadores
CLIENTES NACIONALES	Administrador Comercial: Visitas y respuesta a reclamacion
CLIENTES INTERNACIONALES	Administrador Comercial: Visitas a plantas clientes
	Analista Comercial: Logistica de entrega
	Analista Comercial: Seguimiento a clientes
ENTIDAD FINANCIERA	Director Administrativo y Financiero: Gestion y direccionador de recursos para pago de la cuota del Leasing
PROVEEDORES PRODUCTOS Y SERVICIOS	Asistente de compras: Organizador de cotizaciones
	Coordiador Administrativo: Revisa cotizaciones
COMPETIDORES	Administrador Comercial: Estudios de mercado
DIAN	Contador Junior: Organiza y reporta informacion
	Director Administrativo y Financiero: Generador de pago
ASOCIACIÓN SECTORIAL	Gerente Operativo: Asiste a reuniones, solicita informacion
	Contador Junior: Organiza y reporta informacion
	Asistente Administrativa: Realiza pagos
GOBIERNO	Gerente General: Aprobacion de inversiones, y contratacion de mano de obra de la region
SINDICATO DE LA REGION	Geston Humana: Asistir a reuniones, obtener informacion
	Gestión Humana: Atento a cierres de vias de acceso
ENTES REGULADORES	Cormacarena: Otorga permisos por utilizacion de recursos naturalez y vertimiendos, cobro tasa de agua
	Sanciona por irregularidades
COMUNIDAD	Gestion Humana: Actividades RSE, apoyo a la comunidad
	Analista Ambiental: Actividades amigables con el medio

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Este análisis permite la identificación de personal dentro de los grupos de interés a los cuales se requiere enfatizar para la generación de recursos, las acciones que permiten la permanencia de la organización en el mercado, y el impacto de los grupos de interés para la organización.

Mediante el ejercicio anterior, se puede vislumbrar que de los stakeholders quienes tienen el poder son los Accionistas, Dian, entes reguladores como Cormacarena y el Gobierno, ya que su intervención en la Organización es de gran impacto pues determinan la permanencia en el mercado, las decisiones que estos grupos de interés tomen, deben ser acogidos por la organización y ajustarse a sus parámetros.

Adicional a ello, los stakeholders con los cuales se tiene alta interdependencia, se debe tener muy en cuenta sus opiniones y satisfecho ya que permiten el buen desarrollo de la organización, tales como los colaboradores a nivel operativo, y los clientes nacionales e internacionales; sin embargo, una organización exitosa se esfuerza por mantener armonía con los grupos de interés que los rodea.

Los grupos de interés que son dependientes de la organización son los Directivos, los colaboradores en los niveles asistencial y profesional, ya que su funcionamiento se rige a las directrices de la junta directiva por medio de la alta gerencia y reportan la gestión realizada mediante indicadores; las entidades financieras, pues el nivel de préstamo de Leasing es un cliente interesante para los bancos; los proveedores de productos y servicios miran a CONFIDENCIAL S.A.S. como un cliente al cual por su gran volumen de compra pueden darle descuentos, el área de compras, realiza el proceso y escoge el proveedor con la mejor opción, aunque en la demora de pagos fue un momento coyuntural, aun así, al ponerse al día la

organización en sus pagos, siguen ofertando sus productos para la compra; y la comunidad acepta las donaciones realizadas por la empresa.

Enmarcados dentro de la baja interdependencia se encuentra el stakeholders la competencia, ya que por ser CONFIDENCIAL S.A.S. la empresa líder en el mercado no tiene gran influencia sobre ella, ya que respecto al precio se rige por el precio internacional del caucho, la TRM, y el precio del WTI; la asociación sectorial está representada por la Confederación Cauchera Colombiana a la cual se aporta con una cuota parafiscal de fomento cauchero creando una baja interdependencia de la organización, la confederación consulta la información de la empresa y la empresa que más aporta es CONFIDENCIAL S.A.S.; el grupo de presión de la región, es el sindicato petrolero, con el cual se tiene una baja interdependencia, pues el sector petrolero se debilitó en la región y la empresa se esfuerza por tener satisfecho a los colaboradores.

Dentro de las respuestas ante los grupos de interés, se destacan que en el nivel donde los stakeholders tienen un poder alto y un nivel de amenaza alto llamado “Colaborar” en la cual se encuentran los Accionistas y los colaboradores a nivel operativo, en el grupo “Implicar” donde el poder para colaborar es alto pero el nivel de amenaza es bajo y se encuentran los grupos de interés como los Directivos de la empresa, los colaboradores a nivel asistencial y profesional, los proveedores de productos y servicios y la comunidad ya que nuestros colaboradores viven en su gran mayoría en las poblaciones cercanas de la organización.

Los clientes nacionales e internacionales un bajo nivel para colaborar y un algo nivel para amenazar ya que sin ellos no tenemos a quien ofrecerle nuestro producto, este grupo se llama “Defensa”, y también se encuentran los Competidores, la Dian y el Sindicato de la Región, ya que en cualquier momento pueden invitar a los colaboradores a establecer un sindicato. Y dentro

del nivel donde el potencial para colaborar y amenazar es bajo, se llama “controlar” y en este grupo se encuentran los entes reguladores como Cormacarena que busca el cumplimiento de la norma ambiental en las empresas de la región, el Gobierno, la asociación sectorial y las entidades financieras respecto a la organización. Se debe tener satisfechos a los stakeholders como los clientes nacionales que generan pocos problemas, a los clientes internacionales los cuales representan mayores amenazas y oportunidades dentro de mercados exigentes; a la Dian que adicional es poderoso pero predecible se debe tener satisfecho y a los entes reguladores como Cormacarena.

Para la organización, los jugadores claves son los directivos y colaboradores a nivel operativo, es decir la cúpula y la base de la empresa.

Anexo G. Análisis VRIN.

Este tipo de análisis permite conocer el potencial que tiene la organización en el mercado actual y el desarrollo de nuevos recursos y capacidades en nuevos mercados.

Matriz VRIN

VRIN Tool (Core Competency Analysis)										
RECURSOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIA COMPETITIVA Marque: (1) Desventaja competitiva; (2) Paridad competitiva; (3) Ventaja competitiva temporal; (4) Ventaja competitiva sostenible	IMPLICACIONES EN EL DESEMPEÑO Marque: (1) Por debajo del promedio; (2) En el promedio; (3) Por encima del promedio; (4) Muy por encima de las ganancias promedio
	MAYOR	MEJOR	MAYOR	MEJOR						
FINANCIEROS										
Capacidad de endeudamiento de la compañía	X				SI	SI	SI	SI	4	4
Fondos Internos	X				SI	NO	NO	NO	3	3
FÍSICOS										
Planta de proceso	X				SI	SI	SI	SI	4	4
Equipos y maquinaria	X				SI	NO	NO	NO	2	2
Activos	X				SI	NO	NO	NO	3	3
Tecnología moderna	X				SI	SI	SI	SI	4	4
Materias primas		X			SI	NO	NO	NO	3	3
TECNOLÓGICOS										
Aplicación de tecnología (know-how)	X				SI	NO	NO	NO	3	3
HUMANOS										
Experiencia conocimiento del caucho	X				SI	SI	SI	SI	4	4
Habilidad en planta de proceso	X				SI	SI	SI	SI	3	3
Habilidades comerciales		X			SI	NO	NO	NO	3	3
Adaptabilidad de los colaboradores		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Compromiso y lealtad de los colaboradores		X			SI	NO	NO	NO	2	2
REPUTACIÓN										
Goodwill	X				SI	NO	SI	SI	3	3
Relaciones con los clientes		X			SI	NO	NO	NO	3	3
Con la comunidad, con las autoridades		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Con los proveedores			X		SI	NO	NO	NO	2	2
Con los trabajadores	X				SI	NO	NO	NO	3	3
CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIA COMPETITIVA Marque: (1) Desventaja competitiva; (2) Paridad competitiva; (3) Ventaja competitiva temporal; (4)	IMPLICACIONES EN EL DESEMPEÑO Marque: (1) Por debajo del promedio; (2) En el promedio; (3) Por encima del promedio; (4)
	MAYOR	MEJOR	MAYOR	MEJOR						
DIRECCIÓN										
Gerencia financiera	X				SI	NO	SI	SI	3	3
Control estratégico		X			NO	NO	NO	NO	3	3
Coordinación de unidades estratégicas de negocio: operativa	X				SI	NO	NO	NO	3	3
Coordinación de unidades estratégicas de negocio: comercial		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Gestión de las asociaciones		X			NO	NO	NO	NO	3	3
Gestión en talento humano hacia colaborador		X			SI	NO	NO	NO	2	2
RDH										
Investigación especializada operativa	X				SI	SI	NO	NO	4	4
Investigación especializada planta de proceso	X				SI	SI	NO	NO	4	4
MARKETING										
Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado		X			SI	NO	NO	NO	3	3
Promoción de la calidad		X			SI	NO	NO	NO	2	3
VENTAS										
Calidad del servicio al cliente	X				SI	NO	NO	NO	3	3
Efectividad en la ejecución de las ventas	X				SI	NO	NO	NO	4	4
Atención reclamaciones post-venta	X				SI	SI	NO	NO	3	3
GERENCIA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN										
Sistema de información para la toma de decisiones			X		NO	NO	NO	NO	2	2
Comunicación comprensible y efectiva			X		NO	NO	NO	NO	3	3
Conectividad entre los departamentos			X		NO	NO	NO	NO	2	2

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Luego de diligenciar esta matriz, se identifica que los equipos y maquinaria de campo están dentro del promedio de las plantaciones de caucho, ya que, para la extracción del caucho, no se

requiere mayor tecnología física, sino que el valor agregado va en la capacidad de los colaboradores para la extracción. Referente a la Adaptabilidad de los colaboradores, el compromiso de los mismos con la organización y la reputación de la empresa frente a la comunidad y autoridades gubernamentales está dentro del promedio, porque, aunque la empresa le invierte al bienestar social tanto para colaboradores como los poblados cercanos, la zona de influencia es zona petrolera donde los colaboradores están acostumbrados a salarios superiores e inversiones sociales representativas. Referente a la reputación de la empresa frente a los proveedores, se ha venido sumergiendo en el rango promedio, ya que el pago se ha demorado últimamente por inconvenientes de flujo de efectivo.

Referente al área comercial, a pesar del gran potencial de la empresa, necesita fortalecerse con personal capacitado, para poder extenderse en el mercado con mayor velocidad y debido a esto, se clasifica en un nivel promedio dado que puede mejorar mucho más; la gestión del talento humano, por su gran cantidad de colaboradores, se queda corto para atender a todos los colaboradores, a pesar que en áreas específicas del mismo, es sobresaliente, en general la capacidad del talento humano está dentro del promedio general. En cuanto a la promoción de la calidad, se localiza con paridad competitiva, dado que, por su gran potencial, por un pequeño inconveniente de calidad, se ha tenido que mejorar los lotes de producción antes de seguir incursionando en determinados mercados muy exigentes como el llanero.

En el sistema de toma de decisiones en la organización, todavía es un poco burocrático que está en contra de tomar decisiones con rapidez para atender de forma más efectiva cada una de las necesidades de la empresa; y la conectividad entre los diferentes departamentos de la organización presenta diferentes inconvenientes retrasando procesos de reporte de información principalmente desde planta de proceso (campo) hacia la sede administrativa, debido a esto se

puede decir que está en una zona promedio competitivamente, aunque se están realizando diferentes pruebas para mejorar la conectividad, aún no ha sido solucionado completamente los inconvenientes en gran medida por la ubicación de la plantación y planta de proceso por el clima y antenas de comunicación.

Aunque la organización posee algunos inconvenientes anteriormente mencionados, cabe resaltar que la empresa frente al mercado presenta fondos internos por encima del promedio con una ventaja competitiva temporal, y su capacidad de endeudamiento si está muy por encima del promedio convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo. También en sus recursos físicos cuenta con una planta de proceso con tecnología moderna que la hace especial en el sector cauchero, dado que solo existen tres en el país, a esto se le suma que sus activos en general están por encima del promedio del mercado y así mismo la materia prima que procesa y comercializa.

La aplicación de esa tecnología en la empresa, la hace diferente en los softwares que utiliza en las diferentes áreas para el desarrollo de la organización, así como las habilidades de quien los opera para llevar a cabo el proceso comercial, esto hace que esté por encima del promedio del mercado.

El Gerente Operativo de la organización es la persona reconocida a nivel mundial como quien más sabe del tema cauchero en Colombia, por lo tanto, esta experiencia permite que la empresa este posicionada en el mercado con el mayor nivel de conocimiento sobre el tema del sector, las habilidades en la planta de proceso y habilidades comerciales están sobresalientes sobre el sector y para seguir posicionándose en el mercado nacional e internacional, se contratan asesorías extranjeras.

El buen nombre de la empresa como la relación con los clientes y trabajadores, es sobresaliente por varias razones, tiene trayectoria en el mercado, atiende los pedidos y el servicio post venta con agilidad, solucionando las reclamaciones dentro de un tiempo establecido dentro de las políticas de calidad, permitiendo que en la gran mayoría los clientes queden satisfechos y realicen recompra de caucho TSR.

La gerencia financiera y el control estratégico de la organización tiene una ventaja competitiva temporal, tendiendo a estabilizarse y por encima del promedio ya que sus deficiencias solo se basan en la demora de la toma de decisiones, pero en su función como tal es muy asertiva ya que cuenta con asesores altamente calificados en la respectiva área.

La organización hace parte activa de la Confederación Cauchera para la cual, la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. es una fuente de información y referencia para sus procesos, adicional es la empresa que más aporte realiza de la cuota de fomento cauchero por si sola y no por agremiación.

La investigación especializada tanto en la parte operativa de la empresa como en planta de proceso es altamente sobresaliente y posee una ventaja competitiva sostenible porque siempre se está acompañado de asesores externos y cuyos rubros están presupuestados cada año para permanecer a la vanguardia del mercado nacional e internacional, debido a esto, la capacidad de respuesta a las tendencias del mercado está por encima del promedio.

La efectividad en la ejecución de las ventas es una ventaja competitiva sostenible debido a la calidad en el mercado del caucho TSR, y aunque la calidad del servicio al cliente está calificada por encima del promedio, es una ventaja temporal la cual debe estar posicionada para que será

perdurable en el tiempo; esto se está logrando en la solución de las reclamaciones de manera efectiva permitiendo así la recompra.

Aunque la toma de decisiones es lenta, la comunicación es comprensible y efectiva por encima del promedio, ya que en CONFIDENCIAL S.A.S. se trabaja en equipo, parte fundamental para el sostenimiento de una empresa en este mercado cambiante y exigente y así lograr que sea perdurable en el tiempo.

Anexo H. Modelo cuantitativo de la cadena de valor de Porter.

Gracias a este modelo podemos identificar que actividades primarias o de apoyo se pueden terciarizar con la finalidad de ejercer control sobre las mismas más no la operatividad.

Modelo cuantitativo de la cadena de valor de Porter

MODELO CUANTITATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER																														
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA																														
		POND	CALIF	PROD										POND	CALIF	PROD														
ACTIVIDADES DE APOYO	IN 1	Direccionamiento estratégico			0,13	3	0,39							IN 3	Politica de gestion de calidad			0,07	3	0,21										
	IN 2	Gestión financiera			0,12	3	0,48							IN 4						0,00										
GESTIÓN HUMANA																														
		POND	CALIF	PROD										POND	CALIF	PROD														
ACTIVIDADES DE APOYO	GH 1	Vinculación de personal (procesos de contratación)			0,07	2	0,14							GH 3	Bienestar Social (actividades y fondo de empleados)			0,07	4	0,28										
	GH 2	Desarrollo Organizacional (cargo vs salario)			0,04	3	0,12							GH 4	Gestion del desempeño (seguimiento y capacitaciones)			0,05	3	0,15										
DESARROLLO TECNOLÓGICO																														
		POND	CALIF	PROD										POND	CALIF	PROD														
ACTIVIDADES DE APOYO	DT 1	Investigación y desarrollo (asesorías externas para optimizar planta de proceso)			0,11	4	0,44							DT 3						0,00										
	DT 2	TICS (acceso a intranet y comunicaciones)			0,09	2	0,18							DT 4						0,00										
ABASTECIMIENTO																														
		POND	CALIF	PROD										POND	CALIF	PROD														
ACTIVIDADES DE APOYO	AB 1	Mantenimiento de los activos (maquinaria y planta de proceso)			0,11	4	0,44							AB 3	Asesorías externas en operatividad de campo			0,07	4	0,28										
	AB 2	Suministro de insumos para el funcionamiento del negocio			0,07	4	0,28							AB 4						0,00										
														1,00	PP	3,39														
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA		POND	CALIF	PROD	OPERACIONES			POND	CALIF	PROD	LOGÍSTICA EXTERNA			POND	CALIF	PROD	MK Y VENTAS			POND	CALIF	PROD	SERVICIO POSTVENTA			POND	CALIF	PROD	
	L1	Compra de materia prima (coagulo de caucho)	0,05	2	0,10	L1	Laboratorio: pruebas y analisis muestra	0,09	4	0,36	LE 1	Entrega del caucho TSR Nacional	0,07	4	0,28	MV 1	Investigación de mercados	0,05	3	0,15	SV 1	Servicio postventa	0,09	3	0,27					
	L2	Extracción de coagulo plantaciones propias	0,06	4	0,24	L2	Procesamiento en planta	0,09	3	0,27	LE 2	Entrega del caucho TSR Internacional	0,08	3	0,24	MV 2	Planeación de ventas	0,04	2	0,08	SV 2	Cumplimiento de garantías y reclamos	0,10	4	0,40					
	L3				0,00	L3	Estibar, almacenamiento	0,05	3	0,15	LE 3	Contrato y seguimiento agencia logística internacional	0,06	2	0,12	MV 3	Contacto cliente	0,08	3	0,24	SV 3				0,00					
	L4				0,00	L4	Carga	0,09	2	0,18	LE 4				0,00	MV 4				0,00	SV 4	0,19			0,00					
			0,11		0,34				0,32		0,96				0,21		0,64				0,17		0,47				0,67	1,00	PP	3,08

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Se analiza la cadena de valor agrupada en dos grandes actividades, la primera, las actividades de apoyo que consisten en soportar la operación del negocio como la infraestructura de la empresa, gestión humana, desarrollo tecnológico y abastecimiento; y la segunda, las actividades primarias las cuales se distribuyen en cinco grupos integrando la operación principal de la

empresa, tales como, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa.

Primer nivel de análisis.

Actividades de apoyo.

Luego de analizar las actividades de apoyo se vislumbra que la infraestructura de la empresa tiene un buen soporte en la cual se puede mejorar el direccionamiento estratégico y la aplicación de las políticas de gestión de calidad, ya que en esta última se debe interiorizar a cada colaborador la importancia de llevar los indicadores y trabajar con calidad desde el inicio de su operación, aunque se ejerce presión para presentar los indicadores, no se sienten aun comprometidos con el seguimiento de los procesos para reportar dichos indicadores.

En gestión humana se denota que la empresa está comprometida con el bienestar social de los colaboradores, se realiza el seguimiento del desempeño de los colaboradores y les aporta mediante capacitaciones de sus labores un crecimiento personal y apoyo a la empresa mediante el incremento de su rendimiento, aunque va de la mano con el desarrollo organizacional, el tema salarial no es bien compensado en el nivel asistencial de la organización, ya que, en este nivel se encuentran algunos profesionales, con tecnólogos y técnicos. En la contratación como son alrededor de 300 empleados, y existe una alta rotación de personal, este proceso es deficiente y el grupo de gestión humana se está fortaleciendo, esta actividad puede ser tercerizada, pero existe un alto riesgo de intervención del grupo de presión de la región como es el Sindicato petrolero, que está muy atento a los movimientos de cada una de las empresas. Por lo tanto, como sugerencia de los asesores laborales externos, no se permite la tercerización de esta actividad por directriz de la alta gerencia.

El desarrollo tecnológico básicamente está centrado en la asesoría para optimizar el funcionamiento de la planta de proceso, ya que es el centro en la producción de caucho TSR, y representa una inversión importante en temas monetarios y de acaparamiento de mercado, las TIC'S permiten que se pueda realizar la comunicación entre los colaboradores para reporte de indicadores, procesos e ingreso de información a las bases de datos de la organización la cual por temas de conectividad es deficiente, por tal motivo, se contrata el servicio a terceros y se puede realizar cambio de proveedor si no dan una solución efectiva a corto plazo, ventaja que se tiene actualmente refiriéndose en temas de contratación.

El abastecimiento de la empresa se centra en el mantenimiento de la maquinaria de campo y de la planta de proceso los cuales tienen al día su ficha de mantenimiento, por lo tanto, los mantenimientos son preventivos y ajustados para no afectar la operatividad del negocio. Las negociaciones para las entregas de los insumos, se hace con suficiente planeación con el fin de prever imprevisto y cumplir con los tiempos propuestos. Además, se cuenta con asesoría externa en la operatividad de las labores de campo para tener un coagulo de caucho de calidad, que los arboles estén fertilizados en su momento y el mantenimiento general de las plantaciones sea el adecuado.

Actividades Primarias.

Logística Interna. La extracción del coagulo de las plantaciones propias en márgenes de desempeño está en su máximo esplendor, pero la compra de materia prima del coagulo de caucho está en un desempeño deficiente debido a que el tratamiento que en las plantaciones particulares le dan al coagulo no es controlado por la organización, ya que se toma en cuenta, temas de calidad como la suciedad, manejar el tiempo de almacenamiento que pueda hacer más difícil el

proceso en la planta, y aunque algunos proveedores, son muy organizados en el tema de calidad, no todos no han logrado, por ello, esta calificación baja se proyecta que se pueda mejorar en corto plazo, por los controles que se ha definido en la gerencia operativa realizando un castigo en el precio del kilo del caucho comprado para presionarlos a entregar coagulo de calidad.

Las operaciones en la planta de proceso inician con el análisis de laboratorio de las muestras entregadas, el cual cuenta con tecnología moderna que permite clasificar el caucho, este laboratorio tiene un alto desempeño; el procesamiento del coagulo en la planta y la forma de estibar y almacenar, puede mejorarse aunque tiene un buen desempeño, pero en el tema de carga principalmente a los contenedores se ha tenido falencias por intrusión de coleópteros presentes en la zona en los cargues nocturnos, por ello se ha definido cargues cuando se encuentren con luminosidad solar natural, esta actividad no puede ser tercerizada dado que la organización está certificada en BASC y por lo tanto es un eslabón en la cadena que debe ser controlado por la misma organización y evitar intrusión de elementos ilícitos. Dentro de la logística externa, las entregas de caucho nacionales son a tiempo, en plantas de procesamiento de los clientes y con la calidad requerida, las entregas internacionales, debido a el largo recorrido de transporte y logística con puertos, presenta retrasos no muy significativos, pero que se pueden mejorar. La agencia de logística internacional ha sido auditada por CONFIDENCIAL S.A.S. ya que presenta muchas demoras con la continuidad de los procesos y logrando demoras en las entregas a puerto.

Frente a mercadeo y ventas, se ha avanzado en la investigación de mercado y contacto con el cliente, y aunque la efectividad de las ventas es una fortaleza, la planeación de las mismas puede ser mejorada a corto plazo y es susceptible a tercerizar, ya que existen a nivel mundial muchos vendedores de caucho que tienen líneas con grandes clientes y conocen las condiciones de mercado, pero esto implica a negociar con precios muy bajos que generan utilidades muy bajas,

puede ser que permita dar a conocer el caucho, pero la alta gerencia analiza el costo/beneficio de realizar este tipo de contratación.

El servicio post venta de CONFIDENCIAL S.A.S. es eficiente dado principalmente que se realiza seguimiento en la entrega del caucho, se escucha al cliente y se atiende las reclamaciones con prontitud, a toda reclamación se realiza el seguimiento, sin embargo, se deben realizar encuestas de calidad del producto, preguntar que desearían de nuestro producto y llevar al comité administrativo y comercial para fortalecer el servicio post venta.

En general, la calificación de las actividades de apoyo frente al desempeño se encuentra cerca a la máxima calificación que puede obtener en la organización, incluso mayor que las actividades primarias que aunque tiene un buen desempeño, se debe mejorar dado que hace parte del core del negocio.

Segundo nivel de análisis.

CONFIDENCIAL S.A.S. tiene fortalezas en sus activos propiamente en la planta de proceso que hace un diferencial de alto nivel en el sector cauchero, convirtiéndose en una ventaja competitiva adicionado por el apalancamiento financiero que tiene a través de sus inversionistas.

Su fortaleza también se basa en la experticia de sus colaboradores desde la gerencia operativa hasta sus operarios, las competencias del personal de CONFIDENCIAL S.A.S. permite que la empresa tenga un buen desempeño en el mercado.

En el área de logística interna, operación y logística interna, se debe fortalecer la compra de coagulo la cual no es muy importante en su ponderación, y en el momento de carga, pero las actividades representativas en la cadena de valor como el análisis de las muestras y el

procesamiento de caucho en la planta de proceso tienen una ponderación considerable y una calificación de desempeño que permitirá mejorar a corto plazo.

En las ventas y post venta, la mayor ponderación se encuentra en el contacto con el cliente, y atención a reclamación, donde el desempeño también es alto lo cual permite que exista una recompra para permanecer en el mercado.

Tercer nivel de análisis.

Como resultado de los análisis anteriores, se puede sugerir que se tercerice durante un periodo de mediano plazo las ventas mundiales con expertos, para dar a conocer el caucho a otro nivel y así posicionar la marca, pero antes de ello, combatir el tema mínimo de calidad para que no exista reclamación frente al tema de producto terminado. Se sugiere que primero se clasifique el caucho con impurezas con el caucho de óptima calidad y así comercializar el caucho en las diferentes líneas. Frente al tema de contratación de personal con un desempeño bajo, pero determinante en la operación del negocio y debido a la resolución de la alta gerencia de no tercerizar esta actividad, se debe fortalecer el área de gestión humana a corto plazo para hacer una selección de personal con mayor retención en la labor.

El tema salarial debería ser más acorde a las capacidades, experticia y nivel de profesionalización de los colaboradores, realizar incrementos salariales que también contribuye a que baje la rotación de personal.

La toma de decisiones en la organización debe ser más rápida, permitir que las jefaturas tengan mayor autonomía en la toma de decisiones, reportando a la gerencia decisiones vs resultados y así contribuir a impulsar la operatividad de CONFIDENCIAL S.A.S..

Anexo I. Matriz de evaluación de los factores internos-MEFI.

Matriz de evaluación de los factores internos-MEFI.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,59
0,45	FORTALEZAS				
F1	Experticia en extracción del caucho de los arboles	0,08	4	0,32	
F2	Cantidad de producción propia y del grupo empresarial	0,04	3	0,12	
F3	Activo: Planta procesadora de caucho con tecnología moderna	0,08	4	0,32	
F4	Constantes asesorías para extracción y procesamiento del caucho	0,03	4	0,12	
F5	Apalancamiento financiero por medio de inversionistas	0,03	2	0,06	
F6	Certificaciones en BASC e ISO 9001:2015	0,07	4	0,28	
F7	Procesos amigables con el medio ambiente	0,03	3	0,09	
F8	Clima organizacional favorable y estabilidad laboral	0,03	3	0,09	
F9	RSE para los colaboradores y comunidad	0,03	2	0,06	
F10	Participante activo en la confederación cauchera	0,03	3	0,09	
0,55	DEBILIDADES				
D1	Falta de cobertura del área comercial nacional e internacionalmente	0,07	2	0,14	
D2	Flujo de efectivo bajo por la baja rotación de cartera	0,07	2	0,14	
D3	Estilo administrativo de la alta gerencia	0,04	2	0,08	
D4	Demora en la toma de decisiones	0,03	2	0,06	
D5	Contratación en el área de gestión humana deficiente	0,03	2	0,06	
D6	Demora en el pago a proveedores	0,05	3	0,15	
D7	Susceptibilidad de contaminación del producto al ingreso de la planta	0,07	2	0,14	
D8	Coleopteros durante el cargue nocturno	0,07	3	0,21	
D9	Forma de almacenamiento y estibación	0,07	3	0,21	
D10	Conectividad y comunicación entre planta de proceso y oficina en lluvia	0,05	2	0,10	
		1,00		2,84	3,43

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Mediante esta matriz, se evalúan las fortalezas y debilidades de CONFIDENCIAL S.A.S. ya que, luego de los análisis anteriores, se puede concluir que la empresa está en un momento donde debe optimizar la utilización de sus Activos, específicamente la planta de proceso. Tiene un apalancamiento financiero que puede aprovechar, pero el estilo administrativo de la alta gerencia demora la toma de decisiones y por lo tanto no se cumple dentro de los temas de vencimiento con los proveedores. De una manera más concreta, se ve reflejado que, debido a los altos volúmenes de inventario sumado a la rotación de cartera baja, no se posee un flujo de efectivo constante.

Dentro de las fortalezas que cuenta la empresa también está la experticia en la extracción del caucho en los árboles que lo hace estar muy posicionado en el mercado, adicional a ello, la organización está certificada en BASC y la ISO9001:2015 y posee un clima organizacional favorable para los colaboradores y la organización brinda estabilidad laboral, sin olvidar que los salarios son muy bajos.

Otra debilidad que posee CONFIDENCIAL S.A.S. es la falta de cobertura a nivel nacional e internacional, por lo cual se está trabajando en el fortalecimiento del área con personal idóneo para ello, por parte de la alta gerencia, se tiene aprobado el presupuesto para viajes internacionales con el fin de conocer más mercados no solo suramericanos, sino centroamericanos por ahora. Durante el cargue de los contenedores que estaban realizando en horas nocturnas, se encontró que a destino internacional llegaban coleópteros, por lo tanto, se está realizando cargues lo más temprano posible, ya que se demora mucho el cargue, por motivo del tipo de almacenamiento y estibado que se tiene en las bodegas, se están cotizando otros tipos de materiales para estibar que faciliten el almacenamiento.

Se pregunta a diferentes tipos de personas que se llaman “Expertos” sobre su perspectiva de la empresa referente a las fortalezas y debilidades que se identificaron mediante los diferentes análisis realizados y dieron como resultado la siguiente información la cual clarifica desde otros puntos de vista la forma que identifican a la organización, arrojando una serie de resultados los cuales se analizarán a continuación. En la suma de opiniones de los expertos coinciden en su mayoría que una de las la fortaleza de CONFIDENCIAL S.A.S. es la experticia en extracción del caucho de los árboles, dado que conocen al Gerente Operativo quien es la persona reconocida incluso internacionalmente como un experto en el tema de Caucho en Colombia.

Calificaciones de expertos frente a las fortalezas y debilidades

		Colaborador	Proveedor	Auditor	Comprador	TOTAL
F1	Experticia en extracción del caucho de los arboles	2	3	3	1	9
F2	Cantidad de producción propia y del grupo empresarial	7	11	14	12	44
F3	Activo: Planta procesadora de caucho con tecnología moderna	1	8	11	3	23
F4	Constantes asesorías para extracción y procesamiento del caucho	6	17	15	13	51
F5	Apalancamiento financiero por medio de inversionistas	15	9	12	7	43
F6	Certificaciones en BASC e ISO 9001:2015	3	2	1	2	8
F7	Procesos amigables con el medio ambiente	5	18	2	14	39
F8	Clima organizacional favorable y estabilidad laboral	4	7	16	15	42
F9	RSE para los colaboradores y comunidad	19	10	19	18	66
F10	Participante activo en la confederación cauchera	20	19	20	8	67
D1	Falta de cobertura del área comercial nacional e internacionalmente	16	12	18	16	62
D2	Flujo de efectivo bajo por la baja rotación de cartera	17	4	17	17	55
D3	Estilo administrativo de la alta gerencia	9	6	8	9	32
D4	Demora en la toma de decisiones	13	5	7	10	35
D5	Contratación en el área de gestión humana deficiente	18	20	13	19	70
D6	Demora en el pago a proveedores	14	1	10	20	45
D7	Susceptibilidad de contaminación del producto al ingreso de la planta	12	13	4	4	33
D8	Coleopteros durante el cargue nocturno	11	14	5	5	35
D9	Forma de almacenamiento y estibación	8	15	6	6	35
D10	Conectividad y comunicación entre planta de proceso y oficina en lluvia	10	16	9	11	46

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Grado de importancia frente a las fortalezas y debilidades

	FACTORES INTERNOS CLAVE	TOTAL JERARQUIZACIÓN EXPERTOS	GRADO DE IMPORTANCIA CON RELACIÓN AL TOTAL	GRADO RELATIVO DE IMPORTANCIA DEL FACTOR (REFERENCIA CUANTITATIVA)	GRADO RELATIVO DE IMPORTANCIA AJUSTADO (EQUIPO GERENCIAL)
F6	Certificaciones en BASC e ISO 9001:2015	8	1,05	0,19	0,10
F1	Experticia en extracción del caucho de los arboles	9	0,93	0,17	0,10
F3	Activo: Planta procesadora de caucho con tecnología moderna	23	0,37	0,07	0,10
D3	Estilo administrativo de la alta gerencia	32	0,26	0,05	0,05
D7	Susceptibilidad de contaminación del producto al ingreso de la planta	33	0,25	0,05	0,05
D8	Coleopteros durante el cargue nocturno	35	0,24	0,04	0,05
D9	Forma de almacenamiento y estibación	35	0,24	0,04	0,03
D4	Demora en la toma de decisiones	35	0,24	0,04	0,02
F7	Procesos amigables con el medio ambiente	39	0,22	0,04	0,04
F8	Clima organizacional favorable y estabilidad laboral	42	0,20	0,04	0,02
F5	Apalancamiento financiero por medio de inversionistas	43	0,20	0,03	0,04
F2	Cantidad de producción propia y del grupo empresarial	44	0,19	0,03	0,04
D6	Demora en el pago a proveedores	45	0,19	0,03	0,03
D10	Conectividad y comunicación entre planta de proceso y oficina en lluvia	46	0,18	0,03	0,03
F4	Constantes asesorías para extracción y procesamiento del caucho	51	0,16	0,03	0,07
D2	Flujo de efectivo bajo por la baja rotación de cartera	55	0,15	0,03	0,07
D1	Falta de cobertura del área comercial nacional e internacionalmente	62	0,14	0,02	0,08
F9	RSE para los colaboradores y comunidad	66	0,13	0,02	0,05
F10	Participante activo en la confederación cauchera	67	0,13	0,02	0,02
D5	Contratación en el área de gestión humana deficiente	70	0,12	0,02	0,01
		840	5,58	1,00	1,00

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

La fortaleza mayormente identificada y visible de la organización es la certificación que alcanzó en BASC y en ISO 9001:2015, en segundo lugar se habla de la experticia del Gerente Operativo en la extracción del caucho de los árboles y el tema cauchero, seguido del activo más valioso y diferencial que es la planta de proceso, los expertos hablan del estilo administrativo de la alta gerencia y casi al final de análisis esta la cantidad de coágulo que se puede extraer de plantaciones propias, del grupo empresarial y de los proveedores de coágulos de la región. Aunque las plantaciones propias son un activo biológico no parece ser representativo, razón por la cual se concluye que en una empresa es más importante internamente, para los grupos de interés y el desarrollo en el mercado, la capacidad de procesar la materia prima que la tierra misma, es más valioso el producir y su resultado con inyección de tecnología moderna que los terrenos que se valorizan en el tiempo, pero solo en la salida o venta del mismo.

Es preocupante analizar que las debilidades tengan una ponderación tan alta, ya que son propias del core del negocio, por lo tanto, aunque la organización tiene medidas para contrarrestarlas, es un proceso progresivo, dispendioso y generador de gasto.

Anexo J. Matriz FODA.

Estrategias FO, DO, FA y DA:

Estrategias FO, DO, FA y DA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
MATRIZ DE F FORTALEZAS, O PORTUNIDADES, D EBILIDADES, A MENAZAS		F1	Experticia en extracción del caucho de los arboles	D1	Falta de cobertura del area comercial nacional e internacionalmente
		F2	Cantidad de producción propia y del grupo empresarial	D2	Flujo de efectivo bajo por la baja rotación de cartera
		F3	Activo: Planta procesadora de caucho con tecnología moderna	D3	Estilo administrativo de la alta gerencia
		F4	Constantes asesorías para extracción y procesamiento del caucho	D4	Demora en la toma de decisiones
		F5	Apalancamiento financiero por medio de inversionistas	D5	Contratación en el area de gestion humana deficiente
		F6	Certificaciones en BASC e ISO 9001:2015	D6	Demora en el pago a proveedores
		F7	Procesos amigables con el medio ambiente	D7	Suceptibilidad de contaminación del producto al ingreso de la planta
		F8	Clima organizacional favorable y estabilidad laboral	D8	Coleopteros durante el cargue nocturno
		F9	RSE para los colaboradores y comunidad	D9	Forma de almacenamiento y estibación
		F10	Participante activo en la confederacion cauchera	D10	Conectividad y comunicación entre planta de proceso y oficina en lluvia
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Fortalecimiento del Sector cauchero mediante la agremiación	F309: Desarrollo Interno		D106: Desarrollo de mercados	
O2	Nueva administración gubernamental	F101: Integración-Cadenas Productivas.		D206: Desarrollo de mercados.	
O3	Procesos amigables con el medio ambiente en la fabricación del producto	F604: Desarrollo de mercados-Liderazgo de costos.		D602: Desarrollo interno	
O4	Precios de introducción en mercado internacional	F8010: Desarrollo Interno.		D807: Desarrollo Interno	
O5	Planta de proceso con tecnología moderna	F406: Desarrollo de mercados.		D907: Desarrollo Interno	
O6	Fortalecimiento del area comercial nacional e internacional	F608: Penetración de mercados.		D707: Desarrollo Interno	
O7	Inversión en estudio de mercados internacionales	F502: Desarrollo Interno		D709: Liderazgo de costos	
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren materia prima	F404: Penetración de mercados		D3010: Desarrollo interno	
O9	Compra de coagulo de caucho para mayor producción de materia prima	F506: Penetración de mercados		D406: Desarrollo de mercados	
O10	Experiencia en el mercado	F504: Penetración de mercados F703: Desarrollo interno F306: Penetración de mercados		D308: Desarrollo interno D104: Penetración de mercados	
				RESULTADO	
				20	
				10	
				6	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Baja rotación de cartera	F1A7: Desarrollo de mercados		D1A5: Desarrollo de mercados	
A2	Bajos precios de WTI	F3A5: Internacionalización.		D2A1: Desarrollo interno	
A3	Flujo de efectivo bajo	F6A5: Desarrollo de mercados		D6A3: Desarrollo interno	
A4	Incremento de consumo de caucho sintético en el mercado	F8A8: Desarrollo interno		D8A9: Desarrollo interno	
A5	Competidores fuertes en el mercado internacional que se esta iniciando	F5A1: Desarrollo interno		D9A8: Desarrollo interno	
A6	Fluctuación en la TRM	F5A2: Desarrollo interno		D2A2: Desarrollo interno	
A7	Aumento de competidores pequeños en el sector	F5A3: Desarrollo interno		D1A6: Desarrollo de mercados	
A8	Estilo Administrativo de la gerencia	F5A6: Desarrollo interno		D1A4: Desarrollo de mercados	
A9	Baja calidad de productos de la competencia con precios bajos				
A10	Mayor participación de caucho procedente de importaciones				

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Resultados: Luego de analizar los cruces de la matriz FODA, la organización debe desarrollar las siguientes estrategias para fortalecerse y permanecer en el mercado: Desarrollo interno, desarrollo de mercados y penetración de mercados.

Desarrollo interno es imprescindible ya que no se están aprovechando las fortalezas que tiene la organización para fortalecer el mercado, pues CONFIDENCIAL S.A.S. está liderando el mercado nacional, pero, debe desarrollar estrategias de desarrollo de mercados para llegar a todas las empresas del país donde aún no ha llegado la fuerza de ventas que se está fortaleciendo; y realizar investigación de mercados para penetrar mercados internacionales, poder aumentar la participación del mercado nacional y llegar con precios de introducción a mercados internacionales, dar a conocer el producto y mejorar el precios ya que se apunta a entregar productos de calidad.

Aunque CONFIDENCIAL S.A.S. posee una la planta procesadora de caucho no se optimiza su funcionamiento pues no se tiene a plena marcha, solo es posible si se utiliza la oportunidad de comprar coagulo de caucho, pero en mayor cantidad de la actual, pero existe otra debilidad, al procesar todo el caucho que requiere la planta para estar a plena marcha hace que tenga altos inventarios para salir a vender al mercado nacional e internacional, pero existen varias variables que no permiten salir de los inventarios con la velocidad que se requiere, por lo tanto, se tienen altos inventarios y por lo mismo la forma de estibar y los cargues se hacen más dispendiosos, todo ello, nos lleva a definir qué se debe fortalecer el área comercial tanto nacional como internacionalmente intensificando los estudios de mercados, es decir que la otra estrategia encaminada a Desarrollo de mercados, ya que aun en Colombia existen mercados desatendidos por CONFIDENCIAL S.A.S, y a nivel internacional se debe formular la estrategia de penetración de mercados, solo hasta el momento se tienen precios de inversión como lo llama la Junta Directiva, y ha logrado las certificaciones en BASC (transporte seguro) y en ISO 9001:2015 (sistema de calidad) proporcionando una imagen corporativa positiva a nivel internacional, sin embargo debe tener un producto de excelente calidad para conservar la imagen

que está vendiendo al exterior, debe corregir el mínimo inconveniente de calidad presentado ya que en el exterior el mercado es muy exigente, así que en planta de proceso debe tener un reproceso en el inicio cuando ingresa el caucho donde se puedan identificar las impurezas y tener un caucho tipo TSR de calidad. La otra estrategia es la penetración de mercados que también se basa en estudios de mercado y aumentar la participación tanto a nivel nacional como internacional, poder conocer las necesidades de los industriales, en cantidades y tiempos para pagos, la organización debe conocer el sistema de ingresos de los industriales, dado que algunos venden sus productos a nivel internacional, no reciben sus ingresos mensualmente, por lo tanto se debe negociar precio vs tiempo de pago dado que es llamativo para el industrial. Para el crecimiento del sector, CONFIDENCIAL S.A.S. posee un amplio conocimiento en la extracción del caucho, y puede realizar un aporte más significativo en el fortalecimiento del sector cauchero mediante la agremiación, ya que genera información estadística y sistemas de producción para el sector de quienes están incursionando en la siembra del caucho, permite que puedan identificar nivel de inversión y conocer el retorno de inversión no solo en presupuestos sino en la ejecución y así ajustar sus proyectos, sin embargo no la suministra a mera libertad, sino solo cuando se la solicitan, si el sector se fortalece, se puede suplir la demanda nacional y se puede disminuir las importaciones de caucho, por medio de la Confederación Cauchera, se puede presionar al Gobierno que suba los aranceles para las importaciones de caucho, estimulando la compra nacional, pero para ello, el sector debe tener la suficiente disponibilidad de caucho TSR de calidad para que el industrial colombiano lo consuma.

Anexo K. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA.

Matriz PEYEA

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI 1	Potencial de crecimiento	0,16	5	0,80
FI 2	Planta procesadora moderna	0,18	6	1,08
FI 3	Potencial de utilidades	0,16	3	0,48
FI 4	Estabilidad financiera	0,16	5	0,80
FI 5	Capacidad de oferta de soluciones	0,08	4	0,32
FI 6	Intensidad de capital	0,10	3	0,30
FI 7	Laboratorio propio	0,16	5	0,80
		1,00	PROM POND	4,58

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Flujo de caja	0,09	2	0,18
FF 2	Respaldo financiero	0,22	6	1,32
FF 3	Liquidez	0,09	2	0,18
FF 4	Capital de trabajo	0,22	4	0,88
FF 5	Sostenibilidad financiera	0,21	5	1,05
FF 6	Facilidad para salir del mercado	0,05	1	0,05
FF 7	Riesgo involucrado en el negocio	0,12	2	0,24
		1,00	PROM POND	3,90

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

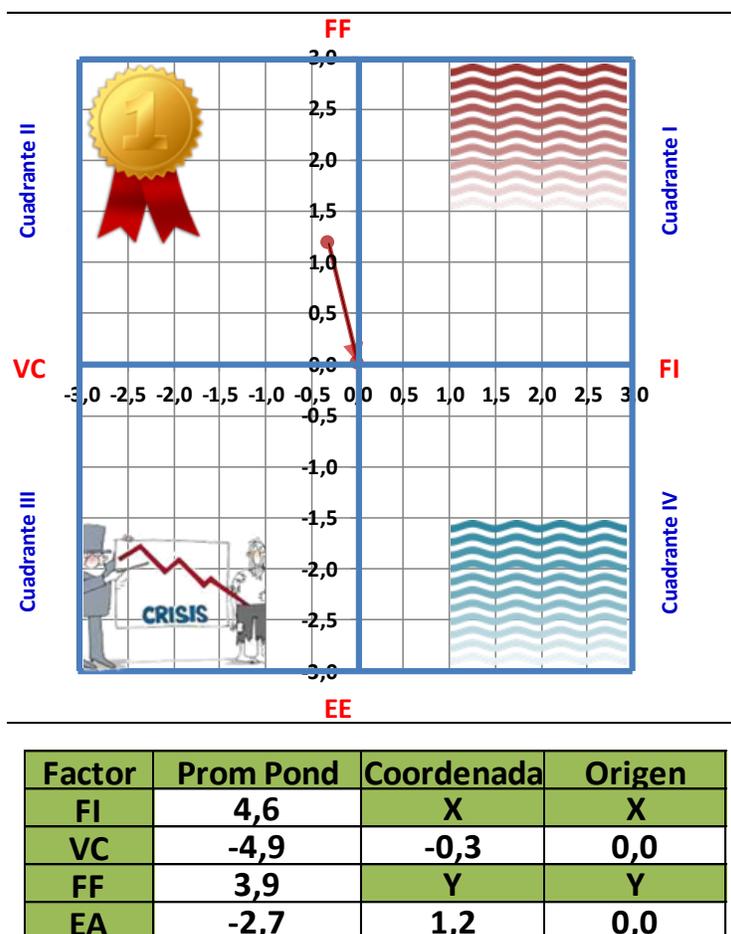
VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Dentro de las 3 plantas procesadoras del país	0,15	-6	-0,90
VC 2	Calidad del producto	0,15	-5	-0,75
VC 3	Experticia en conocimiento del caucho	0,15	-6	-0,90
VC 4	Asesoría extranjera en extracción y desarrollo de planta	0,15	-5	-0,75
VC 5	Ubicación geográfica cercana al cliente	0,10	-4	-0,40
VC 6	Servicio post venta	0,15	-5	-0,75
VC 7	Incursión en mercados internacionales	0,15	-3	-0,45
		1,00	PROM POND	-4,90

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

ESTABILIDAD DEL ENTORNO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Cambios tecnológicos	0,05	-1	-0,05
EA 2	Crecimiento económico del país	0,18	-2	-0,36
EA 3	Políticas gubernamentales-cuota parafiscal del caucho	0,07	-3	-0,21
EA 4	Presión competitiva	0,17	-3	-0,51
EA 5	Comportamiento del WTI	0,18	-3	-0,54
EA 6	Variación de la demanda	0,17	-3	-0,51
EA 7	Comportamiento de la TRM	0,18	-3	-0,54
		1,00	PROM POND	-2,72

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Matriz PEYEA



Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Luego de realizar todos los análisis, calificaciones y ponderaciones frente soporte de la Matriz PEYEA, la empresa CONFIDENCIAL S.A.S. se ubica dentro del cuadrante II, siendo coherente con el análisis DOFA que sugiere una estrategia conservadora como la estrategia de Desarrollo interno que punta este análisis, demostrando que está como líder del sector, sin embargo debe fortalecer su equipo comercial para salir del inventario actual y concentrarse en procesar el caucho propio y de las empresas del grupo empresarial a la cual pertenece, y para tener la planta de proceso a plena marca, comprar caucho a terceros para optimizar los costos, con esto se puede cubrir la demanda nacional y fortalecer su mercadeo en los mercados internacionales.

Su fortaleza está en la adquisición de la planta de proceso y el respaldo financiero, por pertenecer a un grupo empresarial que permite que CONFIDENCIAL SAS desarrolle sus capacidades de solvencia económica y si llega al punto de no poder cumplir con sus responsabilidades económicas con los proveedores, realiza una capitalización. La ventaja competitiva que tiene la empresa radica principalmente en la experticia del Gerente Operativo y las constantes asesorías extranjeras para estar a la vanguardia de la extracción del caucho de los árboles y la utilización óptima de la planta procesadora.

La estabilidad del entorno es preocupante, por la recesión que ha enfrentado el país en los últimos años principalmente frente a los industriales, sin embargo, se suma a esto la fluctuación de la TRM y el WTI que estimula la importación de caucho natural tipo TSR y de caucho sintético, ya que el mercado nacional se rige por el precio internacional del caucho y estas dos variables económicas.

Anexo L. Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group.

Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group.

MATRIZ CUANTITATIVA DEL BOSTON CONSULTING GROUP						
LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS (MILES DE MILLONES \$)	% INGRESOS	UTILIDADES (MILES DE MILLONES \$)	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
Caucho TSR (2017)	\$ 13.362.064	73%	\$ 286.568	84%	3,5%	15,0%
Caucho TSR (2016)	\$ 2.790.651	15%	\$ (158.901)	-47%	2,0%	10,0%
Caucho TSR (2015)	\$ 2.116.235	12%	\$ 211.813	62%	1,5%	5,0%

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Debido a que CONFIDENCIAL S.A.S. maneja solo un producto que es el caucho tipo TSR, esta matriz de crecimiento se analizará por los tres periodos precedentes al actual, año 2015, 2016 y 2017. Por lo tanto, se ingresa la información de los estados financieros, dando resultado negativo en año 2016 cuando se comienza a pagar la cuota del Leasing de la planta de proceso y la venta del caucho no fue la esperada por caída de precio y recesión del mercado nacional, ya que en esa época no se había logrado vender caucho natural al exterior.

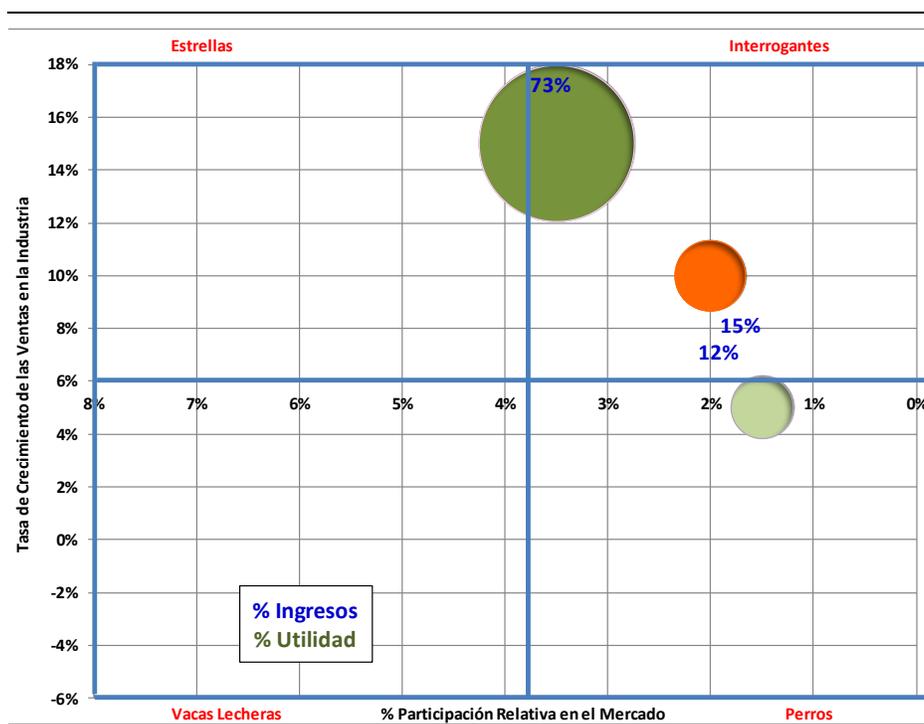
Relación ingresos y utilidades del producto

LÍNEAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS	% INGRESOS	% UTILIDADES
Caucho TSR (2017)	Desarrollo interno	73%	84%
	Desarrollo de mercado		
	Penetración en el mercado		
Caucho TSR (2016)	Desarrollo interno	15%	-47%
	Desarrollo de mercado		
	Penetración en el mercado		
Caucho TSR (2015)	Desarrollo interno	12%	62%
	Desarrollo de mercado		
	Penetración en el mercado		

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

En los tres periodos se describen las tres estrategias que se ha llegado a la conclusión que CONFIDENCIAL S.A.S. debe adoptar, Desarrollo interno, Desarrollo de mercados y Penetración de mercados tanto nacional como internacional.

Resultado matriz cuantitativa del Boston Consulting Group



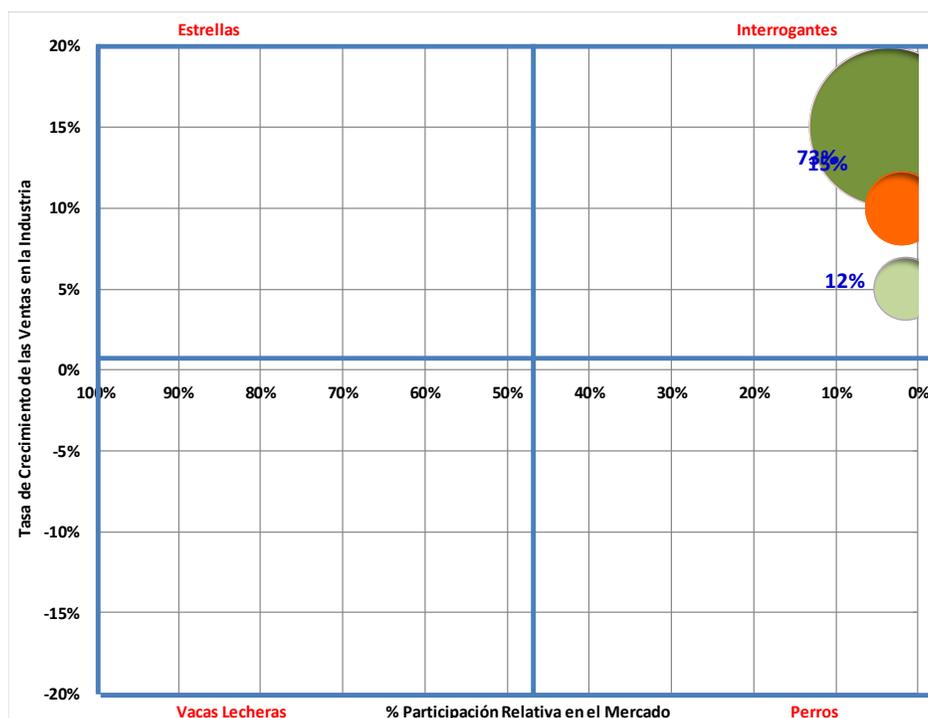
Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Es interesante visualizar que, a través de los años, la empresa se está ubicando en diferentes cuadrantes ya que, en el año 2015, se encontraba en el cuadrante denominado “Perros” donde existía una baja participación en el mercado, y cuando el crecimiento del sector estaba decreciendo, al igual sus ingresos frente al sector no eran representativos, sin embargo en ese año se adquiere la planta procesadora de caucho.

Para el año 2016, ya CONFIDENCIAL S.A.S. se encuentra en el cuadrante denominado “Interrogantes” donde se concluye que tiene todavía baja participación en el mercado, pero el sector se está mejorando.

Y por último para el año 2017, donde las ganancias superan los costos, con un mínimo margen, pero que representa una esfera más grande en comparación con los años anteriores, CONFIDENCIAL SAS, se ubica saliendo del cuadrante “Interrogantes” e ingresando en el cuadrante “Estrella” sector que está creciendo y tiene buena participación en el mercado, pero tal cual como se ha concluido en las matrices anteriores, se debe realizar desarrollo de mercados y penetración de productos, tanto a nivel nacional como internacional.

Cuadrante Interrogantes



Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

De acuerdo con las estrategias planteadas, todos los años se ubican en el cuadrante “Interrogantes”, su diferenciación es en tamaño de la esfera que representan los ingresos en cada uno de los periodos analizados, es decir que el crecimiento de las ventas en la industria esta se está realizando al igual que la participación relativa en el mercado del sector cauchero. Por lo tanto, se afirma que es urgente la realización de estudios para implantación de estrategias de desarrollo de mercados y penetración de mercados nacionales e internacionales.

Anexo M. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			Desarrollo Interno		Desarrollo de mercados		Penetración de mercados	
0,53	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Fortalecimiento del Sector cauchero mediante la agremiación	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01
O2	Nueva administración gubernamental	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
O3	Procesos amigables con el medio ambiente en la fabricación del producto	0,05	3	0,15	0	0,00	0	0,00
O4	Precios de introducción en mercado internacional	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
O5	Planta de proceso con tecnología moderna	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
O6	Fortalecimiento del área comercial nacional e internacional	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
O7	Inversión en estudio de mercados internacionales	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
O8	Tratados de libre comercio con países que requieren materia prima	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
O9	Compra de coágulo de caucho para mayor producción de materia prima	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
O10	Experiencia en el mercado	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
0,47	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Baja rotación de cartera	0,06	3	0,18	3	0,18	0	0,00
A2	Bajos precios de WTI	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
A3	Flujo de efectivo bajo	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
A4	Incremento de consumo de caucho sintético en el mercado	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
A5	Competidores fuertes en el mercado internacional que se está iniciando	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
A6	Fluctuación en la TRM	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
A7	Aumento de competidores pequeños en el sector	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04
A8	Estilo Administrativo de la gerencia	0,04	3	0,12	0	0,00	0	0,00
A9	Baja calidad de productos de la competencia con precios bajos	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04
A10	Mayor participación de caucho procedente de importaciones	0,02	3	0,06	4	0,08	1	0,02
0,45	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						
F1	Experiencia en extracción del caucho de los árboles	0,08	3	0,24	2	0,16	0	0,00
F2	Cantidad de producción propia y del grupo empresarial	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
F3	Activo: Planta procesadora de caucho con tecnología moderna	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
F4	Constantes asesorías para extracción y procesamiento del caucho	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
F5	Apalancamiento financiero por medio de inversionistas	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
F6	Certificaciones en BASC e ISO 9001:2015	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
F7	Procesos amigables con el medio ambiente	0,03	3	0,09	0	0,00	0	0,00
F8	Clima organizacional favorable y estabilidad laboral	0,03	2	0,06	0	0,00	0	0,00
F9	RSE para los colaboradores y comunidad	0,03	2	0,06	0	0,00	0	0,00
F10	Participante activo en la confederación cauchera	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
0,55	DEBILIDADES	PONDERACIÓN						
D1	Falta de cobertura del área comercial nacional e internacionalmente	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
D2	Flujo de efectivo bajo por la baja rotación de cartera	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
D3	Estilo administrativo de la alta gerencia	0,04	3	0,12	0	0,00	0	0,00
D4	Demora en la toma de decisiones	0,03	3	0,09	0	0,00	0	0,00
D5	Contratación en el área de gestión humana deficiente	0,03	2	0,06	0	0,00	0	0,00
D6	Demora en el pago a proveedores	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
D7	Susceptibilidad de contaminación del producto al ingreso de la planta	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07
D8	Coleopteros durante el cargue nocturno	0,07	4	0,28	2	0,14	0	0,00
D9	Forma de almacenamiento y estibación	0,07	4	0,28	2	0,14	0	0,00
D10	Conectividad y comunicación entre planta de proceso y oficina en lluvia	0,05	4	0,20	0	0,00	0	0,00
2,00	TOTAL PONDERACIONES	2,00	PROM POND	4,12	PROM POND	3,57	PROM POND	3,30
				3,53		3,04		2,43

Fuente: (Hernandez Adriana, (2019), Confidencial S.A.S, Tema Confidencial de la empresa, se hace la salvedad por cuestión Académica)

Al realizar esta última matriz ya identificando las estrategias principales a desarrollar por CONFIDENCIAL SAS frente a cada uno de los factores permitiendo calificarlos respecto a cuanto se aprovechará cada uno de los factores con el desarrollo de estas estrategias. Se pudo identificar que algunos factores no se ven afectados con el desarrollo de una estrategia, pero las

otras si, ya que, aunque van de la mano las tres estrategias, cada una le apunta a un diferente tipo de desarrollo.

Para concluir, después de realizar el diagnostico financiero mediante esta serie de matrices, la estrategia de desarrollo interno es la que más impactará a CONFIDENCIAL SAS tanto a nivel global de los factores DOFA, como en los factores susceptibles a corregir al corto plazo de manera prioritaria. En segundo lugar, se encuentra la estrategia de desarrollo de mercados y por último la estrategia de penetración de mercados.

CONFIDENCIAL SAS, debe reforzar sus dos principales fortalezas productivas, ya que tienen potencial; debe principalmente **optimizar la puesta en marcha de la planta de proceso** para reducir costos mediante el procesamiento de caucho tanto propios, del grupo empresarial y de terceros, para que esto sea efectivo y no se aumenten los stock de inventarios, se debe **fortalecer su área comercial** que aunque es buena y da respuesta a los clientes de manera oportuna y corrigiendo sus reclamaciones de manera efectiva, no abarca todo el mercado, por lo tanto se debe realizar una estrategia de desarrollo de mercados para cubrir toda la demanda nacional del caucho tipo TSR por ello se concluye que la empresa requiere una estrategia combinada de estas dos. Se debe vender todo lo que se produce para no tener stock que no deja la optimización de los costos, pero el grupo actual de vendedores no es suficiente para llegar a todas la industrias colombianas que requieren caucho TSR, **se debe contratar vendedores o grupos especializados en ventas**, sin embargo, el inconveniente de calidad que ha venido presentándose en la planta de proceso por suciedad, debe ser atendido generando un **reproceso de limpieza de impurezas** y así cumplir con una calidad óptima que se requiere para incursionar en mercados internacionales.

Anexo N. Estados Financieros

BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015
(En miles de pesos colombianos)

ACTIVOS	
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 63.465
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ 717.090
Cuentas por cobrar, neto	\$ 1.039.811
Inventarios, neto	\$ 886.244
Activos por impuestos corrientes	\$ 43.193
Otros activos corrientes, neto	\$ 12.036
Subtotal activo corriente	\$ 2.761.839
No corriente	
Propiedades, planta y equipo	\$ 14.270.748
Activos biológicos	\$ 6.936.805
Activos por impuestos diferidos	\$ 111.657
Subtotal activo no corriente	\$ 21.319.210
Total Activos	\$ 24.081.049
PASIVOS	
Corriente	
Obligaciones financieras	\$ 135.238
Cuentas por pagar	\$ 1.833.538
Beneficios a empleados	\$ 236.080
Pasivo por impuesto	\$ 23.987
Anticipos recibidos de clientes	\$ 5.421
Subtotal pasivo corriente	\$ 2.234.264
No corriente	
Obligaciones financieras	\$ 9.241.606
Pasivo por impuesto diferido	\$ 1.618.423
Subtotal pasivo no corriente	\$ 10.860.029
Total Pasivos	\$ 13.094.293
PATRIMONIO	
Capital suscrito y pagado	\$ 910.850
Prima en colocación de acciones	\$ 4.447.149
Reservas	\$ 1.605.848
Ganancias acumuladas	\$ 3.811.096
Resultados del ejercicio	\$ 211.813
Total Patrimonio	\$ 10.986.756
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 24.081.049

BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(En miles de pesos colombianos)

ACTIVOS	
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 34.193
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ 4.416
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 1.250.892
Inventarios	\$ 966.267
Activos por impuestos corrientes	\$ 21.788
Otros activos corrientes	\$ 6.709
Subtotal activo corriente	\$ 2.284.265
No corriente	
Propiedades, planta y equipo	\$ 14.017.255
Activos biológicos	\$ 6.993.963
Subtotal activo no corriente	\$ 21.011.218
Total Activos	\$ 23.295.483
PASIVOS	
Corriente	
Prestamos y obligaciones	\$ 2.158.252
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 3.560.370
Beneficios a empleados	\$ 283.540
Pasivo por impuestos corrientes	\$ 42.459
Anticipos recibidos de clientes	\$ -
Subtotal pasivo corriente	\$ 6.044.621
No corriente	
Prestamos y obligaciones	\$ 5.886.310
Pasivo por impuesto diferido	\$ 2.144.143
Subtotal pasivo no corriente	\$ 8.030.453
Total Pasivos	\$ 14.075.074
PATRIMONIO	
Capital suscrito y pagado	\$ 910.850
Prima en colocación de acciones	\$ 4.447.149
Reservas	\$ 1.342.285
Ganancias acumuladas	\$ 2.679.026
Resultados del ejercicio	\$ (158.901)
Total Patrimonio	\$ 9.220.409
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 23.295.483

BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(En miles de pesos colombianos)

ACTIVOS	
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 230.848
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ 7.071
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 1.922.490
Inventarios	\$ 5.373.607
Activos por impuestos corrientes	\$ 109.483
Otros activos corrientes	\$ 30.781
Subtotal activo corriente	\$ 7.674.280
No corriente	
Propiedades, planta y equipo	\$ 17.349.089
Activos biológicos	\$ 3.254.902
Subtotal activo no corriente	\$ 20.603.991
Total Activos	\$ 28.278.271
PASIVOS	
Corriente	
Préstamos y obligaciones	\$ 2.122.676
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 5.509.544
Beneficios a empleados	\$ 627.782
Pasivo por impuestos corrientes	\$ 133.489
Anticipos recibidos de clientes	\$ 6.390
Subtotal pasivo corriente	\$ 8.399.881
No corriente	
Préstamos y obligaciones	\$ 3.814.152
Pasivo por impuesto diferido	\$ 1.662.224
Subtotal pasivo no corriente	\$ 5.476.376
Total Pasivos	\$ 13.876.257
PATRIMONIO	
Capital suscrito y pagado	\$ 1.397.787
Prima en colocación de acciones	\$ 8.860.212
Reservas	\$ 1.337.322
Ganancias acumuladas	\$ 2.520.125
Resultados del ejercicio	\$ 286.568
Total Patrimonio	\$ 14.402.014
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 28.278.271

ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015
(En miles de pesos colombianos)

Ingresos de actividades ordinarias	\$	2.116.235
Costos de ventas	\$	(1.639.282)
Utilidad Bruta	\$	476.953
Valoracion activo biológico (gasto) ingreso	\$	(146.645)
Gastos de administración	\$	(580.427)
Otros ingresos	\$	14.753
Otros gastos	\$	(11.899)
(Pérdida) Utilidad operacional	\$	(247.265)
Ingresos financieros	\$	28.042
Gastos Financieros	\$	(131.911)
(Costo) ingreso financiero, neto	\$	(103.869)
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto	\$	(351.134)
Impuesto a las Ganancias	\$	(562.947)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	211.813

ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(En miles de pesos colombianos)

Ingresos de actividades ordinarias	\$	2.790.651
Costos de ventas	\$	(1.947.502)
Utilidad Bruta	\$	843.149
Valoracion activo biológico (gasto) ingreso	\$	159.419
Gastos de administración	\$	(770.076)
Otros ingresos	\$	10.913
Otros gastos	\$	(12.257)
(Pérdida) Utilidad operacional	\$	231.148
Ingresos financieros	\$	141
Gastos Financieros	\$	(516.929)
(Costo) ingreso financiero, neto	\$	(516.788)
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto	\$	(285.640)
Impuesto a las Ganancias	\$	(126.739)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	(158.901)

ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(En miles de pesos colombianos)

Ingresos de actividades ordinarias	\$	13.362.064
Costos de ventas	\$	(12.068.768)
Utilidad Bruta	\$	1.293.296
Valoracion activo biológico (gasto) ingreso	\$	194.233
Gastos de administración	\$	(1.753.551)
Otros ingresos	\$	987.343
Otros gastos	\$	(75.693)
(Pérdida) Utilidad operacional	\$	645.628
Ingresos financieros	\$	15.914
Gastos Financieros	\$	(809.185)
(Costo) ingreso financiero, neto	\$	(793.271)
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto	\$	(147.643)
Impuesto a las Ganancias	\$	(434.211)
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	286.568

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015
(En miles de pesos colombianos)

Flujos de efectivo de las actividades de operación:	
Resultado del ejercicio	\$ 211.813
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto provisto por las actividades de operación	
Depreciación	\$ 85.634
Deterioro para cartera de créditos y cuentas por cobrar, neto	\$ (3.575)
Impuesto de renta diferido	\$ (583.553)
Disminución (aumento) valoración activo biológico	\$ 146.645
Cambios en activos y pasivos	
Cuentas por cobrar	\$ (376.091)
Otros Activos	\$ 786.426
Inventarios	\$ (404.530)
Activos biológicos	\$ 130.698
Activos por impuestos corrientes	\$ 53.945
Cuentas por pagar	\$ 989.256
Pasivos por impuestos	\$ (403)
Pago de impuesto a la riqueza	\$ -
Anticipo recibidos de clientes	\$ 3.568
Préstamo a empleados	\$ -
Beneficios a empleados	\$ 25.497
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	\$ 1.065.330
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:	
Adquisición de propiedad, planta y equipo	\$ (6.389.644)
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ 1.081.425
Efectivo neto usado en actividades de inversión	\$ (5.308.219)
Flujo de efectivo de las actividades de financiación:	
Adquisición de préstamos bancarios	\$ 4.277.616
Emisión de acciones	\$ -
Efectivo provisto por las actividades de financiación	\$ 4.277.616
Aumento del efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 34.727
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del semestre	\$ 28.738
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del semestre	\$ 63.465

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(En miles de pesos colombianos)

Flujos de efectivo de las actividades de operación:	
Resultado del ejercicio	\$ (158.901)
Ajustes para conciliar los resultados del ejercicio con el efectivo neto provisto por las actividades de operación	
Depreciación y amortización propiedades, planta y equipo	\$ 266.886
Amortización planta productora	\$ 164.670
Deterioro para cuentas por cobrar, neto	\$ (300)
Aumento por valoración de producto biológico	\$ (159.419)
Pérdida en retiro de propiedades, planta y equipo	\$ -
Impuesto a las ganancias	\$ (126.739)
Cambios en activos y pasivos	
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ (140)
Deudores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ (191.563)
Inventarios	\$ (719.563)
Otros activos corrientes	\$ 189.852
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 1.821.301
Beneficios a empleados	\$ 70.699
Pasivo por impuestos corrientes	\$ 21.800
Anticipo recibido de clientes	\$ (635)
Impuesto a la riqueza pagado	\$ -
Impuesto a las ganancias pagado	\$ (19.955)
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	\$ 1.157.993
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	\$ (196.319)
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	\$ -
Efectivo neto usado en actividades de inversión	\$ (196.319)
Flujo de efectivo de las actividades de financiación:	
Adquisición de préstamos bancarios	\$ 887.615
Pagos de préstamos bancarios	\$ (1.878.955)
Efectivo neto usado en las actividades de financiación	\$ (991.340)
Aumento del efectivo y equivalentes de efectivo	\$ (29.666)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	\$ 63.859
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 34.193

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(En miles de pesos colombianos)

Flujos de efectivo de las actividades de operación:	
Resultado del ejercicio	\$ 286.568
Conciliación entre el resultado del ejercicio y el efectivo neto (usado en) provisto por las actividades de operación	
Depreciación y amortización propiedades, planta y equipo	\$ 550.258
Amortización planta productora	\$ 329.544
Deterioro para cuentas por cobrar, neto	\$ 5.179
Aumento por valoración de producto biológico	\$ (194.233)
Pérdida en retiro de propiedades, planta y equipo	\$ -
Impuesto a las ganancias	\$ (434.211)
Cambios en activos y pasivos	
Activos financieros medidos a valor razonable	\$ (2.655)
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ (676.777)
Inventarios	\$ (4.407.340)
Activos por impuestos corrientes	\$ (11.074)
Otros activos corrientes	\$ (24.072)
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 1.949.174
Beneficios a empleados	\$ 344.242
Pasivo por impuestos corrientes	\$ 44.296
Anticipo recibido de clientes	\$ 6.390
Impuesto a la riqueza pagado	\$ (4.963)
Impuesto a las ganancias pagado	\$ (77.595)
Efectivo neto (usado en) provisto por las actividades de operación	\$ (2.317.269)
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	\$ (278.342)
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	\$ -
Efectivo neto usado en actividades de inversión	\$ (278.342)
Flujo de efectivo de las actividades de financiación:	
Emisión de acciones	\$ 486.937
Prima en colocación de acciones	\$ 4.413.063
Adquisición de préstamos bancarios	\$ 761.272
Pagos de préstamos	\$ (2.072.158)
Pago de intereses	\$ (796.848)
Efectivo neto provisto por (usado en) las actividades de financiación	\$ 2.792.266
Aumento (disminución) del efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 196.655
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	\$ 34.193
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 230.848