

Evaluación de la viabilidad financiera de una Asociación regional en el sector calzado de Bucaramanga.



Introducción

- ❖ La comercializadora internacional Alsamac S.A. es una sociedad que nació de la preocupación de muchos de los fabricantes de calzado santandereano, a quienes la dura situación económica les ha golpeado con mas fuerza por ser un grupo pequeño y no unificado dentro del sector.

Alsamac es un proyecto interesante en el sector del calzado pues tiene planeado abrir nuevos mercados en Venezuela, Ecuador y Centroamérica con líneas de calzado para dama y niño. Dentro de las ventajas que ofrece Alsamac a sus asociados hay funciones tan importantes como:

Introducción

- ❖ Diseño y Comercialización de calzado.
- ❖ Participación en Ferias Nacionales e Internacionales o concursos públicos o privados.
- ❖ Promover y asistir técnicamente a los accionistas de la sociedad.

Partiendo del primer proyecto con el que empezará a funcionar esta comercializadora, pues realmente se constituyó el 11 de Noviembre de 2004 se hará un análisis financiero del negocio, se determinaran los riesgos internos y externos asociados a la actividad y su impacto en el flujo de caja del negocio.

Objetivos

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar y evaluar la viabilidad financiera y los riesgos financieros de la Comercializadora Internacional Alsamac Colombia S.A.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.1 Analizar de forma global a los fabricantes de calzado en Colombia y a los agrupados en la comercializadora Internacional Alsamac a fin de conocer su entorno y forma de trabajo, para diagnosticar las posibles fortalezas y debilidades del grupo en el momento de producir y comercializar sus productos.

Objetivos

- 1.2.2 Detectar los posibles problemas financieros que enfrentan los fabricantes de calzado individualmente y como una asociación estratégica, de tal forma que permita contemplar los beneficios y debilidades de esta alianza.
- 1.2.3 Identificar y analizar los riesgos financieros a los que se enfrenta esta propuesta estratégica de los fabricantes de calzado y su impacto sobre los flujos futuros del negocio.
- 1.2.4 Evaluar la viabilidad financiera de esta propuesta de asociación de los fabricantes de calzado de Bucaramanga bajo la figura de Comercializadora Internacional Alsamac Colombia S.A.

Entorno Macroeconómico del sector calzado

- ❖ **Situación Económica**: es uno de los sectores que menos contribuye en el valor agregado industrial, sin embargo, en los dos últimos años ha logrado aumentar su aporte de 0.4% en 1999 pasó a 0.6% en el 2001.
- ❖ **Producción y Ventas**: La producción después de presentar un buen comportamiento en el año 2002 registró un comportamiento con tendencia descendente. Es así como el crecimiento en el año 2003 fue inferior al del 2002 y el crecimiento acumulado anual en junio de 2005 se cayó.

Las ventas de calzado presentaron un mejor comportamiento en el 2004 que la producción, al pasar de un crecimiento de 0.50%, en el 2002 a un crecimiento de 2.80% en el 2004, durante el primer semestre de 2005, en efecto, las ventas de calzado decrecieron -1.18% anual en el primer semestre de 2005.

❖ **Demanda:**

	Nivel de Pedidos	
	I Semestre 2004	I Semestre 2005
Alto	17,40%	6,60%
Normal	39,20%	11,60%
Regular	43,40%	60,30%
Bajo	0,00%	21,50%
% de Empresarios del sector encuestados por la ANDI		

- ❖ **Costos Y Precios:** De acuerdo con cálculos de ANIF, el deterioro en el margen de ganancia de los productores de calzado, que se inició a comienzos de 2004, se prolongó hasta primer trimestre de 2005.

Aunque la tasa de crecimiento de los ingresos ha aumentado desde el segundo semestre de 2004 la de los gastos ha aumentado más desde finales de ese mismo año.

El índice de ingresos creció en marzo de 2005 1.8%, en tanto que el índice de gastos, lo hizo en 3.4%.

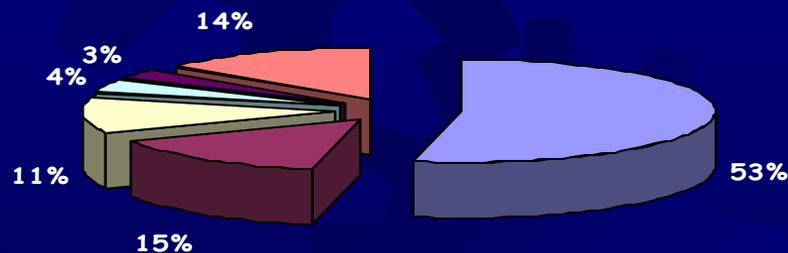
❖ Sector externo:

1. Exportaciones: Este es uno de los sectores con mayor dependencia del mercado extranjero, pues exporta alrededor del 30.0% de su producción para otros países.

De acuerdo con la DIAN, las exportaciones de esta industria en el 2004 registraron un crecimiento de 36.1% al pasar de US\$ 22.9 millones en el 2003, a US\$ 31.2 millones en el 2004.

Principales Destinos de Exportación.	% Exportaciones	Var % Marzo 2004-2005
Ecuador	23%	
México	21%	
Venezuela	19%	165%
EE.UU	18%	63,50%
Panamá	9%	
Belgica	7%	
Otros Destinos	3%	

2. **Importaciones**: presentaron un comportamiento diferente al de los años anteriores donde el crecimiento venía en caída. Efectivamente, En el 2002 registraron una caída de -18.3%, en el 2003 el decrecimiento fue de -5.1%, y en el 2004 la tendencia cambió y se presentó un crecimiento de 20.0%, al pasar de US\$ 5.3 millones en el 2003 a 6.4 millones en el 2004.



■ China ■ Ecuador ■ Brasil ■ Vietnam ■ Indonesia ■ Otros Países

❖ Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas

- Los productos colombianos solicitados por los compradores internacionales tienen buenas perspectivas por la calidad, diseño y precio.
- Buen desempeño del mercado venezolano y estadounidense
- Apoyo del gobierno en la lucha contra el contrabando.

Debilidades

- La competencia que enfrentarán los productos colombianos en el mercado norteamericano será apreciable.
- Poca asociatividad empresarial.
- Atraso tecnológico y productivo.

Análisis Individual de Las Empresas Asociadas.

Se visitó cada una de las empresas asociadas a Alsamac, se investigó del negocio con cada uno de sus dueños y se hizo una observación su forma de trabajo. Estas fábricas se asemejan en la forma de operar y comprobamos que estos fabricantes trabajan de una manera artesanal.

De las siete empresas visitadas solo tres de ellas son mas organizadas y aunque de una manera sencilla y elemental fue una base importante para el análisis individual, el resto de las empresas como operan igual pero sin llevar control de sus operaciones se analizaran cuantitativamente mirando los promedios las empresas organizadas que conforman a Alsamac



INDICADORES	Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		Calzado Alexander	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Crecimiento en Ventas	Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		Calzado Alexander	
Crecimiento en Ventas	55,79%		-9,36%		25,30%	
LIQUIDEZ	Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		Calzado Alexander	
Razón Corriente	0,36	0,59	11,83	6,28	1,28	1,42
ENDEUDAMIENTO	Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		Calzado Alexander	
Total Pasivo/ Total Activo	71,9%	81,1%	5,9%	11,7%	64,7%	55,4%
Apalancamiento	255,6%	430,3%	6,2%	13,2%	183,5%	197,5%
Obligaciones fcras/ Activo	32,8%	33,4%	3,9%	7,7%	16,6%	27,1%
MICROINDUCTORES DE	Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		Calzado Alexander	
Productividad del Activo	194%	256%	359%	307%	161%	179%
Margen Ebitda	8%	8%	-6%	7%	5%	1%
RENTABILIDAD	Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		Calzado Alexander	
Margen Bruto de Utilidad	29,3%	37,4%	41,2%	36,5%	34,4%	12,4%
Margen Neto de Utilidad	8,3%	9,3%	-5,2%	3,3%	8,0%	7,4%
Roe	41,7%	65,4%	-6,0%	3,0%	23,9%	21,0%
Roa	11,7%	12,3%	-18,6%	10,1%	12,9%	13,3%
ROTACIONES	Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		Calzado Alexander	
Periodo de Cobro Promedio	41,01	52,88	145,78	151,59	100,08	74,76
Período de proveedores	100,64	59,28	0,95	14,05	26,79	22,12
De Activos Fijos	1,94	2,56	3,59	3,07	1,61	1,79

Matriz de Riesgos

Basándonos en el análisis sectorial e individual de las empresas que conforman Alsamac, en sus estados financieros y en las visitas realizadas a dichas empresas se elaboró una matriz en donde se sintetiza los riesgos internos y externos a los que esta expuesta esta asociación.

Tipo de Riesgo	Grado de Exp, al Riesgo	Gestión de Riesgos	Tipo de analisis a Realizar	Alternativa de Gestión
COMPETENCIA	Sobre el Promedio	Externa	Cualitativo	Medidas Gubernamentales
TIPO DE CAMBIO	Sobre el Promedio	Nula	Cuantitativo	Cobertura Natural
PRECIOS	Sobre el Promedio	Externa	Semicualitativo	Monitoreo de Precios
CARTERA	Alto	Débil	Cuantitativo	Elaboración de Base de Datos, Solicitud de Avales Comerciales, Establecer Política de Descuentos y Pagos Puntuales.
TECNOLOGICO	Alto	Débil	Semicualitativo	Adquirir maquinaria que le permita obtener calida y agilida en los procesos
QUIEBRA Y ASOCIACION	Alto	Aceptable	Cualitativo	El Sector Calzado tiene como unica alternativa la asociatividad para fortalecerse enate los grandes productores.

VIABILIDAD FINANCIERA

Analizando las cifras reflejadas por el flujo de caja libre se podría concluir que si se cumplen las expectativas de la asociación con respecto al nivel de ventas del proyecto que son 12.000 pares para dama y 12.000 pares para niño y el control de los costos avalados en un 70% máximo de las ventas la asociación Alsamac es viable financieramente.

La Tasa Interna de Retorno (41,19% sin inversión en activos fijos o impacto de apoyo tecnológico) es positiva y mayor que el costo de capital del proyecto (16.31%) lo que nos indica que el proyecto genera rentabilidad por encima de lo que cuestan los recursos

ESCENARIOS DE RENTABILIDAD EMPLEANDO LOS DOS DIFERENTES ANALISIS

RENT. ALSAMAC	2005	2006	2007	2008	2009
Margen Bruto de Utilidad	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Margen Operacional	18,58%	15,66%	16,67%	16,97%	16,97%
Margen Neto de Utilidad	9,70%	8,37%	9,38%	9,91%	10,20%

RENT. EMPR Y SECTOR	2005	2006	2007	2008	2009
Margen Bruto de Utilidad	32,44%	32,44%	32,44%	32,44%	32,44%
Margen Operacional	13,11%	13,11%	13,11%	13,11%	13,11%
Margen Neto de Utilidad	6,34%	6,85%	7,25%	7,58%	7,85%

METODO ALSAMAC

ESCENARIOS DE RENTABILIDAD IMPACTO APOYO TECNOLOGICO

	0%	2%	3%	4%	5%
Valor Presente Neto	266.553.944,09	203.467.807,98	171.924.739,92	140.381.671,87	108.838.603,81
TIR Proyecto	41,19%	27,95%	20,87%	13,36%	5,23%
TIR Vs Costo Capital	24,88%	11,64%	4,57%	-2,95%	-11,08%

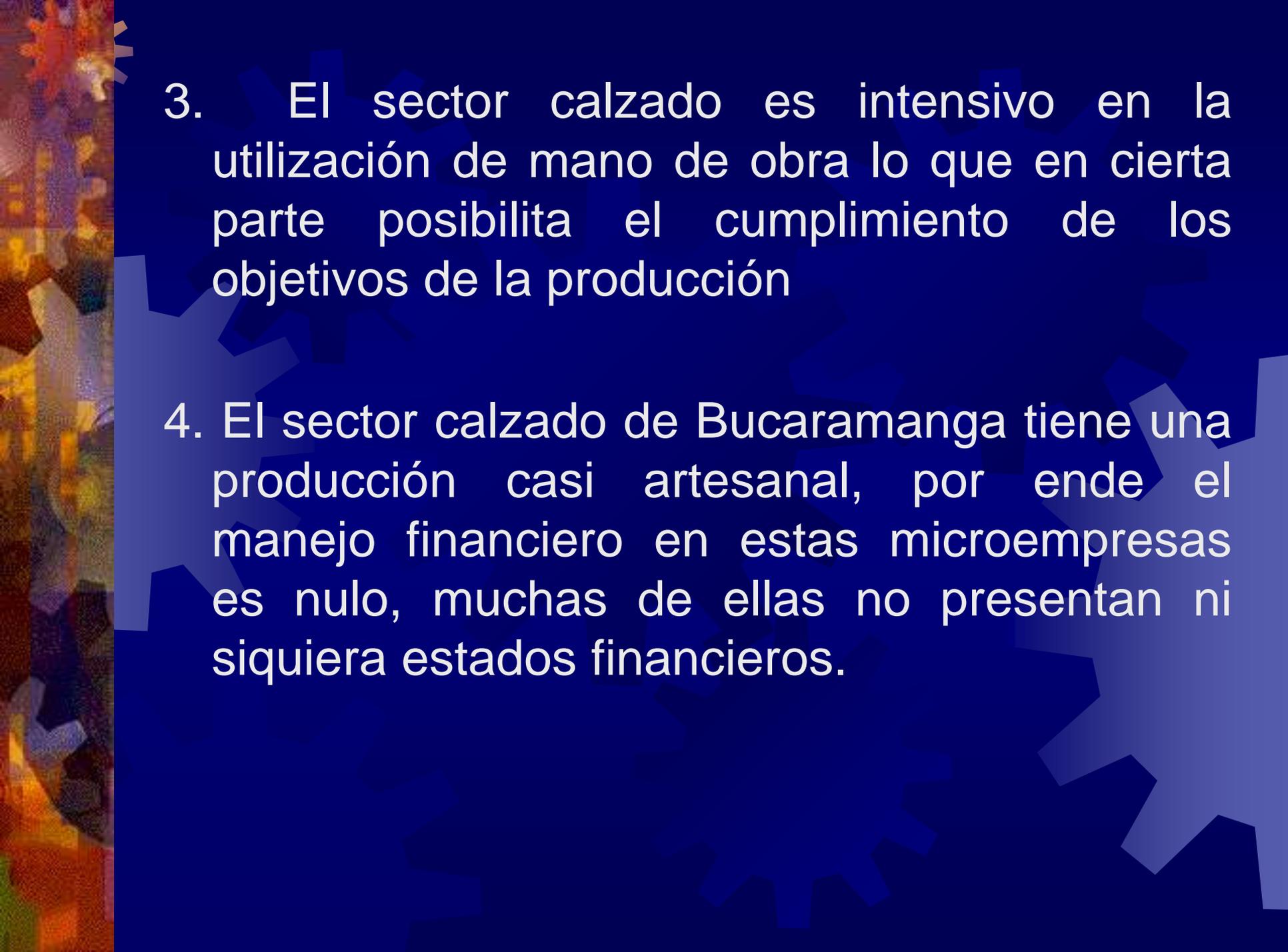
METODO ANALISIS SECTOR

ESCENARIOS DE RENTABILIDAD IMPACTO APOYO TECNOLOGICO

	0%	2%	3%	4%	5%
Valor Presente Neto	196.805.685,63	129.318.801,23	95.575.359,03	61.831.916,83	28.088.474,63
TIR Proyecto	26,26%	10,69%	1,75%	-8,58%	-21,64%
TIR Vs Costo Capital	9,95%	-5,62%	-14,56%	-24,89%	-37,95%

CONCLUSION

1. La figura de asociación implementada por las empresas que conforman a Alsamac es viable financieramente, siempre y cuando se mantengan las variables y supuestos manejados en el proyecto.
2. El principal riesgo que impacta los flujos de caja de Alsamac es el riesgo tecnológico, por la obsolescencia de la maquinaria que existe en las empresas analizadas y que ocasiona la imposibilidad de cumplir con los altos requerimientos internacionales.

- 
3. El sector calzado es intensivo en la utilización de mano de obra lo que en cierta parte posibilita el cumplimiento de los objetivos de la producción
 4. El sector calzado de Bucaramanga tiene una producción casi artesanal, por ende el manejo financiero en estas microempresas es nulo, muchas de ellas no presentan ni siquiera estados financieros.

GRACIAS



KELLY RAMIREZ ROJAS
LAURA H. VESGA ROMERO

CICLO PRODUCTIVO	Moderado	Débil	Cuantitativo	Planeación financiera y estratégica, Orientación de los recursos.
COMERCIAL	Sobre el promedio	Externa	Semicualitativo	Ajuste de Políticas arancelarias encaminadas a proteger el sector y motivación al consumo de calzado Nacional.
MANO DE OBRA	Sobre el promedio	Externa	Semicualitativo	Implementación de programas para capacitación de personal en el sector de Calzado.
PRECIO COMPRA DE MATERIA PRIMA	Sobre el promedio	Aceptable	Cuantitativo	Implementar un estudio sobre las compras donde se puedan realizar mercadeo y estados de costos que le permita conocer sus ventajas y punto de equilibrio de la producción, además la asociatividad les permite tener un mayor poder de negociación, importante
POLITICA TRIBUTARIA Y ARANCELARIA	Sobre el promedio	Externa	Cualitativo	Negociación del gobierno