

Plan estratégico para Adgrupo S.A.S

**Kimberly Karina Narvárez Santacruz
Carlos Alberto Torres Brand**

**Trabajo de grado para optar el título de:
Magister en Administración**

**Directora del trabajo de grado:
Ana Cristina González León**

**Universidad ICESI
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, Noviembre de 2015**

Plan estratégico para Adgrupo S.A.S

**Kimberly Karina Narvárez Santacruz
Carlos Alberto Torres Brand**

**Trabajo de grado para optar el título de:
Magister en Administración**

**Directora del trabajo de grado:
Ana Cristina González León**

**Universidad ICESI
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, noviembre de 2015**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	3
ABSTRAC	4
INTRODUCCIÓN	5
1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	7
1.1 PROPUESTA DE VALOR	7
1.2 SEGMENTO DE CLIENTES	7
1.2.1. Composición de clientes	8
1.3 Recursos, capacidades y actividades claves	9
1.4 Estructura de costos	9
1.5 Flujo de Ingresos	11
1.6 Conclusiones del análisis de los componentes del negocio	12
1.7 Conclusiones del análisis de los componentes del negocio	12
2. ANÁLISIS EXTERNO	13
2.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	13
2.1.2. Legal	13
2.1.3 Ambiental	14
2.2 Análisis externo utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter	14
2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	14
2.2.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	15
2.2.3. Rivalidad entre los competidores	16

2.2.4.	Poder de Negociación de los proveedores	16
2.2.5	Poder de negociación de los compradores.....	17
2.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	19
3.	ANÁLISIS INTERNO	21
3.1	ANÁLISIS FINANCIERO	21
3.2	INDICADORES DE LIQUIDEZ Y DE ACTIVIDAD	22
3.3	ENDEUDAMIENTO	23
3.4	RENTABILIDAD	24
3.5	CRECIMIENTO	25
3.6	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO	25
4.	CADENA DE VALOR	27
5.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	30
5.1	MATRIZ BCG	30
6.	ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	32
6.1.	FORTALEZAS CLAVE	32
6.2.	FORTALEZAS SUPERFICIALES	33
6.3.	ZONA DE IRRELEVANCIA	33
6.4.	DEBILIDAD CLAVE	33
6.5.	FORTALEZAS CLAVE	34
6.6.	ZONA DE IRRELEVANCIA	34
6.7.	DEBILIDAD CLAVE	34
7.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	35
8.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	37

8.1.MATRIZ DE DOFA AMPLIADA	38
8.2.MISIÓN	38
8.3.VISIÓN	38
8.4. VALORES	39
8.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40
8.6. BALANCED SCORECARD	40
8.7. MAPA ESTRATÈGICO	41
8.8. TABLERO DE CONTROL	41
9. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	44
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
<i>Gráfico 1. Composición de clientes.</i>	8
<i>Gráfico 2. Componentes del negocio.....</i>	11
<i>Gráfico 3. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	18
<i>Gráfico 7. Cadena de Valor.....</i>	27
<i>Gráfico 8. Matriz BCG.....</i>	30
<i>Gráfico 10. Recursos.....</i>	32
<i>Gráfico 11. Capacidades.....</i>	33
<i>Gráfico 12. Mapa Estratégico BSC.....</i>	41

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Estructura de Costos.</i>	10
<i>Tabla 2. Matriz EFE.....</i>	19
<i>Tabla 3. Razones financieras.</i>	21
<i>Tabla 4. Matriz EFI.....</i>	35
<i>Tabla 5. Matriz DOFA Ampliada.....</i>	38
<i>Tabla 6. Tablero de Control.....</i>	42
<i>Tabla 7. Flujo de Caja libre, escenario Moderado.....</i>	44
<i>Tabla 8. Flujo de caja libre, escenario actual.....</i>	46

RESUMEN

Adgrupo SAS es una PYME creada hace 10 años, enfocada en actividades de mercadeo, publicidad e impresión, con oficinas en Cali y Bogotá. En su comienzo fue un establecimiento de comercio registrado bajo persona natural, y desde hace 5 años se convirtió en SAS. En la actualidad, tiene cuatro unidades de negocio que se interrelacionan para prestar servicios que pueden ser contratados bajo modalidad individual (por proyecto o trabajo) o contratos in house. Las cuatro unidades de negocio son Adplus, Adbrand, Adpack, Adprint.

Es una empresa con una innovadora propuesta de valor, que le ha permitido ser el proveedor principal en temas de mercadeo, publicidad, creación de marca, diseño de empaques para empresas multinacionales, nacionales y locales de diversas actividades económicas, con excelentes calificaciones y reconocimientos. Adgrupo busca crecer en ventas a través de nuevos clientes mediante la modalidad in house y explorar nuevos nichos de mercado que sean vinculados por la fuerza de ventas quienes estarán soportados en portafolios de servicios diferenciados para cada segmento.

La industria de artes gráficas es altamente competitiva y no tiene barreras de entrada, maneja economías de escala para tener bajos costos, flexibilidad en la adquisición de tecnología, todo esto en un mercado cambiante donde la globalización permite acceder a herramientas como la web, principal sustituto y una tendencia del mercado que ayuda al cliente a seleccionar su mejor alternativa. Por la anterior situación se ha desarrollado un plan estratégico que le permitirá a la empresa canalizar sus esfuerzos para un crecimiento sostenido del negocio y un manejo eficiente de los recursos.

Palabras claves: *In House, Plan estratégico, globalización, Unidades de negocio*

ABSTRAC

Adgrupo SAS is a family SME created 10 years of marketing activities, advertising and printing, with offices in Cali and Bogota ago. In the beginning it was a commercial establishment in the name of Julian Galvez and for 5 years became SAS. At present, it has four business units that interact to provide services that can be hired under individual mode (for project or work) or contracts In House. The four business units are Adplus, Adbrand, Adpack, Adprint.

It is a company with an interesting and innovative value proposition, which has enabled it to be the leading supplier in the areas of marketing, advertising, branding, packaging design for multinational, national and local companies in various economic activities, with excellent grades and recognitions. Adgrupo looking to grow sales through new customers who are bound by the sales force who will be supported in portfolios of different services for each segment.

In conclusion it is a highly competitive industry that has no barriers to entry, economies of scale that manages to keep costs down, because you have all this to the web as their main substitute given the globalization and market trends; in Colombia there is no union in the industry, a situation that does not allow you to negotiation, in order to have better prices.

Keywords: *In house, Strategic Plan, Benchmarking, Just time*

INTRODUCCIÓN

Adgrupo SAS es una empresa familiar creada hace 10 años. Dedicada a actividades de mercadeo, publicidad e impresión, con oficinas en Cali y Bogotá. Hoy, tiene cuatro unidades de negocio que se interrelacionan para prestar servicios que pueden ser contratados bajo modalidad individual (por proyecto o trabajo) o contratos In House

a) **Adplus**

La Unidad asesora en estrategias de mercadeo y atiende al cliente ya sea bajo la modalidad In House es decir, profesionales de diseño y publicidad, contratados por Adgrupo que están físicamente ubicados dentro de la empresa del cliente, prestando sus servicios durante las horas previamente acordadas con el mismo. Este servicio es un valor agregado que marca una diferencia competitiva frente al mercado. Los clientes que pagan por proyecto o trabajo reciben una asesoría general más no específica, no se le asigna un diseñador personal, comparte el equipo de trabajo que se encuentra en las instalaciones de Adgrupo con otros clientes que también pagaron por una tarea puntual.

b) **Adbrand**

Esta Unidad se encarga de la construcción y desarrollo de la marca del cliente, como complemento de la estrategia planteada por Adplus.

c) **Adpack**

La Unidad realiza el diseño y desarrollo de empaques de los productos del cliente en tiempo real, interactuando con el mismo, mediante la adaptación de las especificaciones y necesidades del mercado.

d) **Adprint**

Esta Unidad es una planta de impresión que cierra el ciclo de la producción de la empresa y tiene como objetivo transformar la idea inicial en algo tangible, mediante la impresión del producto, asegurando el cumplimiento de los tiempos de entrega, los parámetros de calidad especificados por el cliente y la confiabilidad que se requiere en este mercado.

En la actualidad, Adprint se encuentra subutilizada, ya que cuenta con capacidad para trabajar tres turnos (24 horas) y sólo está funcionando uno de ellos. Es evidente la necesidad de generar un plan estratégico para crecer el número de clientes que se vinculen con contrato In House¹ ya que bajo esa modalidad Adgrupo a través de los diseñadores que se ubican dentro de las empresas de los clientes, logra generar necesidades de materiales publicitarios para impresión, incrementando sustancialmente las ventas de la unidad, y también con clientes espontáneos y recurrentes que permitan mejorar la mezcla de la rentabilidad de la empresa.

Dentro del plan estratégico para Adgrupo, se propone mejorar la estructura del departamento comercial, incrementando el número de vendedores, adecuando el portafolio de productos y servicios para atraer nuevos clientes y lograr incrementar las ventas.

¹ In house: es una modalidad de Outsourcing. El término In House se utiliza cuando se produce dentro de las instalaciones del cliente contratante.

1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Adgrupo está enfocado en un modelo de negocio para empresas que requieran servicios de diseño de empaque, creación de marca, publicidad e impresión, ofreciendo integralidad en los procesos, permitiendo unificación en los conceptos y comunicación efectiva.

Los objetivos son claros, atender al cliente en cada etapa de su producto, desde la generación de la idea, la creación y el desarrollo de la marca, el diseño de empaque, hasta la publicidad en diversos medios, siempre demostrando eficiencia en costos, calidad y confidencialidad.

1.1 PROPUESTA DE VALOR

Adgrupo a través del in house, ofrece asesoría y acompañamiento permanentes en las instalaciones del cliente en el desarrollo de marca de nuevos productos y en el mantenimiento de las existentes a través de un proceso integral desde la creación de la idea, hasta la impresión del producto. Bajo la más estricta confidencialidad y en cumplimiento con las regulaciones, esta oferta garantiza conceptos de marca unificados, capacidad de respuesta y calidad en diseños y empaques.

El manejo de la información para todas las empresas pero sobre todo para las farmacéuticas, debe ser supervisado, incluso el material sobrante tiene protocolos para su manejo, por eso Adgrupo al tener todo el proceso integrado y no compartir la información que entrega el cliente con ningún tercero (proveedor), genera confianza a los clientes.

1.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Adgrupo trabaja principalmente con empresas ubicadas en el Valle del Cauca, Cauca y Bogotá, su mercado objetivo está concentrado en aquellas compañías que requieran diseño, creación de marca, generación de material publicitario, desarrollo de empaque e impresión.

Dentro del portafolio actual de clientes existen empresas multinacionales, nacionales y locales con diversas actividades económicas como son: Laboratorios farmacéuticos, universidades, restaurantes, aseo y productos de limpieza, entre otras.

Según cifras de Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) (2013), la producción bruta del sector farmacéutico y medicamentos fue de 3,6 billones, un 3,6% del total de la producción industrial de Colombia, la producción bruta se generó en 217 empresas, concentradas principalmente en Bogotá (66% del total de la producción) y Valle del cauca con el 13%, lo cual hace que el mercado de los laboratorios siga siendo atractivo, y Adgrupo pueda aprovechar su experiencia vinculando nuevos clientes bajo contratos In house.

1.2.1. Composición de clientes:

Actualmente Adgrupo tiene su mayor concentración en dos grandes clientes pertenecientes al sector farmacéutico: Sanofi y Genfar, que representan el 60% de los ingresos por ventas de la empresa.

Debido al alto riesgo que esto implica, Adgrupo busca crecer en nuevos clientes para mitigarlo.

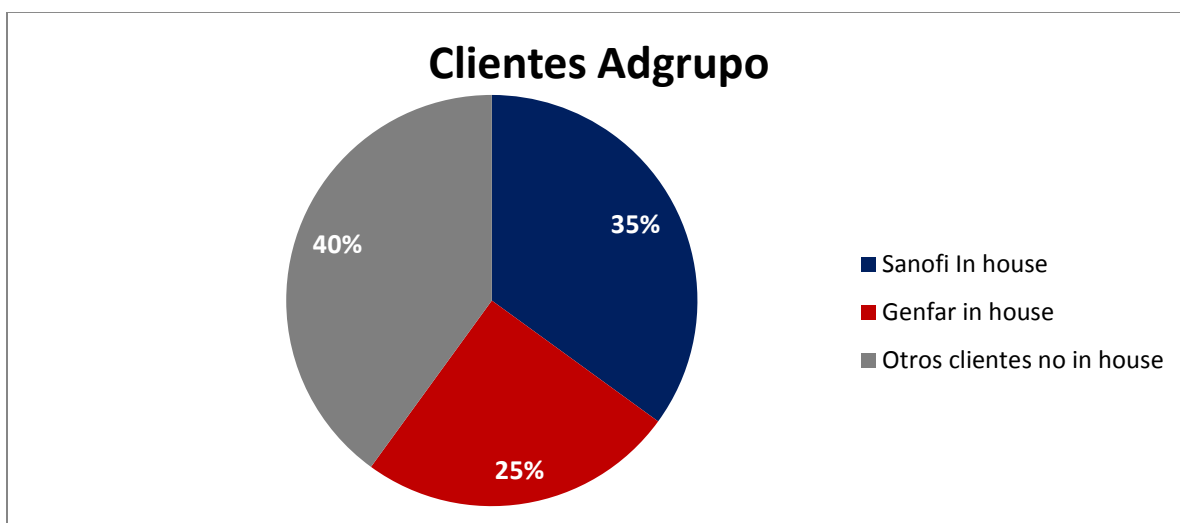


Gráfico 1. Composición de clientes. Fuente: Director ejecutivo Adgrupo SAS

1.3 Recursos, capacidades y actividades claves

Los recursos claves de Adgrupo son la experiencia de trabajar bajo exigencias de multinacionales, el personal calificado, la vocación de servicio y la integralidad de los procesos que permite mayor control de calidad y manejo confidencial de la información.

Con los años de experiencia en compañías multinacionales, Adgrupo construyó un modelo de trabajo con excelencia e integralidad a través de sus cuatro unidades de negocio que le permite al cliente además de contar con un excelente servicio, reducir sus gastos y carga operativa, evitándoles manejar diferentes proveedores; en si Adgrupo, ofrece un servicio que satisface las múltiples necesidades del cliente en un solo proveedor, ahorrándole los costos y riesgos que se generan con la búsqueda de diferentes alternativas, en un mercado de artes gráficas muy competido y poco confiable en cuanto a la prudencia de la información.

1.4 Estructura de costos

La empresa había presentado inestabilidad en la cuenta de resultados durante los años 2012 y 2013, revisando las cifras, durante el 2012 Adgrupo obtuvo un margen bruto del 49% debido a que su ciclo operacional no le permitió rotar más los recursos y su pago de proveedores fue de contado. Para el 2013 se presenta deterioro en la cartera de la empresa, llegando a 161 días y el pago a proveedores continuó siendo de contado, lo que generó un efecto negativo en su capital de trabajo y el margen bajó al 45% afectando la estructura de costos.

Para el año 2014 la empresa genera una notable mejoría con el incremento de su capital pagado, reducción de la rotación de cartera y los pagos oportunos de los clientes. Dentro de ese año se mejora el apalancamiento con proveedores, esto ayudo a bajar los días de cartera y su recuperación, así el margen bruto subió al 63%. Con el equipo de diseñadores se acordó realizar un contrato con un salario base que incluía los diseños que alcanzaran a hacer en la jornada de trabajo de 8 horas.

De acuerdo al cuadro de estructura de costos, el 63% del total de los costos, corresponde a productos en proceso, y el 37% a costos de manufactura.

Debido a la actividad de la empresa, Adgrupo no maneja inventario de productos terminados.

Tabla 1 Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS DE ADGRUPO	VLR EN \$	%
Materiales directos :		
Inventario inicial de Materiales directos 1 Ene 2014	\$ -	
+ Compras de materiales directos en 2014	\$ -	
-Inv Final de materiales directos 31 Dic/2014	\$ (48.099,00)	
Total Materiales Directos Usados en 2014	\$ 48.099,00	5%
Total Costos de Mano de Obra Directa:	\$ 157.683,00	17%
Costos indirectos de Manufactura		
Mano de obra indirecta	\$ -	
Suministros	\$ 5.113,00	
Luz, Energia, Acueducto y Alcantarillado		
Depreciación del Equipo de Planta	\$ 15.622,00	
Mantenimiento de la planta	\$ 25.660,00	
otros diversos de la planta	\$ 32.674,00	
	\$ -	
Aquiler de la planta	\$ 54.468,00	
Total Costos indirectos de Manufactura	\$ 133.537,00	15%
Costos de Manufactura Para el año 2014	\$ 339.319,00	37%
+ Inventario inicial P.Pro a Ene del 2014	\$ 578.644,00	
-Inventario Final P.Pro a Dic del 2014	\$ -	
Total costo de producto en proceso	\$ 578.644,00	63%
Total Costo de Productos Manufacturados	\$ 917.963,00	100%
+Inventario inicial de Producto Terminado	\$ -	
-Inventario Final P.term a Dic del 2014	\$ -	
Total Costo de los Productos Vendidos	\$ 917.963,00	100%

Fuente: Creación de los Autores basado en datos e información de entrevista con Director ejecutivo Adgrupo.

1.5 Flujo de Ingresos

Durante el 2012, Adgrupo, obtuvo ingresos por ventas de \$ 522 millones de pesos, de los cuales un 40% se atribuyó al cliente Sanofi Aventis. Para el 2013 la empresa incrementó su nivel de ventas en un 206% a razón de la vinculación de un cliente nuevo, Genfar. Al cierre del año 2014, los ingresos de Adgrupo llegaron a \$ 1,599 millones de pesos, logrando estabilizar su estructura de ingresos con el 60% de las ventas generadas por Sanofi Aventis y Genfar, y un 40% está repartido en aproximadamente 25 clientes más.

Con las inversiones realizadas en infraestructura, maquinaria y sistematización de la planta, Adgrupo puede trabajar hasta tres turnos de ocho horas, lo que incrementaría aún más sus ingresos, para esto es necesario generar un plan estratégico enfocado a maximizar los recursos actuales y llegar a nuevos clientes con un portafolio de productos y servicios que sea atractivo, focalizado a la consecución de clientes en la modalidad in house.

1.6 Componentes del modelo de negocio

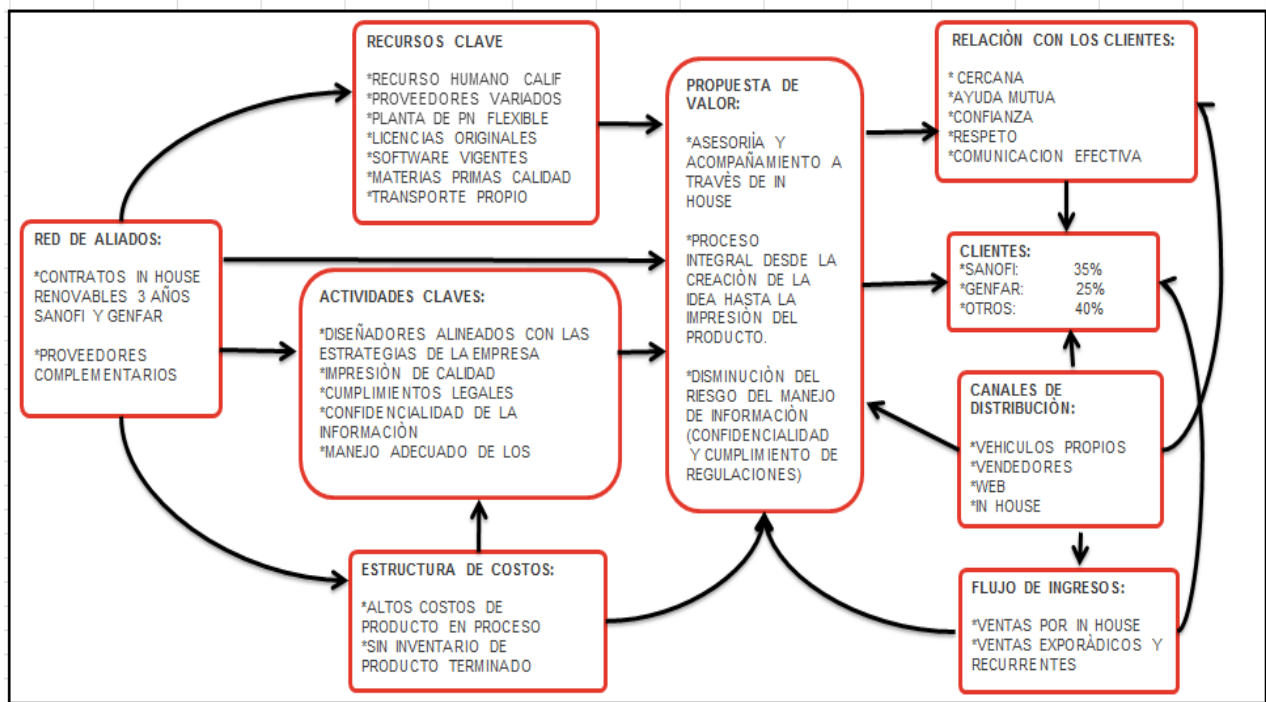


Gráfico 2. Componentes del negocio. Fuente: Creación de los Autores basado en datos e información de entrevista con Director ejecutivo Adgrupo.

1.7 Conclusiones del análisis de los componentes del negocio

La empresa cuenta con buena infraestructura física y maquinaria para brindar a los clientes un servicio integral y diferencial, esto sumado a sus años de experiencia, son las fortalezas más relevantes para alcanzar mayor participación en el mercado, cumpliendo su objetivo principal de crecer en número de clientes y ventas, desarrollando un portafolio de productos y servicios conforme a la propuesta de valor y los mercados objetivos.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Son aquellos factores ajenos al control de Adgrupo que pueden interferir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa con el objetivo de conocer y en lo posible, anticiparse a este tipo de situaciones. Se analiza el macro entorno con ayuda de la herramienta Pestal desde el ámbito económico, legal y medioambiental.

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.1.1. Económico

El Incremento del precio del dólar ha generado sobre costos en la compra de materias primas como papel, tinta, barnices, encareciendo la producción y los precios de venta. (La República, 2015)

Sin embargo el incremento del dólar ha traído ventajas en el costo del In House, ya que en comparación con las ofertas offshore que se presentan de Chile o Argentina, debido al manejo de los contratos en dólares, Adgrupo sigue siendo una opción segura y rentable.

2.1.2. Legal

La regulación de los precios de 863 medicamentos ha logrado mejorar el acceso de los pacientes a estos fármacos. Sin embargo esta situación afecta a Adgrupo por que debido a este control en los precios, los medicamentos deben salir en promedio con un 42% de reducción en el precio, por lo tanto, los presupuestos destinados a mercadeo y publicidad por parte de las farmacéuticas ha disminuido considerablemente, mermando la capacidad de venta. (El Espectador, 2013).

2.1.3. Ambiental

Existen reglamentos medioambientales de obligatorio cumplimiento en el manejo correcto de los residuos de la planta de impresión Adprint; el Dagma vigila y hace inspecciones de manera sorpresiva, el mínimo descuido o el no cumplimiento puede generar sanciones económicas e incluso el cierre de la planta. Adgrupo está actualmente finalizando trabajos de ductos de ventilación en las áreas donde se manejan agentes químicos de alta toxicidad, para evitar sanciones y cualquier accidente por acumulación de gases, sin embargo es necesario que Adgrupo evalúe y revise periódicamente los niveles de emisión de gases tóxicos para determinar acciones de mejora, así como las actualizaciones y nuevas disposiciones de las leyes medioambientales para evitar posibles multas.(Dagma.gov.co)

2.2 Análisis externo utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de PORTER permite identificar y da pautas de cómo es el nivel de competencia que hay en la industria de mercadeo, publicidad e impresión, y que se debe tener en cuenta para implementar una estrategia de negocio.

Este análisis incluye el comportamiento de las cinco fuerzas que determinan cómo se comporta la competencia y que tan intensa es, a su vez, como se encuentra el nivel de competitividad, y por lo tanto, que tan atractiva es esta industria en relación a las oportunidades y que cuidados debe tener con las amenazas.

El propósito es mirar que tantas barreras existen para la entrada de competidores, si existen sustitutos y que tantos poderes están concentrados en los compradores y proveedores.

2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para las empresas de mercadeo, publicidad e impresión actualmente no hay barreras tan fuertes. Sin embargo se puede decir que en el negocio del mercadeo, publicidad e impresión las

inversiones de capital para la adquisición de tecnología de punta, creó en su momento una marcada diferenciación entre los competidores.

Por la actual globalización, han ingresado a Colombia maquinaria y equipos con bajos aranceles, precios de venta competitivos y alta eficiencia; permitiendo que la industria pueda competir en condiciones más equitativas, no queriendo decir con esto que todas las empresas están al mismo nivel, siempre están las grandes, medianas y pequeñas empresas, pero cada una con un nivel de tecnología acorde a su tamaño.

Este es un mercado de competencia perfecta, donde hay un gran número de empresas, una participación de mercado pequeña, su producción es a bajo costo, utilidades bajas, muchas ineficiencias, sensibilidad al precio, además de un alto nivel de informalidad, lo que genera que salgan al mercado con precios realmente muy bajos, que afectan a las empresas que sí cumplen con sus impuestos y pagos de seguridad social, dañando el mercado y generando menor rentabilidad.

2.2.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

No es atractivo entrar en mercados bien posicionados, numerosos, con altos costos fijos y con productos sustitutos actuales o potenciales que estén avanzados tecnológicamente; para las actividades de mercadeo, publicidad e impresión es un segmento que cuenta con sustitutos como son las páginas web y todo lo que se haga a través de tecnología, publicidad en redes sociales y demás medios electrónicos, donde la inversión de capital es bajo al igual que su costo, sus tiempos de respuesta son rápidos, con alto grado de flexibilidad porque se adapta a las necesidades del cliente, con una gran diferenciación mediante un permanente feedback con el cliente. Este permite detectar las necesidades de su producto en tiempo real; que al final, hace que muchas empresas busquen esta opción y esa preferencia de compra; es por ello que la

industria y las personas naturales que requieren de estos servicios, están invirtiendo en esta alternativa para llegar a nuevos mercados.

Para el caso de la demanda del producto web es inelástica, pero con una posible baja de precios que puede afectar la demanda elástica del mercado, sin embargo, como medida para evitar el impacto, Adgrupo, al igual que muchas empresas se han fortalecido en el segmento de publicidad de Medios, para brindar un servicio complementario y afrontar el cambio y ofrecer servicios en medios web. Con esta integración vertical en la cadena de valor y con una serie de innovaciones esta industria sobrevive a los cambios del mercado en Colombia.

2.2.3. Rivalidad entre los competidores

En este segmento hay gran rivalidad de los competidores no solo por la informalidad en la parte legal, sino porque la industria está en permanente guerra de precios, lo que le hace perder poder para negociar con los clientes. Sin embargo, la incorporación del servicio de publicidad, diseño e impresión como un producto unificado, ayuda a que se pueda llegar a un acuerdo de precios por los servicios, logrando mejor margen.

2.2.4. Poder de Negociación de los proveedores

El mercado o segmento no es atractivo porque esta industria no ha desarrollado una innovación colaborativa cuyo fin es cubrirse de la informalidad y lograr una mejor negociación en la compra de las materias primas con proveedores o unirse para traer contenedores en conjunto y lograr manejar compras de materia prima a escala. Aquí se debe lograr una integración vertical con la compra de materias primas, esto cuando se tiene la capacidad económica sería ideal para la industria por sus elevados costos de importación.

A su vez hay que tener un adecuado manejo de insumos, porque las temperaturas pueden afectar el rendimiento de los materiales de producción y esto hace que sean costosos. En este

segmento no hay empresas que tengan integración vertical hacia atrás con la fabricación de materias primas para el caso de las tintas; sin embargo hay integración hacia adelante como es el caso de las empresas fabricantes de papel como es Carvajal, Propal y Cartón de Colombia.

2.2.5. Poder de negociación de los compradores

La industria no está organizada para generar poder de negociación y manejar precios a favor de su segmento, dada su sensibilidad, hay una alta competitividad y eficiencia de sus costos para poder sobrevivir; a su vez este segmento cuenta con una desventaja y es que no han diseñado un nuevo modelo de negocios que le permita afrontar su actual tendencia decreciente, con una situación de deterioro tanto en lo económico como en lo ambiental. Una de las principales amenazas que se encuentran en este segmento es la Web, pues se comporta como producto sustituto en este mercado, con un crecimiento acelerado en el mercado actual.

Los clientes exigen un paquete completo que va desde el desarrollo publicitario hasta la impresión, con el manejo de marca del producto y diseño de empaque; buscando que el proveedor, unifique estas actividades en su cadena de valor y le brinde un servicio integrado.

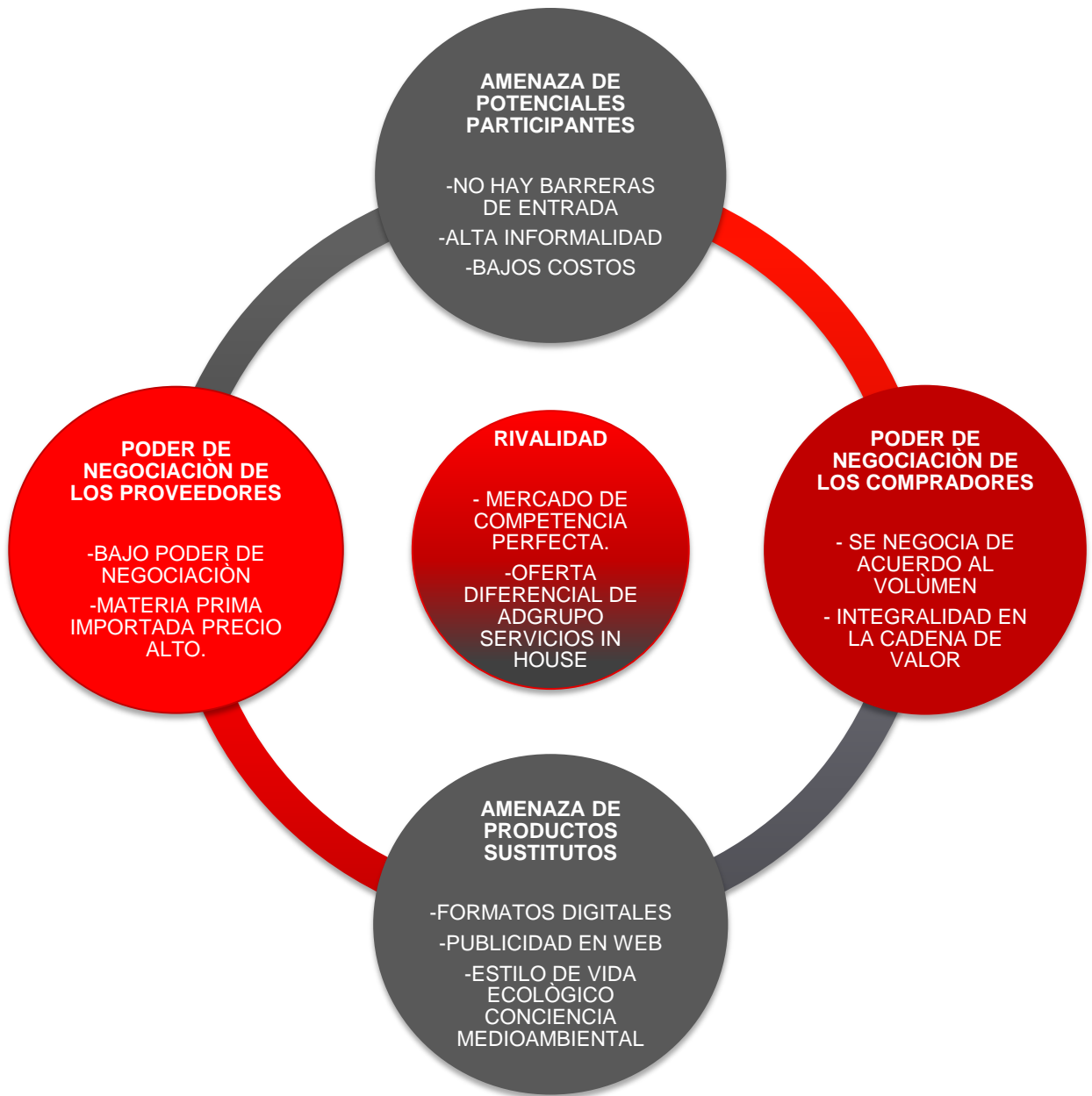


Gráfico 3. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter Fuente: Creación de los Autores

En conclusión es una industria altamente competitiva que no tiene barreras de entrada, que maneja economías de escala para tener bajos costos, y que exige un manejo eficiente de los recursos para lograr la sostenibilidad en el tiempo.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	PESO (A)	CALIFICACIÓN (B)	AXB
UBICACIÓN GEOGRAFICA CLIMA	0,05	6	0,3
COSTOS DE MATERIALES	0,04	3	0,12
CONTRATOS COMPAÑIAS POR 3 AÑOS	0,06	6	0,36
ALTA ROTACION DEL PRODUCTO	0,05	4	0,2
DESARROLLO DE NUEVAS MARCAS	0,06	5	0,3
INCREMENTO EN VOLUMEN DE PN	0,05	4	0,2
FUSIONES ENTRE FARMACEUTICAS	0,03	3	0,09
CALIDAD PARA MULTINACIONALES	0,05	6	0,3
CRECIMIENTO	0,05	4	0,2
PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS	0,03	4	0,12
CREDIBILIDAD	0,04	5	0,2
	0,51		
AMENAZAS			
AGENCIAS OFF SHORE(ARGENTINA, CHILE)	0,05	5	0,25
DEPTO DE DISEÑOS INTERNOS	0,05	4	0,2
FUSIONES ENTRE FARMACEUTICAS	0,03	3	0,09
INSUMOS ALTOS POR TASA DE CAMBIO	0,06	5	0,3
REGULACION DE PRECIOS A MEDICAMENTOS	0,06	5	0,3
ALTOS IMPUESTOS	0,05	4	0,2
TRASLADO DE PLANTAS FUERA DE COLOMBIA	0,04	5	0,2
ALTA INVERSION EN SOFTWARE	0,02	3	0,06
INSOSTENIBILIDAD DE LAS MULTINACIONALES	0,04	3	0,12
CRISIS ECONOMICAS EN CASA MATRIZ	0,05	5	0,25
INCREMENTO EN LA INSEGURIDAD COL	0,04	6	0,24
	0,49		
TOTAL	1		4,6

Fuente: Creación de los Autores basado en datos e información de entrevista con el Director ejecutivo Adgrupo.

Analizando la matriz EFE observamos que el valor del peso ponderado total de las oportunidades 0,51 es levemente mayor al 0,49 de las amenazas generando una alerta para la empresa, ya que los factores externos podrían convertirse rápidamente en solo amenazas, la tarea es lograr incrementar el peso de los factores que representan oportunidades.

Como factores externos claves se debe resaltar la importancia que tiene Adgrupo en que las empresas generen y desarrollen nuevos productos, esto estimula el volumen de trabajo para la empresa, ya que son nuevas marcas o re lanzamientos que involucran grandes presupuestos en publicidad, diseño y mercadeo

Dentro de las amenazas, el hecho de que algunos medicamentos estén regulados por el gobierno y que deban disminuir los precios de venta, afecta a sus principales clientes de la línea farma, generando menor demanda de los servicios.

3. ANÁLISIS INTERNO

El propósito de este análisis es presentar un diagnóstico de la organización y cómo se comporta esta frente a la competencia, haciendo un benchmarking a nivel de los principales indicadores y poder detectar como esta su estado actual para determinar que debe fortalecer para afrontar el mercado, la competencia y que debe tener en cuenta para asegurar la sostenibilidad de la empresa tanto en el corto como en el mediano plazo.

3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Con el análisis financiero se determina la salud financiera de Adgrupo en la actualidad y qué le falta para estar en el punto requerido de la industria y garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 3. Razones financieras. Fuente: Los Autores, basada en información de los estados financieros de Adgrupo

Razones Financieras								
DEFINICION			2012	2013	2014	MEDIA (2012-2013-2014)	IMÁGENES GRAFICAS	SECTOR
Liquidez								
(AC/PC)	veces	Rc-Razon corriente	1,04	1,02	0,87	0,97	1,48	1,47
(AC-Inv)/PC	veces	Acida	1,04	1,02	0,87	0,97	1,04	1,19
Cash/AT	%	Cash Position	0,0%	0,4%	1,5%	0,6%	1,0%	10,1%
Actividad								
365*CxC/Vt	dias	CxCd	92,62	163,79	81,25	112,56	67,40	85,50
365*Inv/CV	dias	Invd	-	-	-	-	82,88	71,19
365*CxP/CV	dias	CxPd	-	37,64	43,66	27,10	58,00	69,66
Invd+CxCd-CxPd	dias	Ciclo Efectivo	92,62	126,15	37,59	85,45	92,00	156,66
Vt/AT	veces	Rot AT	2,59	1,58	1,64	1,93	1,20	1,24
Endeudamiento								
D/(D+Pat)	%	Apal Fro2	77,08%	76,83%	50,88%	68,27%	63,86%	40,00%
AT/PAT	veces	Mult Patrimonio	5,31	5,96	2,86	4,71	2,75	1,66
EBIT/Int	veces	Cobertura Intereses	-	8,98	6,51	5,16	1,42	5,60
Rentabilidad								
UDI/Vt	%	MR (Margen Rent)	-0,98%	8,14%	7,33%	4,83%	1,65%	2,21%
UDI/AT	%	ROA	-2,54%	12,84%	12,00%	7,43%	1,95%	1,66%
UDI/Pat	%	ROE	-13,51%	76,49%	34,31%	32,43%	5,38%	2,75%
EBITDA/Vt	%	Mebitda	0,28%	14,36%	16,48%	10,37%	12,00%	8,18%
NOPAT/TNOC (2013)	%	ROIC	0,00%	87,29%	18,11%	35,13%	ND	ND
ROIC-K _{wacc(t-1)}	%	EVA%=EVA/TNOC(t-1)	0,00%	76,78%	7,74%	28,17%	ND	ND
ROIC-g _{TNOC}	%	FCF%=FCF/TNOC(t-1)	0,00%	-253,47%	26,67%	-75,60%	ND	ND
Crecimiento								
V(2014)/V(2013)-1	%	GVt	0,00%	206,05%	-1,80%	68,08%	4,00%	-0,13%
CV(2014)/CV(2013)-1	%	GCVt	0,00%	284,11%	-9,99%	91,37%	5,00%	10,00%
(GVt/GCVt) - 1	%	(GV-GCV)/Abs(GCV)	0,00%	-27,48%	81,94%	18,15%	-20,00%	-101,30%
EBITDA(2014)/EBITDA(2013)-1	%	Gebitda	0,00%	15579,17%	12,63%	5197,26%	4,00%	80,00%

3.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ Y DE ACTIVIDAD

La empresa tiene una razón corriente por debajo de uno, lo que nos indica que tiene problemas de liquidez en el corto plazo, es por ello que la compañía está incurriendo en préstamos Bancarios o con socios para suplir sus necesidades operativas actuales ; esto también se puede visualizar en el ciclo de efectivo que está en 85 días en el promedio de sus últimos tres años (ver tabla de razones financieras), es decir que siempre debe programar conseguir 85 días de desfase en efectivo, esto impide un adecuado desempeño y una ineficiencia en la operatividad necesaria para el ciclo operacional del negocio.

La forma de mejorar es establecer condiciones óptimas de financiación a través de los proveedores donde se debe buscar mejores relaciones comerciales para ampliar sus plazos de pago con el segmento; Se recomienda mirar cual debe ser la mejor alternativa de plazo que ofrezcan los proveedores donde se compara el precio de venta a través de la modalidad de contado o plazo, para este caso se espera llegar por lo menos a 90 días de crédito.

Sin embargo es importante realizar el siguiente análisis; Primero determinar el crecimiento porcentual, como crece el precio si el pago es de contado o a crédito, luego comparar esta tasa con la del sector financiero y mirar cual es el menor valor para cerrar negocio a crédito con el proveedor o de contado con recursos de un Banco o socio.

Para mejorar la situación actual de liquidez, se debe ampliar el apalancamiento con proveedores que está en 27 días y debe llegar mínimo a 90 días, además la rotación de cartera que está en 112 días en el promedio hace que la empresa tenga ese desfase de liquidez, sin embargo hoy a mejorado este indicador, y está manejando 81 días, el cual va de acuerdo con el mix de productos y servicios de la compañía.

Con las actuales proyecciones de estudiar un posible crecimiento, es importante negociar una rotación máxima de 60 días con los clientes, que al compararse con la competencia este llega a 67

días y con el sector en 85 días, el cual sería un buen escenario para ajustarse. Con esto, la empresa afrontara una ágil recuperación de cartera que se enmarca en los factores del mercado actual.

Otras alternativas para mejorar la liquidez puede ser la utilización de factoring triangular o confirming que le permitirán obtener un recurso inmediato con un descuento de sus facturas.

La rotación de los activos con las ventas que está en 1,93, indica que es una empresa flexible, con un margen de crecimiento en ventas superior a lo que se tiene en activos y así mismo que puede mejorar y aprovechar la inversión de la planta o su vez invertir para realizar una integración horizontal en su cadena de valor.

3.3 ENDEUDAMIENTO

A nivel de endeudamiento, Adgrupo se encuentra en la media de la competencia y su indicador alcanza el 68%, sin embargo contra el sector en general está por encima del nivel de endeudamiento en un 28% más. Esto muestra que la empresa es sólida a nivel de aporte de los socios, dado que para estar vigentes debe contar con buena inversión en tecnología y realizar grandes aportes al departamento de I/D que le permita innovar y estar vigentes con un buen músculo financiero; Para el caso de las empresas informales su forma es modelar lo realizado por otras compañías grandes con el antecedente de no pagar impuestos por sus ventas, lo que hace que sean competitivos en precio.

Dentro de la estrategia de Adgrupo lo que más le ayudó, fue el fortalecimiento de la planta, actualmente equipada para afrontar esta etapa de crecimiento.

El 15% de los pasivos corresponde a deudas con socios y 41% con el sector financiero y el 44% restante, en proveedores e impuestos; a nivel de activos fijos la propiedad planta y equipo se incrementó en \$ 200 millones, siendo este el 36% del total activos, de igual manera, la cartera

tiene el mismo porcentaje. La empresa se puede apalancar hasta 4,71 veces lo que es el valor de la compañía y puede pagar 5,16 veces la deuda.

3.4 RENTABILIDAD

La empresa ha ganado una rentabilidad operacional (EBITDA/ VENTAS) que está por el orden del 14% en la media y en el último periodo incrementó y está en 16,48%, esto nos indica que están siendo más eficientes en los procesos operativos y se logran mejores precios a nivel de insumos, materia prima y mano de obra.

La rentabilidad sobre el patrimonio está en un 35% donde cuantifica la rentabilidad que han obtenido los inversionistas (accionistas y acreedores) por el capital confiado para financiar los proyectos de inversión emprendidos por la empresa. El ROIC está por encima del WACC que es 20%, esto hace que la empresa sea atractiva para los inversionistas, genere valor y riqueza.

A su vez ROIC-G es negativo en 76% es porque ha realizado inversiones en los últimos tres años; sin embargo en el último periodo se ha estabilizado con 27%. A nivel de rentabilidad neta sobre las ventas, se encuentra entre el 7,33 y 8,14% superior al resultado de las empresas de la industria que está por debajo y está en 1,65% y con la competencia está con 2,2 % con el sector.

El ROA de Adgrupo es del 12% y es mejor que el de la competencia y el sector (1,95% y 1,66%), porque hay eficiencia en la utilización de los activos con mayor rotación de las ventas, dicha composición es ideal para generar mayor rentabilidad, Para el caso de ROE es muy atractivo para el socio porque a este le da una gran rentabilidad para Adgrupo que asciende a 34,31% con la inversión de capital justa que hace atractivo el negocio para los accionistas.

Este resultado comparado con la competencia es 27% más rentable que esta y 30% más que el sector.

EVA positivo nos indica que los recursos empleados para el funcionamiento de la empresa han generado una rentabilidad superior al coste de financiación de esos recursos. Esta técnica por sí sola no debe ser tomada en cuenta para decisiones de inversión y diagnóstico en la salud financiera de la empresa, sin embargo si es mayor de (0) cero, esta genera riqueza a los accionistas el cual se puede ver en el periodo del 2014 con el 7,74%.

3.5 CRECIMIENTO

Adgrupo ha estado creciendo en ventas, durante los últimos 3 años con un promedio 68%, sin embargo en el año 2014 decreció en un 1,8%, dado que no ha crecido en número de clientes In House, al compararse con la industria y la competencia, la empresa está por encima de los rendimientos de la competencia, porque estos solo alcanzan el 4% con decrecimientos negativos del 0,13% en el sector.

Los costos de la compañía se han reducido año a año y el resultado se visualiza en los márgenes brutos que pasando de un 49% a un 62%, esto permite mejorar el comportamiento y la eficiencia de Adgrupo.

A nivel de EBITDA ha crecido con el 13%, mientras que la industria está en el 80% pero básicamente porque su depreciación es alta comparada con Adgrupo, sin embargo su comportamiento con la competencia es mejor.

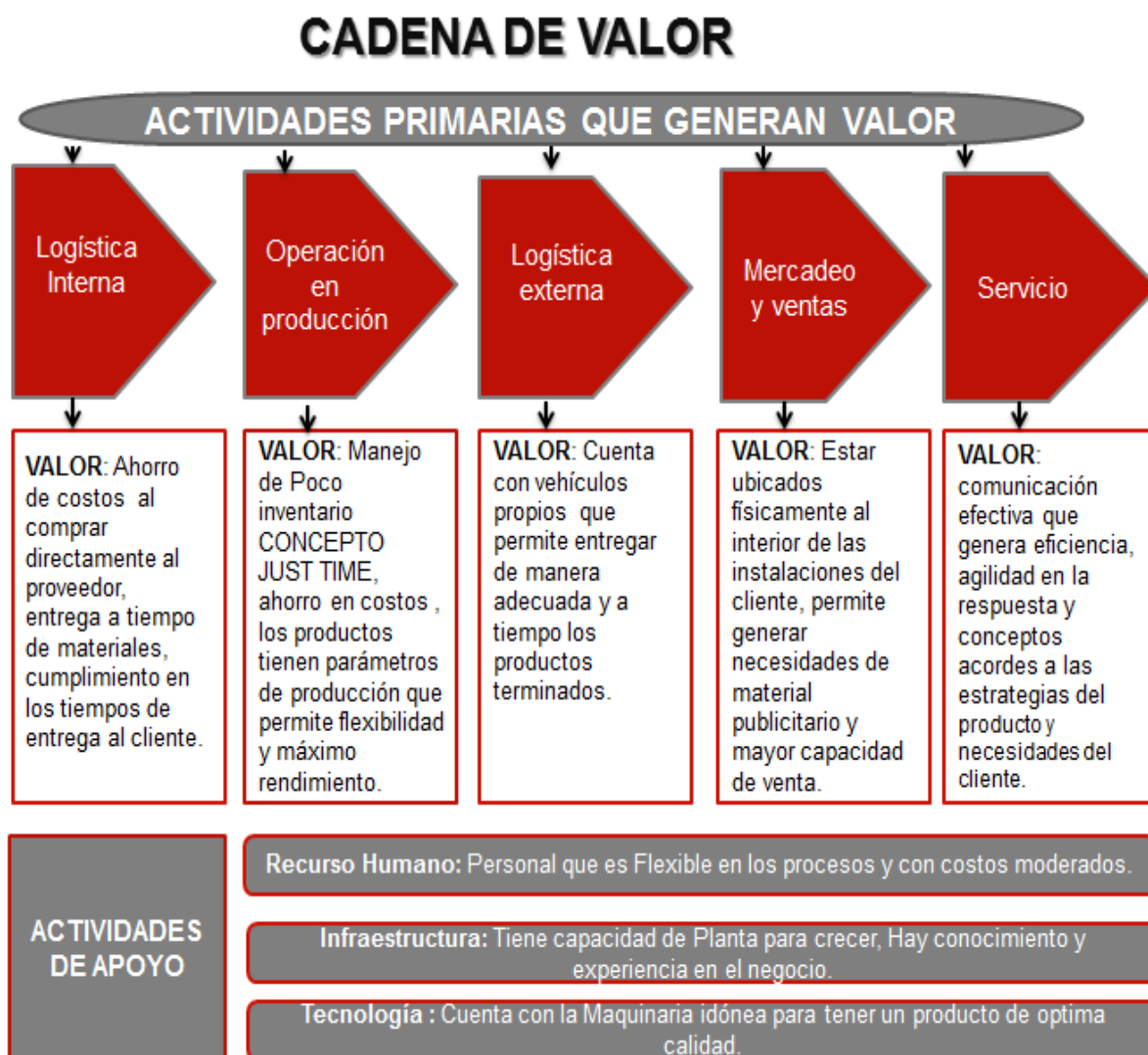
3.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

La situación financiera de la compañía Adgrupo es favorable en muchos aspectos a nivel de indicadores y tendencias, que la enmarcan como una compañía prometedora y distinta en el

sector con resultados superiores a la competencia; sin embargo su estructura es frágil porque su tamaño en activos, en (I/D), patrimonio y volumen de ventas no son grandes comparados con la industria y competencia. La empresa se clasifica como una PYME donde el entorno la puede absorber en cualquier momento si no crece de manera acelerada e incrementa capital para hacer sostenible la empresa en el largo plazo.

4. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo a nivel macro que revisa los procesos y actividades del negocio, que generan valor al cliente, y es de gran importancia para desarrollar ventajas competitivas y hacer que los clientes elijan a Adgrupo sobre las demás ofertas, también le permite a la empresa hacer su planificación estratégica enfocada en la eficiencia del aprovechamiento de los recursos (planta física) y generación de utilidad (margen) y donde genera valor en las actividades primarias y que actividades de apoyo soportan esa generación de valor.



Gráfica 7. Cadena de Valor Fuente: Los Autores, basada en información de Adgrupo.

La empresa genera valor en sus actividades primarias, cuando integra la logística interna y externa, dado que Adgrupo, cuando envía pedidos a sus clientes en Bogotá, tiene la posibilidad de negociar con los proveedores de dicha ciudad, obteniendo buenos descuentos. Adgrupo aprovecha su estadía y compra la materia prima, luego este se encarga de transportar la mercancía desde el proveedor a la empresa, esto le da beneficio de tiempo y mejores descuentos que la competencia en su mayoría no cuenta. Por otra parte, la operación se ve beneficiada en los bajos inventarios y un buen manejo del just time.

Es importante tener los costos unitarios, fijos y costos variables; para controlar mejor los proveedores, la mano de obra y lo más importante que podrá cotizar con unos límites que le ayudaran a controlar su situación actual con mayor rentabilidad y control de sus márgenes.

En mercadeo y ventas, Adgrupo con su integración vertical y su presencia de In House, le permite mejorar su relación y hace que su interacción sea constante al interior de la empresa donde la comunicación le permite percibir la estrategia transversal de la compañía y ofertar constantemente productos; tener el conocimiento de lo que necesita la empresa, hace que Adgrupo cuente con una solicitud permanente de pedidos que comparado con otras compañías del sector tiene ventas variables e inciertas con dificultad e incertidumbre.

A nivel de servicios, esta relación le permite tener en línea un feedback que perfecciona las solicitudes del cliente y garantiza una completa satisfacción.

En las actividades de apoyo cuenta con un personal altamente calificado e integral, y lo más importante con costos moderados conforme al mercado, pero con la diferencia de ser flexible y con buena experiencia.

Las anteriores acciones se soportan en que se tiene capacidad de planta para crecer en el futuro y se cuenta con maquinaria que le permite tener un producto de calidad y con entregas a tiempo.

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Analizar la competencia consiste en tener la mayor información posible de la competencia, sus aciertos para hacer un benchmarking y oportunidades de mejora, para revisar si internamente si está cometiendo el mismo error y enmendarlo, es necesario realizar investigación tanto de competidores directos, como los que prestan un servicio similar que pueden ser utilizados como sustitutos del propio. Para tal fin, se trabajó con la herramienta de la matriz BCG.

5.1 MATRIZ BCG

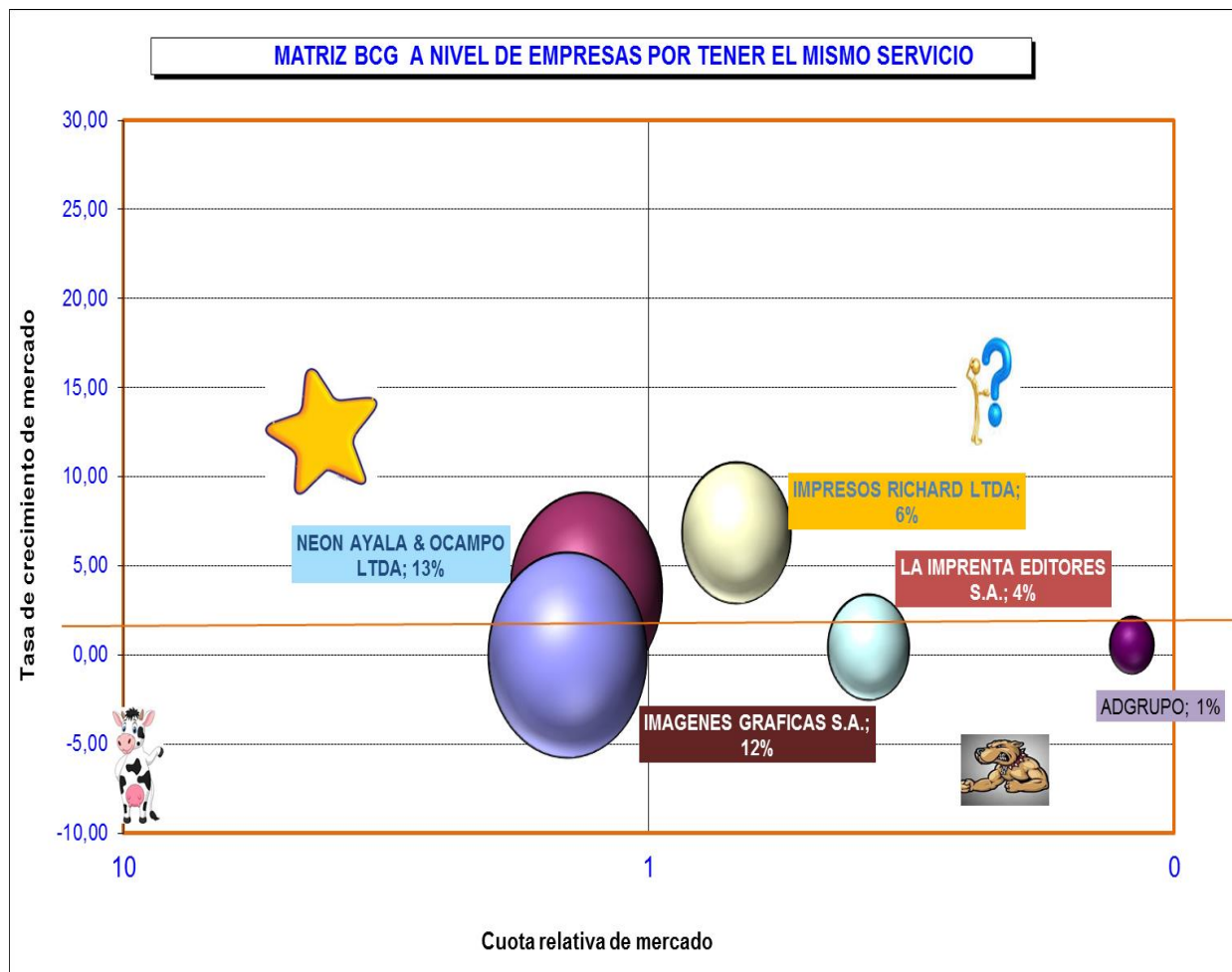


Gráfico 8. Matriz BCG. Fuente: Creación de los Autores

Es importante tener presente que esta matriz se construyó haciendo el análisis de la competencia sobre la base de un solo producto bajo la modalidad de diseño gráfico y servicio de publicidad en la ciudad de Cali, dado que la información tomada no está segmentada por producto y no se encontró información al respecto. Los datos fueron tomados de la Cámara de Comercio de Cali, 2014, informe de ventas empresas del sector impresor.

La compañía Neón Ayala es una empresa estrella en la oferta del servicio de publicidad y diseño gráfico de la ciudad de Cali, seguida por Imágenes graficas que le compite tanto en participación de mercado como en tradición. Sin embargo, se pueden apreciar que ambas compañías en la ubicación de la gráfica están en la mitad del plano cartesiano entre el eje negativo de la Y y la X, este tiene un comportamiento dentro de la matriz BCG segmento mixto (estrella-vaca lechera).

Impresos Richard tiene una tendencia de incremento en ventas y volumen y dentro de poco podría llegar a la posición de Estrella en la matriz a su vez se puede manifestar que la empresa Impresos Richard es liviana y sus resultados tiene un buen potencial; a la fecha tiene buenos crecimientos y aumentado su participación del mercado bajo la misma actividad del desarrollo de productos y servicios de la industria de artes gráficas. Por último Adgrupo tiene un nivel de ventas bajo frente a la competencia y a la tendencia actual del mercado.

6. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Analizar los recursos y capacidades de Adgrupo les permite identificar las fortalezas y debilidades, así como los recursos y las competencias distintivas que podrían llegar a convertirse en ventajas para que el mercado conozca y elija a la empresa por su valor.

A continuación se revisaran unos datos de recursos y capacidades de Adgrupo que fueron evaluados tanto en fortaleza como importancia y el respectivo análisis de su ubicación en los cuadrantes: Fortaleza clave, fortaleza superficial, zona de irrelevancia y debilidad clave:

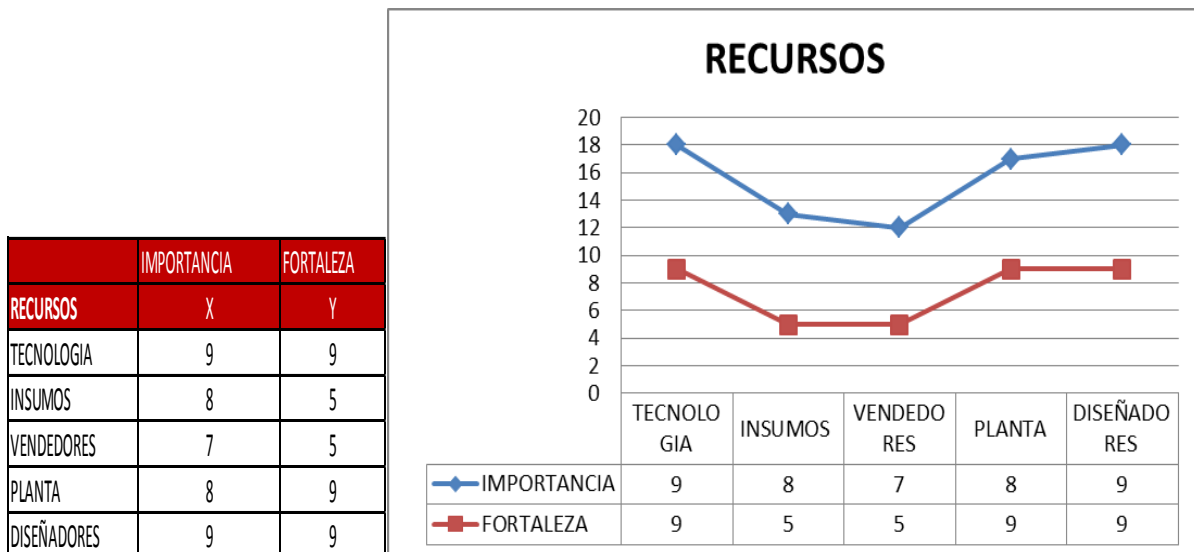


Gráfico 10. Recursos. Fuente: Creación de los Autores

6.1. FORTALEZAS CLAVE

Como fortalezas clave de Adgrupo se encuentra en el mismo nivel de importancia su Tecnología y su equipo de diseñadores que ofrecen ideas y servicios de calidad y además generan y promueven las ventas esto hay que seguirlo trabajando para que se convierta en una competencia distintiva.

6.2. FORTALEZAS SUPERFICIALES

La empresa tiene superficialmente fortaleza en la planta de impresión si bien los trabajos no son manuales en su totalidad, algunas máquinas que actualmente se tienen son máquinas que han sido re potencializadas y que tienen aún vida útil para aprovechar.

6.3. ZONA DE IRRELEVANCIA

El gráfico muestra como irrelevante los insumos, sin embargo los clientes cada vez exigen productos de mejor calidad, donde las materias primas juegan un papel fundamental, por eso se debe convertir los insumos en una fortaleza clave, para garantizar un mejor producto.

6.4. DEBILIDAD CLAVE

Que Adgrupo tenga una planta con capacidad para trabajar 24 horas, es una fortaleza porque ya se realizó la inversión necesaria en infraestructura y maquinaria para ser más productivos, sin embargo, hoy es una Debilidad ya que esta inversión finalizada en diciembre del 2014 no ha generado el incremento en ventas inicial esperado.

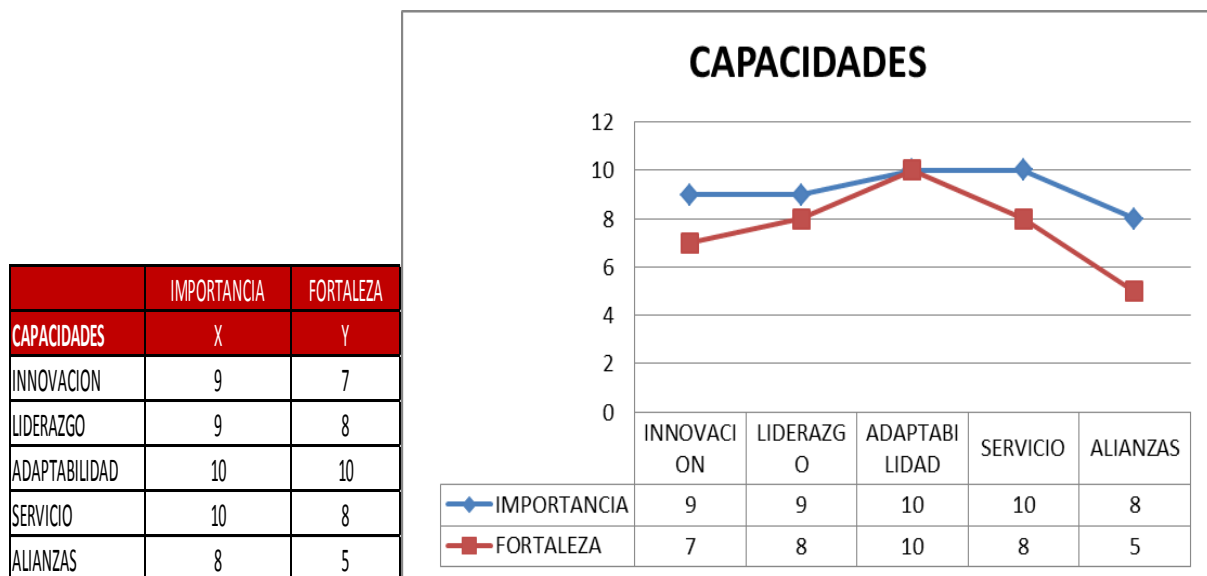


Gráfico 11. Capacidades. Fuente: Creación de los Autores

6.5. FORTALEZAS CLAVE

La Adaptabilidad es principalmente un recurso muy valorado por los clientes, el hecho que la empresa se adapte a los cambios que tienen los clientes, a la disminución del presupuesto para publicidad y mercadeo, a la fusión con otra empresa, a los eventos y simposios de última hora, es importante que Adgrupo retome su adaptabilidad y la convierta en una fortaleza clave.

6.6. ZONA DE IRRELEVANCIA

La capacidad de innovación tiene una gran importancia para Adgrupo como empresa de publicidad y mercadeo, por lo tanto hay que invertir en I/D para incrementar su fortaleza y garantizar satisfacción de los clientes.

6.7. DEBILIDAD CLAVE

En las alianzas con proveedores Adgrupo tiene una gran oportunidad de mejora, se puede ver en el grafico como esta capacidad junto con la de liderazgo, están en la zona de irrelevancia, ha faltado mayor liderazgo para establecer alianzas que beneficien a la empresa en términos de margen, mayor control y exigencia por parte de Adgrupo hacia sus proveedores

7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 4. Matriz EFI Fuente: Creación de los Autores basado en datos e información de entrevista con Director ejecutivo Adgrupo.

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	PESO (A)	CALIFICACIÓN (B)	AXB
CONTRATOS IN HOUSE	0,05	5	0,25
ADAPTABILIDAD AL CLIENTE	0,05	4	0,2
DISEÑADORES QUE VENDEN	0,04	6	0,24
ATENCION Y SERVICIO	0,05	6	0,3
ITEGRALIDAD EN LOS PROCESOS	0,04	4	0,16
TECNOLOGIA	0,04	5	0,2
LOGISTICA Y ENTREGA OPORTUNA	0,05	3	0,15
LIDERAZGO DE EQUIPOS	0,06	5	0,3
PRODUCCION INTEGRADA	0,05	4	0,2
MAQUINARIA PROPIA	0,06	6	0,36
RELACIONAMIENTO CON CLIENTES	0,04	4	0,16
	0,53		
DEBILIDADES			
FLUJO DE CAJA-EFECTIVO	0,03	3	0,09
CONCENTRACION EN CLIENTES	0,05	4	0,2
PÈRDIDA DE MATERIAL E INSUMOS	0,03	3	0,09
ALTOS COSTOS EN MANO DE OBRA	0,05	3	0,15
PRECIO COMPETITIVO	0,06	4	0,24
CAPACIDAD DE INVERSION	0,03	3	0,09
PROVEEDORES DE CALIDAD	0,04	4	0,16
ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDOR	0,03	3	0,09
DISMINUCION DE PPTO PARA DISEÑO	0,06	5	0,3
MANO DE OBRA CALIFICADA	0,05	4	0,2
CAPACIDAD FINANCIERA	0,04	3	0,12
	0,47		
TOTAL	1		4,25

Analizando la matriz EFI observamos que el valor del peso ponderado total de las fortalezas es 0,53 levemente mayor al 0,47 de las debilidades generando una alerta para la empresa, ya que los factores externos podrían convertirse rápidamente en solo amenazas, la tarea es lograr incrementar el peso de los factores que representan oportunidades.

También el hecho de contar con maquinaria propia para abarcar los eslabones de la cadena de valor es un factor interno clave, donde Adgrupo está fortalecido, sobre todo teniendo en cuenta los términos de confidencialidad que manejan los clientes, quienes exigen absoluta reserva en manejo de la información.

La amenaza más representativa es la disminución de la empresa en su presupuesto anual para publicidad, diseño y en general para las actividades de mercadeo, esto lleva a establecer nuevas opciones de mercado para Adgrupo, como el lanzamiento de productos marca propia donde la innovación en los diseños y la experiencia del cliente al comprar estos artículos únicos, sea el atractivo principal que defina la compra.

8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Adgrupo tiene grandes fortalezas que la han ayudado a seguir vigente en el mercado, su recurso humano calificado, la experiencia de tantos años con multinacionales, deben ser trabajadas para que sean una constante y velar por que las oportunidades que tiene como su amplia capacidad instalada, contratos a tres años con grandes multinacionales, se aprovechen al máximo y se conviertan rápidamente en más fortalezas que le permitan ser sostenible en el tiempo.

Para las amenazas, Adgrupo tiene claridad de las situaciones que no están dentro de sus capacidades de evitar o mejorar, sin embargo de esas amenazas e incluso de las debilidades, en las cuales hay todo por mejorar, surge la opción de un nuevo proyecto, a través de la creación de productos marca propia, Adgrupo espera crecer en número de clientes, diversificar el riesgo e incursionar en nuevos mercados con productos innovadores y personalizados, aprovechando su experiencia en el campo del diseño, la publicidad y el mercadeo, además de utilizar el exceso de capacidad de la planta.

8.1. MATRIZ DE DOFA AMPLIADA

Tabla 5. Matriz DOFA Ampliada. Fuente: Creación de los Autores

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS TACTICAS ACCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> -DESARROLLO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS IN HOUSE BASADO EN LAS NECESIDADES DE LAS FARMACEUTICAS -CRECIMIENTO EN VENTAS - CREACION DE MARCA PROPIA 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -DISEÑADORES COMPETITIVOS QUE VENDEN SUS IDEAS AL CLIENTE Y GENERAN NECESIDADES -EXPERIENCIA DE TRABAJO CON CLIENTES QUE EXIGEN ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -CONCENTRACION DE CLIENTES - ALTOS COSTOS DE PRODUCCION POR PLANTA DE PN SUB UTILIZADA
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - CRECIMIENTO EN CLIENTES CONTRATOS IN HOUSE - AMPLIA CAPACIDAD INSTALADA EN PLANTA DE PRODUCCIÓN 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO DE PORTAFOLIO ATRACTIVO ENFOCADO EN LAS NECESIDADES DE CLIENTES DEL SECTOR FARMACEUTICO PARA ATRAER NUEVOS CLIENTES Y CRECER EN VENTAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p style="text-align: center;">NUEVOS CLIENTES CON NECESIDADES DE IMPRESIÓN Y MATERIALES POP PARA APROVECHAR LOS 3 TURNOS DE LA PLANTA</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -COMPAÑIAS CON DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y PUBLICIDAD INTERNO -COMPETIDORES OFFSHORE CON BAJO PRECIO E IDEAS DIFERENTES 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -INCENTIVAR LA VENTA DE MATERIAL PUBLICITARIO POR PARTE DEL DISEÑADOR OFRECIENDO COMISIONES - PROMOVER LA INNOVACION EN LOS DISEÑOS Y EL RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE A TRAVES DEL SERVICIO 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - BUSQUEDA DE CLIENTES EN EL EXTERIOR -APERTURA DE OFICINAS VIRTUALES EN PAISES ESTRATEGICOS PARA VENDER ASESORIA EN DISEÑO Y PUBLICIDAD -CREACION DE PRODUCTOS MARCA PROPIA

8.2. MISIÓN

Adgrupo es una empresa donde las ideas se transforman hasta volverse extraordinarias y únicas, generando valor para nuestros clientes y para la compañía. Es un aliado estratégico de clientes y colaboradores, que entrega soluciones de calidad en cada uno de los diseños, empaques y material publicitario.

8.3. VISIÓN

En 2020 Adgrupo estará dentro de las primeras 10 empresas líderes en diseño, publicidad y mercadeo del Valle del Cauca.

8.4. VALORES:

1. **Honestidad:** La transparencia y la confianza que se le brinda al cliente y al recurso humano de la compañía es la clave para construir relaciones duraderas y sostenibles.
2. **Respeto:** La responsabilidad social frente a lo que se transmite en los mensajes debe ser totalmente profesional y constructivo. A su vez se debe fomentar la buena comunicación para valorar las ideas innovadoras bajo un escenario de cercanía y aporte continuo, logrando lo imposible y manejando los límites; con ello se puede lograr siempre el respeto en el ambiente interno y externo de la compañía.
3. **Compromiso:** Satisfacer permanentemente al cliente más allá de sus necesidades y velar por que el compromiso se logre siempre bajo un ámbito de responsabilidad social en el mercado atendido.
4. **Creatividad:** Pensar de forma diferente e innovadora logrando obtener resultados por encima de la normalidad del mercado.
5. **Excelencia en la Gestión:** Adgrupo mejora todos los días, haciendo constantemente autoevaluaciones de sus procesos, adoptando mejores prácticas para obtener siempre mejores resultados.
6. **Comunicación:** Para Adgrupo es prioridad mantener canales de comunicación efectivos entre los colaboradores y entre clientes y colaboradores, que nos permitan conocer y entender las necesidades que vamos a suplir y definir la manera más efectiva de realizar nuestro trabajo.

8.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1.** Ampliar el mercado de clientes objetivo para contratos In house ofreciendo de manera individual las cuatro unidades de negocios (Adplus, Adbrand, Adpack, Adprint), haciendo énfasis en servicios de branding con Adbrand.
- 2.** Desarrollar portafolios de productos y servicios basados en las necesidades de cada tipo de cliente, unos para los clientes espontáneos, otros para recurrentes e In House
- 3.** Lograr un crecimiento promedio en ventas del 28% con nuevos clientes entre espontáneos, recurrentes e In House.
- 4.** Aumentar el número de turnos de trabajo de la planta de impresión, aprovechando la infraestructura actual sin perder la flexibilidad que maneja.

8.6. BALANCED SCORECARD

El Balanced mide los objetivos estratégicos y cómo estos se llevarán a cabo, la idea de crear esta estructura es buscar la integralidad de los aspectos que favorecen a la empresa y encaminar las decisiones de acuerdo a la visión de la compañía, encontrando otras perspectivas que le ayuden a mejorar su desempeño de manera general.

En conclusión, se busca tener crecimiento en ventas, con el desarrollo de portafolios innovadores que atraigan nuevos clientes In house, apoyado con la contratación de nuevos vendedores y la creación de productos marca propia, con el manejo eficiente de los recursos.

8.7. MAPA ESTRATÉGICO BSC



Gráfico 12. Mapa Estratégico BSC. Fuente: Creación de los Autores

8.8. TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es una herramienta que permite planear estratégicamente el futuro de la empresa, ayudando a controlar y evaluar los avances en las metas y objetivos propuestos con fines de una mejora continua, permitiendo hacer los ajustes necesarios en cada paso y según los resultados.

Tiene como objetivo ayudar a la administración de la empresa, alineando los objetivos con los indicadores y las metas, involucrando y generando responsabilidad en las diferentes áreas, generando así una mejor comunicación, y enfocando los esfuerzos de todo el personal hacia una misma dirección.

En el tablero de control creado para Adgrupo se trazaron metas a 5 años, al ser una empresa pequeña requiere agilidad en aplicar las acciones de mejora, y obtener resultados positivos en el corto plazo. Los objetivos y las acciones, están enfocados principalmente en incrementar las ventas con nuevos clientes aprovechando al máximo los recursos y capacidades con los que cuenta.

Tabla 6. Tablero de Control Adgrupo. Fuente: Creación de los Autores

Objetivo 1:													
1. Ampliar el mercado de clientes objetivo para contratos In house ofreciendo de manera individual las cuatro unidades de negocios (Adplus, Adbrand, Adpack, Adprint), haciendo énfasis en servicios de branding con Adbrand.													
Acciones	Indicadores	Metas					Costos					Responsable	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Estudio de mercado empresas del sector industrial-farma e industrial-consumo para nuevos in house	Número de clientes In house adicionales por año (1 nuevo por año)	3	4	5	6	7	\$2 MM						Mercadeo y Ventas
Objetivo 2:													
2. Desarrollar diseños innovadores de productos y servicios basados en las necesidades de cada tipo de cliente, uno para los clientes espontáneos, otro para recurrentes e in house.													
Acciones	Indicadores	Metas					Costos					Responsable	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Recoger y analizar la información de los clientes actuales recurrentes y espontáneos (venta cruzada)	Participación del total de ventas (recurrentes y espontáneos)	33%	34%	39%	39%	38%	No hay Costo	No Hay costo	No Hay costo	No Hay costo	No Hay costo	No Hay costo	Mercadeo, diseño y Producción
Portafolios nuevos e innovadores para in house	Participación del total de ventas (in house)	67%	66%	61%	61%	62%		\$1,5MM(un diseñador)	\$1,5MM(un diseñador)	\$1,5MM(un diseñador)	\$1,5MM(un diseñador)	\$1,5MM(un diseñador)	Mercadeo, diseño y Producción

Objetivo 3:												
Lograr un crecimiento promedio en ventas del 28% con nuevos clientes, espontáneos, recurrentes e in house.												
Acciones	indicadores	Metas					Costos					Responsable
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Vincular nuevos vendedores	Incremento en ventas	\$550 MM	\$741 MM	\$1,001 MM	\$772 MM	\$695 MM		\$21,6 MM (dos nuevos vendedores)	\$21,6 MM (dos nuevos vendedores)	\$21,6 MM (dos nuevos vendedores)		Mercadeo y Ventas
Creación de productos marca propia	Nro. Productos M.P diseñados/ 200 productos	0%	25%	25%	25%	25%		\$14,4MM (diseñador del		\$14,4MM (diseñador del	\$14,4MM (diseñador del proyecto)	Mercadeo y Producción y diseño
Objetivo 4:												
4. Aumentar el número de turnos de trabajo de la planta de impresión, aprovechando la infraestructura actual sin perder la flexibilidad que maneja.												
Acciones	indicadores	Metas					Costos					Responsable
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Incremento volumen de impresión por incremento en ventas	Nro. De Turnos	1 turno	2 turnos	2 turnos	3 turnos	3 turnos	\$26	\$38	\$43	\$48	\$54	Producción y ventas

9. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja permite tomar decisiones estratégicas para el futuro, identificar necesidades de liquidez para planificar la consecución de los recursos, o en caso contrario, excedentes de capital, que puedan ser invertidos para generar ingresos adicionales a los del negocio. El objetivo del flujo de caja proyectado es analizar la viabilidad de las estrategias propuestas, en términos del retorno a la inversión necesaria, se realiza una evaluación financiera del proyecto a 5 años, teniendo en cuenta su perpetuidad, basándose en las cifras actuales.

Para este análisis se tienen en cuenta los objetivos del Balanced Scorecard y los supuestos de crecimiento de mercado, participación objetivo, índice de precios, (ver Anexo 1)

Tabla 7. Flujo de Caja libre, escenario Moderado. Fuente: Los Autores, basada en información de Adgrupo

FLUJO DE CAJA LIBRE - PROYECTO-MODERADO												
	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%	Año 2019	%
VENTAS	\$ 1.525,00	100%	\$ 2.072,26	100%	\$ 2.811,46	100%	\$ 3.810,58	100%	\$ 4.580,63	100%	\$ 5.273,60	100%
COSTO VENTAS	\$ 917,96	60%	\$ 1.228,44	59%	\$ 1.629,63	58%	\$ 2.123,00	56%	\$ 2.501,28	55%	\$ 2.929,85	56%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 391,40	26%	\$ 864,31	42%	\$ 882,46	31%	\$ 1.020,35	27%	\$ 1.393,60	30%	\$ 1.491,15	28%
EBITDA	\$ 215,64	14%	\$ (20,49)	-1%	\$ 299,36	11%	\$ 667,23	18%	\$ 685,74	15%	\$ 852,60	16%
MENOS DEPRECIACION	\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 168,64		\$ (67,49)		\$ 252,36		\$ 620,23		\$ 638,74		\$ 805,60	
IMPUESTOS APLICADOS	\$ 100,00		\$ 58,00		\$ 129,00		\$ 254,00		\$ 275,00		\$ 325,00	
UODI	\$ 68,64		\$ 129,00		\$ 275,00		\$ 366,23		\$ 363,74		\$ 480,60	
MAS DEPRECIACION	\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00	
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 115,64		\$ 176,00		\$ 322,00		\$ 413,23		\$ 410,74		\$ 527,60	
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO	\$ (19,45)		\$ (81,05)		\$ (112,97)		\$ (109,49)		\$ (119,84)		\$ (100,82)	
INVERSION EN (I/D)+ACTIVOS	\$ -		\$ (3,00)		\$ (19,40)		\$ (17,40)		\$ (19,40)		\$ (17,40)	
FLUJO DE CAJA NETO (FCN)	\$ 96,19		\$ 91,95		\$ 189,63		\$ 286,34		\$ 271,50		\$ 409,38	
VR FUTURO											\$ 2.134,72	
			\$ (84,05)		\$ 189,63		\$ 286,34		\$ 271,50		\$ 409,38	
ROIC					26%		45%		24%		20%	
VPN (FCN VALOR TERMINAL)	\$ 1.435,33											
TIR		269%										
WACC		19,08%										
VALOR DE MERCADO-2019-PERPETUIDAD	\$ 1.534											
g		4%										

Es necesario hacer dos tipos de inversiones, una en mercadeo que va desde \$3 millones hasta \$19,4 millones y la otra en capital de trabajo por valor de \$ 81 millones hasta los \$119.84 millones, este aporte corresponde a una inversión racional que se está proponiendo a la empresa con el fin de mejorar su estructura financiera y con ella se tiene proyectado una mejoría de sus cifras actuales tanto a nivel de ventas, composición de clientes, manejo de estructuras y fortalecerse frente al mercado y a la competencia; esto, aprovechando su actual oferta de valor, la cual es diferencial respecto al target.

A partir de los objetivos estratégicos plasmados en el Balanced Scorecard y vistos en el resumen, se obtuvieron los flujos futuros del proyecto. Estos flujos fueron descontados con un WACC del 19,08 (ver anexo 2) obteniendo así un VPN de \$1,455 millones. Estos flujos implican una TIR del 269%, lo que significa no solo que el proyecto es rentable en sí mismo, sino que es una alternativa válida de inversión para la compañía comparada con el interés de oportunidad del mercado que solo asciende a un 11%.

En este caso, la aplicación de este proyecto hace que Adgrupo sea sostenible, competitiva y rentable, con una oferta de valor que le permite tener una ventaja competitiva respecto a la mayoría de empresas del sector y en particular las del Valle de Cauca. Adicionalmente la rentabilidad sobre la inversión (ROIC) para los próximos cinco años va estar por encima del 20%, cifra más atractiva que cualquier tipo de inversión en el mercado.

Tabla 8. Flujo de caja libre, escenario actual. Fuente: Los Autores, basada en información de Adgrupo

FLUJO DE CAJA LIBRE - TENDENCIA ACTUAL												
	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%	Año 2019	%
VENTAS NETAS	\$ 1.525,17	100%	\$ 1.648,97	100%	\$ 2.023,76	100%	\$ 2.718,59	100%	\$ 2.987,79	100%	\$ 3.311,15	100%
COSTO VENTAS	\$ 917,96	60%	\$ 1.016,82	62%	\$ 1.222,07	60%	\$ 1.633,13	60%	\$ 1.793,11	60%	\$ 1.985,09	60%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 391,40	26%	\$ 864,31	52%	\$ 1.014,83	50%	\$ 1.147,24	42%	\$ 1.255,86	42%	\$ 1.374,43	42%
EBITDA	\$ 215,81	14%	\$ (232,17)	-14%	\$ (213,14)	-11%	\$ (61,77)	-2%	\$ (61,18)	-2%	\$ (48,37)	-1%
MENOS DEPRECIACION	\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 168,81		\$ (279,17)		\$ (260,14)		\$ (108,77)		\$ (108,18)		\$ (95,37)	
IMPUESTOS APLICADOS	\$ 100,00		\$ -		\$ -		\$ -		\$ 32,00		\$ 55,00	
UODI	\$ 68,81		\$ (279,17)		\$ (260,14)		\$ (108,77)		\$ (140,18)		\$ (150,37)	
MAS DEPRECIACION	\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00		\$ 47,00	
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 115,81		\$ (232,17)		\$ (213,14)		\$ (61,77)		\$ (93,18)		\$ (103,37)	
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
INVERSION EN (I/D)+ACTIVOS	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
FLUJO DE CAJA NETO (FCN)	\$ 115,81		\$ (232,17)		\$ (213,14)		\$ (61,77)		\$ (93,18)		\$ (103,37)	
VR FUTURO											\$ (564,55)	
VPN FCN VALOR TERMINAL	(\$ 634,55)											
WACC	21,06%											
VALOR DE MERCADO	NEGATIVO											
g	4%											

El flujo de caja libre indica si la empresa operacionalmente funciona o no, incluyendo el servicio de la deuda, midiendo la capacidad de pago para afrontar el crecimiento en ventas y la inversión por sí sola, es decir lo que le queda libre para invertir. Se requiere inyección de capital para su crecimiento proyectado.

Analizando el flujo de caja libre sin la inclusión del proyecto, se puede observar que la compañía presenta inconvenientes en la generación de EBITDA, con una proyección de caja neta negativa. Para este caso, la recomendación es realizar una capitalización inicial por parte de socios o prestar recursos a los bancos por cerca de \$ 280 millones para el año 2016.

La empresa siguiendo su tendencia actual tendría una creación de valor negativa, con un monto de \$ 634 millones, sin embargo con el plan estratégico, Adgrupo tendría una creación de valor de \$2,089 millones.

Con los flujos del proyecto se puede visualizar que la empresa operacionalmente podría atender su crecimiento sin recurrir en endeudamiento con el sector financiero, siempre y cuando ejecute el plan estratégico.

En el anexo 2, se puede apreciar cuales fueron las variables que se tuvieron en cuenta para el cálculo del WACC.

Se concluye que la empresa tiene un valor en el mercado de \$ 1,534 millones y que a futuro, con esta estructura puede llegar al 2019 a un valor de \$ 2,135 millones, el precio por acción lo puede establecer a \$29 pesos. De acuerdo a las proyecciones de Adgrupo en su quinto año tendrá un 55% de los costos, con un margen bruto del 45% y un MARGEN EBITDA del 17%, esto le va permitir tener una rentabilidad neta del 11%. Lo que indica que Adgrupo puede pensar a partir del cuarto año en incrementar sus inversiones o realizar una reposición tecnológica dado lo cambiante de la industria; su estructura financiera sería rentable y lista para afrontar un segundo ciclo de crecimiento sostenido conforme a las tendencias del mercado y desarrollos tecnológicos que se requieran para el año 2019.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Adgrupo cuenta con una propuesta de valor innovadora que se convierte en una de sus mayores ventajas competitivas, sin embargo es necesario potencializar su valor a través de una estrategia transversal del negocio para estructurar mejor el crecimiento en ventas y en número de clientes.

Una vez en marcha el plan estratégico diseñado para la empresa, Adgrupo obtendrá para el 2019 un valor de mercado de \$1,534 millones sin necesidad de incrementar su nivel de endeudamiento y alcanzará una rentabilidad del 269% (TIR). En cuanto a su valor presente neto será de \$ 1,455 millones, haciéndola más eficiente financieramente y más atractiva para sus accionistas, con una creación de valor de \$2,089 millones.

Las inversiones que requiere la empresa para desarrollar el plan no son altas, ya que su equipo de trabajo es experimentado, capacitado, su infraestructura y tecnología es adecuada para el desarrollo de la actividad. En lo que si es necesario que Adgrupo invierta es en investigación y desarrollo, para esto debe hacer un aporte de \$84 millones que permitirá dar inicio al plan.

Con la finalidad de no afectar los fondos proyectados y su flujo de caja libre, se sugiere no repartir dividendos hasta el tercer año.

Se recomienda una permanente revisión y análisis de la situación financiera de Adgrupo, para garantizar que se mantenga el enfoque hacia los objetivos estratégicos planteados, con un adecuado control de los gastos, y la oportunidad de ajustar los flujos de acuerdo a su evolución.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) (2013). *Mercados industriales* Centro de estudios económicos. Recuperado de: <http://anif.co/mercados-industriales>

Cámara de Comercio de Cali, (2014) Informe de ventas empresas del sector impresor.

Capital Advisor Group (2015) *Base de datos*. Recuperado de: <http://www.capitaladvisors.biz/Country%20Risk.pdf>

Dagma. (2013). *Dagma vigila las pymes para reducir la descarga de contaminantes al aire*. Publicada en el Diario Oficial No. 48.891 del 23 de agosto. Recuperado de 2013.www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/dagma_vigila_las_pymes_para_reducir_la_descarga_de_contaminantes_al_aire_pub

Elespectador. (2013). *Colombia nunca ha sancionado a una farmacéutica*. Entrevista a Óscar Andía, director del Observatorio de Medicamentos de la Federación Médica Colombiana. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/salud/colombia-nunca-ha-sancionado-una-farmaceutica-articulo-436392>

Emis. (2015) *Base de Datos*. Recuperado de <http://site.securities.com/php/benchmark/sector/indicators?pc=CO&subp=&indu=323>

Harvard Business School Publishing (2006) *Building Business Model and Strategy: How They Work Together*. Entrepreneur`s Toolkit. Press. Boston, Massachusetts Recuperado de: http://www.core-corner.com/Web2/GsMaterialDB/HC_HBRC_9/2014-03-12/2jalwyaf_20140205.PDF

Hernández, (Febrero, 2015). Mercadeo y publicidad una profesión integral y competitiva. *Revista P&M*. (408), p 32.

Kaplan & Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review

Magretta, J. (2002) *Why business models matter?* Harvard Business Review

Ministerio de Salud (2013) *Regulación de precios de medicamentos*. Recuperado de: www.minsalud.gov.co/salud/MT/paginas/medicamentos-regulacion-precios.aspx

New York University Stern School of Business(2015) *Base de Datos*. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Porter, M. (1979) *How competitive forces shape strategy*- Harvard Business Review

Prahalad & Hammel (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review

Sarrot, (Febrero, 2015). Diseño, rol protagónico. *Revista P&M*. (408), p 52

Universidad Icesi (2015) *Base de Datos*. Recuperado de <http://nebulosa.icesi.edu.co:2436/universidades/CredPrincipal.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1. TABLA DE RESUMEN DEL BALANCED Y SUPUESTOS DE CRECIMIENTO DE MERCADO

RESUMEN DEL BALANCED Y SUPUESTOS DE CRECIMIENTO DE MERCADO													
	Media	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%	Año 2019	%
Ventas		\$ 1.569,17	100%	\$ 2.118,38	100%	\$ 2.859,81	100%	\$ 3.860,75	100%	\$ 4.632,90	100%	\$ 5.327,83	100%
In house		\$ 470,75	60%	\$ 1.412,25	67%	\$ 1.883,00	66%	\$ 2.353,76	61%	\$ 2.824,51	61%	\$ 3.295,26	62%
Otros Clientes		\$ 627,67	40%	\$ 706,13	33%	\$ 976,81	34%	\$ 1.506,99	64%	\$ 1.808,39	39%	\$ 2.032,57	38%
STOCK CLIENTES		2		3		4		5		6		7	
COSTO DE VENTAS		58%		59%		58%		56%		55%		56%	
NUEVOS VENDEDORES						2		2		2			
CRECIMIENTO-VENTAS				35%		35%		35%		20%		15%	
PIB (%)	4,0%			3,1%		3,1%		4,3%		4,5%		4,8%	
Inflación	3,8%			5,9%		3,7%		3,3%		3,2%		3,0%	
DTF(%)	5,2%			5,0%		5,2%		5,3%		5,3%		5,3%	
<hr/>													
INVESTIGACION DE MERCADO	\$ 2,00					\$ 2,00				\$ 2,00			
DISEÑO DE PORTAFOLIOS	\$ 1,50			\$ 1,50		\$ 1,50		\$ 1,50		\$ 1,50		\$ 1,50	
VENDEDORES NUEVOS	\$ 31,20			\$ 28,40		\$ 31,20		\$ 31,20		\$ 31,20		\$ 31,20	
CREACION DE PROD-MARCA PROPIA	\$ 14,40					\$ 14,40		\$ 14,40		\$ 14,40		\$ 14,40	
TURNOS EXTRAS	\$ 8,00					\$ 8,00		\$ 8,00		\$ 16,00		\$ 16,00	
INCREMENTO DE LOS OPERATIVOS				\$ 26,40		\$ 38,33		\$ 42,95		\$ 48,04		\$ 53,62	
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 39,20			\$ 54,80		\$ 77,53		\$ 82,15		\$ 95,24		\$ 100,82	
MERCADEO-INVERSION	\$ 14,40			\$ 1,50		\$ 17,90		\$ 15,90		\$ 17,90		\$ 15,90	
CAPITAL DE W DE ADGRUPO		\$ 55,56		\$ 75,01		\$ 101,26		\$ 136,70		\$ 164,04		\$ 188,64	
INVERSION EN CAPITAL DE W		\$ 19,45		\$ 26,25		\$ 35,44		27,34		24,61			

Fuente: Los Autores, basada en información de Adgrupo

De acuerdo al objetivo estratégico de incrementar contratos in house, la empresa estadísticamente tiene una media de facturación en ventas de 470 millones por año en este tipo de clientes.

Para el segmento de clientes frecuentes y espontáneos, Adgrupo tiene previsto diseñar portafolios que se adapten al consumidor a un precio estándar con el fin de focalizar la acción de ventas, facilitar la eficiencia operativa de la empresa y potencializar el recurso humano actual.

El comportamiento de estos dos segmentos, en su mezcla nos da como resultado un crecimiento en ventas del 35% entre los años 2015 y 2017, logrando una estabilidad del 20% y 15% en los años 2018 y 2019.

El total de empleados directos actualmente son 29 donde su mayor concentración esta en los diseñadores que son 20 personas y 9 en la parte operativa administrativa; estos datos se ajustaron al PIB+ 3 %, teniendo en cuenta que la media del PIB esta en 3,95% conforme a información de las proyecciones económicas del BBVA.

Teniendo en cuenta los anteriores supuestos, sus cifras fueron incluidas en el flujo de caja y el resto de cifras se ajustaron al incremento del PIB basándose en el histórico de sus cifras. Cabe mencionar que la empresa tiene depreciación, la cual es incluida en el flujo de caja libre, esto hace que la empresa operacionalmente pueda asumir el proyecto sin necesidad de endeudarse con bancos.

De acuerdo a los supuestos presentados, se puede ver que la empresa ha realizado una serie de inversiones que hacen que los gastos se incrementen entre año 2015 y se vaya estabilizado para el año 2019; de la misma manera le va pasar al margen que llegará al 16% en los años 2018 y 2019.

La inversión de capital de trabajo como de (I/D) y activos, es importante hacerla para afrontar el crecimiento de Adgrupo y con ello poder atender los clientes con calidad y servicio.

**ANEXO 2.TABLA DE VARIABLES QUE SE TUVIERON EN CUENTA PARA EL
CÁLCULO DEL WACC.**

Weighted Average Cost of Capital (WACC) estimation			
% Debt	121,04%	Current debt	66,96%
% Equity	(21,04%)	Current equity	33,04%
Tax rate	45,00%	Bd	0,8
Bo+ (Bo-Bd)(1-T)D/E			
Unlevered equity beta	3,13	= average of unlevered equity betas of comparable firms	
Project equity beta	(4,24)		
Risk-free rate	9,00%	= yield on long-term Treasury bonds	
Market risk premium	2,71%	= historical average excess return of S&P 500	
Project equity beta	(4,24)		
Market risk premium	2,71%		
Equity risk premium	(11,50%)		
Plus risk-free rate	9,00%		
Cost of equity	(2,50%)		
Short term	14,00%		
Long term	15,00%		
Cost of debt	27,87%		
		Weights	Weighted Cost
After-tax cost of debt	15,33%	121,04%	18,55%
Cost of equity	(2,50%)	(21,04%)	0,53%
Weighted average cost of capital (WACC)			19,08%
Growth rate			4,00%
Risk capital			100
Short-term loan			0
Long-term loan			0

Creación de los autores. Fuente: New York University Stern School of Business y Capital Advisor Group (2015)