

**PROPUESTA DE UN MODELO DE INTEGRACION DE G&J
FERRETERÍAS S.A EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ,
EMPLEANDO EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) A
MANERA DE HERRAMIENTA FINANCIERA PARA MINIMIZAR GASTOS
E INCREMENTAR UTILIDADES**

**ADRIANA FONSECA PATARROYO
FRANCIA CRISTINA SOTO TAVERA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO
CEAD – DUITAMA
2014**



ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS

**PROPUESTA DE UN MODELO DE INTEGRACION DE G&J
FERRETERÍAS S.A EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ,
EMPLEANDO EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) A
MANERA DE HERRAMIENTA FINANCIERA PARA MINIMIZAR GASTOS
E INCREMENTAR UTILIDADES**

ADRIANA FONSECA PATARROYO
Código: 46.682.132
FRANCIA CRISTINA SOTO TAVERA
Código: 40.042.058

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO
CEAD – DUITAMA
2014**

CONTENIDO

INTRODUCCION	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPITULO I: PRELIMINARES	11
1.1 EL PROBLEMA.....	11
1.1.1 Planteamiento del problema	11
1.1.2 Formulación del problema.....	12
1.1.3 Sistematización del problema	12
1.2 JUSTIFICACIÓN	13
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4. MARCO DE REFERENCIA.....	17
1.4.1 Marco teórico	17
1.4.1.1 Marco Histórico	17
1.4.1.2 Integración empresarial.....	19
1.4.2 Marco Conceptual.....	22
1.4.3 Marco Geográfico	24
1.4.3.1 Ubicación geográfica	24
1.4.3.2 Economía local	24
1.5. METODOLOGIA	26
1.5.1 Tipo de estudio	26
1.5.2 Variables de la investigación.....	26
1.5.3 Fuentes de recolección de la información.....	26
1.5.3.1Fuentes Primarias.....	27
1.5.3.2 Fuentes secundarias.....	27
CAPITULO II.....	28
2.1. DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES, PARA APLICAR VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) EN G&J FERRETERÍAS S.A Y MINIMIZAR COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	28

2.1.1 INFORMACION SUMINISTRADA POR G&J FERRETERÍAS S.A .	28
2.2 INDICADORES DE G&J FERRETERÍAS S.A	36
2.3 ANALISIS DOFA DE G&J FERRETERIAS S.A	38
2.4 SITUACIÓN CRÍTICA DE G&J FERRETERIAS S.A	40
2.5 CONDICIONES PARA APLICAR EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA).....	41
2.5.1 Criterios para la determinación del EVA	41
CAPITULO III.....	42
3.1. DISMINUCION DEL GASTO LOGÍSTICO, PARA EL BENEFICIO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO EFECTIVA Y SOSTENIBLE (UNES) MÁS CERCANA	42
3.2 PROPUESTA DE INTEGRACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO EFECTIVA Y SOSTENIBLE (UNES) EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ	49
CAPITULO IV.....	58
4.1 PROPUESTA PARA ARTICULAR LAS SUCURSALES DE G&J FERRETERÍAS S.A, APLICANDO LA HERRAMIENTA EVA PARA MINIMIZAR TIEMPOS Y COSTOS.....	58
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFIA.....	71
WEBGRAFIA	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de la investigación.....	26
Tabla 2: indicadores en relación al margen	31
Tabla 3: indicadores en relación al ciclo	32
Tabla 4: indicadores en relación al gasto.....	34
Tabla 5: Control de pedidos y despachos 2014 (acuerdos de entrega-cumplir los acuerdos de cantidad)	36
Tabla 6: Análisis DOFAG&J FERRETERIAS S.A.....	38
Tabla 7: Gestión de la logística y los estados financieros (Balance general).....	42
Tabla 8: Gestión de la logística y los estados financieros (Estado de resultados)	44
Tabla 9: Modelo financiero para el cálculo del costo total logístico sobre las ventas.....	46
Tabla 10: Cuadro comparativo.....	48
Tabla 11: Planteamiento de Estrategia para la integración.....	52
Tabla 12: Planteamiento de Estrategia para la integración.....	55
Tabla 13: EVA de enero (2014) UNES (Tunja-Américas)	59
Tabla 14: EVA de febrero (2014) UNES (Tunja-Américas).....	60
Tabla 15: EVA de marzo (2014) UNES (Tunja-Américas)	60
Tabla 16: EVA de abril (2014) UNES (Tunja-Américas)	61
Tabla 17: EVA de mayo (2014) UNES (Tunja-Américas)	62
Tabla 18: EVA de junio (2014) UNES (Tunja-Américas).....	62
Tabla 19: EVA de julio (2014) UNES (Tunja-Américas).....	63
Tabla 20: EVA de agosto (2014) UNES (Tunja-Américas)	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: componentes básicos del EVA	19
Figura 2: Ventaja Distintiva difícilmente Copiable	23
Figura 3: Imagen corporativa de G&J FERRETERÍAS S.A	30
Figura 4: Modelo de identificación y minimización de costos logísticos... ..	46
Figura 5: articulación de G&J FERRETERÍAS S.A en el departamento de Boyacá.....	58
Figura 6: Incremento de utilidades en G&J FERRETERÍAS S.A	64
Figura 7: contribución de G&J FERRETERÍAS S.A en la creación de valor agregado (EVA)	69

INTRODUCCION

Como requisito para obtener el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD; se da a conocer el proyecto “PROPUESTA DE UN MODELO DE INTEGRACION DE G&J FERRETERÍAS S.A EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ, EMPLEANDO EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) A MANERA DE HERRAMIENTA FINANCIERA PARA MINIMIZAR GASTOS E INCREMENTAR UTILIDADES”.

G&J FERRETERÍAS S.A desde sus inicios ha implementado diversidad de estrategias y métodos para posicionarse en los diferentes mercados relacionados con el acero a nivel nacional. Como empresa de visión futurista en la actualidad está trabajando con el proyecto de integrar las UNES”, en el departamento de Boyacá, igualmente el proceso se lleva a cabo en las diferentes zonas del país donde está establecida la empresa.

La estructura del trabajo está dividido en capítulos: el capítulo I contiene los conceptos preliminares, entre ellos están: el problema, planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización del problema, justificación, objetivos, marcos referenciales (Teórico, Histórico, Conceptual, Geográfico), metodología.

El capítulo II contiene el diagnóstico de las condiciones actuales, para aplicar valor económico agregado (EVA) en G&J FERRETERÍAS S.A y minimizar costos de producción, los indicadores de G&J FERRETERÍAS S.A. En el capítulo III se encuentra la disminución del gasto logístico, para el beneficio de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES)



ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS

más cercana y las propuestas y estrategias de mejora en cada una de las áreas, aplicando la herramienta del valor económico agregado (EVA), en G&J FERRETERÍAS S.A.

El capítulo IV contiene la articulación de las sucursales de G&J FERRETERÍAS S.A, aplicando la para herramienta EVA para minimizar tiempos y costos

RESUMEN

G&J FERRETERÍAS S.A. es una organización importadora, comercializadora, distribuidora y transformadora de Aceros producidos por siderúrgicas a nivel nacional e internacional. También se dedica a la comercialización de productos de ferretería y productos para la construcción.

El proyecto está enfocado para la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES), en el departamento de Boyacá por medio de la integración de las mismas, para ello empleará estrategias y herramientas financieras, entre ellas el Valor Económico Agregado (EVA).

El proyecto está enfocado principalmente a minimizar costos empleando herramientas financieras, en el caso particular el Valor Económico Agregado (EVA).

Palabras Clave

Costos, Herramientas Financieras, Integración, Minimizar, Valor Económico Agregado.

ABSTRACT

G&J FERRETERÍAS S.A. It is a transformative importing organization, marketer, and distributor of steel produced by steel at national and international level. It is also engaged in the marketing of hardware and building products.

The project is focused to Unit Effective and Sustainable Business (UNES), in the department of Boyacá by integrating them, for it will employ strategies and financial tools, including Added (EVA) Economic Value.

The project is mainly focused on minimizing costs using financial tools, in the particular case the Economic Value Added (EVA) Value.

Key Words

Costs, Financial Tools, Integration, Minimize, Economic Value Added.

CAPITULO I: PRELIMINARES

1.1 EL PROBLEMA

1. 1.1 Planteamiento del problema

G&J FERRETERÍAS S.A. con más de 36 años en el mercado es una organización importadora, comercializadora, distribuidora y transformadora de Aceros producidos por siderúrgicas a nivel nacional e internacional. También se dedica a la comercialización de productos de ferretería y productos para la construcción.

G&J FERRETERÍAS S.A, con el transcurso del tiempo ha venido generando cambios necesarios a los requerimientos y necesidades de clientes, visitantes, proveedores y de la misma empresa; esto en respuesta a las múltiples inquietudes de los mismos, la compañía ha evolucionado empleando diversas estrategias de tal forma que el cliente esté satisfecho, porque finalmente para la empresa es de vital importancia la satisfacción de los mismos.

Los diferentes medios y estrategias le han permitido a la empresa objetivos positivos a través del tiempo, cada herramienta es indispensable para incrementar ventas, aumentar el número de proveedores y fabricantes directos, y por ende a aumentar las ganancias anuales que se reciben al finalizar cada período fiscal.

Sin embargo al momento del análisis y balances la empresa tomó la decisión de integrar las respectivas Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) en el departamento de Boyacá y las demás regiones donde la empresa tiene sus sedes, con el fin de minimizar costos, ahorrar tiempo, brindar mejor servicio al cliente, para lograr los propósitos se va a hacer uso de la herramienta financiera Valor Económico Agregado (EVA). Actualmente las UNES, trabajan de forma independiente factor que incrementa los costos, de ahí la necesidad de integrarlas para

minimización de costos, el engranaje permitirá que el trabajo entre ellas sea un elemento positivo por la comunicación que va a existir, especialmente cuando se presente algún tipo de dificultad, la calidad en el servicio va a ser mejor. El proyecto aportará elementos relevantes, entre ellos el análisis relacionado con la integración de las UNES, con el fin de minimizar costos de producción y comercialización en la empresa, si el problema en G&J FERRETERÍAS S.A, sigue igual, es decir si aplicando la herramienta EVA y la integración de las UNES, en Boyacá si los estados financieros no muestran minimización de costos es necesario realizar nuevos estudios a través de otras estrategias o herramientas financieras.

1.1.2 Formulación del problema

¿Se puede minimizar costos de G&J FERRETERÍAS S.A, en el departamento de Boyacá integrando las UNES, haciendo uso del Valor Económico Agregado (EVA) a manera de Herramienta Financiera?

1.1.3 Sistematización del problema

¿Si se minimizan los costos de producción y comercialización mejorarán las condiciones económicas de G&J FERRETERÍAS S.A?

¿Empleando la herramienta financiera (EVA) permite disminuir costos en la empresa?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Desde su fundación en el año en 1970, G&J FERRETERÍAS S.A. está enfocada a trabajar con el fin de aumentar la eficiencia en la productividad de la compañía, mejorando las relaciones con los clientes y/o los canales de distribución, compartiendo el conocimiento con aliados de negocios, reduciendo costos en los procesos del negocio, incrementando la rentabilidad o ingresos de la compañía, optimizando los procesos mediante el flujo de información, reduciendo los tiempos en la logística de entrada y salida, el mercado, los clientes, productos y servicios.

G&J FERRETERÍAS S.A. tiene en cuenta la importancia del talento humano, y es así, que encaminando esfuerzos, se trabajó y trabaja en la actualización y capacitación (en la ciudad de Bogotá) a gerentes, asesores, personal de mostrador, jefes y asistentes de logística, quienes son los que por medio de las TIC'S, asesoran, capacitan y venden a los clientes sus conocimientos amplios y concretos, y a quienes hacen sentir realmente importantes y asesorados por expertos.

El proyecto para las UNES, en el departamento de Boyacá será la integración de las mismas, para ello empleará estrategias y herramientas financieras, entre ellas el Valor Económico Agregado (EVA). Para determinar si la herramienta es viable se hace a través de un Diagnóstico de las condiciones actuales, para aplicar valor económico agregado (EVA) en G&J FERRETERÍAS S.A. y minimizar costos de producción. Para llevar a cabo el proceso es necesario tener una idea concreta relacionada con el perfil G&J FERRETERÍAS S.A.

Al hacer uso de la herramienta EVA, dentro de las iniciativas de la integración de las UNES, se pretende minimizar costos de producción y comercialización en cuanto a:

En relación al margen:

- Organizar mejor el mercado para explotar mejor su línea para desarrollo comercial.
- Mayor orientación al producto.
- Se requiere de un líder por cada segmento, para maximizar la efectividad.

En relación al ciclo:

- Disminuir la inversión en activos o capital de trabajo para un mayor aprovechamiento.
- Para los vehículos, permitir la optimización en cuanto a desplazamientos, carga.
- En las bodegas utilizar correctamente los espacios, en cuanto a rotación de productos, orden en las mismas para emplear las áreas con eficiencia.
- Nivelación de inventarios
- Optimizar la producción.

En relación al gasto:

- Disminución en el gasto logístico, se hace la entrega a la UNES más cercana. Los recursos logísticos y de inventarios ya no serán por UNES son comunes y deben ser administrados de acuerdo con las necesidades de despachos de todas las UNES involucradas en la zona, los clientes deberán ser atendidos de manera logística de acuerdo con la ubicación de entrega del cliente, es decir si el producto se despachará desde la bodega de G&J FERRETERÍAS S.A más cercana con el fin de dar productividad y disminuir costos.
- Aprovechamiento de áreas
- Optimizar el tiempo de personal y reubicarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Disminución de costos por carga fabril a menor costo.
- Nivelación de inventarios, entre otros

Justificación Metodológica: dentro de la investigación se propone la estrategia de plantear la propuesta para de emplear la herramienta financiera EVA, para minimizar costos de producción y comercialización en la empresa G&J FERRETERÍAS S.A, se hace desarrollando los objetivos propuestos en el proyecto.

Justificación teórica: se plantea un Modelo de Integración de G&J Ferreterías S.A en el departamento de Boyacá, empleando el Valor Económico Agregado (EVA) a manera de Herramienta Financiera, para minimizar gastos e incrementar utilidades.

La importancia de la integración recae en que es el principio de la etapa dinámica dentro del proceso administrativo y por ello un error aquí no sólo provocaría consecuencias negativas en un futuro próximo, sino que también haría que todo lo previamente investigado, establecido y planeado se vuelva inútil. Otra razón por la que la integración es importante es que si una vez que la teoría ha sido puesta en práctica de la forma deseada y se han obtenido los resultados esperados, no quiere decir que el éxito este asegurado o que sea permanente sino que hay que tener una constante supervisión y si es necesario hacer ajustes de última hora ya que esta es la última oportunidad que se tiene para hacerlos. Avilés (2010).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Proponer un Modelo de Integración de G&J Ferreterías S.A en el departamento de Boyacá, empleando el Valor Económico Agregado (EVA) a manera de Herramienta Financiera, para minimizar gastos e incrementar utilidades.

1.3.2 Objetivos específicos

- Hacer el Diagnóstico de las condiciones actuales, para aplicar Valor Económico Agregado (EVA) en G&J FERRETERÍAS S.A y minimizar costos de producción.
- Disminuir en el gasto logístico, beneficiando a la UNES más cercana.
- Plantear la propuesta y estrategia de mejora, aplicando la herramienta del Valor Económico Agregado (EVA), en G&J FERRETERÍAS S.A.
- Articular las sucursales de G&J Ferreterías S.A, aplicando la para herramienta EVA para minimizar tiempos y costos

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Marco Histórico: “La Organización G&J nació en 1970 en la ciudad de Duitama como un ente comercializador del acero. A partir de 1989 se inicia la constitución de filiales y firmas aliadas a fin de incrementar su participación en el mercado. Tiene la oferta más completa de productos de acero para la construcción y la metalmecánica en América Latina, ampliándose a los acabados de construcción, cuenta con 30 puntos de venta (UNES), y cuenta con 14 UPES y un parque automotor de 135 camiones propios, capaz de atender el mercado nacional con material importado, fabricado en sus plantas o como principal distribuidor de las marcas más reconocidas. La vocación social y su compromiso con el crecimiento del país, los ha impulsado a crear la red ferretera más grande de Colombia.

En el año 2003, los líderes visionarios que conforman la compañía optaron por entrar al mundo de la interactividad con el internet, en principio como medio de comunicación más rápida y efectiva con sus filiales en todo el país y los departamentos de la compañía. Con el paso del tiempo esta herramienta se fue utilizando en la atención de clientes mediante recepción y envío de mensajes de correo electrónico respondiendo inquietudes y confirmando pedidos, al mismo tiempo se empezó a utilizar con proveedores manejando la recepción de cotizaciones, y enviando órdenes de compra mediante este medio virtual. En el año 2008, el departamento de investigación y desarrollo, conformado por líderes y gestores de la organización planearon el diseño, desarrollo y puesta en marcha la página web de Ferreterías G&J, la cual con el transcurso del tiempo se ha venido adaptando a los requerimientos y necesidades de clientes, visitantes, proveedores y de la misma empresa; esto en respuesta a las múltiples inquietudes telefónicas que se

recibían por parte de clientes respecto a la línea de productos y servicios que maneja la compañía. También se reconoció que esta estrategia era muy efectiva a la hora de dar a conocer los nuevos productos y servicios que brinda al cliente Ferreterías G&J. Esta ha sido una herramienta indispensable y la cual ha ayudado a incrementar ventas, aumentar el número de proveedores y fabricantes directos, y por ende a aumentar las ganancias anuales que se reciben al finalizar cada período fiscal.

Hasta el momento G&J FERRETERÍAS S.A está trabajando en la revisión de las estrategias de negocio para incluir la cultura de Internet, la empresa está comprando piezas y suministros en línea, se está promocionando en sitios web e incluso está recopilando en línea todos los datos para sus investigaciones de mercado, facilitando así la segmentación del público objetivo de tal manera que se pueda aumentar el retorno en la campaña publicitaria, al igual que brinda servicios técnicos a sus clientes y colabora con sus socios comerciales. G&J Ferreterías S.A (2014).

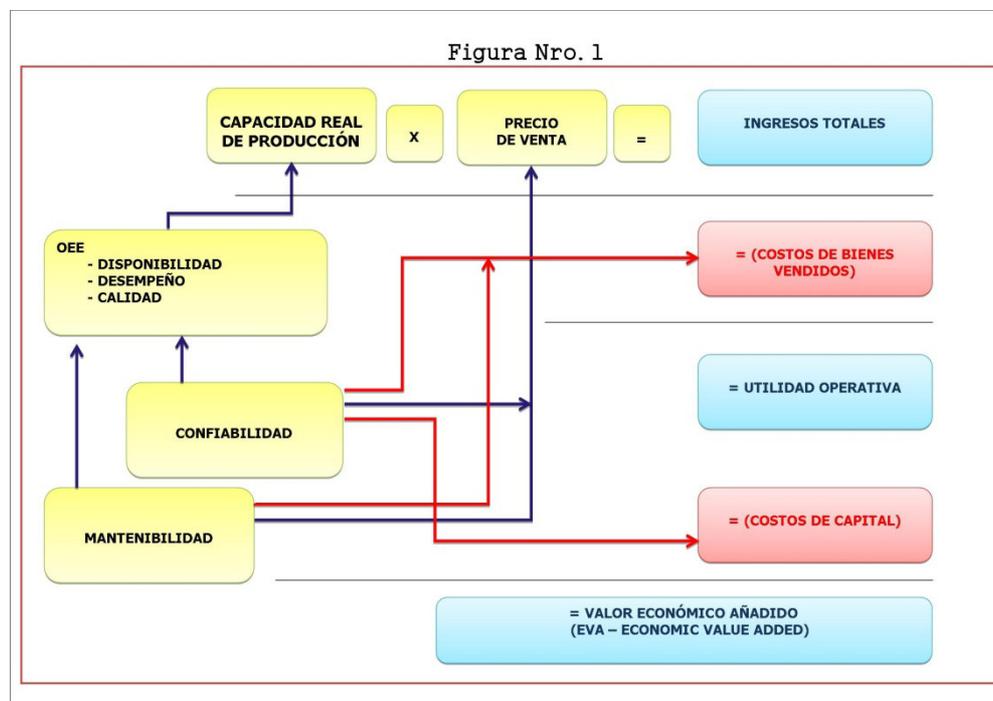
Valor Económico Agregado (EVA) - (Herramienta Financiera):El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor. (Mc Kinsey & Co).

“El Valor Económico Agregado permite mejorar el desempeño del negocio, pero es necesario primero que los recursos financieros de la empresa sean invertidos en aquellas áreas que contribuyan de forma directa en la creación de valor. Los componentes básicos del EVA son: 1)

la utilidad de operativa después de impuestos, 2) capital invertido, que corresponde a los activos fijos más el capital de trabajo operativo y otros activos, otra forma es la deuda a corto y largo plazo con costo, más capital contable. 3) El costo de capital promedio que se obtiene de deuda con acreedores sujeta a intereses y el capital de los accionistas. En la figura 1 se muestran los elementos que están involucradas en este concepto y su interrelación entre sí“Amat, O. (2000).

Figura 1: componentes básicos del EVA



Fuente: Amat, O. (2000).

1.4.1.2 Integración empresarial: Autores como R. A. Marris (1964) y D. C. Mueller (1969) “consideran que la diversificación es una consecuencia lógica de los objetivos directoriales de maximización del crecimiento y reducción del riesgo. D. C. Mueller (1972), por su parte, sostiene que tales efectos están relacionados con el ciclo de vida de la empresa. Empresas nuevas en fase de expansión necesitan emplear grandes sumas de capital porque disponen de oportunidades

de inversión rentables; en estos casos el objetivo de los accionistas de maximizar su riqueza y el de los managers de maximizar el crecimiento coinciden. En el caso de empresas maduras, aunque carezcan de oportunidades de inversión rentables, los managers siguen reteniendo beneficios para financiar inversiones con una rentabilidad inferior a la del mercado financiero o incluso nula, política que va a ocasionar antes o después un descenso del valor de mercado de las acciones, en perjuicio del colectivo de accionistas”.

“Los pasos para una integración empresarial exitosa, Lee Hecht Harrison (2008) recomienda:

Estar preparado para todas las fases del cambio: Quien desee liderar una integración o una adquisición empresarial debe mentalizarse de que el proceso de cambio conlleva muchas etapas, y es necesario estar adecuadamente preparado para todas ellas. Deben quedar claros desde el principio los objetivos, los beneficios que se esperan y las funciones que cada empleado tendrá a su cargo.

Transmitir una sensación de urgencia: Durante todo el proceso, es necesario mantenerse centrado en los objetivos que se plantearon en un principio, con el objetivo de no distraerse y no perder la sensación de urgencia, y traspasar estas sensaciones a la plantilla.

Crear el clima para el cambio con promotores ejecutivos activos y visibles: Es muy importante contar con un equipo de liderazgo fuerte, con influencia y autoridad suficientes para capitanear el proceso de cambio.

Materializar una visión común: La meta ha de estar bien definida para inspirar confianza en el equipo, al que se deberá implicar por medio de comunicados frecuentes y abiertos.

Establecer comunicación con los agentes clave: es decir, con los empleados, los clientes, los proveedores y, en ocasiones, los medios de comunicación. Han de utilizarse diversos canales, entre ellos la Intranet de la empresa, para comunicar los logros importantes y la información sobre la fusión o la adquisición.

Crear competencias y receptividad para el cambio: Es necesario eliminar los obstáculos que los empleados puedan encontrar para que no se muestren reticentes al cambio. Para ello, serán vitales información, recursos y herramientas que les ayuden a ganar agilidad y adquirir capacidades.

Pequeños pasos, grandes metas: Los responsables deberán buscar oportunidades para demostrar lo antes posible mejoras del rendimiento por medio del establecimiento de pequeñas metas, que poco a poco serán más ambiciosas, y de la creación de incentivos para recompensar a quienes colaboren a alcanzarlas.

La cultura importa: El 80% de los procesos de integración empresarial fracasan por motivos culturales. Toda la organización debe seguir la misma dirección, por lo que la cultura y los valores de ambas empresas deben estar en consonancia; sus diferencias y sus puntos en común deben quedar claros desde el principio. “Si la cultura no se aborda de una manera efectiva, las empresas arriesgarían su inercia y darían paso a interrupciones organizacionales, falta de foco en el negocio, pérdida de oportunidades e inversiones sin retornos” Zaghnane (2009).

1.4.2 Marco Conceptual

Actividad Económica: Conjunto de acciones que tienen por objeto la producción, distribución y consumo de bienes y servicios generados para satisfacer las necesidades materiales y sociales. Parra, Narciso (2010).

Análisis Costo-Beneficio: Procedimiento para formular y evaluar programas o proyectos, consistente en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto. El objetivo consiste en identificar y medir las pérdidas y las ganancias en el bienestar económico que recibe la sociedad en su conjunto. Ardila, Sandra (2009).

Análisis e interpretación de estados financieros: Consiste en la compilación y estudio de los datos contables, así como la preparación e interpretación de razones financieras, tendencias y porcentajes. Es el proceso mediante el cual los diferentes interesados en la marcha de una empresa podrán evaluar a la misma, esto implica realizar un método de estudio de la empresa y de las variables micro y macroeconómicas que la afectan para determinar los aspectos que la hacen una opción sólida y las posibilidades de enfrentar situaciones futuras adversas. Rizo, Antonio (2006).

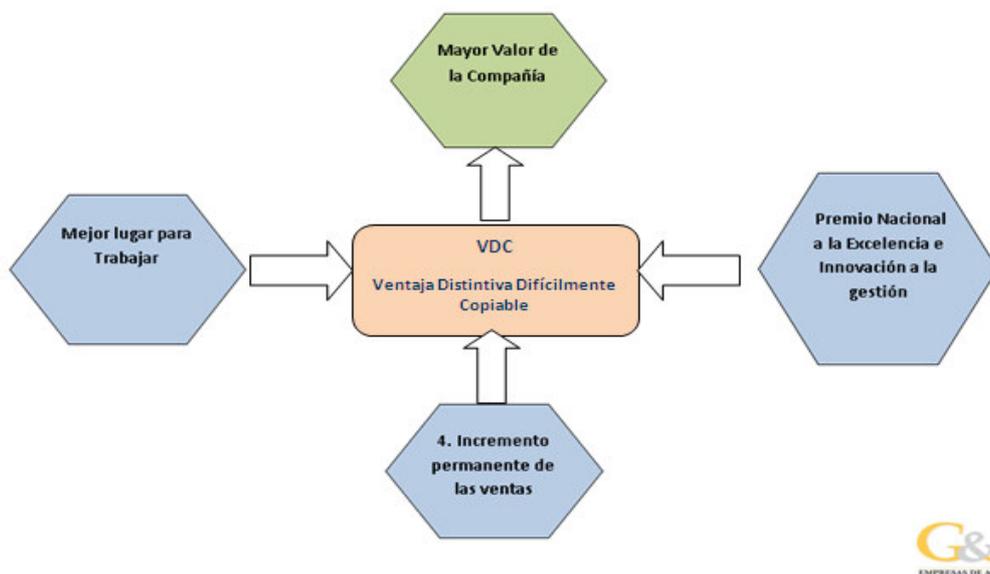
Capital: Total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico, obtenidos mediante aportaciones de los socios o accionistas destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias. Gómez, F. (2009).

Evaluación: Proceso mediante el cual se reúne y analiza información para determinar si un modelo lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos. Muñoz (2002).

Maximizar la utilidad: Incrementar el volumen hasta el punto en que el costo de una unidad adicional igual al ingreso neto que puede obtenerse por ella. Mueller (1981).

Modelo de Gestión: Dentro de los modelos de gestión y la visión estratégica de la Organización G&J es lograr mayor valor de compañía mediante la implementación de una VDC (Ventaja Distintiva difícilmente Copiable) y se logra:

Figura 2: Ventaja Distintiva difícilmente Copiable



Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A.

UNES: Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible.

UPES: Unidad de Producción Efectiva y Sostenible. G&J Ferreterías S.A.

Valor Económico Agregado (EVA): El Valor Económico Agregado consiste en determinar la rentabilidad obtenida por la empresa, deduciendo de la utilidad de operación después de impuestos, el costo de capital de los recursos propios y externos que utiliza (Stewart, 1990). Sí el Valor Económico Agregado es positivo, indica que la empresa crea valor, si es negativo está destruyendo valor. Calva, A. (2002).

La creación de valor involucra la toma de decisiones financieras. La adecuada toma de decisiones en este sentido por parte de los gerentes, garantiza no sólo la generación de valor, sino la permanencia de la organización en el competitivo mundo de los negocios; además de que facilita la gestión de los recursos requeridos para su crecimiento. Calva, A. (2002).

1.4.3 Marco Geográfico

1.4.3.1 Ubicación geográfica: Boyacá es uno de los 32 departamentos de Colombia. Se encuentra ubicado en el centro oriente del país, siendo Tunja su capital. Su creación data de la reforma constitucional de la Confederación Granadina del 22 de mayo de 1858. Su territorio ocupa una superficie de 23.102 km². Herrera, Luis (2008).

El Departamento de Boyacá está situado en el centro del país, en la cordillera oriental de los Andes; localizado entre los 04°39'10" y los 07°03'17" de latitud norte y los 71°57'49" y los 74°41'35" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 23.189 km² lo que representa el 2.03 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos de Santander y Norte de Santander, por el Este con los departamentos de Arauca y Casanare, por el Sur con Meta y Cundinamarca, y por el Oeste con Cundinamarca y Antioquia. Herrera, Luis (2008).

1.4.3.2 Economía local: La economía de Boyacá se basa principalmente en la producción agrícola y ganadera, la explotación de minerales, la

industria siderúrgica, el comercio y el turismo. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en los últimos años; los principales cultivos son papa, maíz, cebolla, trigo, cebada, caña panelera, yuca. Existen en Boyacá alrededor de 6.800 explotaciones mineras, en su mayoría de carácter artesanal, principalmente de carbón coquizable, arcilla, roca fosfórica, arena, yeso, mármol y caliza de hierro; el carbón extraído técnicamente tienen reservas importantes en 19 municipios. Santamaría, Javier (2008).

1.5. METODOLOGIA

1.5.1 Tipo de estudio

La investigación presenta un tipo de estudio descriptivo, este tipo de investigación busca describir situaciones o acontecimientos; no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por encuestas), aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones dentro de la investigación. ICFES, (2010).

1.5.2 Variables de la investigación

Tabla 1: Variables de la investigación

Variables cualitativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Áreas ➤ Sucursales ➤ Empresa en general
Variables cuantitativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EVA en las sucursales ➤ Tiempo ➤ Costos
Variable dependiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EVA

Fuente: autoras, 2014

1.5.3 Fuentes de recolección de la información

Las fuentes de información empleadas para la recolección de los datos necesarios para construir la base teórica e identificar la información relevante para llevar a cabo este proyecto, son originadas de fuentes

primarias inicialmente y posteriormente fuentes de información secundarias.

1.5.3.1 Fuentes Primarias: información suministrada principalmente por la empresa G&J FERRETERÍAS S.A.

1.5.3.2 Fuentes secundarias: las principales fuentes secundarias empleadas para la investigación son datos que sean de interés a la investigación extraídas de páginas de internet y estudios previos relacionados con el tema, entre otros.

CAPITULO II

2.1. DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES, PARA APLICAR VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) EN G&J FERRETERÍAS S.A Y MINIMIZAR COSTOS DE PRODUCCIÓN

2.1.1 INFORMACION SUMINISTRADA POR G&J FERRETERÍAS S.A

Obtención de la información: para realizar el diagnóstico en G&J FERRETERÍAS S.A, se obtuvo directamente con las directivas de la empresa, con el fin de trabajar sobre elementos concretos y no estar trabajando sobre supuestos. Se resaltan algunos aspectos importantes de la empresa, entre ellas la misión, visión y los demás datos que permitirán hacer la respectiva evaluación.

Misión de G&J FERRETERÍAS S.A: Trabajamos a nivel nacional buscando la excelencia en la comercialización y transformación de productos y servicios, dirigidos a la industria de la construcción, la metalmecánica, y el agro; contribuyendo de esta manera al bienestar y desarrollo de la sociedad.

Visión de G&J FERRETERÍAS S.A: Consolidarnos como líderes en la comercialización de productos para la construcción, metalmecánica alcanzando una participación del 15% en el mercado colombiano. Fundamentados en El trabajo en Equipo, el Mejoramiento Continuo y el Profesionalismo del Recurso Humano. Con todo lo anterior generaremos el mayor valor a nuestros clientes internos y externos, proveedores y accionistas.

Diagnóstico: para el diagnóstico se tuvo en cuenta aspectos relacionados con la empresa y elementos relacionados con la logística, el ciclo del negocio y los gastos.

Análisis actual de la empresa

Ambiente interno de la empresa: El ambiente interno de la empresa cuenta con una serie de variables controlables, pueden ser bienes a producir y vender, políticas de promoción y publicidad, análisis de recursos financieros, recursos humanos y materiales, así como el tipo de organización que tiene y de los resultados que en su conjunto alcanza; identificando así mismo cuáles son sus fortalezas y debilidades. González Otálora, Luz Marina (1998).

Alta dirección: comprende los siguientes aspectos:

Ciclo del negocio: G&J FERRETERÍAS S.A, ha conquistado el mercado del sector industrial (ferretero).

Innovación tecnológica: G&J FERRETERÍAS S.A, en particular, relacionados con el sector empresarial, está trabajando en línea, haciendo uso de la página Web y demás servicios propios del internet para que clientes y proveedores hagan uso de estos medios, elementos necesarios en el campo industrial y tecnológico.

Recursos financieros: la capacidad financiera de G&J FERRETERÍAS S.A, en la actualidad son excelentes.

Área administrativa

Recursos humanos: las directivas de G&J FERRETERÍAS S.A, tienen amplios conocimientos en el área, igualmente el personal que labora en cada una de sus dependencias. Sin embargo la empresa busca mejorar su formación tanto en producción como administrativa, con el fin de obtener excelentes resultados implementando programas de capacitación y mejora continua.

Recursos físicos: G&J FERRETERÍAS S.A, ampliándose a los acabados de construcción, cuenta con 30 puntos de venta de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES), y 14 Unidad de Producción Efectiva y

Sostenible (UPES) y un parque automotor de 135 camiones propios, capaz de atender el mercado nacional con material importado, fabricado en sus plantas o como principal distribuidor de las marcas más reconocidas.

Ubicación: la empresa cuenta con 30 puntos de venta de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES), y 14 Unidad de Producción Efectiva y Sostenible (UPES), para el estudio en particular se tiene en cuenta las (UNES) de Tunja, Américas y Calle 16 (Duitama) y Sogamoso.

Imagen de la compañía: G&J FERRETERÍAS S.A. ha contado con su imagen corporativa, éste factor influye positivamente en la empresa, es reconocida a nivel municipal, departamental, nacional e internacional.

Figura 3: Imagen corporativa de G&J FERRETERÍAS S.A



Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A

En relación al margen: teniendo en cuenta la organización del mercado para determinar las líneas que generan mejores resultados en la parte comercial. Las falencias que se presentan están relacionadas con la presencia de un líder para que dirija cada uno de los segmentos para la orientación específica de los productos.

Tabla 2: indicadores en relación al margen

INDICADOR	CUMPLIMIENTO	META	FALTA PARA LA META
Presenta Falencias en el mercadeo	60%	100%	40%

Fuente: G&J FERRETERIAS S.A.

Análisis del indicador: se han presentado falencias en cuanto al mercadeo, del 100% presupuestado para cumplir la meta establecida, únicamente se cumplió un 60%, con un faltante de cumplimiento del 40%, este factor genera a la compañía pérdidas económicas considerables, la causal encontrada es la falta de una persona especializada en mercadeo que implemente programas enfocados exclusivamente al mercadeo y ventas.

Estrategias para lograr el cumplimiento de la meta: el especialista en mercadeo trabajará en la posición de los productos en nuevos mercados empleando:

- Promociones especiales
- Segmentando el mercado.
- Haciendo la evaluación de cada segmento
- Identificando las posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
- Adquirir nuevos clientes
- Mantener los clientes actuales

Logros esperados: se espera aumentar ventas para el mejoramiento de los ingresos económicos a la empresa. Igualmente captar mercados o nichos de mercados que hasta el momento no se han trabajado en el sector industrial del departamento de Boyacá.

En relación al ciclo: en este aspecto es necesario maximizar algunos de los elementos de la empresa para minimizar costos de producción.

- La inversión en activos en la actualidad es alta.
- Los vehículos no son empleados adecuadamente en cuanto a los desplazamientos y las cargas.
- Las bodegas de la empresa no son utilizadas correctamente, existen espacio que no son aprovechados, gran parte de su área no son utilizadas.

Tabla 3: indicadores en relación al ciclo

INDICADOR	CUMPLIMIENTO	META	FALTA PARA LA META
Activos altos	80%	100%	20%
Logística de vehículos en cuanto a desplazamiento-cargas	70%	100%	30%
Aéreas de la bodega sin ser utilizadas	70%	100%	30%

Fuente: G&J FERRETERIAS S.A.

Análisis de los indicadores: los activos altos se presenta porque la empresa en la actualidad cuenta con cierta maquinaria y equipos que se adquirieron a altos costos y no se está haciendo uso de las mismas. En la logística de vehículos en cuanto a desplazamiento-cargas no está planificado de tal forma que tanto en desplazamientos como el tiempo se utilicen al máximo, los vehículos llevan la carga a un determinado lugar, como no hay la planificación adecuada regresan desocupados, generándose pérdidas económicas no solo por no transportar carga de regreso, también por el desgaste por uso y la depreciación de los mismos, en conjunto en el año las pérdidas económicas de esta actividad son

considerables para la empresa. Las áreas de la bodega no son utilizadas correctamente, especialmente por no seguir los protocolos de los kardex.

Estrategias para lograr el cumplimiento de la meta: vender maquinaria y equipo que la empresa no necesite. Hacer la planificación en logística para cada uno de los vehículos de la empresa y hacer cumplir los protocolos relacionados con los inventarios para aprovechar correctamente las áreas de la bodega.

Logros esperados: G&J FERRETERIAS S.A, con la implementación de las anteriores estrategias espera:

Recuperar dinero con la venta de maquinaria y equipos

- Utilizar al máximo los vehículos, para ahorrar costos en logística y mantenimiento.
- Hacer la rotación adecuada de los productos, utilizando al máximo las áreas de la bodega.

En relación al gasto: las falencias encontradas en la empresa se relacionan a continuación:

- En la logística, actualmente no hay disminución porque la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) trabajan independientemente
- Los clientes deben hacer desplazamientos, actualmente el producto es despachado desde la bodega de G&J en las principales ciudades (Tunja, Duitama y Sogamoso).
- No hay disminución de la mano de obra, por tal razón la nómina es alta.
- Los costos de fabricación son altos

- Actualmente cada una de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) manejan sus propios inventarios.

Tabla 4: indicadores en relación al gasto

INDICADOR	CUMPLIMIENTO	META	FALTA PARA LA META
Altos costos en logística, las (UNES) trabajan independientemente	60%	100%	40%
Largos desplazamientos del cliente	70%	100%	30%
Inventarios independientes	60%	100%	40%

Fuente: G&J FERRETERIAS S.A

Análisis del indicador: el trabajo independiente de las (UNES), no permite que se cumpla adecuadamente la meta esperada, las falencias son grandes especialmente por la falta de coordinación entre las mismas, un 40% como faltante para el cumplimiento para una empresa genera pérdidas económicas. Por la distancia de las (UNES), teniendo en cuenta que cada una de ellas se especializa en una línea, el cliente muchas veces debe desplazarse de una ciudad a otra para adquirir el producto, generando inconformidad y muchas veces la pérdida del mismo porque termina optando por cambiar de proveedor. Los inventarios independientes generan más dificultad para el manejo en la empresa.

Estrategias para lograr el cumplimiento de la meta: a través de la integración de las UNES los costos de logística se van a reducir considerablemente, la planificación y el orden van a ser elementos importantes para lograr la meta esperada. El servicio al cliente es fundamental para la empresa a través de medios masivos de

comunicación (página de internet, volantes, avisos publicitarios en periódicos regionales), se promocionarán los nuevos beneficios propios de la empresa una vez unificadas las UNES en Boyacá. Unificar los inventarios para agilizar los procesos contables en la empresa.

Logros esperados: G&J FERRETERIAS S.A con los nuevos cambios relacionados con la unificación de las UNES en Boyacá espera alcanzar:

- Ahorrar costos de logística
- Ser más eficiente en los aspectos contables de la empresa
- Generarle satisfacción y confianza al cliente
- Captar nuevos clientes
- Mejorar las condiciones económicas de la empresa

2.2 INDICADORES DE G&J FERRETERÍAS S.A

Los siguientes son los indicadores de G&J FERRETERÍAS S.A relacionados con Control de pedidos y despachos 2014.

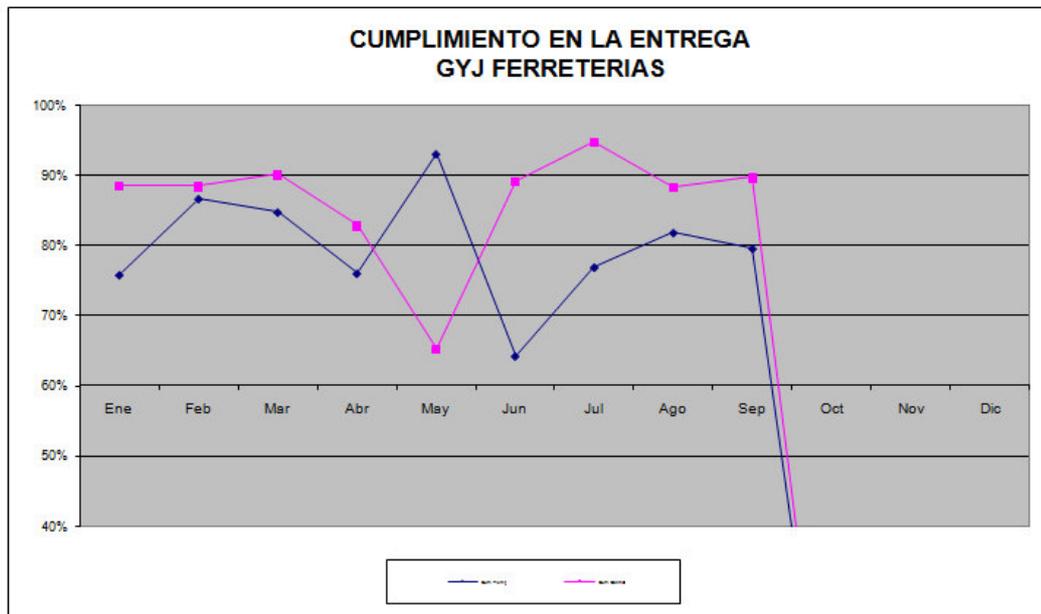
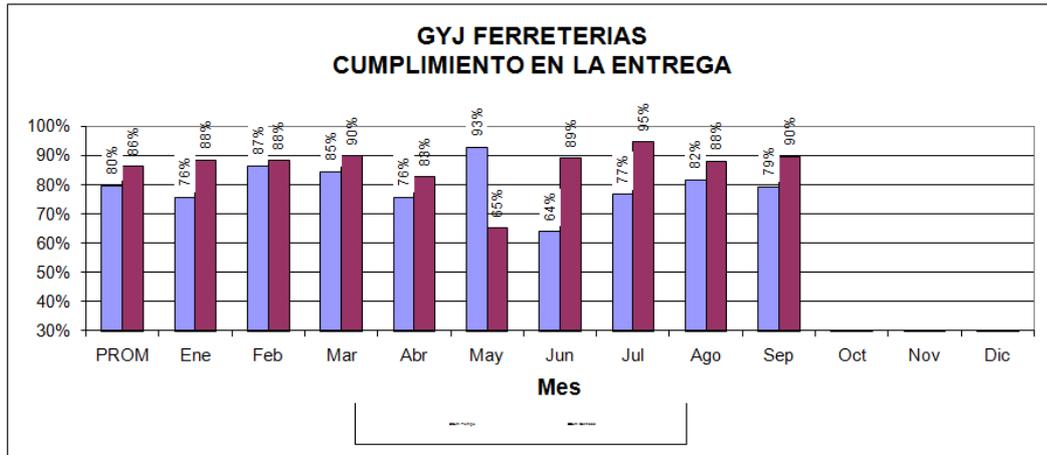
Tabla 5: Control de pedidos y despachos 2014 (acuerdos de entrega-cumplir los acuerdos de cantidad)

	CONTROL DE PEDIDOS Y DESPACHOS 2014											
	UNES											

	PROM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total Pedidos	175,64	259,0	283,0	280,0	394	385	331	469	399	443			-
Entregados a tiempo	140,64	196,0	245,0	237,0	299	358	212	360	326	352			-
Cumplidos en cantidad	145,73	229,0	250,0	252,0	326	251	295	444	352	397			-
Cum. Tiempo	79,75%	75,68%	86,57%	84,64%	75,89%	92,99%	64,05%	76,76%	81,70%	79,46%			
Cum. Cantidad	86,26%	88,42%	88,34%	90,00%	82,74%	65,19%	89,12%	94,67%	88,22%	89,62%			

Fuente: G&J Ferreterías S.A

Análisis de los índices: en promedio el nivel de cumplimiento en cuanto al tiempo en el mes de junio fue uno de los más bajos (64,05%), el pico más alto se presentó en el mes de mayo con un 92,99%. En relación al cumplimiento en las cantidades el índice más bajo se presentó en el mes de mayo con el 65,19% y el promedio más alto fue en el mes de julio con el 94,67%. Estadísticamente se muestra en las siguiente gráficas.



Fuente: G&J Ferreterías S.A

2.3 ANALISIS DOFA DE G&J FERRETERIAS S.A

En la siguiente tabla se muestra el análisis de las fortalezas y debilidades de G&J FERRETERIAS S.A.

Tabla 6: Análisis DOFAG&J FERRETERIAS S.A

Oportunidades (O)	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
	<p>Debilidades (D)</p> <p>Falencias en el mercadeo</p> <p>Falencias en cuanto a la Logística de vehículos en cuanto a desplazamiento-cargas</p> <p>Aéreas de la bodega sin ser utilizadas</p> <p>Altos costos en logística, las (UNES) trabajan independientemente.</p> <p>Largos desplazamientos del cliente</p> <p>Inventarios independientes.UNES, independientes incrementan los costos de producción y comercialización</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>El manejo de la intranet permite que haya un sistema más confidencial entre los miembros de la organización.</p> <p>El acceso que tienen los clientes a la página hace que haya más facilidad para que tengan una forma de comunicación con la parte comercial en el momento de solicitar información de los productos que se manejan.</p> <p>Fácil contacto con las demás sucursales y dependencias de la empresa.</p> <p>Acceso más fácil a conocimiento del portafolio de la empresa.</p>
	<p>Capacitación del personal</p>	<p>Aprovechar los medios</p>

<p>Tendencia al crecimiento en el departamento de Boyacá</p> <p>Nuevos clientes potenciales</p> <p>Disminuir gastos de logística, producción y comercialización</p>	<p>en medios como el internet</p> <p>Aprovechar los medios publicitarios (internet) para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.</p> <p>Integrando las UNES Boyacá.</p> <p>Unificando los inventarios de las UNES, se tiene acceso rápido y oportuno</p>	<p>(internet)para conquistar nuevos clientes potenciales.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Disminución de ingresos por altos costos en logística, producción y comercialización</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>Reducción de tiempo en desplazamientos.</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Integrando las sucursales (UNES), los gastos disminuyen en logística, producción y comercialización</p>

Fuente: G&J FERRETERIAS S.A

2.4 SITUACIÓN CRÍTICA DE G&J FERRETERIAS S.A

Se presentan situaciones críticas relacionadas con la logística y la pérdida de clientes.

La logística de G&J FERRETERIAS S.A: La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. El rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

De un tiempo para acá, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, las empresas tienen que competir con otras empresas y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que quieren seguir siendo competitivas.

El problema de logística en G&J FERRETERIAS S.A en el departamento de Boyacá se presenta, principalmente por el trabajo independiente de cada una de las UNES, cada una de ellas está especializada en una línea específica, cuando se requiere un producto en una de ellas y nos es propiamente quien la distribuye se presenta falencias sobre todo en la entrega oportuna, generándose insatisfacción en el cliente.

Pérdida de clientes: está relacionada directamente con el aspecto anterior.

2.5 CONDICIONES PARA APLICAR EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

2.5.1 Criterios para la determinación del EVA: El EVA podría definirse como el importe que queda una vez cubiertos todos los gastos y satisfecha la rentabilidad mínima esperada por parte de los inversores.

La principal innovación del EVA es que incorpora el costo de capital en el cálculo del resultado del negocio, y su principal finalidad es inducir el comportamiento de los gerentes, orientándolos a actuar como si fuesen los inversionistas del negocio.

Para el cálculo del EVA se opera como sigue:

$$\text{EVA} = \text{RN} - (\text{CPPC} * \text{Cap.})$$

Donde:

RN: Representa el resultado neto después del impuesto a las utilidades.

CPPC: Tasa de costo promedio ponderado de capital de la empresa.

Cap.: Capital invertido por la empresa. Bennett Stewart (2010).

Para G&J FERRETERÍAS S.A el objetivo es analizar la factibilidad específicamente de la aplicación del Valor Económico Agregado (E.V.A) por lo cual la empresa actualmente está centrada en la aplicación del modelo. Teniendo en cuenta que el E.V.A. es el flujo de ganancias operativas netas después de impuestos menos el costo del capital para generar esas ganancias. Si el resultado es positivo muestra que se ha creado riqueza (ganancias), si es negativo, muestra todo lo contrario (pérdidas).

En la Propuesta de un Modelo de Integración de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) de G&J FERRETERÍAS S.A, en el departamento de Boyacá, se hace con el fin de mostrar a través del uso de la herramienta financiera la minimización de los costos de producción y comercialización.

CAPITULO III

3.1. DISMINUCION DEL GASTO LOGÍSTICO, PARA EL BENEFICIO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO EFECTIVA Y SOSTENIBLE (UNES) MÁS CERCANA

Gestión de la logística y los estados financieros: se tiene en cuenta los siguientes aspectos.

Tabal 7: Gestión de la logística y los estados financieros (Balance general)

Balance General	
Activo	
Caja	Tiempo de ciclo de orden Tiempo de procesamiento de orden
Cuentas por cobrar	Precisión de cotización
Inventarios	Políticas de inventario y niveles de servicio
Propiedad, planta y equipo	Centros de distribución Equipos de transporte Esquema de manejo de materiales

Fuente: (Simmons, 2000)

Tiempo de ciclo de orden: el tiempo que transcurre entre la emisión de un pedido (orden de compra) por parte de un cliente y la recepción de los productos solicitados. Influye notoriamente en la logística de la empresa, realizando la actividad dentro del tiempo establecido hay satisfacción en el cliente, si ocurre lo contrario se pierde confiabilidad y descontento.

Tiempo de procesamiento de orden: está relacionado con el aspecto anterior, si no se agiliza el proceso es lógico que la entrega de los productos no va a ser oportuna.

Precisión de cotización: la empresa en sus políticas de cambio continuo ha venido mejorando en este aspecto con el fin de generar confianza al cliente, con el fin de no hacer entregas de productos que no cotizó o que por equivocación el encargado registró algún error en el mismo, causando inconformidad al cliente en el momento de hacer el respectivo pago.

Políticas de inventario y niveles de servicio: es necesario especialmente para lograr la entrega oportuna de los productos al cliente. La política de los inventarios permite que se haga cumplimientos oportunos en los tiempos establecidos.

Centros de distribución: se recibe y distribuyen los productos, deben ser espacios bien distribuidos, señalizados de acuerdo a la utilización de cada uno de ellos, con el fin de agilizar cargues y descargues de la mercancía y posterior distribución.

Equipos de transporte: acondicionados de acuerdo a las exigencias de las actividades propias de la empresa. Un equipo de transporte que no cumpla las normas establecidas está contribuyendo a la pérdida económica de la organización.

Esquema de manejo de materiales: orden coherente de acuerdo a los materiales que se estén manejando.

Tabla 8: Gestión de la logística y los estados financieros (Estado de resultados)

Estado de Resultados	
Ingresos	
Costo de productos vendidos	Compras
Gastos de ventas y administración	Producción
Costos logísticos	Procesamiento de pedidos Transporte Bodegaje Inventarios Embalajes
=Margen Operacional	
-Gastos financieros	
= Utilidad neta	

Fuente: (Simmons, 2000)

Medición de los costos incurridos en la gestión logística en la empresa: Haciendo referencia a la metodología de identificación y control de los costos logísticos en el entorno empresarial, se encuentra como parámetro de desempeño logístico actual el costo total de logística sobre ventas, clasificado como uno de los más importantes KPI's (Key Performance Indicator – Indicador Crítico de Desempeño) en las organizaciones. A través de él, se mide el impacto de la operación en los

resultados financieros, sumando los gastos operacionales de toda la función logística más los costos de capital, totalizada en función de las ventas anuales (Rey, 2008).

Los costos logísticos se descomponen de acuerdo a la operación donde se generan, en cada uno de los costos logísticos se presenta a continuación (Estrada, 2010):

Costos de aprovisionamiento: en este rubro se incluyen los costos asociados con la generación de pedidos a los proveedores para garantizar el reabastecimiento de insumos y suministros requeridos.

Costos de almacenamiento: Hace referencia a todos los costos incurridos para garantizar los materiales requeridos para el proceso de producción, por tanto hace referencia a los costos de administración de inventario de materias primas, suministros y producto en proceso.

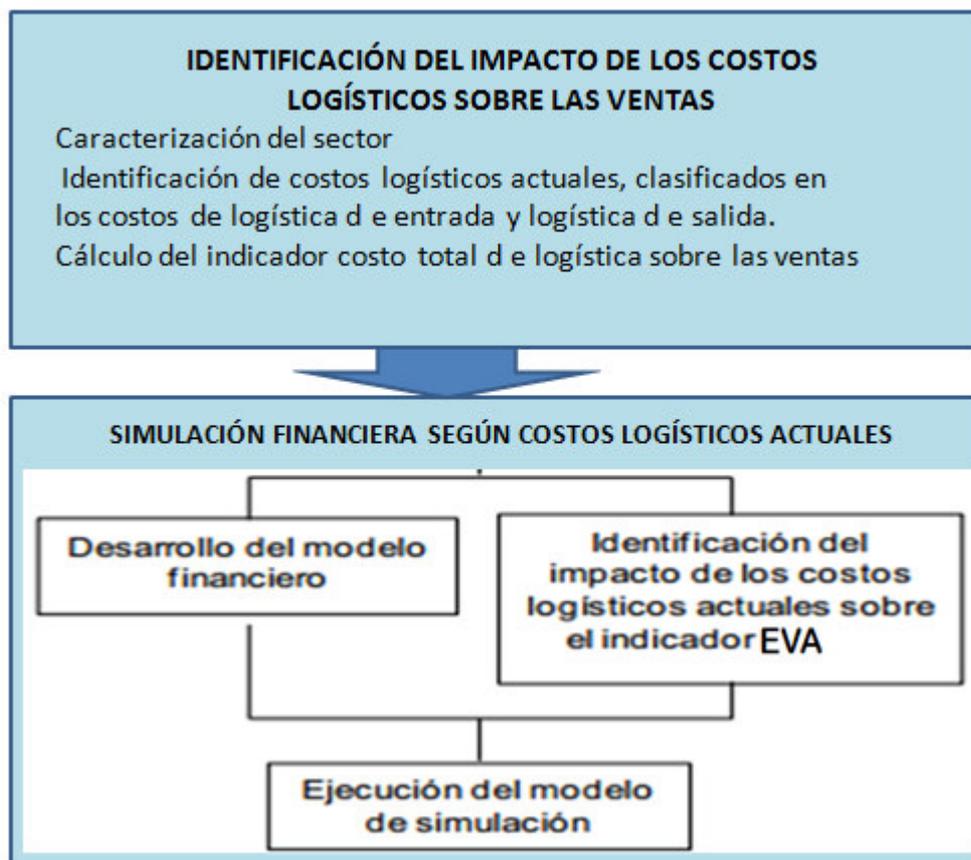
Costos de distribución: asociado principalmente con el costo de transporte correspondiente al transporte entre la empresa productora y los almacenes distribuidores, y entre los distribuidores y los clientes finales, así como los costos asociados a la administración de inventario de producto terminado.

Costos de administración logística: en este rubro se identifican tres grupos de actividades. Las actividades relacionadas con la entrada de inventario, actividades relacionadas con la salida de inventario y finalmente en las actividades asociadas al control de existencias.

Costos generales: Adicionalmente, es conveniente tener en cuenta la parte proporcional de los gastos organizacionales que se incurren en actividades logísticas.

Con la integración de las UNES, en el departamento de Boyacá y aplicando la herramienta EVA, se disminuirán en gran parte los costos descritos anteriormente en la empresa.

Figura 4: Modelo de identificación y minimización de costos logísticos



Fuente: autoras, 2014

Modelo financiero para el cálculo del costo total logístico sobre las ventas: en la siguiente tabla se registra la información.

Tabla 9: Modelo financiero para el cálculo del costo total logístico sobre las ventas

+ COSTOS DE SUMINISTRO

- + Costo de pedidos
- + Costo procesamiento de pedidos
- + Costo procesamiento de información y realización del pedido de compra
- + Costo de almacenamiento de Materias Primas e Insumos
- + Costo Inventario
- + Costos de administración de inventarios - salarios personal
- + Costo de administración de inventarios - instalaciones/maquinaria
- + Costos logísticos de entrada
- Costos logísticos de importación – transporte – nacionalización- bodegaje en puertos

COSTOS DE DISTRIBUCIÓN

- + Costos operacionales de administración y despacho de producto terminado
- + Costo de administración de inventarios - salarios personal
- + Costo de administración de inventarios - instalaciones/maquinaria
- + Costos operacionales de otras plantas
- + Costos fletes
- + Costos fletes por ventas
- + Costos fletes por devolución
- + Costo aprovisionamiento de distritos

COSTO TOTAL LOGÍSTICO

Ventas

= COSTO TOTAL LOGÍSTICO SOBRE LAS VENTAS

Cuadro comparativo: en el siguiente cuadro se muestran las condiciones iniciales (UNES, en cada zona del departamento de Boyacá) y las UNES una vez integradas. Se hace la comparación un mes antes de hacer la integración de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) y un mes después de la integración de las mismas para determinar si se presenta ahorro de dinero en esta actividad de GYJ FERRETERIAS S.A.

Tabla 10: Cuadro comparativo

		GASTO LOGISTICO (MES DE JULIO 2014) UNES-BOY.			
	TUNJA	AMERICAS	CALLE 16	SOGAMOSO	
	\$ 6.580.548	\$ 4.774.432	\$ 873.925	\$ 975.241	
TOTAL GASTOS LOGISTICA UNES					\$ 13.204.146
		GASTO LOGISTICO (MES DE AGOSTO 2014) UNES-BOY.			
TOTAL GASTOS LOGISTICA UNES(MES DE AGOSTO 2014)		\$8.120.241			
DIFERENCIA GASTOS LOGISTICA		\$ 5.089.905			

Fuente: GYJ FERRETERIAS S.A.

La minimización de gasto logístico en GYJ FERRETERIAS S.A, es evidente, principalmente porque las diferentes actividades que se realizaban independientes resultaban más costosas, con la integración de las UNES, se generan la disminución de costos.

3.2 PROPUESTA DE INTEGRACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO EFECTIVA Y SOSTENIBLE (UNES) EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Dada la proyección de mejora para el II semestre del año (2013) y en aras de hacer viable el cumplimiento presupuestal; aprovechamiento de activos y reducción de gasto, recuperando el posicionamiento de marca y de producto dentro del mercado entre otros.

Se plantearán oportunidades de mejora, enfocado a la satisfacción de los clientes y sus expectativas, al mismo tiempo que favorece el volumen de ventas y participación en el mercado, fortaleciendo el negocio y favoreciendo los intereses de las directivas de la compañía.

A continuación se presentan objetivos y acciones que permitirán convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades que se reflejen en el cumplimiento presupuestal, reflejado en mejora en ventas/entregas, y por tanto en una mejor participación del mercado de la zona para el II semestre del año y en lo venidero. G&J FERRETERÍAS S.A (2014).

Objetivos

- Con la integración se pretende aumentar la participación del mercado, en el departamento de Boyacá.
- Plantear, y realizar nuevos planes de ventas y logística en la ciudad de Duitama y la Zona que abarcan la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES), con el fin de que dichos planes sean homogéneos y más accesibles al público

- Aumentar las estrategias de promoción de ventas en los puntos de distribución inicialmente en la ciudad de Duitama y posteriormente en el resto de la zona.

Ciclo del negocio: Mediante las estrategias del uso de la herramienta EVA, pretende minimizar costos de Producción y comercialización y conquistar otros mercados del sector industrial.

G&J FERRETERÍAS S.A. pretende integrar la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) del departamento de Boyacá (Tunja, Américas, Calle 16 y Sogamoso), con el fin de minimizar costos y aplicar estrategias de mercadeo, reforzando mediante el apoyo de medios masivos de publicidad (Internet, avisos publicitarios, avisos en periódicos).

Las directivas de G&J FERRETERÍAS S.A, trabajarán principalmente sobre las etapas del ciclo de negocio a saber.

Prosperidad: período de crecimiento de la industria donde se ampliarán cada uno de los programas, especialmente sobre los aspectos relacionados la disminución de costos de producción y comercialización a través de aplicar la herramienta EVA, igualmente con estrategias relacionadas con marketing, con el fin de posicionar la empresa en un nuevo nivel económico, se logrará mediante la innovación, estrategias y en los productos actuales que comercializa la empresa.

Recursos financieros: mediante la aplicación de la herramienta financiera EVA, la empresa quiere minimizar al máximo recursos de tipo económico, personal y tiempos.

Descripción del Mercado: La industria de la construcción, industria, agro y metalmecánica se caracteriza por su amplia interrelación con diversas ramas de la economía Departamental, se puede mencionar que el

mercado potencial para la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) de Tunja, Américas, Calle 16 y Sogamoso.

En relación con el acero está representado por las empresas constructoras a nivel Departamental tanto pequeñas como grandes, industrial. El ritmo de producción de los últimos meses ha estado marcado por el fortalecimiento del acero en él como materia prima esencial y por las fusiones e integraciones que experimentaron las empresas del sector, que consolidaron un mercado fuerte en todos los sectores de la cadena.

Los clientes de la empresa: Los clientes de G&J FERRETERÍAS S.A en Duitama son: las empresas de Consultoría y servicios, Empresas comerciales, Empresas Industriales, quienes están agrupados a su vez en el Modelo de Segmentación de clientes: Agroindustrial – Comercio: (Depósitos ferreteros, mayoristas, personas naturales) – Constructores: (vivienda, infraestructura, adecuaciones, consorcio, unión temporal) – Estatal(entes gubernamentales, universidades colegios, sistemas de salud, fundaciones sin ánimo de lucro) – Industria metalmecánica – Minería.

Propuestas de mejoramiento: La propuesta de mejoramiento está enfocada a: líneas nuevas, cubiertas perfilaría, tubería, pvc, pisos en porcelanato entre otros, ya que son líneas en crecimiento.

Acciones de mejoramiento para la integración: La empresa dentro de su visión de ser líderes en comercialización de productos para la construcción, debe identificar los factores más importantes del negocio que contribuyan al crecimiento de participación en el mercado, focalizándose en la satisfacción del cliente, identificando cuáles son sus necesidades y expectativas.

Bajo esta premisa, la integración de las UNES debe fortalecer su estructura de ventas, lo cual es clave para poder llegar a los clientes y poder satisfacer sus necesidades y expectativas contribuyendo al desarrollo en el mercado de la construcción en la zona.

La estrategia planteada consiste en conseguir acuerdos comerciales y alianzas estratégicas con empresas del sector de la construcción con actividades complementarias como son las constructoras y consumidores finales.

Hay que trabajar fuertemente en líneas nueva de productos ya que mejora la rentabilidad y con estas líneas de producto se quita la concepción de que G&J solo vende hierro y cemento.

Tabla 11: Planteamiento de Estrategia para la integración

Qué	Conseguir alianzas estratégicas con los principales clientes, industriales constructores y los consumidores finales reconocidos en la zona.
Cómo	Realizando visita fuerte a clientes grandes y pequeños, quitándole participación, en la zona, convocando a los aliados potenciales a establecer un vínculo comercial con el fin de incrementar la participación en el mercado.
Cuándo	Una vez se realice la integración
Dónde	La estrategia se desarrollaría inicialmente en Duitama, posteriormente en la zona, ya que es donde Nació la empresa, y donde cuenta con mayor reconocimiento y presencia de la marca
Por qué	Para sacar el mayor provecho de su conocimiento y posición de marca para ofrecerles a los clientes productos que además de satisfacer sus necesidades y expectativas, incluya la entrega del mismo, lo que da un valor agregado del producto- servicio a los clientes.
Para qué	La estrategia busca ampliar el crecimiento del mercado y la participación del producto en el mercado de la construcción, sin tener que hacer mucha inversión en personal y recursos o diversificación del servicio.
Cuánto	La inversión de recursos es mínima ya que se complementaría con los recursos de los proveedores aliados.

Quién	Gerencia, Administrador UNES y Fuerza de ventas, son las encargadas de la ejecución y evaluación de la estrategia.
--------------	--

Fuente: G&J Ferreterías S.A

Estrategias de precios

Factores que influyen en la decisión del precio del producto: Los principales factores que influyen en la decisión del precio del producto son los relacionados con el costo del producto y los gastos de traslado de los mismos, el precio de la competencia y el rango de contribución que ha destinado la compañía para esta línea de productos.

Objetivos en la fijación del precio: El objetivo principal en la fijación de precio del producto es obtener un margen de contribución alrededor de 10% buscando regulación del precio en la zona. Que se transfiera al cliente un producto de calidad y garantizado. Cuidando que sea de accesibilidad para los clientes industriales y construcciones de vivienda.

Precio del producto frente a la competencia: Debido a la alta competencia de productos en el mercado regional, se tiene en cuenta la competencia fuerte de las grandes superficies, las cuales manejan precio más bajo en líneas como las barras, figurado, productos para el agro que los de G&J FERRETERÍAS S.A. Algunos competidores más pequeños (ferreterías) tienen precios más bajos pero no manejan las mismas marcas como en el caso del cemento.

G&J FERRETERÍAS S.A al ser importador de este productos, hace que se tenga disponibilidad de producto, para la zona de Boyacá, y esto ayuda a tener oportunidad de venta frente al consumidor.

Estrategias en la fijación de precios: La principal estrategia para la fijación de precios es transmitirle al cliente la confianza de un producto de la más alta calidad, con respaldo de garantía y que será entregado en el sitio donde el cliente lo requiera y en el tiempo que lo necesite, es decir que al cliente se le elimina la preocupación de transporte del producto, sin dejar de lado que cliente que retire se le dará prioridad de entrega.

Estrategias de Distribución

Tipo de distribución y canal: Al realizar la fusión la unes contara con 6 vehículos garantizando la entrega oportuna de los pedidos, a tiempo y completos, con los que se consolidaran de manera óptima la carga.

Propuestas de mejoramiento: La propuesta de mejoramiento está enfocada a la unión de fuerzas para el cumplimiento presupuestal.

Acciones de mejoramiento para la UNES: La empresa dentro de su visión de ser líderes en comercialización de productos para la construcción, debe identificar los factores más importantes del negocio que contribuyan al crecimiento de participación en el mercado, focalizándose en la satisfacción del cliente, identificando cuáles son sus necesidades y expectativas.

Bajo esta premisa, la integración fortalecerá su estructura de ventas, lo cual es clave para poder llegar a los clientes y poder satisfacer sus necesidades y expectativas contribuyendo al desarrollo en el mercado de la construcción en la zona. La estrategia planteada consiste en conseguir acuerdos comerciales y alianzas estratégicas. Hay que trabajar

fuertemente en las líneas nuevas, ya que mejorara la participación del mercado

Tabla 12: Planteamiento de Estrategia para la integración

Qué	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y transmitirlos a nuestros clientes.
Cómo	Apoyados en el posicionamiento de marca en el mercado, convocando a los aliados potenciales a establecer un vínculo comercial con el fin de incrementar las ventas..
Cuándo	De manera permanente, la consecución y establecimiento de alianzas comerciales.
Dónde	La estrategia se desarrollaría inicialmente en Duitama, pasando luego a los municipios que corresponden a la Unes., ya que es donde cuenta con mayor reconocimiento y presencia de la marca
Por qué	La empresa necesita retomar su territorio “hacer respetar la casa” con el fin de sacar el mayor provecho de su conocimiento y posición de marca para ofrecerles a los clientes un producto que además de satisfacer sus necesidades y expectativas, cuenta con certificado de garantía, lo que da un valor agregado del producto- servicio a los clientes.
Para qué	La estrategia busca ampliar el crecimiento del mercado y la participación de los productos en el mercado de la construcción, industria y demás sin tener que hacer aumento en personal.
Cuánto	La inversión de recursos es mínima ya que se cuenta con el personal y la logística necesaria para el cumplimiento presupuestal.
Quién	Equipo de trabajo

Fuente: G&J Ferreterías S.A

Estrategias en relación al margen: para cumplir con las metas establecidas se recurre a las siguientes estrategias.

A través de un especialista de mercadotecnia implementar programas a través de medios masivos de comunicación (radio, prensa, televisión), con ofertas especiales.

Mercadeo: En la actualidad el área de mercadeo la desarrolla directamente en cada una de las sucursales de la empresa.

Estrategia de mercadeo. En ésta se tiene en cuenta los estudios correspondientes a producto, precio, distribución, promoción y servicio al cliente.

Producto: Se caracteriza por cada uno de los productos que comercializa la empresa para el sector industrial.

Precio: Acorde con las políticas de la empresa y la competencia.

Distribución: En los puntos de venta, pedidos directos y vía internet.

Promoción: Publicidad pagada, venta personal, relaciones públicas.

Servicio al cliente: Los productos de G&J FERRETERÍAS S.A, son de excelente calidad, eficientes, garantizados, con personal idóneo, capacitado y amable, originando en el cliente y empresario satisfacción total, obteniendo la permanencia de los clientes actuales y futuros.

Estrategias en relación al ciclo: es necesario trabajar sobre los siguientes elementos.

Hacer una evaluación sobre la cantidad de activos, si no se requieren en la empresa es necesario venderlos para recuperar parte de la inversión que se hizo en ellos.

Planificar correctamente los desplazamientos de los vehículos, igualmente sus cargas para optimizar tiempo y ahorra dinero empleado en combustible y reparaciones.

Utilizar adecuadamente las áreas de las bodegas, haciendo correctamente la rotación de productos mediante las técnicas adecuadas para llevar a cabo dichos procesos.

Estrategias en relación al gasto: para que haya disminución respecto al gasto la empresa trabajará en la integración de las UNES, en el departamento de Boyacá. Los costos altos se presentan porque la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES) trabajan independientemente

CAPITULO IV

4.1 PROPUESTA PARA ARTICULAR LAS SUCURSALES DE G&J FERRETERÍAS S.A, APLICANDO LA HERRAMIENTA EVA PARA MINIMIZAR TIEMPOS Y COSTOS

La articulación es un modelo sistémico que logra mejorar los resultados con la aplicación de los mismos recursos en una empresa, solamente optimizando las interrelaciones entre las partes de dicha organización. En este caso se hace la articulación de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES), en el departamento de Boyacá, para el mejoramiento de resultados, la empresa recurre a la herramienta financiera (EVA). La articulación se logra a través de un proceso que promueve un mejor conocimiento entre las partes, sus funciones, objetivos, metas, productos y recursos y llega hasta la evaluación conjunta y mejora de sus procesos.

Figura 5: articulación de G&J FERRETERÍAS S.A en el departamento de Boyacá



Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A

La articulación de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES), se hace aplicando la herramienta financiera EVA. En la articulación G&J FERRETERÍAS S.A, contará con un solo sistema de bases de datos para agilizar procesos y mejorar la calidad en todas las áreas de la empresa con miras a posicionarse como la mejor compañía en su ramo.

A continuación se presenta los resultados del EVA de la Unidad de Negocio Efectiva y Sostenible (UNES), del departamento de Boyacá, a través de la integración de G&J FERRETERÍAS S.A, la disminución de costos de producción y comercialización van a minimizar considerablemente sin embargo se analizaran los resultados de las diferentes unidades para determinar en qué momento la herramienta genera resultados positivos.

Tabla 13: EVA de enero (2014) UNES (Tunja-Américas)

EVA	TUN	AMER
UTILIDAD OPERATIVA	105.520	44.604
Más descuentos de prov. Nacionales.	4.205	2.810
MAS otros ingresos	-573	-1.803
Impuesto de renta	-37.449	-17.294
	-34%	-36%
Utilidad Neta Operacional (UNO)	71.703	28.317
Utilidad mínima exigida (UME.)	62.534	43.732
Valor Eva	9.169	-15.414
% cumplimiento	115%	65%

Activos productivos xa EVA.	10.247.626	4.804.024
Costo de Capital WACC	0,61%	0,91%

Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de enero del 2014, en la UNES de Tunja fue positiva, con un porcentaje de cumplimiento del 115%, en cambio en la UNES de las Américas presentó resultados negativos, con un porcentaje bajo de cumplimiento del 65%. Lo que significa que si el EVA es positivo, la empresa crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados). Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa

no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza sufre un decremento, destruye valor.

Tabla 14: EVA de febrero (2014) UNES (Tunja-Américas)

EVA	TUN		AMER	
UTILIDAD OPERATIVA	122.684		81.753	
Mas descuentos de prov. Nacionales.	41.832		29.887	
MAS otros ingresos	-2.179		-5.201	
Impuesto de renta	-56.609	-34%	-39.868	-36%
Utilidad Neta Operacional (UNO.)	105.727		66.571	
Utilidad minima exigida (UME.)	79.294		59.369	
Valor Eva	26.433		7.201	
% cumplimiento	133%		112%	

Activos productivos xa EVA.	10.364.773	5.276.964
Costo de Capital WACC	0,77%	1,13%

Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de febrero del 2014, en la UNES de Tunja fue positiva, con un porcentaje de cumplimiento del 133%, igualmente la UNES de las Américas presentó resultados positivos, con un porcentaje alto de cumplimiento del 112%. Se observa el incremento del EVA en ambas UNES.

Tabla 15: EVA de marzo (2014) UNES (Tunja-Américas)

EVA	TUNJA	%	AMER	%
UTILIDAD OPERATIVA	71.598		67.221	
Mas descuentos de prov. Nacionales.	5.267		4.269	
MAS otros ingresos	-1.830		-4.391	
Impuesto de renta	-27.615	-36%	-25.640	-36%
Utilidad Neta Operacional (UNO.)	47.420		41.458	
Utilidad minima exigida (UME.)	48.558		32.356	
Valor Eva	-1.138		9.103	
% cumplimiento	98%		128%	

Activos productivos xa EVA.	10.148.228	5.408.827
------------------------------------	-------------------	------------------

Costo de Capital WACC	0,48%	0,60%
------------------------------	--------------	--------------

Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de marzo del 2014, en la UNES de Tunja fue negativa, con un porcentaje de cumplimiento del 98%, la UNES de las Américas presentó resultados positivos, con un porcentaje alto de cumplimiento del 128%. Se observa el incremento del EVA en la UNES Américas y un gran descenso en la UNES de Tunja.

Tabla 16: EVA de abril (2014) UNES (Tunja-Américas)

ABRIL

EVA	TUNJA	%	AMER	%
UTILIDAD OPERATIVA	45.442		28.748	
Mas descuentos de prov. Nacionales.	9.595		3.935	
MAS otros ingresos	0		-2.986	
Impuesto de renta	-18.945	-34%	-13.317	-41%
Utilidad Neta Operacional (UNO.)	36.093		16.380	
Utilidad minima exigida (UME.)	50.759		34.872	
Valor Eva	-14.667		-18.491	
% cumplimiento	71%		47%	

Activos productivos xa EVA.	9.504.294	4.633.454
Costo de Capital WACC	0,53%	0,75%

Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de abril del 2014, en la UNES de Tunja fue negativa, con un porcentaje de cumplimiento del 71%, la UNES de las Américas presentó resultados negativos, con un porcentaje de cumplimiento del 47%. Se observa un gran descenso en la UNES de Tunja y las Américas. Es decir en ninguna de las UNES, se generó valor.

Tabla 17: EVA de mayo (2014) UNES (Tunja-Américas)

EVA	TUN	%	AMER	%
UTILIDAD OPERATIVA	82.522		46.438	
Mas descuentos de prov. Nacionales.	11.747		6.145	
MAS otros ingresos	-2.881		-2.396	
Impuesto de renta	-33.086	-35%	-19.687	-37%
Utilidad Neta Operacional (UNO.)	58.302		30.500	
Utilidad minima exigida (UME.)	52.069		33.881	
Valor Eva	6.233		-3.380	
% cumplimiento	112%		90%	

Activos productivos xa EVA.	9.903.910	4.904.748
Costo de Capital WACC	0,53%	0,69%

Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de mayo del 2014, en la UNES de Tunja nuevamente fue positiva, con un porcentaje de cumplimiento del 112%, la UNES de las Américas presentó resultados negativos, con un porcentaje de cumplimiento del 90%. Se observa un gran descenso en la UNES de las Américas. Es decir la UNES de las Américas, no generó valor.

Tabla 18: EVA de junio (2014) UNES (Tunja-Américas)

EVA	TUN	%	AMER	%
UTILIDAD OPERATIVA	91.517		74.299	
Mas descuentos de prov. Nacionales.	5.066		2.910	
MAS otros ingresos	-2.517		-4.818	
Impuesto de renta	-32.321	-34%	-26.232	-36%
Utilidad Neta Operacional (UNO.)	61.745		46.159	
Utilidad minima exigida (UME.)	50.766		33.255	
Valor Eva	10.979		12.905	
% cumplimiento	122%		139%	

Activos productivos xa EVA.	9.558.382	4.761.641
Costo de Capital WACC	0,53%	0,70%

Fuente:G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de junio del 2014, en la UNES de Tunja nuevamente fue positiva, con un porcentaje de cumplimiento del 122%, la UNES de las Américas presentó resultados positivos, con un porcentaje de cumplimiento del 139%. Se observa un gran ascenso en la UNES de las Américas, igualmente la UNES Tunja. Es decir la UNES de las Américas y Tunja generó valor.

Tabla 19: EVA de julio (2014) UNES (Tunja-Américas)

EVA	TUN	%	AMER	%
UTILIDAD OPERATIVA	83,183		91,008	
Mas descuentos de prov. Nacionales.	9,519		5,271	
MAS otros ingresos	-5,706		-7,391	
Impuesto de renta	-31,19	-36%	-29,844	-34%
Utilidad Neta Operacional (UNO.)	55,806		59,044	
Utilidad minima exigida (UME.)	59,018		34,985	
Valor Eva	-3,211		24,059	
% cumplimiento	95%		169%	

Activos productivos xa EVA.	10,380,913	5,349,843
Costo de Capital WACC	0.57%	0.65%

Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de julio del 2014, en la UNES de Tunja nuevamente fue negativa, con un porcentaje de cumplimiento del 95%, la UNES de las Américas presentó resultados positivos, con un porcentaje de cumplimiento del 169%. Se observa un gran ascenso en la UNES de las Américas la UNES Tunja, sufrió un fuerte descenso, Es decir la UNES de las Américas generó valor, la Unes de Tunja no generó valor alguno.

Tabla 20: EVA de agosto (2014) UNES (Tunja-Américas)

EVA	TUN	%	AMER	%
UTILIDAD OPERATIVA	125,889		64,373	
Mas descuentos de prov. Nacionales.	18,514		7,845	
MAS otros ingresos	-3,268		-1,563	
Impuesto de renta	-46,625	-33%	-24,239	-34%
Utilidad Neta Operacional (UNO.)	94,511		46,416	
Utilidad minima exigida (UME.)	66,215		39,834	
Valor Eva	28,296		6,582	
% cumplimiento	143%		117%	

Activos productivos xa EVA.	11,286,114		5,611,614	
Costo de Capital WACC	0.59%		0.71%	
EVA ACUMULADO AÑO.	TUN	%	AMER	%
VALOR EVA \$	91,175		51,871	
% Cumplim. EVA	121%		117%	

crecimiento \$ Año.	30.9%		18.1%	
----------------------------	--------------	--	--------------	--

Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A, 2014

El EVA en el mes de agosto del 2014, en la UNES de Tunja nuevamente fue positiva, con un porcentaje de cumplimiento del 143%, la UNES de las Américas presentó resultados positivos, con un porcentaje de cumplimiento del 117%. Se observa un gran ascenso en la UNES de las Américas la y UNES Tunja, la UNES de las Américas y Tunja generó valor.

En el análisis del EVA de los meses de enero a agosto del 2014, se observa que presenta inestabilidad.

Efectividad del Valor Económico Agregado (EVA) para G&J FERRETERÍAS S.A

Para que el Valor Económico Agregado (EVA), tenga efectividad, es necesario que la organización tenga en cuenta algunas estrategias, tales como:

- Mejorar e incrementar la eficiencia de los activos que se poseen.
- Bajar o reducir al máximo la carga fiscal.
- Orientar las inversiones en activos que rindan por encima del costo del pasivo.
- Medidas como la implementación del Justo a Tiempo, orientadas a reducir inventarios, optimizar la producción, producir solo lo que se necesita.
- Reducir el plazo en tiempo y volumen en dinero de las cuentas por cobrar.
- Mejorar la eficiencia de los activos actuales tratando de aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más. Para ello, hay que aumentar el margen con el que se vende (a través de un aumento del precio de venta, de reducción de los costos, o con medidas en conjunto); si bien se debe aumentar la rotación de los activos fijos y activos circulantes, para generar más ingresos sin necesidad de aumentar las inversiones. Una de las formas de conseguir aumentar el rendimiento, es invertir en aquellas divisiones que generan valor y no invertir en aquellas unidades productivas que destruyen o generan muy poco valor.
- Aumentar las inversiones en activos que rindan ganancias por encima del costo del pasivo. De esta manera, el incremento de la utilidad superaría el aumento del costo de la financiación, con lo que el EVA sería mayor, se incrementaría. Amat, O. (1999).

Propuesta y estrategia de G&J FERRETERÍAS S.A para generar (EVA)

Para generar valor económico agregado, se tiene que actuar sobre las variables (en la propuesta se tiene en cuenta: incrementar las utilidades sin incrementar el capital y reducir el capital sin reducir las utilidades) que puedan tener una influencia directa en la generación de valor, Amat (2000) para incrementar el valor económico agregado. Para G&J FERRETERÍAS S.A

Incrementar las utilidades sin incrementar el capital: para lograr este propósito G&J FERRETERÍAS S.A, se enfocará principalmente en el cliente, finalmente es quien contribuirá para que haya incremento de utilidades en la empresa. En la siguiente figura se muestra las estrategias para lograrlo.

Figura 6: Incremento de utilidades en G&J FERRETERÍAS S.A



Fuente: autoras, 2014

Igualmente para incrementar utilidades el departamento de mercadeo de G&J FERRETERÍAS S.A, seguirá el siguiente procedimiento.

Aumentará la frecuencia de las visitas a los clientes actuales: dependiendo de la frecuencia de los pedidos del cliente, sin embargo la empresa estará pendiente mediante visitas periódicas y llamadas (2 veces por semana). Hacer sentir importante al cliente es vital para la empresa.

Búsqueda de nuevos clientes: para G&J FERRETERÍAS S.A, es importante agregar nuevos clientes a la cartera. Prospeccionar clientes potenciales, hacer algunas llamadas y llevar información (Brochure o Portafolio de servicios) acerca de la empresa y productos puede significar que se añadan nuevos clientes, que incrementarán los ingresos.

Implementar promociones atractivas: G&J FERRETERÍAS S.A, cada mes realizará una promoción especial un “segundo producto a mitad de precio”.

G&J FERRETERÍAS S.A ofrecerá beneficios adicionales por compras más grandes: dependiendo del monto de la compra se va ofreciendo los beneficios respectivos al cliente.

G&J FERRETERÍAS S.A transfiere los beneficios a sus clientes: es necesario para la empresa venderse como cliente a los proveedores y obtener beneficios adicionales con ellos. Pidiendo obsequios por las compras que se hace, descuentos o cualquier valor agregado adicional, y utiliza estos para transferirlos a los clientes y obtener así también mayores pedidos sin inversión directa alguna.

G&J FERRETERÍAS S.A creará un programa de cliente-amigo: a través de un sistema de puntos de tal forma que cuando el cliente junte un

determinado número de puntos se les obsequiará un regalo o se les hace un descuento en su próxima compra, el cliente puede elegir la opción.

G&J FERRETERÍAS S.A pagará por clientes referidos: por cada 2 clientes referidos, la empresa hace un 5% de descuento en su próxima compra. La empresa está invirtiendo un pequeño porcentaje pero pronto se incrementará la cartera con el respectivo incremento en ventas a mediano plazo.

G&J FERRETERÍAS S.A mejorará su departamento de mercadotecnia: con personal especializado bien remunerado.

Reducir el capital sin reducir las utilidades: para reducir el capital sin reducir las utilidades es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Reducir las cuentas por cobrar
- Extender los días de cuentas por pagar
- Incrementar la rotación de inventarios

Igualmente se puede reducir capital sin reducir utilidades teniendo en cuenta las siguientes variables o indicadores.

Cambio de los costos variables: para incrementar utilidades es necesario reducir los costos variables, se logra utilizando los recursos o insumos, o empleando materias primas de buena calidad y más económicas que las empleadas actualmente. Al disminuir los costos variables aumenta el margen de contribución generando mejores utilidades a la empresa.

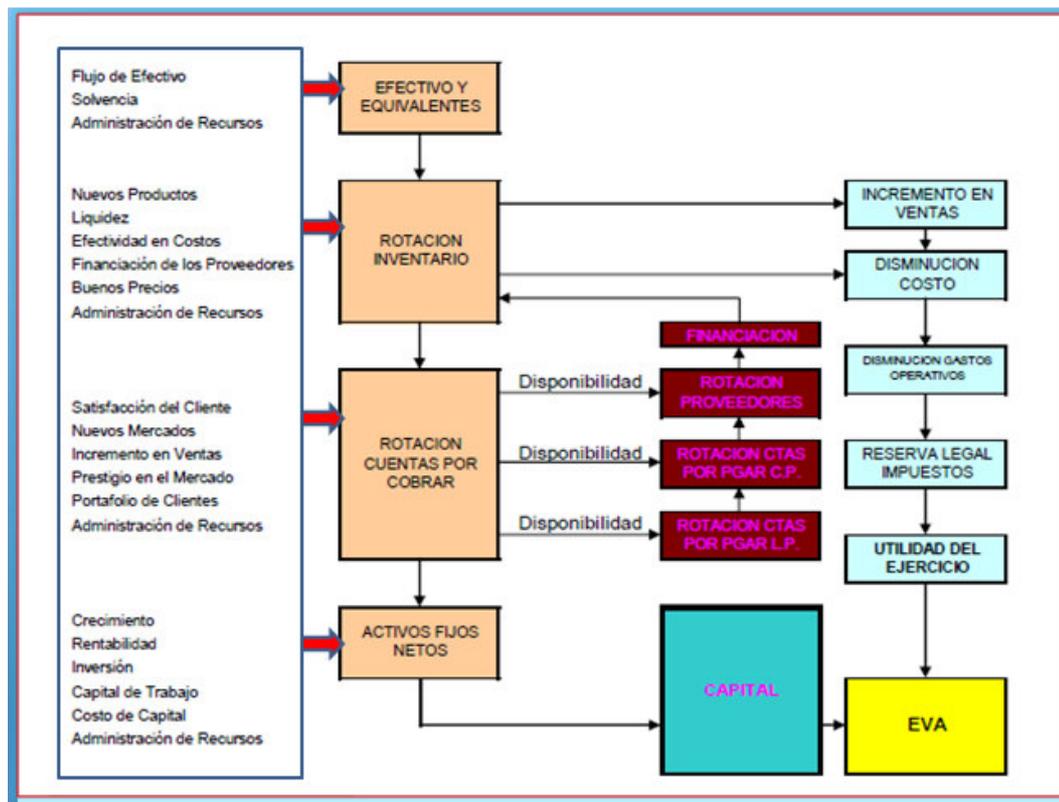
Flujo de Caja: se puede proyectar las necesidades futuras del efectivo. Es un estado de resultados que abarca períodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, y el saldo de efectivo al final de

períodos de tiempo determinados en la empresa. Es una excelente herramienta, porque sirve para predecir las necesidades futuras de efectivo.

El flujo de caja y la rentabilidad son los dos indicadores que permiten monitorear el alcance del OBF (Objetivo Básico Financiero).

En el siguiente esquema se sintetiza como G&J FERRETERÍAS S.A, empleando los estados financieros generará utilidad creando valor agregado. Se logra interrelacionando cada una de las áreas de la empresa.

Figura 7: contribución de G&J FERRETERÍAS S.A en la creación de valor agregado (EVA)



Fuente: G&J FERRETERÍAS S.A

CONCLUSIONES

- En el Proyecto se propuso un Modelo de Integración de G&J FERRETERÍAS S.A en el departamento de Boyacá, empleando el Valor Económico Agregado (EVA) a manera de Herramienta Financiera, para minimizar gastos e incrementar utilidades.
- Mediante un el Diagnóstico se analizaron las condiciones actuales de G&J FERRETERÍAS S.A, para aplicar Valor Económico Agregado (EVA) en la empresa y minimizar costos de producción.
- A través del diagnóstico de G&J FERRETERÍAS S.A, se analizó que es importante disminuir en el gasto logístico aplicando la herramienta financiera EVA, esto permitirá beneficiar a la UNES, especialmente cuando logren la integración.

BIBLIOGRAFIA

Amat, O. (1999). EVA: valor económico agregado; un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá: Norma.

Amat, O. (2000). EVA un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar y crear valor. Barcelona, España. Ed. Gestión 2000.

Calva, A. (2002). Creación de Valor Económico de las empresas en México.

Cartilla de la organización G&J.

González Otálora, Elsa Marina; SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Santafé de Bogotá D.C., 1998.

Guiltinan, Joseph P. Gerencia de marketing, estrategias y programas. Sexta Edición. Editorial Mc. Graw Hill: Colombia, 2000.

Hiebing, Jr. Roman G. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc. Graw Hill Interamericana de México S.A., 1992.

Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, Serie: Aprender a Investigar.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, Metodología, diseño y desarrollo de procesos de investigación, Bogotá, Limusa 2006.



ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

Sallenave, Jean Paul. La gerencia integral. Editorial Norma. Bogotá – Colombia, 1994.

Parró (1972), Viñolas y Adserà (1997), Amat (1999), HBR (1999), Young (2001), Stern (2002), Irimia (2003), Martín y de la Calle (2003), Sanjurjo y Reinoso (2003), Rappaport (2006).

Revista Nacional de Administración, 2010

Stanton, William J. y ETZEL, Michael J. Fundamentos de marketing. Edición: 13^a. Mc. Graw Hill Interamericana de México S.A., 2003.

WEBGRAFIA

<http://www.ftexh.com/es/ebita.html>

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/>

<http://www.todacolombia.com/departamentos/boyaca.html>

<http://www.elprisma.com/apuntes/valoreconomicoagregado/>

<http://www.cabrerayasociados.com/index.php?pag=0240&a=1>