

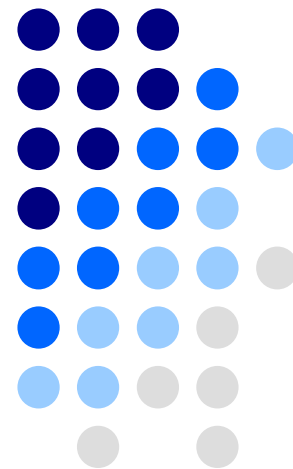
# *Propuesta de Planeación Financiera para Electro Rey Ltda.*

---

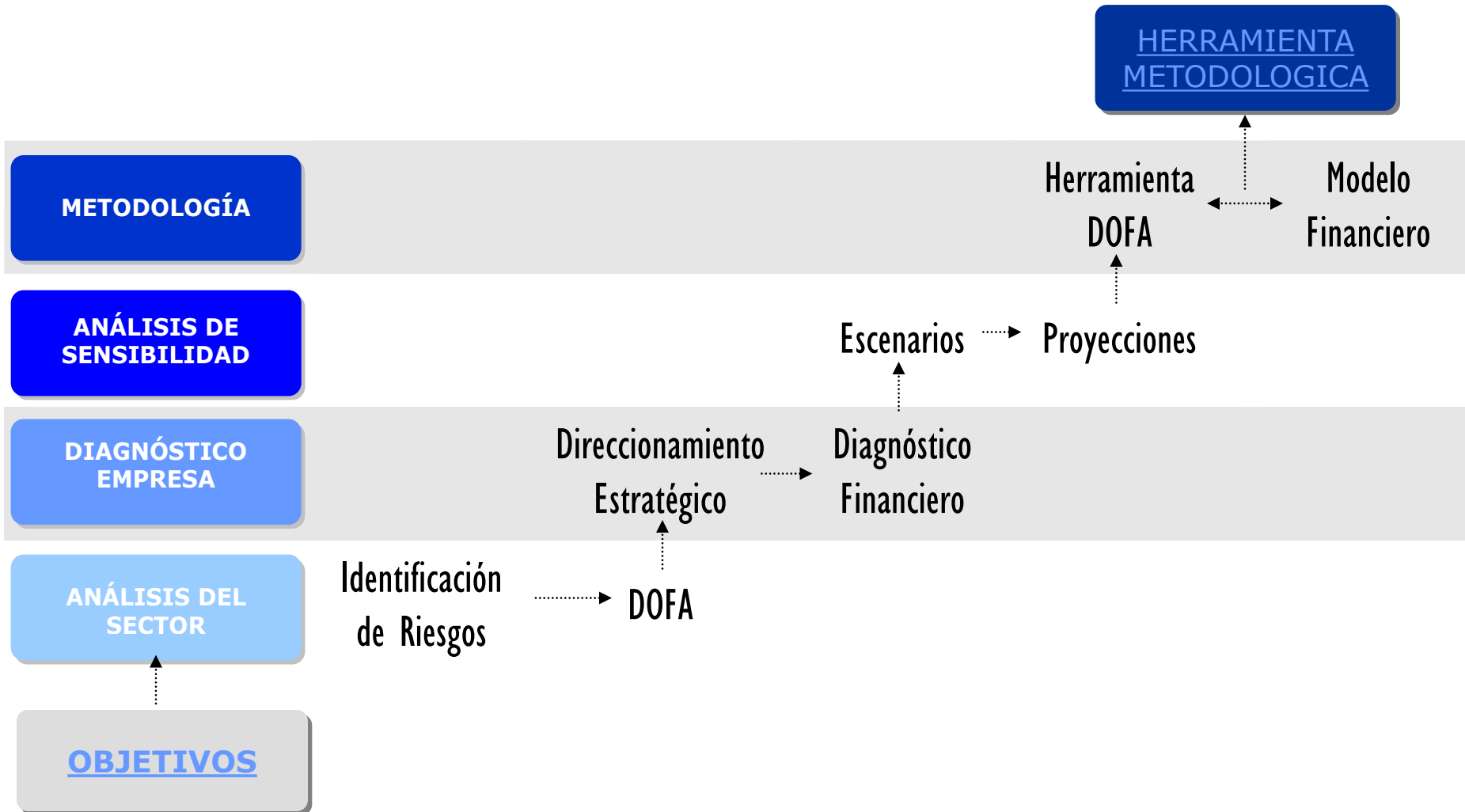
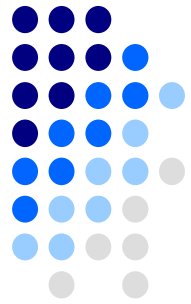
**Yorley Amparo Figueredo Camacho**

**Lina Vanessa Perea Fernández**

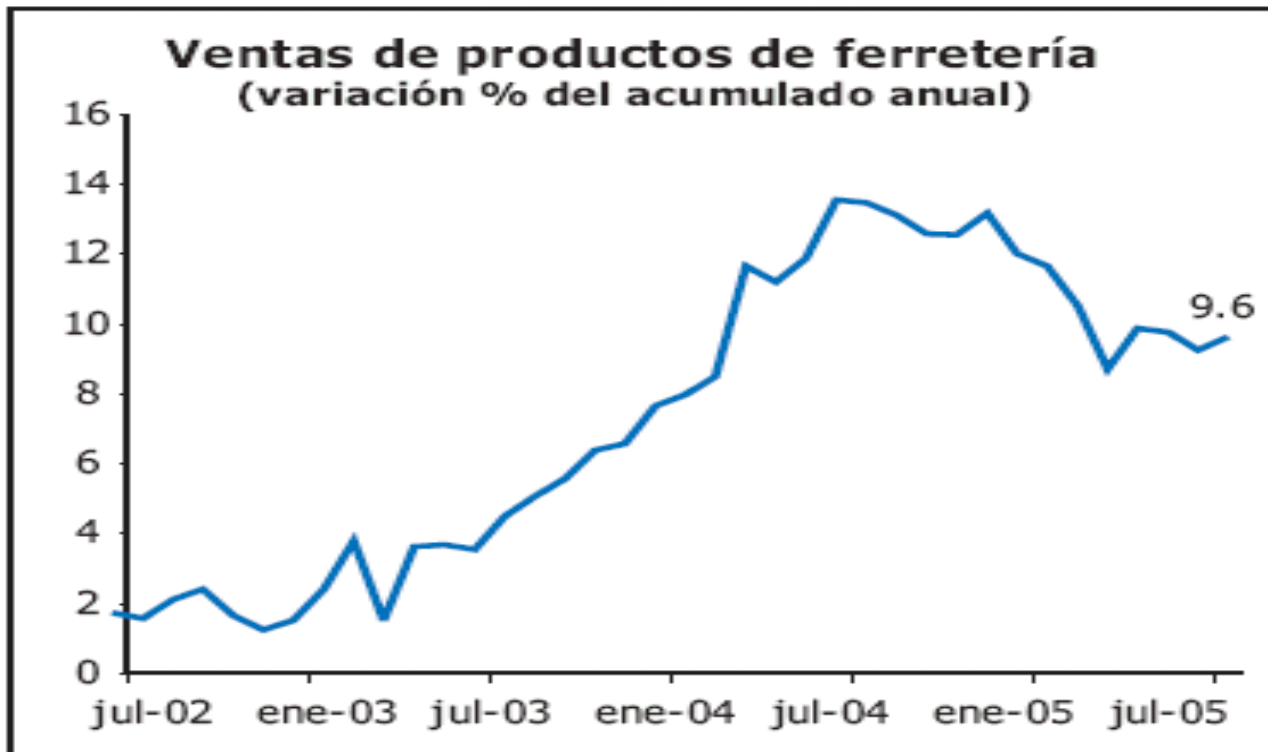
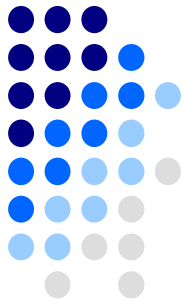
**Ingrid Liliana Torres Zárate**



# Objetivo General

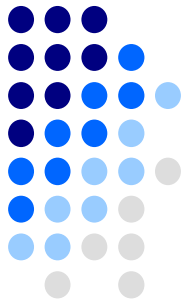


# *Crecimiento del Sector*



Fuente: Dane y cálculos Anif.

# Riesgos del Sector

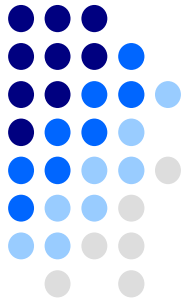


- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo Operativo
- Riesgo de Crédito

D  
O  
F  
A



# DOFA del Sector



- ↪Crecimiento en el precio de los productos
- ↪Retraso proyectos de vivienda de interés social
- ↪Retraso programa de desarrollo vial y portuario

- ↪Libración de aranceles en determinados productos
- ↪Acceso a nuevos mercados (TLC)
- ↪Crecimiento de la economía (PIB)

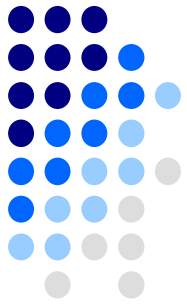
- ↪Situación financiera estable
- ↪Empresas consolidadas por la calidad de los productos
- ↪Tendencias positivas dado el análisis de los indicadores
- ↪Ciclo expansivo de la construcción jalona el crecimiento del sector

- ↪Aumento del contrabando
- ↪Aparición de productos sustitutos
- ↪Aumento de las importaciones con precios bajos
- ↪Competencia Desleal (dumping)



# *Plan Estratégico Actual*

---



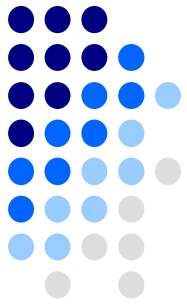
## *Misión*

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles soluciones integrales con tecnologías de punta en el sector eléctrico, electrónico y de telecomunicaciones.

## *Visión*

Para el año 2006 liderar la distribución de materiales eléctricos homologados necesarios en la generación, transformación y distribución de energía eléctrica, así como los requeridos en la industria y en el sector doméstico.

# *Plan Estratégico Propuesto*



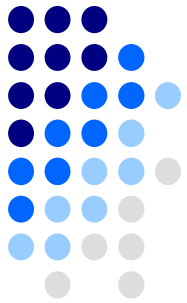
## *Misión*

Somos una empresa que comercializa artículos eléctricos homologados de alta calidad con el respaldo de las marcas mejor posicionadas en el mercado, que satisface plenamente las necesidades y requerimientos de nuestros clientes contando para ello con un equipo de trabajo calificado y comprometido con el logro de los objetivos de la empresa.

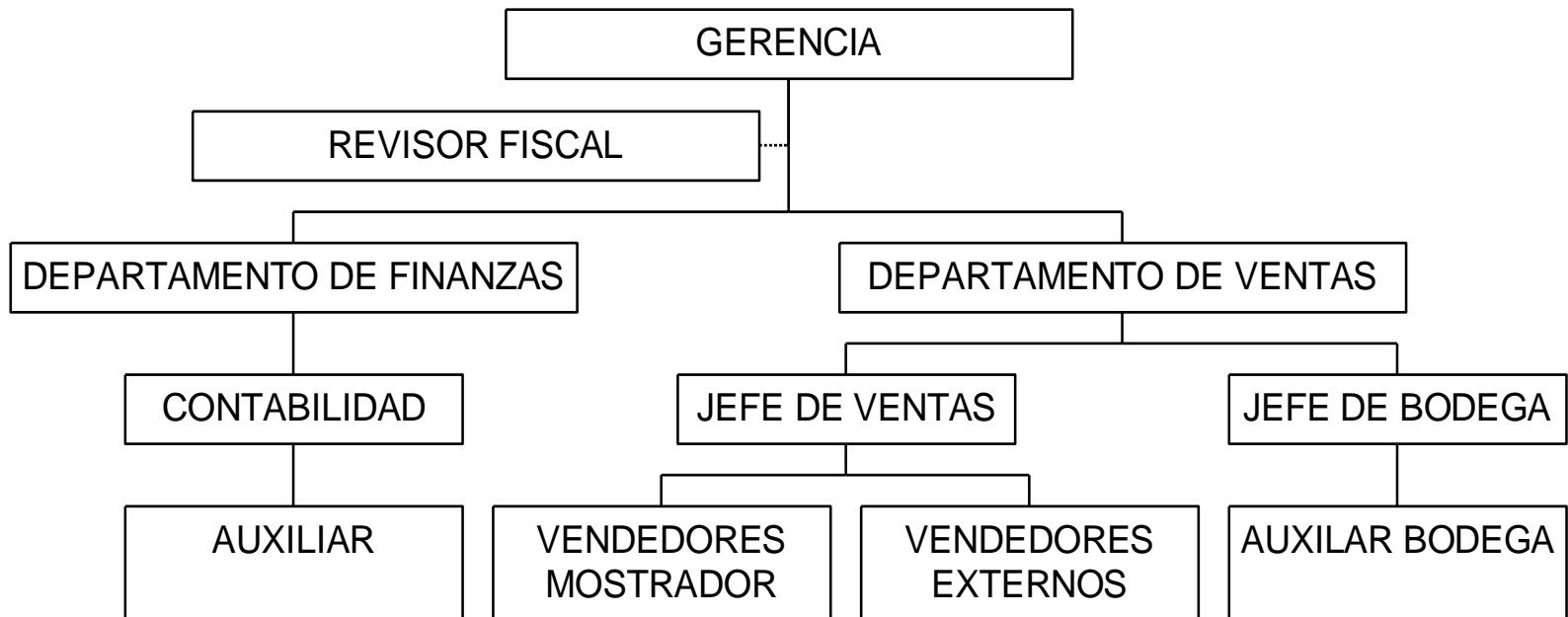
## *Visión*

Para el año 2010 ser una empresa líder en la distribución de materiales eléctricos en Santander, manteniendo un compromiso integral con la calidad y la excelencia en el servicio, proporcionando un continuo desarrollo de nuestros colaboradores de acuerdo a los valores de la empresa.

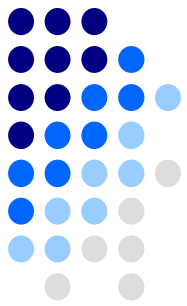
# Organigrama



ELECTRO REY LTDA.







## *Objetivos Estratégicos*

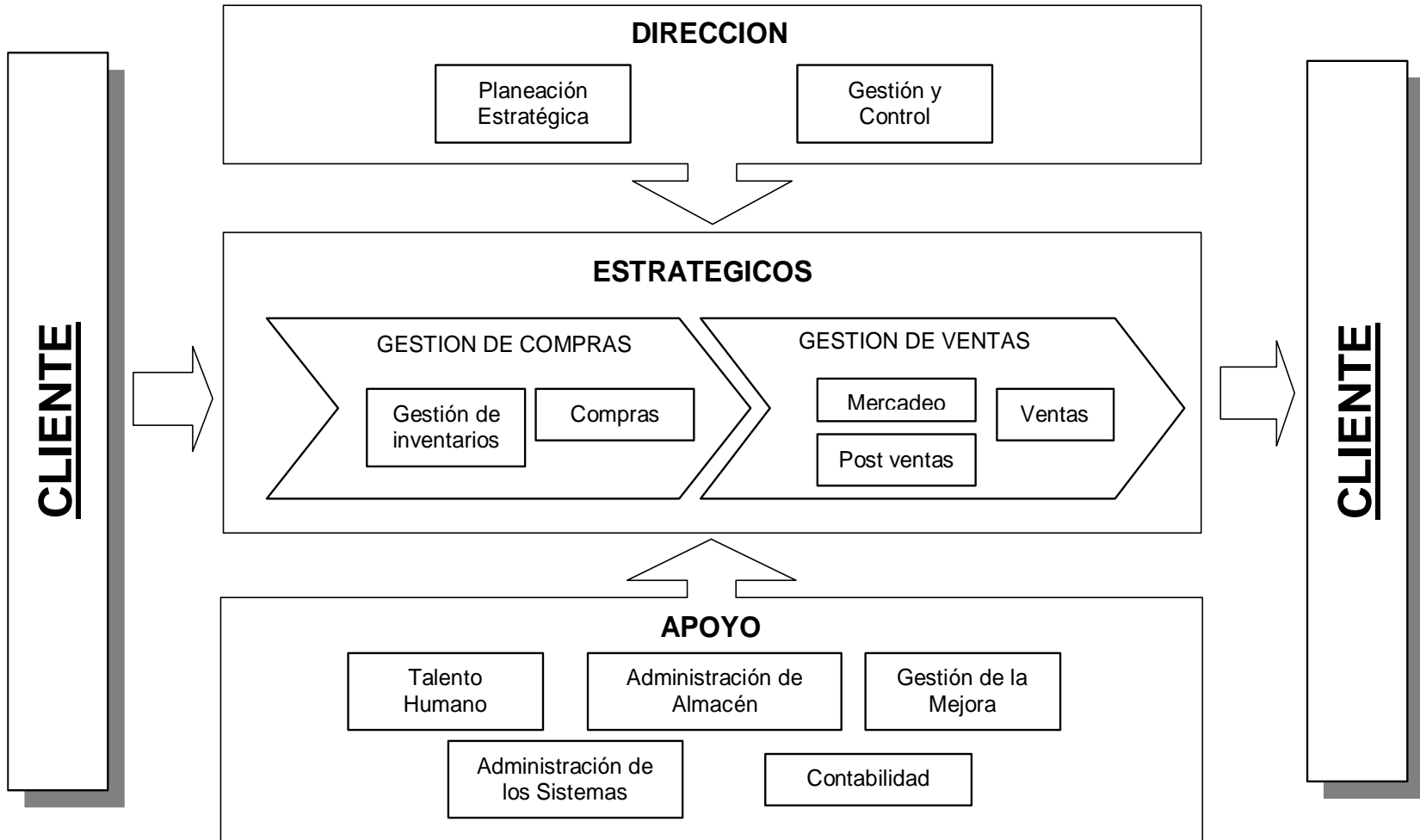
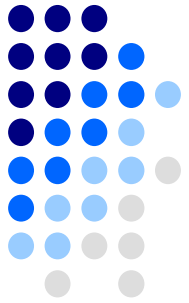
---

- Incrementar las ventas en un 20%.
- Implementar un sistema de gestión de calidad.
- Aumentar la capacidad instalada.
- Extender la capacidad de contratación de la empresa.

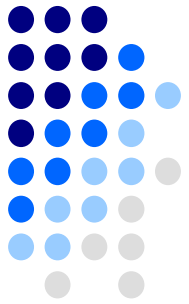
## *Estrategias Corporativas*

- Incrementar los precios de los productos.
- Obtener la certificación de calidad por medio de la implementación de la norma ISO 9000:2000.
- Ampliar la fuerza de venta a través de la contratación de vendedores externos.
- Ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago.

# Cadena de Valor



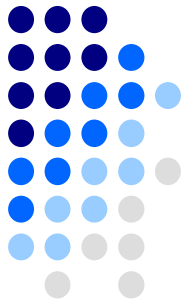
# *Diagnóstico Financiero*



- Análisis Vertical y Horizontal
- Análisis de Indicadores Financieros
- Análisis de Inductores de Valor



# *Escenarios y Proyecciones*

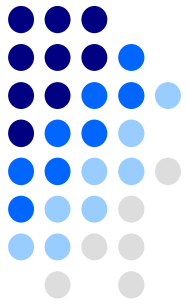


<i>Variables de Proyección</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Crecimiento Esperado	20.00%	25.00%	30.00%	35.00%	40.00%
PIB Sector Comercio	8.50%	7.80%	7.10%	6.80%	6.50%
Producto Interno Bruto (PIB)	4.78%	4.00%	4.00%	3.80%	3.80%
Ventas a Crédito	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
Costo de Ventas	82.7%	82.7%	82.7%	82.7%	82.7%
Rotacion de Cuentas por Cobrar (dias)	50	50	50	50	50
Rotacion de Inventarios (dias)	80	80	80	80	80
Rotacion Cuentas por Pagar (dias)	38	38	38	38	38

## Escenarios Propuestos



# *Herramienta Metodológica*



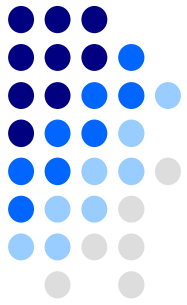
La metodología propuesta para medir y evaluar la gestión financiera de Electro Rey frente a la Creación de Valor, esta compuesta por un modelo de planeación estratégica y financiera.

[Herramienta de Análisis DOFA](#)

[Modelo Financiero](#)

# *Conclusiones*

---

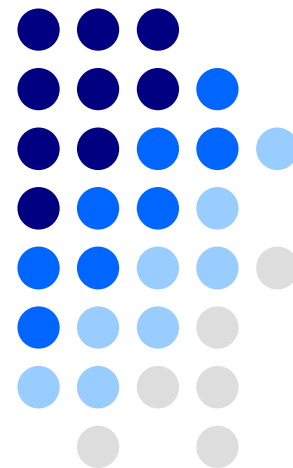


- Se identificaron los diferentes tipos de riesgos que afectan el sector.
- Se evidenció la falta de direccionamiento estratégico en la empresa.
- Deterioro de la situación financiera del negocio.
- Se elaboró un análisis de sensibilidad.
- Se estableció una metodología que evaluó y midió la gestión financiera de Electro Rey.
- Se desarrollo una herramienta que permite la aplicación de la metodología propuesta.

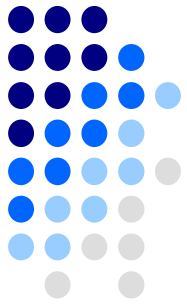
# *GRACIAS POR SU ATENCIÓN*

---

**Solamente aquel que  
construye el futuro tiene  
derecho a juzgar el  
pasado. Friedrich Nietzsche**



# *Riesgo de Mercado*

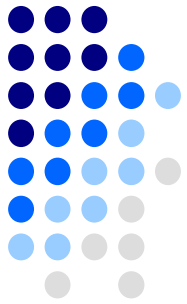


<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>EFFECTOS PARA LA EMPRESA</b>	<b>GESTION DEL RIESGO</b>	<b>MEDIDA DE CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tasas de cambio</li><li>• Tasas de interés</li><li>• Precios</li><li>• TLC</li></ul>	<p>El aumento del dólar, la oferta y la demanda, la volatilidad de los precios y la aparición de productos sustitutos por cuenta del TLC serian factores que aumentarían el riesgo del sector y ocasionarían un efecto desfavorable para la empresa.</p>	<p>La asociatividad del sector es fundamental para afrontar estos riesgos, tanto con la competencia como con los proveedores de bienes y servicios y con todas las personas que presten algún tipo de servicio al sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precios</li><li>• Ventas</li><li>• Costos</li><li>• Utilidades</li></ul>





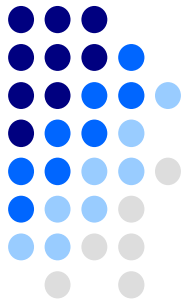
# Riesgo de Liquidez



<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>EFFECTOS PARA LA EMPRESA</b>	<b>GESTION DEL RIESGO</b>	<b>MEDIDA DE CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Altos costos de Financiación</li><li>• Baja rotación de cartera</li><li>• Baja rotación de inventarios</li><li>• Alta rotación de Cuentas por Pagar</li><li>• Bajos Niveles de Caja</li></ul>	<p>La baja rotación de la cartera y de los inventarios combinando con una alta rotación de cuentas por pagar produciría un ciclo de caja mas lento, ocasionando iliquidez y teniendo que recurrir a obligaciones financieras que generarían costos de financiación en ocasiones muy elevados.</p>	<p>Diseñar políticas para mejorar los niveles de las rotaciones y capacitar al personal de las empresas en compras, en ventas y en tesorería para que mejore la gestión de efectivo en las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación de C X C</li><li>• Rotación de Inven.</li><li>• Rotación de C X P</li><li>• Ciclo de Efectivo</li><li>• Cobertura Intereses</li><li>• PKT</li></ul>



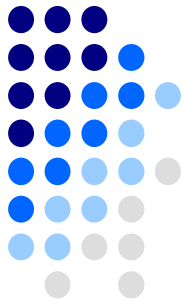
# Riesgo Operativo



<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>EFFECTOS PARA LA EMPRESA</b>	<b>GESTION DEL RIESGO</b>	<b>MEDIDA DE CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan Estratégico</li><li>• Competitividad</li><li>• Capacitación RRHH</li><li>• Diversificar productos</li><li>• Mejora Continua</li><li>• Controles de Calidad</li></ul>	<p>La falta de un plan estratégico no permite el manejo adecuado del negocio y convierte a las empresas en competidores débiles, la falta de planificación no permite visualizar los posibles cambios que se deban hacer para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que se presenten y de las amenazas y debilidades que posean, viéndose reflejado en los resultados financieros del sector.</p>	<p>La capacitación continua, el interés por desarrollar planes estratégicos y la diversificación de los productos convierten al sector en una fuente muy productiva para la economía del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Margen Bruto</li><li>• Margen Operativo</li><li>• Margen Neto</li><li>• Rend. Patrimonio</li><li>• Rend. Activo Total</li><li>• Rend. Operacional Activo</li><li>• Margen EBITDA</li></ul>



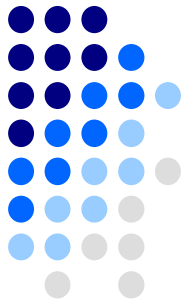
# *Riesgo de Crédito*



<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>EFFECTOS PARA LA EMPRESA</b>	<b>GESTION DEL RIESGO</b>	<b>MEDIDA DE CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Deterioro de la cartera</li></ul>	El incumplimiento de los clientes con los que se haya hecho algún tipo de contrato, en los pagos o cancelación de facturas de compra venta.	Diseñar un modelo para evaluar el riesgo de crédito de los clientes y poder tener un manejo más adecuado de la cartera en las empresas, lo cual afectaría positivamente al sector.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación de C X C</li><li>• KTO / Ventas</li></ul>

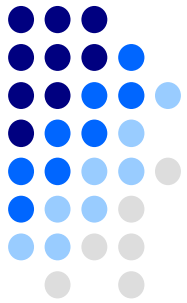


# Análisis Vertical y Horizontal



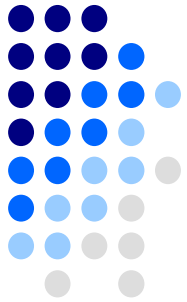
BALANCE GENERAL ELECTRO REY LTDA								
ACTIVO	2003	V%	2004	V%	H%	2005	V%	H%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>								
CAJA	\$ 11,951	2.7%	\$ 8,956	1.7%	-25.1%	\$ 25,062	3.9%	179.8%
BANCOS	\$ 11,074	2.5%	\$ 19,036	3.7%	71.9%	\$ 9,743	1.5%	-48.8%
INVERSIONES	\$ 33,689	7.7%	\$ 59,312	11.4%	76.1%	\$ 1,276	0.2%	-97.8%
DEUDORES	\$ 57,898	13.2%	\$ 81,259	15.6%	40.3%	\$ 194,847	30.4%	139.8%
INVENTARIOS	\$ 323,729	73.9%	\$ 352,261	67.6%	8.8%	\$ 409,984	64.0%	16.4%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 438,342</b>	<b>58.2%</b>	<b>\$ 520,825</b>	<b>62.4%</b>	<b>18.8%</b>	<b>\$ 640,912</b>	<b>67.6%</b>	<b>23.1%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 236,372</b>	<b>31.4%</b>	<b>\$ 234,077</b>	<b>28.0%</b>	<b>-1.0%</b>	<b>\$ 225,704</b>	<b>23.8%</b>	<b>-3.6%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 77,856</b>	<b>10.3%</b>	<b>\$ 79,780</b>	<b>9.6%</b>	<b>8.4%</b>	<b>\$ 81,631</b>	<b>8.6%</b>	<b>7.4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 752,570</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 834,682</b>	<b>100.0%</b>	<b>10.9%</b>	<b>\$ 948,246</b>	<b>100.0%</b>	<b>13.6%</b>

# Análisis Vertical y Horizontal



BALANCE GENERAL ELECTRO REY LTDA								
CUENTAS	2003	V%	2004	V%	H%	2005	V%	H%
<b><u>PASIVO</u></b>								
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%	\$ 46,984	13.4%	0.0%
PROVEEDORES	\$ 13,236	7.0%	\$ 7,173	3.5%	-45.8%	\$ 30,074	8.6%	319.2%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 165,601	88.1%	\$ 181,929	87.9%	9.9%	\$ 218,784	62.3%	20.3%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 6,456	3.4%	\$ 15,843	7.7%	145.4%	\$ 54,217	15.4%	242.2%
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 2,588	1.4%	\$ 2,038	1.0%	-21.3%	\$ 1,191	0.3%	-41.5%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 187,880</b>	<b>25.0%</b>	<b>\$ 206,983</b>	<b>24.8%</b>	<b>10.2%</b>	<b>\$ 351,249</b>	<b>37.0%</b>	<b>69.7%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 23,214</b>	<b>3.1%</b>	<b>\$ 45,002</b>	<b>5.4%</b>	<b>93.9%</b>	<b>\$ 54,217</b>	<b>5.7%</b>	<b>20.5%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 211,094</b>	<b>28.0%</b>	<b>\$ 251,984</b>	<b>30.2%</b>	<b>19.4%</b>	<b>\$ 405,466</b>	<b>42.8%</b>	<b>60.9%</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>								
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 541,476</b>	<b>72.0%</b>	<b>\$ 582,697</b>	<b>69.8%</b>	<b>7.6%</b>	<b>\$ 542,780</b>	<b>57.2%</b>	<b>-6.9%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 752,570</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 834,682</b>	<b>100.0%</b>	<b>10.9%</b>	<b>\$ 948,246</b>	<b>100.0%</b>	<b>13.6%</b>

# Análisis Vertical y Horizontal

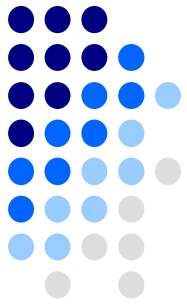


## ESTADO DE RESULTADOS ELECTRO RET LTDA.

<u>INGRESOS</u>	2003	V%	H%	2004	V%	H%	2005	V%	H%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 921,897	100.0%	-3.5%	\$ 1,132,408	100.0%	22.8%	\$ 1,072,884	100.0%	-5.3%
A contado	\$ 293,512	31.8%		\$ 263,066	23.2%	-10.4%	\$ 193,119	18.0%	-26.6%
A crédito	\$ 628,385	68.2%		\$ 869,342	76.8%	38.3%	\$ 879,765	82.0%	1.2%
COSTO DE VENTAS	\$ 770,532	83.6%	0.7%	\$ 933,068	82.4%	21.1%	\$ 887,289	82.7%	-4.9%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 151,365</b>	<b>16.4%</b>	<b>-12.8%</b>	<b>\$ 199,340</b>	<b>17.6%</b>	<b>31.7%</b>	<b>\$ 185,595</b>	<b>17.3%</b>	<b>-6.9%</b>
GASTOS ADMON	\$ 117,445	12.7%	-18.9%	\$ 152,242	13.4%	29.6%	\$ 211,529	19.7%	38.9%
GASTOS DE VENTAS	\$ 80,031	8.7%	-14.6%	\$ 91,582	8.1%	14.4%	\$ 100,252	9.3%	9.5%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ -46,112</b>	<b>-5.0%</b>	<b>-29.1%</b>	<b>\$ -44,484</b>	<b>-3.9%</b>	<b>-3.5%</b>	<b>\$ -126,185</b>	<b>-11.8%</b>	<b>183.7%</b>
INGRESOS FINANCIEROS									
Otros Ingresos	\$ 84,709	9.2%	25.0%	\$ 90,729	8.0%	7.1%	\$ 74,122	6.9%	-18.3%
GASTOS FINANCIEROS									
Gastos Financieros	\$ 35,569	3.9%	-382.7%	\$ 17,078	1.5%	-52.0%	\$ 16,318	1.5%	-4.5%
CORRECCION MONETARIA	\$ 6,793	0.7%	-149.3%	\$ 7,707	0.7%	13.5%	\$ 5,317	0.5%	-31.0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 9,821</b>	<b>1.1%</b>	<b>-141.6%</b>	<b>\$ 36,874</b>	<b>3.3%</b>	<b>275.5%</b>	<b>\$ -63,063</b>	<b>-5.9%</b>	<b>-271.0%</b>
PROVISION PARA IMPTO RENTA	\$ 9,821	1.1%	0.0%	\$ 22,000	1.9%	124.0%	\$ 12,237	1.1%	-44.4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -0</b>	<b>0.0%</b>	<b>-100.0%</b>	<b>\$ 14,874</b>	<b>1.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>\$ -75,300</b>	<b>-7.0%</b>	<b>-606.2%</b>



# *Indicadores Financieros*

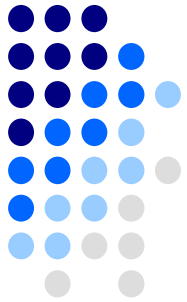


- La rentabilidad refleja la efectividad de la gestión administrativa para que las ventas se vuelvan utilidades y sea rentable para los dueños.
- Para medir la liquidez se cuenta con la razón corriente, prueba ácida a mayor valor de los indicadores de liquidez menor será el riesgo.

Los indicadores de rotaciones de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, miden en conjunto la eficiencia de un negocio y son complementarios entre si dada la relación que presentan en el ciclo de caja, por ello se espera que a mayor numero de días el riesgo sea mayor.

- Los indicadores de endeudamiento muestran el grado de participación que tiene los acreedores y dueños dentro del financiamiento de la empresa, de esta manera se trata de establecer parámetros para medir el riesgo dependiendo de la situación de la empresa.

# Indicadores Financieros



<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	<i>2003</i>	<i>Sector</i>		<i>2004</i>	<i>Sector</i>		<i>2005</i>	<i>Sector</i>	
Margen Bruto	16.42%	19.19%		17.60%	18.83%		17.30%	18.64%	
Margen Operacional	-5.00%	4.38%		-3.93%	-6.50%		-11.76%	3.00%	
Margen Neto	0.00%	2.97%		1.31%	2.72%		-7.02%	2.00%	
Rentabilidad del Patrimonio	1.81%	14.81%		6.33%	10.61%		-11.62%	6.77%	
Rentabilidad Operativa del Activo	-6.13%	7.86%		-5.33%	-8.80%		-13.31%	4.68%	
Rentabilidad del Activo Total	1.30%	8.48%		4.42%	6.24%		-6.65%	3.60%	

<i>Indicadores de Liquidez</i>	<i>2003</i>	<i>Sector</i>		<i>2004</i>	<i>Sector</i>		<i>2005</i>	<i>Sector</i>	
Razón Corriente (veces)	2.33	2.31		2.52	1.77		1.82	1.7	
Prueba Ácida	0.61	1.31		0.81	1.06		0.66	0.98	
Rotación de Cartera (días)	13	52		29	57		57	50	
Rotación de Inventarios (días)	151	82		132	82		157	80	
Rotación Cuentas por Pagar (días)	6	27		3	36		12	38	
Rotación de Activos (veces)	1.22	1.8		1.36	1.36		1.13	1.54	
Crecimiento del Activo Corriente	58.25%	73.84%		62.40%	62.01%		67.59%	66.04%	

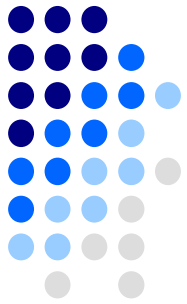
<i>Indicadores de Endeudamiento</i>	<i>2003</i>	<i>Sector</i>		<i>2004</i>	<i>Sector</i>		<i>2005</i>	<i>Sector</i>	
Nivel de Endeudamiento	24.97%	33.10%		24.80%	35.08%		37.04%	47.46%	
Endeudamiento Financiero	0.00%	9.00%		0.00%	11.00%		4.38%	13.00%	
Impacto de la Carga Financiera	3.86%	2.59%		1.51%	3.37%		1.52%	2.69%	





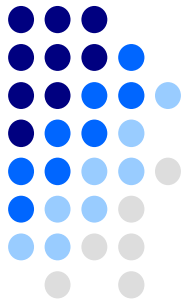
# *Inductores de Valor*

---



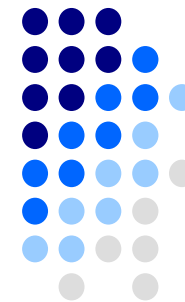
Este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta inductores financieros y operativos los cuales permitirán determinar si la empresa esta creando o destruyendo valor ya que están asociados con la operación del negocio y permiten explicar el porque de su aumento o disminución a causa de las decisiones tomadas.

# *Inductores de Valor*

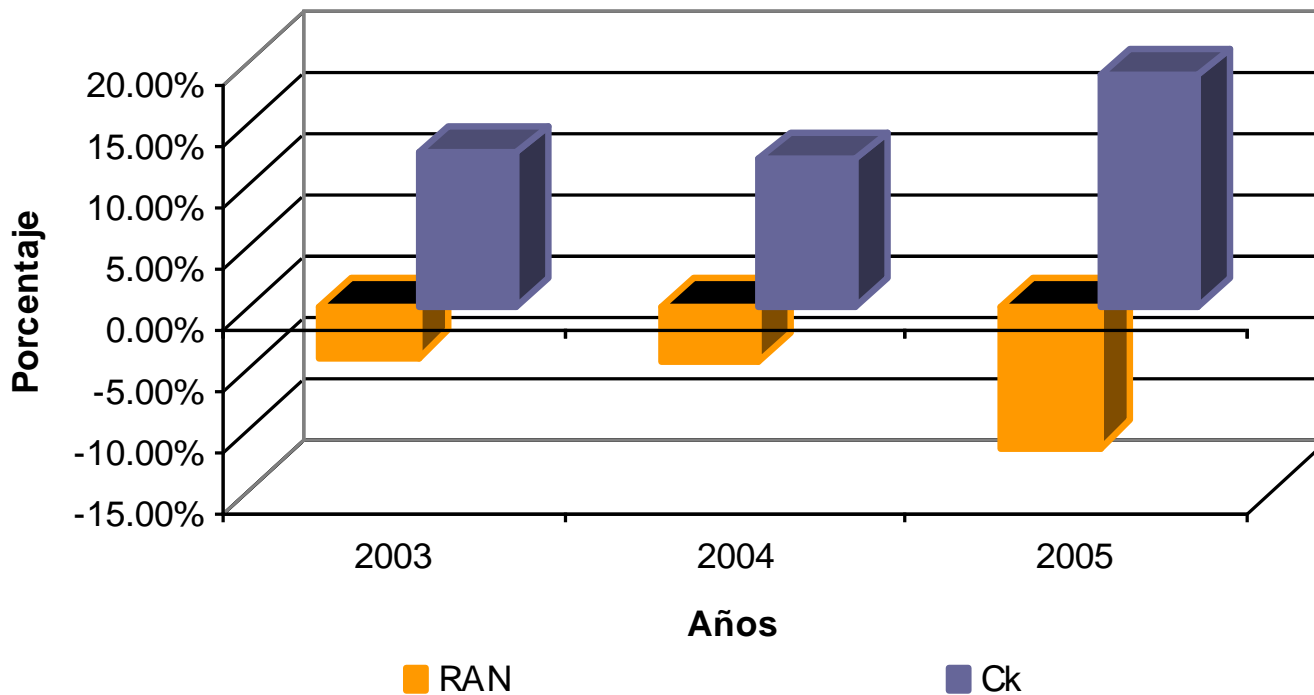


<i>Inductores de Valor</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>VAR</i>	<i>2005</i>	<i>VAR</i>
EBITDA	\$ 114,788	\$ 141,038	22.87%	\$ 91,075	-35.43%
Margen EBITDA	12.45%	12.45%	0.00%	8.49%	-31.81%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23.43%	22.22%	-5.16%	35.98%	61.93%
Palanca de Crecimiento (PDC)	53.14%	56.03%	5.44%	23.60%	-57.88%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -63,966	\$ -63,297	-1.05%	\$ -127,048	100.72%
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	-4.21%	-4.45%	5.48%	-11.65%	162.04%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$ -16,786	\$ -1,655	-90.14%	\$ -94,250	5596.41%
Eficiencia Operacional Total	-1.82%	-0.15%	-91.98%	-8.78%	5912.45%

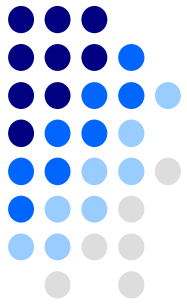
# *Inductores de Valor*



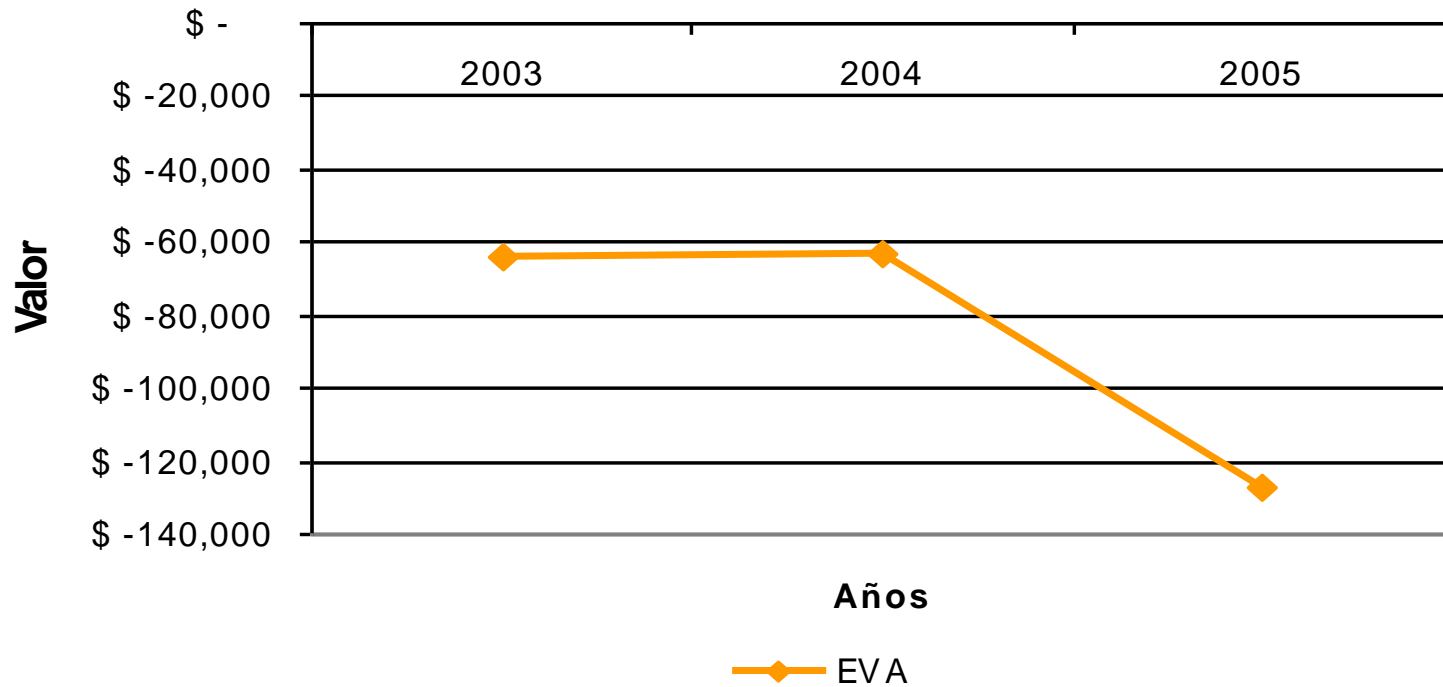
## **RAN VS. Ck**



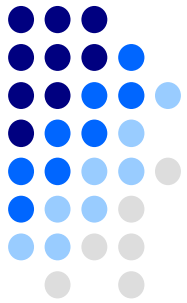
# *Inductores de Valor*



## **Valor Económico Agregado**



# Escenarios



<i>Optimista</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Inflación	4.16%	3.80%	3.70%	3.70%	3.70%
Crecimiento Esperado	20.00%	25.00%	30.00%	35.00%	40.00%
<b>Tasa Real de Crecimiento</b>	<b>15.21%</b>	<b>20.42%</b>	<b>25.36%</b>	<b>30.18%</b>	<b>35.00%</b>

Ver...

<i>Moderado</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Inflación	4.16%	3.80%	3.70%	3.70%	3.70%
PIB Sector Comercio	8.50%	7.80%	7.10%	6.80%	6.50%
<b>Tasa Nominal de Crecimiento</b>	<b>13.01%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.06%</b>	<b>10.75%</b>	<b>10.44%</b>

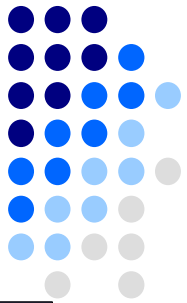
Ver...

<i>Pesimista</i>	<i>2006 *</i>	<i>2007 *</i>	<i>2008 *</i>	<i>2009 *</i>	<i>2010 *</i>
Inflación	4.16%	3.80%	3.70%	3.70%	3.70%
Producto Interno Bruto (PIB)	4.78%	4.00%	4.00%	3.80%	3.80%
<b>Tasa Nominal de Crecimiento</b>	<b>9.14%</b>	<b>7.95%</b>	<b>7.85%</b>	<b>7.64%</b>	<b>7.64%</b>

Ver...

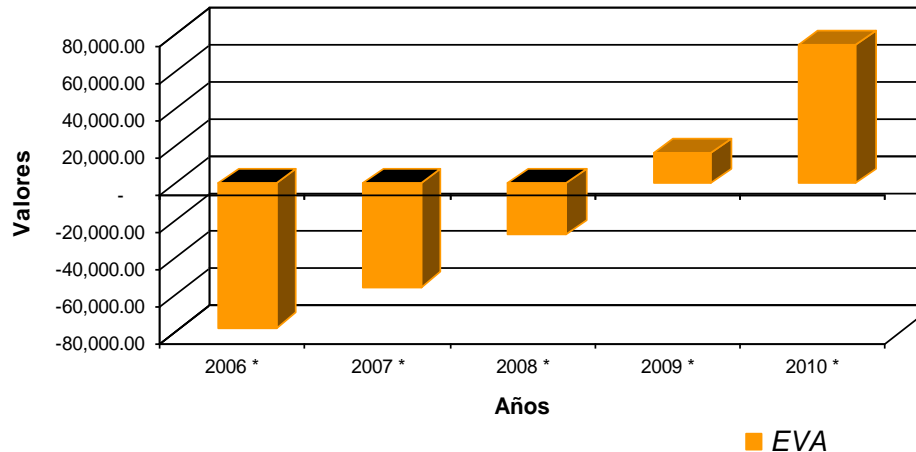


# Proyecciones Optimistas

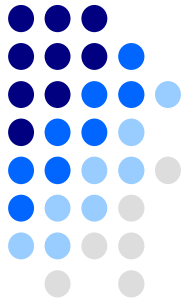


<i>Inductores de Valor</i>	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
EBITDA	\$ 46.449	\$ 83.759	\$ 142.635	\$ 233.398	\$ 373.584
Margen EBITDA	3,76%	5,63%	7,64%	9,61%	11,39%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23,47%	22,02%	21,96%	21,91%	21,86%
Palanca de Crecimiento (PDC)	16,01%	25,56%	34,81%	43,85%	52,10%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -77.674	\$ -55.347	\$ -27.632	\$ 16.169	\$ 74.247
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	1,58%	6,30%	12,52%	20,27%	27,11%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$ 241.192	\$ 27.053	\$ 18.775	\$ 31.021	\$ 54.923
Eficiencia Operacional Total	19,51%	1,82%	1,01%	1,28%	1,67%

**Macro Inductores de Valor  
Proyectados**

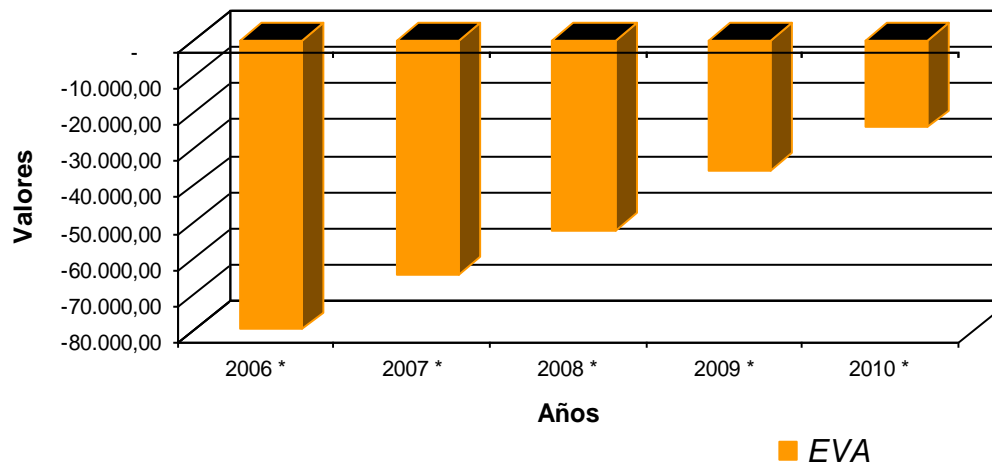


# Proyecciones Moderado

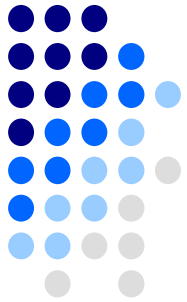


<i>Inductores de Valor</i>	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
EBITDA	\$ 42.378	\$ 60.970	\$ 80.506	\$ 101.866	\$ 125.094
Margen EBITDA	3,50%	4,49%	5,34%	6,10%	6,79%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23,53%	22,13%	22,14%	22,14%	22,15%
Palanca de Crecimiento (PDC)	14,85%	20,31%	24,13%	27,57%	30,65%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -79.321	\$ -64.490	\$ -52.351	\$ -35.920	\$ -23.909
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	1,07%	3,61%	6,25%	10,01%	12,72%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$ 243.534	\$ 35.720	\$ 29.249	\$ 36.646	\$ 48.209
Eficiencia Operacional Total	20,09%	2,63%	1,94%	2,20%	2,62%

## Macro Inductores de Valor Proyectados



# Proyecciones Pesimista



<i>Inductores de Valor</i>	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2010 *
EBITDA	\$ 35.186	\$ 44.934	\$ 55.666	\$ 67.019	\$ 79.502
Margen EBITDA	3,00%	3,55%	4,08%	4,57%	5,03%
Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	23,64%	22,18%	22,19%	22,19%	22,19%
Palanca de Crecimiento (PDC)	12,71%	16,02%	18,41%	20,58%	22,68%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ -82.228	\$ -70.848	\$ -62.112	\$ -49.572	\$ -41.729
Rentabilidad del Activo Neto (RAN)	0,14%	1,52%	3,12%	5,99%	7,82%
Efectivo Generado por la Operación (EGO)	\$ 247.670	\$ 37.101	\$ 25.331	\$ 28.002	\$ 33.955
Eficiencia Operacional Total	21,15%	2,94%	1,86%	1,91%	2,15%

**Macro Inductores de Valor  
Proyectados**

