



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CONTROL (BALANCED SCORECARD) EN LA
COMPAÑÍA CRISTALERÍA PELDAR S.AS**

Autor(es)

Juan David Marín Ortiz

Isabel Cristina Ortiz Correa

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Medellín, Colombia

2021



DIAGNÓSTICO FINANCIERO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CONTROL (BALANCED SCORECARD) EN LA
COMPAÑÍA CRISTALERÍA PELDAR S.AS

Juan David Marín Ortiz
Isabel Cristina Ortiz Correa

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al
título de:

Especialista en Finanzas

Asesores (a):

Cesar Augusto Ruiz Gomez

Línea de Investigación:

Diagnostico financiero y Balanced Scorecard

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Medellín, Colombia

2021.

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. ANTEDECENTES	7
III. CONTEXTO DEL PROBLEMA	8
IV. PLANTEAMIENTOS DEL PROBLEMA A RESOLVER	9
V. OBJETIVOS.....	9
1) OBJETIVO GENERAL	9
2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
VI. ALCANCE	10
VII. MARCO TEÓRICO.....	10
1) El diagnóstico financiero y el Balanced Score Card (BSC)	10
2) Para el diagnóstico financiero:.....	11
VIII. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	13
IX. FACTORES DE ÉXITO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	14
X. CRONOGRAMA.....	15
XI. PRESUPUESTO.....	15
XII. ASPECTOS ÉTICOS Y DE SOSTENIBILIDAD.....	15
XIII. Análisis Macroeconómico Cristalería Peldar S.A.....	17
1) Indicadores Macroeconómicos.....	17
2) Análisis del sector	25
A. Matriz DOFA	27
B. Análisis PEST	27
C. Análisis ambiental	31
D. Análisis del cliente	34
E. Posibles sustitutos del vidrio	35
XIV. Misión, visión, valores y estrategia Compañía Peldar	37
XV. RESULTADOS.....	40
1) Diagnostico financiero	40

2) Plan Estratégico propuesto a través de un Balanced ScoreCard	46
3) Descripción de iniciativas para mejorar los indicadores.....	48
XVI. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	49
XVII. ANÁLISIS DE RIESOS.....	51
XVIII. Perspectivas de la empresa, recomendaciones y conclusiones.....	53
1) Perspectivas de la empresa	53
2) Recomendaciones	54
3) Conclusiones	55
XIX. BIBLIOGRAFÍA.....	56

GRÁFICOS

Gráfico 1 Fluctuaciones TRM 2019-2020.....	18
Gráfico 2. Comparación de Gasto en hogares para los dos primeros semestres del 2019 y 2020.	19
Gráfico 3. Cambios en tasas de interés de Política Monetaria. Tasa actual: 1,75% (Vigente desde lunes 28 de septiembre de 2020).....	21
Gráfico 4. Series históricas 2009-2020 con corte al mes de octubre, para la tasa de intervención de política monetaria y de la DTF efectiva anual (e.a).....	22
Gráfico 5. Inflación anual del IPC: 1,97%, septiembre de 2020.....	23
Gráfico 6. Información II Trimestre de 2020.....	24
Gráfico 7. Etapas básicas del proceso de producción de vidrio.	33
Gráfico 8. Producción de vidrio en Peldar-OI.....	33
Gráfico 9. Estructura de inversión	40
Gráfico 10. Estructura de financiera.....	41
Gráfico 11. Comparación de costos y gastos sobre ventas.....	42
Gráfico 12. Comparación márgenes	42
Gráfico 13. Margen Ebitda.....	43
Gráfico 14. Rentabilidad del activo.....	43
Gráfico 15. Rentabilidad del patrimonio	44
Gráfico 16. Capital de trabajo.....	45

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Visión, Objetivo, ambiciones, prioridades, valores y comportamiento de la compañía... 39	39
Ilustración 2. Prioridades estratégicas y objetivos.	39
Ilustración 3. Fuerzas que deberían ser direccionadas por la estrategia.	40

TABLAS

Tabla 1. Indicadores Financieros 2018-2019-2020.....	45
Tabla 2. Indicadores financieros del Balanced.....	47
Tabla 3. Promedio histórico, situación actual y meta.....	47
Tabla 4. Iniciativas.....	48
Tabla 5. Sensibilidad del KTNO ante cambios en CXC Y CXP.	50
Tabla 6. Sensibilidad del EVA ante cambios en las CXC y CXP y Kp (Costo patrimonio).	50
Tabla 7. Sensibilidad del WACC ante cambios del Kp(Costo socios).	50
Tabla 8. Sensibilidad de la utilidad Neta ante cambios en CMV y Gastos administración.....	51

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se enfoca en analizar el desempeño financiero de Peldar en los tres últimos periodos (2018 -2019 -2020) que nos permita entender la trayectoria financiera de la empresa y de su sector, esto se hizo por medio de un diagnostico financiero apoyado en el análisis de sus niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad, su productividad de capital de trabajo, así como analizar integralmente sus estados financieros apoyados de igual forma en el análisis vertical y horizontal. Para finalmente proponer un tablero de gestión y control (Balance ScoreCard) basado en las perspectivas y estrategias empresariales con un enfoque en el área financiera donde se propusieron los principales indicadores de gestión y crecimiento de una compañía; entre los indicadores analizados están la relación de costos comparados con ventas, el margen EBITDA, bruto, operacional, antes de impuestos y neto, adicionalmente, se evaluó el ROA y ROE de la compañía y sus socios, también el capital de trabajo neto operativo (KTNO) y el valor agregado EVA.

Entre los resultados obtenidos se encuentra que a pesar de que el año 2020 fue un año retador para muchas compañías por el tema de la contingencia sanitaria a causa del COVID-19, la organización reflejó mejores números con respecto al 2019 en la relación con sus costos de operación, mientras que las ventas si se vieron afectadas por la contingencia generada por la Pandemia, con unas ventas que disminuyeron en un 7%, en cuanto al margen Ebitda pasó de un 27% en 2019 a un 32 % en 2020 lo que reflejó un crecimiento del 17%. Pasando a los resultados del ROA la empresa pasó de un 11,5% en 2019 a casi un 14% en el 2020 mejorando en un 20 % comparado con el año anterior, por otra parte, la rentabilidad de los socios ROE si empeoró en un 7%, paso de un 25% en el 2019 a un 23% en el 2020. Por último, se descubrió que el KTNO venía en una tendencia negativa en los años 2018 y 2019 dando un valor negativo, para el 2020 paso a ser positivo y esto debido a que la compañía se apalanco en sus proveedores y sus cuentas por pagar disminuyeron debido a que subió sus plazos de pago y en cuanto al EVA se concluye que la compañía viene generando valor año tras año.

En Colombia, el nombre Cristalería Peldar no es nada desconocido. Es un nombre que, aunque ya es familiar, poco se conoce de sus orígenes, y también de su relevancia. Y es que la industria del vidrio, más puntualmente la producción y comercialización de vidrio posee poca documentación y estudios que se hayan enfocado en indagar más profundamente sobre su funcionamiento, sus perspectivas y sus limitantes. Es de ahí, de donde también nace el interés de examinar esta compañía, sus repercusiones en el mercado colombiano y evaluar financieramente como ha sido su desempeño en los últimos años y qué podemos esperar de esta, no sólo a nivel nacional, sino también mundial, por la relevancia de la compañía con sus exportaciones y participación en el mercado internacional a través de su casa matriz – Owens Illinois.

Es clave analizar las variaciones año a año que ha tenido la compañía, porque a pesar de que el panorama para la compañía parece positivo a simple vista, al no contar con competencia y tener un mercado consolidado por décadas, es cierto que existen factores macroeconómicos ajenos a su control, que han tal vez (o no) influenciado el desempeño de la misma en el tiempo. Este trabajo nos permitirá ver qué tanto impacto tienen las variables externas en la compañía, y como se puede a través la diversificación o la implementación de diferentes estrategias mitigar los impactos negativos que puedan existir para la compañía, o si, por el

contrario, se encuentran sujetos a los cambios políticos, sociales, económicos y fiscales del país sobre los cuales existen menos capacidad de maniobra.

Es importante hacer una reseña de lo que es la compañía, O-I Peldar hace parte de la Organización Ardila Lülle y del grupo Owens- Illinois, el fabricante de envases de vidrio más grande del mundo y socio preferido de muchas de las marcas líderes de alimentos y bebidas a nivel mundial.

En Colombia, O-I Peldar está presente con 4 plantas ubicadas en Zipaquirá, Soacha y Buga, las cuales producen envases de vidrio para las categorías de licores, bebidas no alcohólicas, alimentos, farmacéuticos y cosméticos, además de fabricar productos de cristalería para el hogar a través de su marca Cristar. La Compañía cuenta con más de 1.200 empleados a nivel nacional que están orgullosos de fabricar un material confiable, sostenible, puro, único y que ayuda a desarrollar la imagen de las marcas.

Su objeto social, consiste en la producción de toda clase de artículos de vidrio. En general, la fabricación y el comercio de productos y artículos en que estos entren como componentes, y en general la fabricación y el comercio de productos y artículos de vidrio, plástico, metal o papel, o de los que sean un complemento necesario para su uso, distribución y venta.

Para comprender la importancia de la empresa en Colombia, es clave dar un paso atrás y recordar cómo fueron los inicios de esta industria en el país, así como el rol que jugó la compañía en la producción y desarrollo de productos a base de vidrio. Remontándonos a la historia del vidrio cabe mencionar como algunos autores creen haber probado que el vidrio surgió del vidriado, que ya en el IV milenio a.C. se usaba extensamente en Egipto y Mesopotamia. Se dice que el primer uso que se le dio al vidrio fue en la imitación de piedras preciosas. La transparencia del vidrio se impuso siglos después gracias a la técnica del soplado introducida por los romanos, que hizo posible la producción a gran escala, y que significó un gran avance para la fabricación de objetos de vidrio¹.

La manufactura y producción del vidrio ha sido un hito histórico de la humanidad, ya que su aparición y desarrollo van de la mano con la evolución científica, tecnológica y cultural. Hoy en día el vidrio nos acompaña en todo momento y sus múltiples usos lo han convertido en un objeto cotidiano. Puede asegurarse que todo el vidrio presente en Colombia hasta finales del siglo XIX era importado. No existe evidencia de maestros vidrieros o talleres de producción de vidrio durante la colonia y buena parte de la República (Castro, 2007). Posterior a esto se estableció la sociedad Kopp hermanos en Colombia, para no depender del mercado de botellas internacionales y para atender a las necesidades de Bavaria. Fue así como a finales del siglo pasado se instalaron en Caldas vidrieras junto a industrias cerámicas, una de las principales vidrieras fue “Locería de Caldas S.A.” que vendió al consorcio de Bavaria en 1932, adoptando el nombre de Vidriera Fenicia N° 2. En 1939 Bavaria vendió la empresa a Pedro Luis y Darío Restrepo, fundadores de la Compañía Peldar Ltda. (Brigitte Paola Castro Soto, 2017).

¹ (Brigitte Paola Castro Soto, 2017)

Esta pequeña reseña histórica sirve como punto de referencia para evidenciar los orígenes del vidrio, la antigüedad de la empresa en el país, su importancia, y el hecho de que, pertenecer a esta industria y trabajar particularmente con la producción de envases de vidrio representa un camino difícil gracias a las características de mano de obra, maquinaria y conocimiento del sector con las que se debe contar, aspecto que ha jugado a favor de la empresa, permitiendo que se mantenga como líder de la industria en Colombia.

II. ANTECEDENTES

Realizada la revisión bibliográfica disponible sobre los diagnósticos financieros y los tableros de control y gestión, se encontró que existe una gran variedad de información disponible para distintas industrias y con múltiples enfoques. Para el objeto de esta investigación se encontraron trabajos de grado e investigaciones de gran valor para el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo.

Se pretende en este trabajo monográfico recopilar las buenas prácticas de diferentes estudios o propuestas que ayuden a desarrollar el correcto diagnóstico financiero de Cristalería Peldar S.A. Por ejemplo, el trabajo de investigación de la tesis titulada “ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS CRISMA PERIODOS 2014-2015”, realizado en la Provincia de Yunguyo, Región Puno, tuvo como objeto conocer los resultados de la evaluación económica financiera de la empresa Comercializadora de Vidrios Crisma (ARIAS, 2018) que se tomará para este ejercicio particular como soporte bibliográfico. Además, para la elaboración de una propuesta de cuadro de mando se requiere contar con acceso a “información confiable y significativa, parte de la cual está dedicada a la parte instrumental de construcción de los indicadores está (Beltrán, 2000) o a su aplicación a un tema organizacional específico, como el de la cadena de suministro (Keebler y Durtsche, 1999), mientras que es cada vez mayor la literatura que incluye los indicadores como parte del ejercicio estratégico considerando diversas perspectivas (Hronec, 1993), Uniendo perspectivas y estrategia (Encan Brown, 1996; Kaplan y Norton, 2000) o mostrando metodologías o casos de aplicación dentro del ejercicio estratégico empresarial (Kaplan y Norton, 2001; Niven, 2002)”². Igualmente, el trabajo realizado por dos estudiantes de la especialización de finanzas de la Universidad de Antioquia llamado “DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCE SCORECARD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SALUD ORAL” realizado en Medellín en el año 2012 fue una base determinante para estructurar la herramienta de gestión y control.

La metodología del Balanced Scorecard sugerida por Kaplan y Norton (2000) propone establecer varias perspectivas desde las cuales se desarrollen los indicadores (finanzas, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) como parte del despliegue de los objetivos estratégicos; esto implica establecer relaciones causales entre los diversos indicadores con el fin de hacer explícita la forma en que el logro de cada uno de ellos contribuye al logro de dichos objetivos. (Bejarano, 2007)

Es precisamente cuando el BSC cumple estas funciones, cuando pasa no solo a ser uno de los más importantes sistemas de gestión, sino que pasa a formar parte integral de casi todos

² (Bejarano, 2007)

los sistemas de gestión modernos, su amplia gama de posibilidades de adaptación permite integrarse a prácticamente todo tipo de organización.

III. CONTEXTO DEL PROBLEMA

En los últimos años se ha convertido en un elemento clave y estratégico el conocimiento del estado histórico y actual de una compañía en particular. Esto con el ánimo de tener herramientas concretas que permitan la toma de decisiones informadas, para así cumplir con las metas y objetivos particulares de cada compañía. Conocer la empresa desde un punto de vista financiero, permite entender las debilidades y oportunidades que existen al interior de la misma, y a su vez, estructurar un plan estratégico y de acción a implementar en su sector particular. Estos atributos ayudarán a analizar la competitividad de la empresa, a identificar oportunidades de mejora y a tomar decisiones estratégicas para generar nuevos modelos de negocio que permitan ser más competitivo y estratégico en el mercado.

Otro pilar fundamental es el logro de la competitividad de la organización, que debe estar relacionado con el plan correspondiente, el cual fija visión, misión, objetivos y estrategias corporativas de acuerdo al adecuado diagnóstico de la misma.

Entre los métodos para realizar una el diagnóstico financiero, se encuentra el análisis financiero que, aunque no requiere de mucha información, si necesita información relevante por medio del análisis de los estados financieros, principalmente el balance general y estado de resultados, que permita calcular los indicadores relacionados para promover valor en la empresa, como son la rentabilidad y el flujo de caja libre. Para determinar la situación financiera del negocio debemos analizar también aspectos como la liquidez, el endeudamiento, el apalancamiento y productividad de capital de trabajo (García, 2009).

En nuestro caso particular de estudio, la empresa Cristalería Peldar S.A.S que fue constituida desde 1.949 se ha caracterizado por su liderazgo en la manufactura de envases de vidrio para la industria de bebida y alimentos, con operaciones en Centroamérica, Suramérica, y por supuesto, en Colombia. La compañía ha tenido que innovar y generar cambios en su operación a lo largo de su existencia, esto con el fin de mantenerse competitivo en el mercado y consolidar su liderazgo.

Actualmente, aunque no cuenta con competidores en el mercado colombiano, enfrenta otros desafíos en términos de los cambios en los consumidores actuales, la inestabilidad e incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19, y por supuesto por la pérdida de valor del peso frente al dólar, aspecto que golpea fuertemente a la compañía por sus operaciones internacionales.

Estas amenazas que vive actualmente la compañía, y la forma como esta las combate serán sujeto de estudio en esta investigación, que busca indagar en las estrategias que llevaba implementando la empresa en los últimos dos años, y en las que tendrá que incurrir durante este 2020 buscando su estabilidad ante una situación macroeconómica amenazada y volátil sobre la cual la incertidumbre es la principal protagonista.

IV. PLANTEAMIENTOS DEL PROBLEMA A RESOLVER

Esta propuesta de monografía lo que busca es realizar un diagnóstico financiero de la compañía Cristalería Peldar S.A.S en los tres últimos periodos (2018-2019 y 2020) para la construcción de una herramienta de gestión y control (Balanced ScoreCard).

Por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo se busca identificar y analizar las diferentes estrategias de la organización para permanecer competitivo en el mercado colombiano, y la relación que ha mantenido con su entorno. Así mismo, tomando como base los principales indicadores financieros de la compañía, que van desde indicadores de rentabilidad, endeudamiento, liquidez, entre otros, se busca interpretar cómo han sido las políticas de inversión, financiación, y analizar así la proyección para la generación de valor, la repartición de dividendos y la rentabilidad de la compañía.

La implementación del BSC es una oportunidad que permitirá a los miembros de la organización aclarar la visión y traducir a términos manejables para todos lo que se quiere de ella, establecer los objetivos para alcanzarla y plantearse en forma coherente la estrategia que seguirán. Una vez establecidos los objetivos y las estrategias, toda la organización podrá conocer la vinculación de las acciones estratégicas con la visión y la misión y así podrá percatarse como contribuye él y su unidad organizativa.

Este proyecto también brindará la oportunidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en finanzas, aplicados en una de las compañías más sólidas y con mayor trayectoria en Colombia. Este Estudio de Caso permitirá analizar las estrategias que han sido efectivas para la compañía, y así consolidarse en el mercado.

V. OBJETIVOS

1) OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico financiero de la compañía Cristalería Peldar S.A.S en los tres últimos periodos (2018 - 2019 Y 2020) para la construcción de una herramienta de gestión y control (Balanced ScoreCard).

2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principios fundamentales de un diagnóstico financiero y Balance Score Card y comprender su proceso para la construcción en la compañía Cristalería Peldar S.A.S.
- Realizar un análisis macroeconómico y estratégico de la compañía (indagar sobre el comportamiento del sector en que se mueve la empresa).
- Analizar de forma integral los estados financieros: Apoyado en el análisis vertical y horizontal de los últimos tres años.
- Realizar un análisis financiero de la compañía, que incluya los análisis de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, palanca de crecimiento y productividad del capital de trabajo.
- Desarrollo de una herramienta de gestión y control (Balanced Scorecard).

VI. ALCANCE

Lo que busca la propuesta es realizar un diagnóstico financiero de la compañía Cristalería Peldar S.A.S en los tres últimos periodos (2018 - 2019 y 2020) para la construcción de una herramienta de gestión y control (Balanced ScoreCard)

Esta evaluación financiera va desde el análisis estructural de los estados financieros, análisis estratégico de la compañía y el análisis del sector.

Con la presente monografía se pretende realizar un aporte a la compañía en cuanto a su diagnóstico financiero, evaluando aspectos como su liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad, la valoración y la destinación de los recursos y con base a estos resultados generar el balanced Scorecard que vaya enfocado a la misión y objetivos estratégicos de la compañía

VII. MARCO TEÓRICO

1) El diagnóstico financiero y el Balanced Score Card (BSC)

El diagnóstico financiero permite entender la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad de competir, tomar decisiones y formular planes de acción. También incluye la identificación de las oportunidades y las amenazas procedentes del entorno, los puntos fuertes y débiles internos, y el escrutinio del futuro (ELG Asesores. Empresa Líder en gestión, s.f.). Esta información sirve de insumo para la construcción de un tablero de control y gestión, que les ofrece a los altos directivos una visión rápida pero completa del negocio. Aún así, más que control y gestión las organizaciones y los individuos requieren hoy en día sobre todo instrumentos interactivos de gestión más eficaces que les permita tomar decisiones, y actuar con base en decisiones pasadas- que incluyen la trayectoria de las compañías, - pero que por medio del correcto control pueden ser moldeadas y modeladas.

En el Balance Scored Card (BSC) se incluyen medidas financieras que indican los resultados de las acciones ya tomadas. Y se complementan las medidas financieras con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la organización, medidas operativas que son los impulsores del desempeño financiero futuro. Si bien brinda información desde cuatro perspectivas diferentes, el cuadro de mando integral minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas. Ya que obliga a los gerentes a concentrarse en el puñado de medidas que son más críticas, y que puedan ver así el desempeño en varias áreas simultáneamente. Hoy en día la valoración financiera de los indicadores ha cambiado, en donde prevalece el EVA, al sugerir que a menos de que los beneficios generados por la empresa no excedan sus costos de capital se está destruyendo valor para la compañía³. Este indicador servirá entonces como brújula para las compañías, y en especial para la creación de un mando de control para la compañía PELDAR.

Los propios Kaplan y Norton cuando en su libro "The Balance Score Card: Traslating strategy into action" (1996) afirman que el CMI sirve para:

³ (Bejarano, 2007)

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Kaplan y Norton enfatizan la necesidad de establecer relaciones causa efecto entre indicadores, que puedan ser validadas: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces, y contar la historia de la unidad de negocios a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas⁴.

En primer lugar, reúne, en un único informe de gestión: orientarse al cliente, acortar el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos y gestionar a largo plazo.

En segundo lugar, la tarjeta de puntuación protege contra la suboptimización. Al obligar a los altos directivos a considerar juntas todas las medidas operativas importantes, el cuadro de mando integral les permite ver si la mejora en un área puede haberse logrado a expensas de otra

Teniendo esto en cuenta no se puede esperar que un sistema de Control de Gestión Centralizado sea suficiente para satisfacer las necesidades actuales y futuras de esas organizaciones e individuos, sino que hace parte del grupo de instrumentos con los que cuenta un gerente en su diario quehacer.

2) Para el diagnóstico financiero:

Estados Financieros Los estados financieros son el producto del procesamiento y análisis de todos los datos. Es la información contable que muestra el resultado de las actividades de una empresa en términos monetarios. “Los EEFF deberán presentar razonablemente la situación y el rendimiento financieros, así como los flujos de efectivo de una entidad. Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, así como de otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos” (IFRS Foundation). *El Estado de Flujos de Efectivo* muestra los movimientos relacionados con el efectivo y se hace acorde a la destinación de este. Es aquí donde la compañía puede analizar la capacidad que tiene para generar efectivo, y para cumplir con sus obligaciones.⁵

Adicional a esto, hoy en día las empresas, regidos por las normas internacionales, están invitados a presentar informes integrales de toda su gestión con el ánimo de obtener información oportuna y veraz de la empresa en un solo informe. Su extensión es muy grande, pero permite que cada grupo de interés se enfoque en aquellas áreas de interés. Por ejemplo, los trabajadores pueden observar la evolución de la empresa y ver si encuentran allí una

⁴ (Bejarano, 2007)

⁵ (García)

proyección en sus metas profesionales de crecimiento. Los acreedores, proveedores o entidades financieras tendrán las herramientas necesarias para la toma de decisiones, y determinar si se puede realizar o no financiación a la compañía.

- **Análisis horizontal** Entre las clasificaciones de los principales métodos de análisis de los Estados Financieros tenemos esta herramienta de análisis financiero que consiste en determinar para dos o más periodos consecutivos, las tendencias de cada una de las cuentas que conforman el balance general y el estado de ganancias y pérdidas su importancia radica en el control que puede hacer la empresa de cada una de las partidas. Calcula la variación absoluta y relativa que ha sufrido cada una de las partidas del balance o la cuenta de resultados en dos períodos de tiempo consecutivos. Se centra en averiguar qué ha sucedido con una partida contable en un período determinado (Economipedia, s.f.).
- **Análisis vertical** es una técnica del análisis financiero que permite conocer el peso porcentual de cada partida de los estados financieros de una empresa en un período de tiempo determinado. Consiste en presentar cada rubro de estado o del balance general como porcentaje, se calculan porcentajes sobre valores totales. De esta forma, sabemos el peso que tiene cada parte en el todo⁶.

También es llamado análisis estructural, y su objetivo es determinar el porcentaje que ocupa cada cuenta sobre el total en los estados financieros y observar su comportamiento a lo largo de la vida de la empresa. Muestra la mezcla de activos que produce el ingreso y la mezcla de fuentes de capital, bien sea por pasivos corrientes o a largo plazo o por fondos de patrimonio (ARIAS, 2018).

Análisis por índices financieros:

Los indicadores de rentabilidad ayudan a medir el desempeño que ha logrado la empresa según sus ingresos/ventas activos y patrimonio. Los efectos de las estructuras nos indican qué porcentaje de las ventas se están destinando para los costos y los gastos⁷

Enfoque de la liquidez se realiza el enfoque de la liquidez para evaluar el potencial riesgo de liquidez que presente la empresa; los índices financieros llamados también coeficientes financieros, lo podemos definir como la relación que existe entre las cuentas del Balance General y del Estado de Ganancias y Pérdidas. Al calcular el coeficiente se trata de relacionar de forma directa ciertas cuentas que pueden tener alguna relación que en consecuencia tengan algún significado de términos de la situación financiera de la empresa las cuales son: a) Razón de Liquidez General, se le define como la capacidad de equilibrar los flujos de salida necesarias como suficientes, flujos de entrada, incluida una provisión para interrupciones imprevistas de flujos de salida. b) Razón de Prueba Ácida - en resumen, la prueba ácida permite conocer la cobertura directa del activo corriente para enfrentar el pasivo o las obligaciones corrientes. c) Razón de liquidez absoluta, es el ratio más conservador de todos y el que otorga un mayor grado de confianza. Este solamente considera la inversión disponible

⁶ (Economipedia, s.f.)

⁷ García

para el pago de sus obligaciones en el plazo inmediato. Una empresa que no puede producir dinero en efectivo para atender a sus necesidades cotidianas se encuentra en falta de liquidez y esto es una situación muy seria porque conlleva que la alta dirección pierda el poder de tomar decisiones independientes d) Razón de Liquidez de Caja, es el indicador que permite apreciar la cobertura de disponibilidad de la empresa” (ARIAS, 2018).

Análisis por índices de solvencia: mediante los índices de solvencia medimos la capacidad de endeudamiento de la empresa y su capacidad de pago para enfrentar sus obligaciones o deudas con los medios o recursos que posee. Los índices de solvencia son: a) Endeudamiento Patrimonial, determina el compromiso del patrimonio con el pasivo total. b) Endeudamiento del Activo Fijo, mide la proporción entre las deudas a largo plazo y el activo fijo neto. c) Endeudamiento Patrimonial Corriente, establece la proporción del pasivo corriente con el patrimonio. d) Respaldo del Endeudamiento, es el índice que establece el respaldo que ofrece el activo fijo al patrimonio de la empresa⁸.

Productividad de Capital de trabajo: es considerado como aquellos recursos que necesita una empresa para poder realizar sus operaciones, es usualmente conocido como activo corriente. Los recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, y así tener un funcionamiento óptimo de la empresa. Para determinar el capital de trabajo objetivamente debe restarse de los activos corrientes a los pasivos corrientes.

Palanca de crecimiento: “es un indicador financiero que nos permite determinar si para la empresa es atractivo crecer. El crecimiento en ventas genera una caja operativa que la vemos expresada en el Margen Ebitda, pero también implica o requiere mantener un capital operativo, que lo vemos reflejado en la PKT. La Palanca de Crecimiento muestra la relación existente entre el Margen Ebitda y la PKT, de esa forma, determina si el crecimiento de la empresa está aportando a la generación de caja” (Video Finanzas, 2020).

VIII. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El proyecto se llevó a cabo en 5 etapas que ayudaron a dar cumplimiento a cada objetivo propuesto, las etapas se describen a continuación:

Etapas 1: Se realizó una revisión bibliográfica sobre diagnóstico financiero y Balanced ScoreCard. En primera instancia se hizo una revisión de la literatura disponible sobre los temas en cuestión, para poder tener una visión más amplia sobre la temática. Esto se llevó a cabo por medio de consulta en bases de datos bibliográficas, literatura disponible en la web y en físico, también se revisó con qué antecedentes o aplicaciones de evaluación financiera y Balanced ScoreCard se encontraban en el medio para empresas reales y poder aplicarlas a la compañía en estudio.

Etapas 2: Se realizó un análisis macroeconómico y estratégico de la compañía, este se llevó a cabo por medio del análisis de las principales variables macroeconómicas que afectan la empresa, perspectivas económicas de Colombia para el año 2020-2021, realizando especial

⁸ (ARIAS, 2018)

énfasis en cómo estas podían afectar el desempeño de la Empresa. El análisis estratégico se llevó a cabo por medio de la creación de la DOFA aplicado a la empresa, evaluando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y apoyados de la estrategia de la compañía.

Etapa 3: Se llevó a cabo el Análisis integral de estados financieros: Apoyado en el análisis vertical y horizontal de los últimos tres años (2018-2019-2020), con el fin de identificar tendencias y cambios porcentuales año tras año. Este análisis se realizó basados en los estados financieros de la compañía.

Etapa 4: Se hizo un análisis financiero de la compañía, se incluyeron los análisis de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, palanca de crecimiento y productividad del capital de trabajo, con el objetivo de identificar los resultados financieros de la compañía y se concluyó sobre estos y se entregaron recomendaciones.

Etapa 5: Se desarrolló la herramienta de gestión y control (Balance Score Card), esta herramienta se generó con base a la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía, y se propusieron indicadores que le apuntan a sus metas estratégicas y ayuden en la gestión de la compañía.

IX. FACTORES DE ÉXITO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Uno de los factores claves para el desarrollo exitoso del proyecto fue la capacidad y conocimiento que se fue adquiriendo y desarrollando a lo largo de la especialización sobre el tema propuesto para la monografía, estos conocimientos fueron la base para el desarrollo y culminación del proyecto. Seguido al anterior factor se contó con el tiempo y disposición necesaria para llevar a cabo el proyecto, dentro del cronograma y presupuesto se tenía estipulado que cada integrante del equipo dispondrá de 45 horas para el análisis y desarrollo de la monografía repartidas en 8 meses el cual fue el tiempo estipulado para llevar a cabo el proyecto.

También se dispuso de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, desde los materiales hasta la capacidad intelectual para el desarrollo, de igual forma dentro del presupuesto se estipularon todos los recursos necesarios para finalizar la propuesta monográfica, estos recursos iban desde los equipos de cómputo necesarios, todo el gasto de papelería en donde están incluidos, lapiceros, lápices, resmas de papel y otros utensilios necesarios como impresoras y redes de internet.

Otro pilar fundamental fue la adecuada interrelación que existe entre la comunidad, la industria y la academia. En esta parte fue de gran ayuda la buena imagen que tiene la Universidad de Antioquia en el sector empresarial y en la sociedad en general, esperando que esta propuesta sea de gran impacto para dichos sectores y en especial para la compañía Cristalería Peldar S.A.S.

También se creó una buena sinergia entre los integrantes del equipo de trabajo en donde existían muchos puntos en común e interés por el desarrollo del proyecto, adicionalmente se pudo evidenciar que existía en el medio variada información sobre evaluación financiera en las compañías lo que sirvió de apoyo para dicha propuesta.

Por último, otro factor influyente fue la disposición que se tuvo de la información, ya que se pudo tener acceso a los estados financieros de la compañía para los periodos 2018, 2019 y 2020.

X. CRONOGRAMA

El cronograma se encuentra compilado en el archivo en Excel (Anexo 1. Cronograma_Monografía Esp en finanzas).

XI. PRESUPUESTO

El presupuesto se encuentra compilado en el archivo en Excel (Anexo 2. Presupuesto_Monografía Esp en finanzas).

XII. ASPECTOS ÉTICOS Y DE SOSTENIBILIDAD

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Código Ético es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados mediante acciones directivas seguidas por la organización, para lograr razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad (PNUD, 2020).

Sostenibilidad de acuerdo con el compromiso social de la organización y el reciclaje de vidrio en Colombia como práctica responsable, en 2019 se creó un centro de acopio de vidrio post-consumo en Bello (Antioquia), con el fin de atender las compras del Área Metropolitana de Medellín y mitigar el impacto que podría generarse en el mercado de reciclaje por el traslado de la planta de Envigado. Las siguientes son cifras e información consolidada en los Estados de Resultados de la compañía (Anexo 3):

- La Compañía compró en 2019 al mercado de reciclaje en Colombia 129 mil toneladas de vidrio post-consumo para reciclar, al igual que lo comprado el año anterior. La anterior cifra, refleja que 1.5 millones de envases de vidrio fueron reciclados cada día para convertirse en nuevos envases. Además con la práctica de reciclaje, se evitó el uso de 155 mil toneladas de materia prima virgen. Con esta iniciativa, se generaron beneficios sociales a la población recicladora, a partir de la inversión de la Compañía en la compra de vidrio para reciclar.
- Las plantas de envases utilizaron en su producción un promedio del 40% de vidrio reciclado, lo que permitió tener un ahorro de energía equivalente al consumo mensual de 24 mil hogares.
- Adicionalmente, durante el año, continuó la campaña Vidrio Mejor Planeta, a través del sitio web (www.vidriomejorplaneta.com) y se alineó la planeación con esta estrategia digital el programa Ovidrio, de tal forma que se busca fomentar el reciclaje de vidrio tanto en adultos como en niños, buscando educar ciudadanos responsables,

desde la herramienta de los movimientos digitales que buscan generar cambios en el comportamiento de los ciudadanos (Cristalería Peldar S.A, 2019).

Ética adicional a las obligaciones establecidas en el Código de Comercio y en la Ley 222 de 1995, la Compañía ha dado estricto cumplimiento a las diferentes normas expedidas y que cobijan a Cristalería Peldar, aquí se indican los elementos relevantes frente a este tema expuestos en los Estados Financieros del 2018 y 2019 de la compañía Cristalería Peldar S.A. (Anexo 3):

- La Compañía cuenta con un sistema de control interno implementado para ofrecer razonable seguridad acerca de la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los reportes internos y externos y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Se llevó a cabo una evaluación del sistema de control interno, identificando algunas oportunidades de mejora, para las cuales cada área responsable implementó planes de acción.
- Se cumplieron cabalmente las normas relacionadas con la prevención, control de lavado de activos y financiación del terrorismo, incluyendo lo establecido en la Circular Externa 100-00005 del 22 de noviembre de 2017, emitida por la Superintendencia de Sociedades, relativa al Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo LA/FT y Reporte Obligatorio de Información a la UIAF. Se actualizó el Manual para Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRLAFT), de conformidad con lo indicado en la Circular 100-00006 del 19 de agosto de 2016.
- Igualmente, en cumplimiento de lo dispuesto por el parágrafo 2o del artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, se deja constancia que Cristalería Peldar S.A. no ha entorpecido la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de la Compañía.
- El Decreto 1074 de 2015 y la Circular Externa número 002 del 3 de noviembre de 2015 de la Superintendencia de Industria y Comercio, reglamentó el Sistema de Registro Nacional de Bases de Datos, en virtud del cual las personas jurídicas de naturaleza privada inscritas en las Cámaras de Comercio, deberán tener inscritas sus bases de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos, a través de la página Web de la Superintendencia de Industria y Comercio, proceso que realizó a cabalidad la Compañía. Igualmente, el 25 de mayo de 2015, se expidió el Decreto 1072, Decreto único reglamentario del sector trabajo, en donde se definieron los requisitos de obligatorio cumplimiento y que conlleven a que las empresas deben implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Lo anterior implica que las empresas deben sustituir o reemplazar su Programa de Salud Ocupacional (PSO) definido en la Resolución 1016 de marzo de 1989 y entrar a desarrollar el nuevo modelo basado en un SG- SST, para efectos de garantizar seguridad y salud en el trabajo de cada uno de los trabajadores de la empresa, proceso en el cual se encuentra la Compañía. En su proceso de implementación y mejora continua, y con la auditoría de ARL Liberty, se han medido los resultados obtenidos, logrando un 83%.
- Por medio de la Ley 1778 del 02 de febrero de 2016 se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional. La Superintendencia de Sociedades expidió, el 26 de julio de 2016, la Circular Externa 100-000003 por medio de la cual se expide la Guía destinada a poner en marcha

programas de cumplimiento para la prevención de las conductas de soborno transnacional. En virtud de lo anterior, la Compañía adoptó el programa de Ética Empresarial acogiendo las recomendaciones señaladas en la Circular (Cristalería Peldar S.A, 2019).

XIII. Análisis Macroeconómico Cristalería Peldar S.A

1) Indicadores Macroeconómicos

Entendiendo este contexto, y tomando como punto de partida los Estados Financieros presentados por la compañía Cristalería Peldar S.A y el contexto económico de Colombia presentamos los indicadores que impactan el desempeño y la proyección estratégica de la empresa:

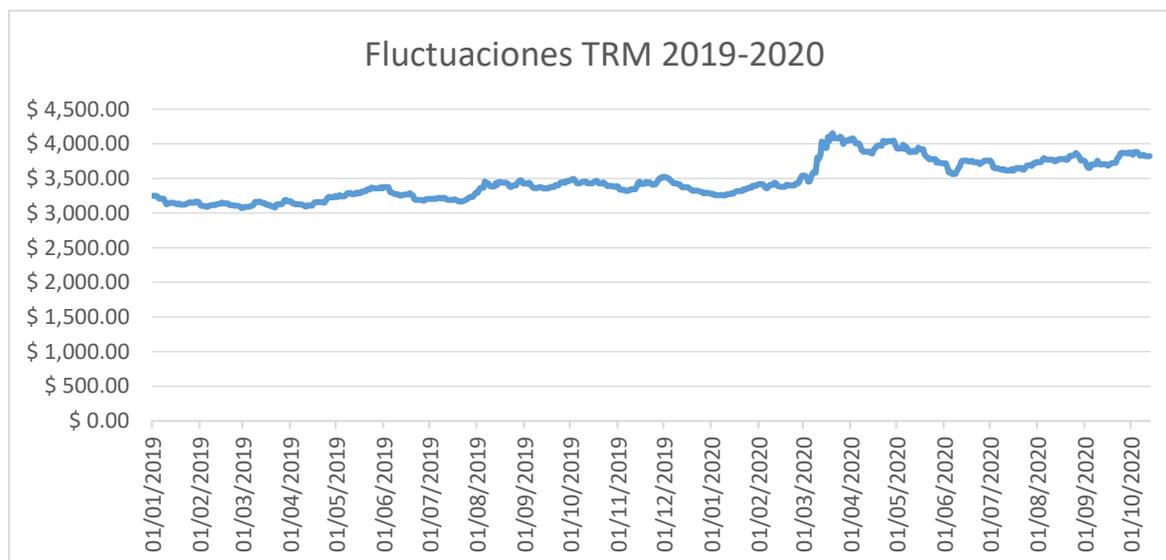
Tasa representativa del mercado (TRM): es la tasa de cambio con que abre y cierra el dólar en el mercado Colombia y es de gran relevancia en nuestro estudio ya que el hecho de que la compañía tenga actividades operativas en donde sus ingresos y gastos se encuentran denominados en una moneda diferente al peso, y sus actividades operativas de las subsidiarias del exterior se encuentren a su vez en una moneda diferente al peso genera que los cambios en la tasa de cambio representen un riesgo de que el valor razonable o los flujos futuros de efectivo de un instrumento fluctúen⁹.

Sin embargo, aspectos como las remesas juegan a favor de la compañía, ya que la devaluación del peso en ese sentido se traduce en mayores ingresos para los hogares colombianos, tanto así que para el 2019 estas cifras alcanzaron “\$22 billones anuales, que equivalen a 40% de los pagos anuales de pensiones en Colombia y son 1,4 veces la inversión que proyecta hacer Ecopetrol en 2020. Además, como consecuencia de su rápido avance, en apenas 5 años han casi duplicado su participación sobre el PIB, hasta más de 2%. Los patrones de gasto de las familias que reciben remesas han sido determinantes en el crecimiento económico de este año. Sin esos recursos, el país no habría crecido al 3% hasta septiembre, sino 2,3%, calculan los expertos de Bancolombia” (Revista Dinero, 2019).

Otros factores sociales que pueden impactar a la compañía son la inestabilidad en economías como EEUU, así como las tensiones comerciales entre este último con Oriente y China, y las protestas sociales en América Latina, tienen un impacto en la TRM así como en la inversión extranjera directa en nuestro país, afectado por la desconfianza en la región. Una TRM fluctuante también tiene un impacto en el valor de las importaciones que realiza la compañía. Por lo mismo, una tendencia estable permitiría una mejor planeación de sus flujos futuros, aspecto que cada vez es más incierto debido a la situación actual con el COVID-19, y que se respalda con una historial de altas fluctuaciones de la TRM desde el 2019, alcanzando incluso cifras históricas en el mes de marzo y abril del 2020 con una TRM 4.079,96 registrando una de las mayores devaluaciones del peso frente al dólar (Ver Gráfico 1).

⁹ (Cistalería Peldar S.A., 2019)

Gráfico 1 Fluctuaciones TRM 2019-2020.



Elaboración propia, con cifras del Banco de la República al 13 de octubre de 2020

Predecir el comportamiento futuro de la TRM para finalizar el año 2020 - y durante el 2021 -, no sólo es una tarea imposible, sino también inviable. Existen muchos factores que pueden incidir en las variaciones de esta, así como una gran variedad de opiniones de los analistas. Para el 24 de septiembre del presente año, el trader José Luis Hernández, de Corficolombiana decía: "Aunque la volatilidad ya no es noticia, estamos acostumbrados a sorprendernos con los fuertes movimientos en ocasiones sin explicación. El peso, fuertemente golpeado esta semana, se acerca al techo del canal en \$3.886, luego de unas declaraciones de que la Fed podría sorprender con sus tasas al alza antes de lo esperado, los rebrotes en Europa y el desplome del Euro" (La República, 2020). Dos días más tarde la tendencia a la alza de la devaluación continuaba, según este mismo medio informó: "Debido a la desaceleración de la recuperación económica, al aumento de casos de covid-19 en Europa y a la incertidumbre generada por las elecciones en Estados Unidos, el índice dólar, que compara a la divisa con una cesta de seis destacadas monedas, subió 0,31% (a 94,601 unidades) y marcó su mayor alza porcentual semanal desde la primera semana de abril" (La República, 2020). Así mismo, siempre se ha relacionado la variación de la TRM con el precio del crudo que para esas fechas cayeron levemente cerrando la semana con una pérdida de 3%, debido a las preocupaciones por rebrotes de covid-19 en varias partes del mundo, lo que impactaría la demanda de combustibles¹⁰. Este comportamiento se ha mantenido así desde finales de septiembre a inicio de octubre. Sin embargo, es claro que existe gran incertidumbre en el sector, afectado por el temor a tener rebrotes de Covid que, para el caso de Colombia, desde que inició el confinamiento a mediados de marzo presentando la mayor devaluación del peso en el año (abril) y luego continuando con valores superiores a los 3.600 y finalizando el último trimestre del 2020 casi en los 3.900 pesos, son una clara muestra de la volatilidad e incertidumbre

¹⁰ (La República, 2020)

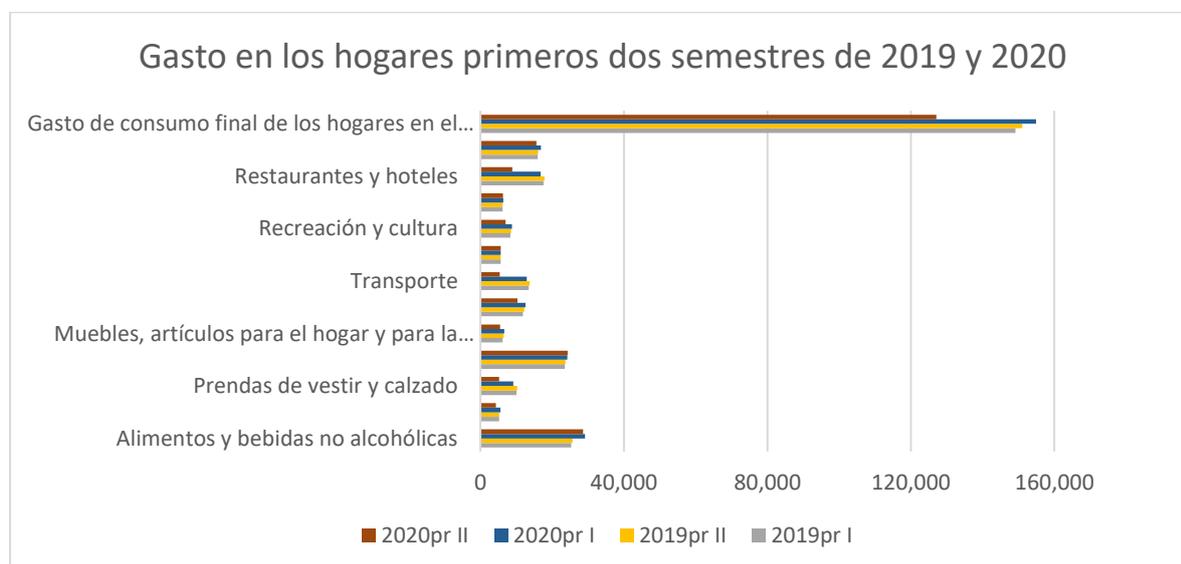
frente a esta tasa. Es también evidente como el peso colombiano es de las monedas más afectadas ante estos aspectos macroeconómicos en la región.

Finalmente, sólo se espera por parte de los analistas, que la TRM no sobrepase los 3.900 pesos para fin de año, ya que, acompañado de una tasa de desempleo histórica en el país, una crisis económica evidente y un fin de año que se prevé bajo en el consumo de los hogares en Colombia podría representar esa estocada final para un adecuado, o no, cierre de año para muchas empresas. En nuestro caso de estudio, veremos al final como las pérdidas y ganancias en moneda extranjera que resultan de la conversión a los tipos de cambio de cierre de los activos y pasivos monetarios impactan realmente la Utilidad de la empresa.

Consumo interno, IED: para el año 2019, la compañía Cristalería Peldar había presupuestado un “crecimiento de la economía colombiana para el 2019 estará cercano al 3.4%, similar al pronosticado en el inicio de año; comparado con el 2018 que fue de 2.6% y con el 2017 en un 1.7%. también” (Cristalería Peldar S.A., 2019). La mejora estuvo liderada por la inversión extranjera directa, la cual creció durante el 2019 un 20%, enfocada en los sectores energéticos y como reflejo de una mayor confianza inversionista en el país.

Este indicador macroeconómico es determinante para la empresa, ya que representa la capacidad de compra en los hogares colombianos, variable que fue determinante durante el 2019 para el aumento en ventas del 9,2% principalmente en el mercado doméstico por un incremento del 122% en ventas del segmento de cervezas. La venta de alimentos, bebidas no alcohólicas, y el consumo de otros licores son también segmentos relevantes, que van dentro del consumo doméstico. Por ejemplo, para el caso de otros licores, diferentes a la cerveza, en el 2.019 ya se había tenido un decrecimiento del 15% frente año anterior¹¹.

Gráfico 2. Comparación de Gasto en hogares para los dos primeros semestres del 2019 y 2020.



Elaboración propia, con cifras del DANE al segundo trimestre del 2020 (Ver Anexo 2.). Cifras en miles de millones de pesos y series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

Analizando los segmentos de interés, evidenciamos que los alimentos y bebidas no alcohólicas han tenido un aumento en su consumo en ambos trimestres del año 2020 frente

¹¹ (Cistalería Peldar S.A., 2019)

a los mismos períodos del 2019. Mientras que las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes han disminuido en el 2020, un impacto evidente para la compañía sería desagregar el segmento y conocer las cifras para las cervezas, que ha sido clave para el crecimiento de la compañía durante el 2019. A pesar de que aún no se conocen las cifras para los dos trimestres faltantes del 2020 podría esperarse que, de no mejorar al menos se mantengan las cifras de gasto en estos segmentos, considerando que los primeros seis meses del año han sido los más duros por las restricciones que se han vivido con la pandemia. Sin embargo, es importante aclarar que, aunque la economía del país se encuentra en estado crítico y hay industrias que se han visto muy afectadas, existen otras cuyas ventas/ingresos han aumentado. Se espera que este sea el caso para Peldar.

En cuanto a la inversión extranjera directa en Colombia, “El Banco de la República informó que entre enero y septiembre de 2020 fue de US\$6.371,1 millones, cifra inferior en 26% a la registrada en el mismo periodo de 2019 cuando fue de US\$7.260,9 millones” (Revista Dinero, 2020). Cifras principalmente impactadas por la baja inversión en hidrocarburos, petróleo y minería al pasar de US\$5.410,8 millones entre enero y septiembre de 2019 a US\$3.089,6 millones en el mismo periodo de 2020. Sin embargo, la IED en otros sectores aumentó 23,3% al pasar de US\$1.850,1 millones en septiembre de 2019 a US\$2.281,5 millones en el mismo lapso de este año. Existen a su vez grandes esfuerzos por dinamizar la Inversión en Colombia, por ejemplo, la Cámara de Comercio Colombo Americana confirmó que EEUU relocizará empresas e inversiones que tiene en Asia en Colombia y América Latina, como parte del programa “Regreso a las Américas”, con el que se busca aprovechar mejor los TLC y reducir costos de producción¹².

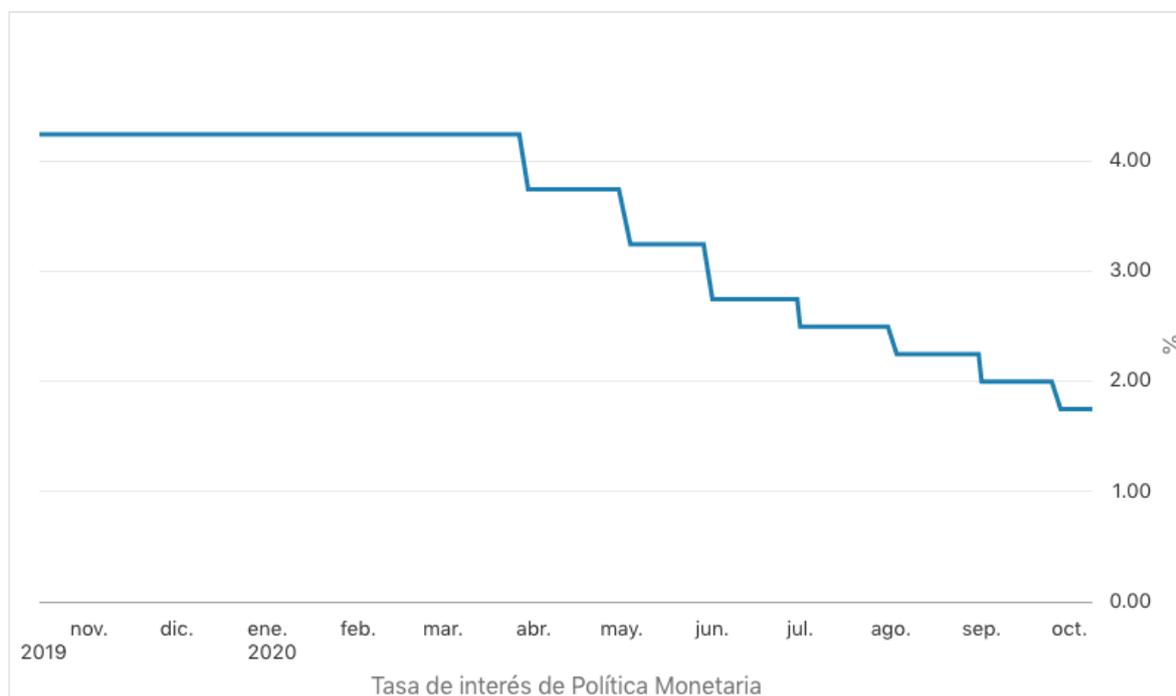
Estas cifras, acompañadas de una confianza regional en Colombia, contando que desde hace varios años se cuenta con los mejores desempeños económicos de la región, con una inflación controlada y con un PIB que ha ido creciendo en mayor medida frente a otros países latinoamericanos indica que el panorama para el 2020-2021 frente a la inversión en Colombia pueda mantenerse en general, a pesar de que unos sectores decaigan frente a otros.

Tasas de interés e inflación: en el 2019 la compañía Peldar se vio beneficiada por el consumo interno, que a su vez se fue apalancado por “una tasa estable del Banco de la República durante todo el 2019 en 4.25%; la recepción de remesas, las cuales crecieron un 20%, afectadas favorablemente por la devaluación de peso; la migración venezolana sumó un 5% al número de habitantes del país; una inflación controlada en 3.8% dentro del rango meta y un aumento en el ingreso de los hogares, gracias a un incremento del salario mínimo del 6%, por encima de la inflación del año 2018” (Cistalería Peldar S.A., 2019).

En respuesta a la situación actual el Banco de la República ha bajado sus tasas de interés desde finales de marzo hasta la fecha, como podemos ver en el siguiente gráfico:

¹² (Revista Dinero, 2020)

Gráfico 3. Cambios en tasas de interés de Política Monetaria. Tasa actual: 1,75% (Vigente desde lunes 28 de septiembre de 2020)



Fuente: Banco de la República, en <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

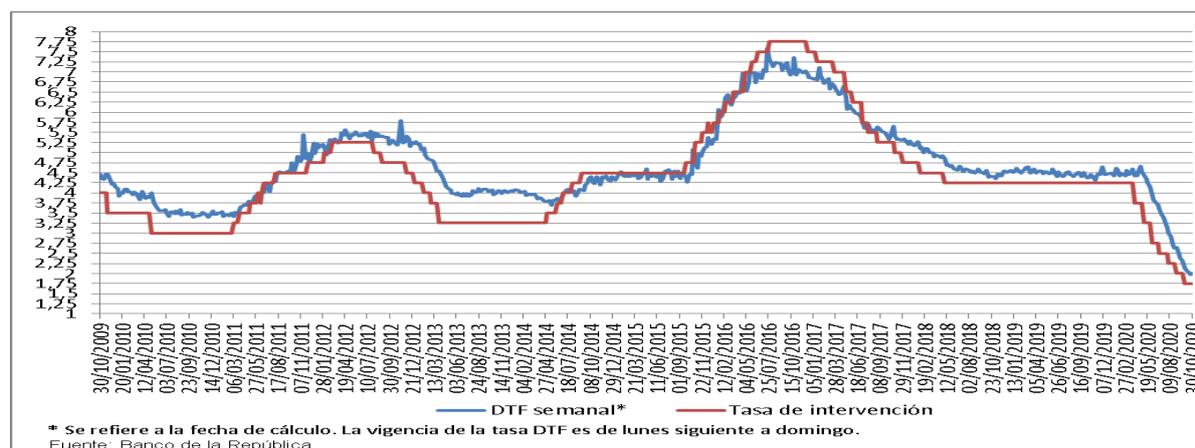
La tasa de intervención de política monetaria es la tasa de interés mínima que el Banco de la República cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace mediante las operaciones de mercado abierto (OMA). Esta tasa es el principal mecanismo de intervención de política monetaria usado para determinar la cantidad de dinero circulante en el país (Banco de la República, 2020). En la actualidad, la inflación ha bajado considerablemente frente al año anterior, y aunque lo recomendable es tener una inflación baja y estable, se debe buscar que esté cercana a la meta que es del 3%, y actualmente está en 1,97%. Por esto mismo, el banco baja las tasas de interés, buscando así:

- Que caigan las tasas de interés del mercado.
- Aumento de la demanda y crecimiento de la economía.
- Aumento de los precios y costos. Aumento de la inflación (se busca que la inflación esté cercana a la meta y se mantenga estable).

En el siguiente gráfico se evidencia el comportamiento de la inflación durante los últimos 5 años, y la evidente caída que ha presentado de abril a agosto del 2020.

El estudio de tasas de interés se sintetiza con base en el análisis de dos tasas, por un lado, la *'Tasa de intervención de política monetaria'* que es el tipo de interés mínimo que el Banco de la República cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, y que constituye el principal mecanismo del que dispone el banco central para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía. Y, por otro lado, el *'Depósito a término fijo (DTF)'* que es una tasa de interés o indicador de referencia sobre la evolución del costo de los recursos de corto plazo en la economía colombiana, puesto que su cálculo es a partir del promedio de las tasas de captación a 90 días de las instituciones financieras, ponderadas por el monto captado a dicho plazo.

Gráfico 4. Series históricas 2009-2020 con corte al mes de octubre, para la tasa de intervención de política monetaria y de la DTF efectiva anual (e.a)



Fuente: Banco de la República. Tomado de: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

La Junta Directiva del Banco de la República decidió para el cierre del mes de octubre de 2020 mantener inalterada su tasa de interés de referencia en un 1,75%, en línea con lo esperado por el mercado, toda vez que, se ha dado una flexibilización del confinamiento por la pandemia con apoyos fiscales con destino a hogares y empresas por parte del Gobierno, mientras que la inflación está controlada. Con ello finalizó un ciclo de reducción del indicador durante siete meses consecutivos, manteniendo una política monetaria expansiva para apoyar la recuperación de la actividad económica en coordinación con la política económica general y en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

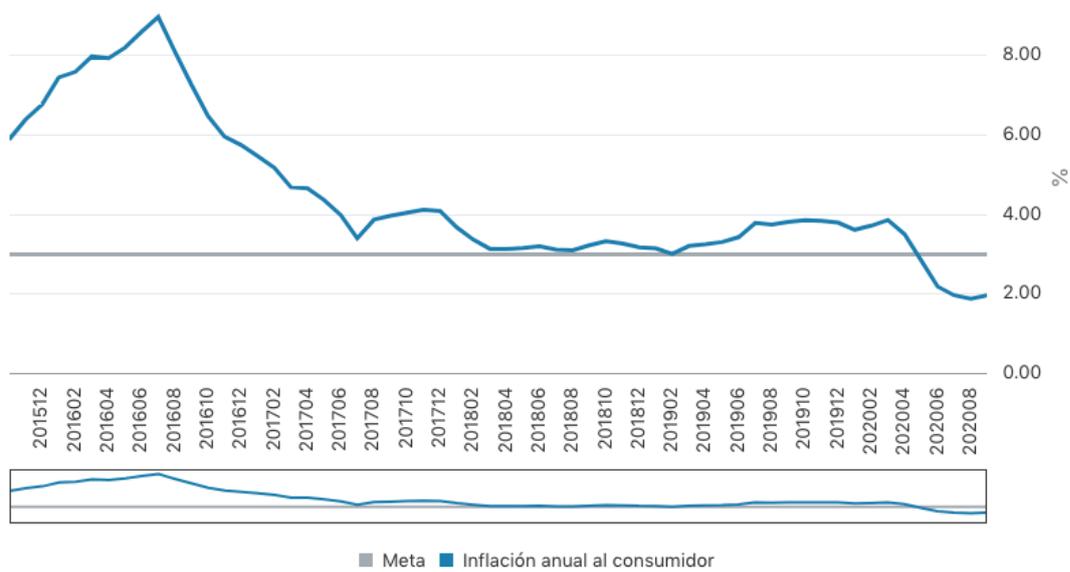
La transmisión de las reducciones de la tasa de política hacia las tasas interbancarias y pasivas ha sido significativa (la DTF al cierre de octubre de 2020 fue del 1,98% e.a., cuando al comienzo de año el 06-Ene-2020 cerró en 4,5% e.a.), mientras que hacia las tasas de interés comerciales y de consumo se sigue presentando de forma más lenta.

Las menores tasas de interés están facilitando las condiciones para la recuperación de la actividad económica, lo cual repercute en que el costo del crédito se reduzca, mientras el consumo y la demanda se incrementan, asuntos que favorecen directamente al sector empresarial, y en su conjunto la economía tiene un escenario propicio para experimentar grados de crecimiento. Sin embargo, un aspecto negativo es sobre los ahorros que no sienten ser bien remunerados, y los ahorradores posiblemente deseen mejor aprovechar el bajo costo de los créditos para adquirir bienes y servicios, activándose la capacidad de consumo, que en teoría hace que los precios de los bienes y servicios tienden a subir y con ello el eventual incremento de la inflación, empero, como ya se citó la inflación es una variable que se encuentra bajo control.

La calificadora de riesgo S&P Global Ratings también prevé que el Banco de la República mantendrá estable su tasa de interés en 1,75% por lo que queda de 2020 y que aumentará al nivel de 2,75% en año 2021.¹³

¹³ (Revista Dinero, 2020)

Gráfico 5. Inflación anual del IPC: 1,97%, septiembre de 2020.

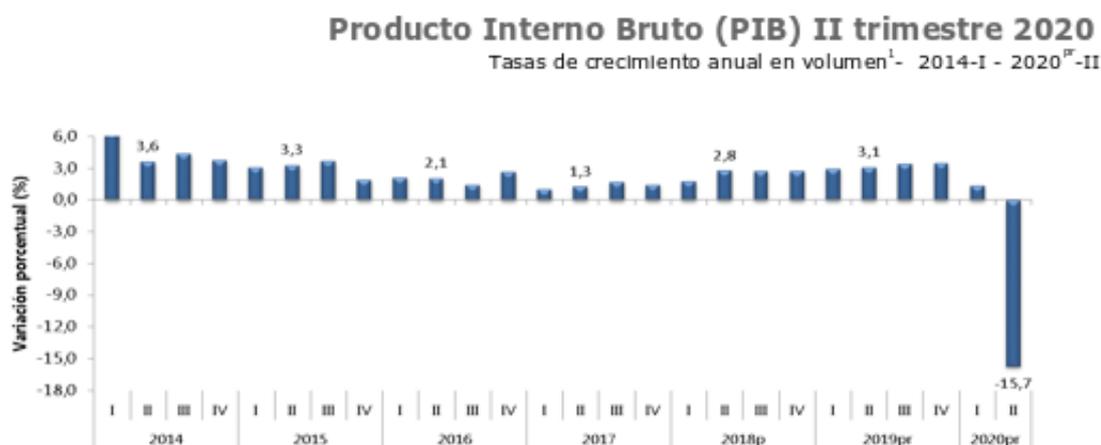


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Fuente: Banco de la República, en <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

Contar con una inflación baja brinda más certidumbre a los inversionistas frente a la rentabilidad esperada de la inversión, y da más garantía de los rendimientos esperados. A su vez la estabilidad permite una mejor planeación frente al uso de los recursos, y es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las empresas tomen decisiones de inversión con confianza. Es clave que, para el cierre del 2020, y el comienzo del 2021 el Banco intervenga con este tipo de acciones que promuevan el alza en el consumo interno, en una estabilidad en los créditos bancarios y en una confianza para los inversionistas, esto será determinante en particular para las expectativas de ventas de la compañía.

Desempeño económico – PIB y Desempleo: acorde a los Estados de Resultados de la compañía y con base en estudios proyectados de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), “se esperaba un crecimiento para el 2019 en la región de un bajo 0.1% para luego recuperarse a un tímido 1.3%. En el 2020 se destacarán: Colombia con 3.5%, Perú con 3.2% y Bolivia con un 3%. Brasil y México siendo las economías más representativas, crecerán un 1.3% y un 1.7% respectivamente” (Cistalería Peldar S.A., 2019). Estas proyecciones claramente no consideraban una Pandemia global que contrajera la economía mundial, y que pusiera en jaque a todos los analistas económicos. Hoy presentamos la contracción del PIB para Colombia en la siguiente gráfica:



Fuente: DANE

Fuente: DANE, en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

En el segundo trimestre de 2020^{pr}, el Producto Interno Bruto, en su serie original, decrece 15,7% respecto al mismo periodo de 2019^{pr} (DANE, 2020). Estas cifras no son para nada alentadoras frente al panorama económico del país, aspecto que afecta directamente el **consumo y a la empresa Peldar**. Los estímulos fiscales y los paquetes de protección social serán determinantes para hacer frente a la crisis y mitigar las consecuencias en la población que posee menor capacidad para hacer frente a la crisis tal como trabajadores informales, personas que trabajaban en los sectores de servicios como el turismo, personal doméstico, entre otros. Tal y como lo señala el director del DANE “Se trata –señala Oviedo– del desempleo de personas con bajos niveles educativos; en su mayoría mujeres y jóvenes que venían de trabajar en unidades económicas pequeñas, muy afectadas por la crisis, y que estaban concentradas en los pequeños municipios del país. Todos ellos están expuestos a la informalidad y seguramente van a caer en la pobreza” (Santamaría, 2020).

En términos de *desempleo*, desde el año pasado se prevé contar con un breve aumento en el desempleo para el 2020, en donde además la demanda interna será clave para que el crecimiento de la economía colombiana se ubique en 3,0% en 2019 y se mantenga en el mismo nivel para 2020 (Portafolio, 2019). Estimaciones que lastimosamente no pudieron cumplirse, mientras tanto, en el mes de mayo del 2020 el DANE publicó la cifra de desempleo oficial que llegó al 21,4% convirtiéndose en la más alta en la historia del país. Para el mes de agosto de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 16,8%, lo que significó un aumento de 6,0 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,8%). La tasa global de participación se ubicó en 59,3%, lo que representó una reducción de 3,6 puntos porcentuales frente a agosto del 2019 (62,9%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 49,3%, presentando una disminución de 6,8 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (56,1%). Sin embargo, que el país haya bajado sus niveles de desempleo al 16,8 por ciento en agosto y recuperado 3,15 millones de puestos perdidos desde que comenzaron las restricciones para contener la pandemia constituye un signo alentador para el país (DANE, 2020).

En el período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 18.675 miles de personas. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: Comercio y reparación de vehículos; Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca y Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana. Estas tres ramas captaron el 49,1% de la población ocupada. La rama que presentó mayor crecimiento, frente al trimestre móvil junio - agosto 2019 fue Explotación de minas y Canteras con 27,8%. Entre tanto, las ramas que más cayeron fueron Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios con 29,3%, seguida de Alojamiento y servicios de comida 28,5% y Actividades inmobiliarias con 21,5% (DANE, 2020).

El reto para la generación de empleos en este fin de año y para el 2021 deberán ser prioridad del Gobierno, para activar así la economía y evitar que se sigan acentuando las desigualdades sociales en el país.

Balanza comercial En el periodo enero-julio 2020, se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$5.371,0 millones FOB, en el mismo periodo 2019 se presentó un déficit de US\$5.470,8 millones FOB (DANE, 2020). El déficit comercial, situado alrededor del 4.4% del PIB en el 2019, uno de los más altos dentro de las economías emergentes, presionado al alza por el fuerte consumo interno y la débil demanda exterior. Mientras que en el 2020 el déficit mostró una leve mejoría frente al año anterior.

Sin embargo, las fuertes entradas de remesas y la reducción de dividendos para los inversionistas extranjeros directos hicieron que el déficit en cuenta corriente descendiera del 4,2% del PIB en 2019 al 3,3% del PIB en 2020. También se estima que la normalización de los flujos comerciales y una mejora en el pago de dividendos a los inversores extranjeros directos provoquen un repunte del déficit en cuenta corriente en 2021, hasta que este se estabilice en 4,2% del PIB en 2023¹⁴.

Mientras tanto, la compañía tomó la decisión en 2019 de disminuir voluntariamente las exportaciones de envase. Con el objetivo de destinar una mayor capacidad de producción para atender la demanda del mercado doméstico, impactando así las ventas y pasando de vender 28 millones de envases en el exterior a vender 6 millones (Cistalería Peldar S.A., 2019). Esta decisión pudo parecer razonable para el 2019, pero en el 2020 y 2021 podría ser una oportunidad de recuperación frente a la posible disminución del consumo interno, acudir a mercados internacionales con el objetivo de compensar las posibles pérdidas que existan frente a esta crisis.

2) Análisis del sector

En Colombia la compañía no se ve afectada por competencia a nivel de producción nacional, esto debido a que en Colombia el único fabricante de envases de vidrio es Cristalería Peldar S.A.S. Alrededor del mundo se encuentran otras opciones de proveedores de vidrio, pero para los clientes domésticos se hace difícil el proceso de importación de vidrio debido a sus altos costos de importación y el esfuerzo que implica a nivel logístico y comercial este proceso. Por esta razón la compañía se ubica como la compañía líder en el mercado en cuanto a producción y comercialización de envases

¹⁴ (Banco Mundial (BIRF-AIF), 2021)

de vidrio y complementos derivados de estos, lo que hace que se convierta en una ventaja competitiva en el mercado.

Según el DNP “La importancia de la industria del vidrio en Colombia radica en la amplia gama de usos que éste tiene, así como en sus encadenamientos con otras actividades como la construcción. El vidrio plano constituye un material básico en las estructuras, y tiene diversos usos decorativos. Es consumido por el sector automotor, el de alimentos (conservas, jugos, gaseosas, cervezas), y farmacéutico. La industria de vidrio en Colombia está altamente concentrada, en particular en la producción de envases y de vidrio plano. Cristalería Peldar S.A. es la empresa más importante dentro de esta industria, con tres líneas de productos: envases de vidrio, vidrio plano y cristalería.” Entre los segmentos que se mueve la compañía están, las bebidas no alcohólicas, cervezas, licores, alimentos, medicamentos y vino.

En el 2019, el mercado doméstico registró ventas por 1,420 millones de envases, lo que se traduce en un crecimiento del 32% frente al año anterior. **Este resultado se genera principalmente por un excelente dinamismo de la categoría de cerveza y por el alto número de proyectos de innovación ejecutados de la mano de los Clientes durante el año. De hecho, en el 2019, cerca de un 15% de nuestras ventas fueron generadas por productos desarrollados en los últimos 12 meses.**

En la categoría de cerveza se creció un 122% frente al año anterior, alcanzando ventas históricas por 739 millones de envases y aportando el 52% de las ventas de la Compañía. Vale la pena destacar que este importante crecimiento se da, tanto en envases retornables (+102%) como en los envases no retornables (+174%).

Algunos hechos relevantes que impulsaron el buen dinamismo de la categoría de cerveza fueron, entre otros, el lanzamiento de la marca Corona fabricada en Colombia por parte de Bavaria y de Cerveza Andina por parte de Central Cervecera de Colombia. Adicionalmente, el 2019 fue un año en el que los clientes lanzaron nuevas presentaciones retornables al mercado (250ml y 1.000ml) para llegar a puntos mágicos de precio. También se destaca la mayor participación del segmento envases de vidrio no retornable, el cual crece en mayor porcentaje que los otros materiales de empaque. En esta categoría destacamos de igual forma el excelente crecimiento del segmento de cerveza artesanal, el cual continúa ganando espacio en nuestro país. En el 2019 las ventas a este segmento crecen un 39% frente al 2019, **en gran parte jalonadas por diferentes iniciativas enfocadas en apoyar la generación de cultura cervecera, mediante el auspicio de eventos importantes como Marijade® y La Toma Cervecera®.**

En la categoría de alimentos se alcanzaron ventas por 179 millones de envases, una cifra similar a la del año anterior y que se encuentra en el rango alto de las ventas históricas para este negocio. En el 2019 se evidenció una recuperación del segmento de compotas (+7%), **generado principalmente por la recuperación de cuentas claves.** De igual forma se generaron menores ventas de envases para café instantáneo (-3%) debido principalmente a menores exportaciones de este producto por parte de los clientes.

En el segmento de licores el cual aporta el 10% de las ventas, despachando 124 millones de envases, un 15% menos que el año anterior. Este decrecimiento corresponde principalmente a un menor consumo del aguardiente en el mercado colombiano y a un ajuste de inventarios en los distribuidores de las principales licoreras

estatales. Sin embargo, se sabe del potencial de desarrollo de este negocio mediante la innovación en nuevos segmentos y el desarrollo de nuevos clientes.

A. Matriz DOFA

En cuanto a las acciones que debe implementar la compañía en la búsqueda de mantener su liderazgo en el mercado, y aumentar el bienestar para todos los miembros de la organización, se ha encontrado gracias al estudio de las condiciones actuales de la compañía, las condiciones macroeconómicas actuales y futuras, al análisis DOFA (Anexo 4), y a los indicadores estudiados, algunas recomendaciones en las cuáles podrían llevar su atención e implementar una línea de trabajo adecuada:

- *Adelantarse a una futura disminución de la demanda interna del país*, como es evidente y en vista de la situación actual, la empresa debe adelantarse a estos eventos y buscar nuevos mercados y reactivar sus exportaciones disminuidas (por decisión de la compañía) durante el 2019, de modo que pueda compensar e incluso aumentar sus ventas/ingresos en nuevos mercados. Gracias a las fortalezas de la compañía en términos de conocimiento del negocio, mano de obra calificada y experiencia en una expansión global, esta estrategia parece viable en el tiempo.
- *Implementar estrategias de mercadeo* para promover el uso del vidrio como elemento clave en la lucha contra el cambio climático, el desperdicio de recursos y la posibilidad de reutilizar estos elementos. Explotar la capacidad del nuevo producto de vidrio para Colanta (leche en vidrio), puede ser más que una mera campaña simbólica, y convertirse en un elemento masivo en donde incluso se le descuenta a los hogares por el retorno del envase, y así además incentivar el consumo. Estas iniciativas deben ir de la mano de lo que ya ha desarrollado la compañía con a través de la campaña “Vidrio mejor planeta” y el “programa Ovidrio”.
- *Implementar estrategias de optimización de costos operativos* en los que incurre la compañía, ya que los costos de venta parecen un poco altos, existiendo una oportunidad de aumento en sus márgenes brutos.
- *Reducir al máximo posible sus importaciones*- tal y como viene haciéndolo en los últimos años- para disminuir su sensibilidad ante la tasa de cambio que se encuentra muy fluctuante desde el 2019. Esto le permitirá a la compañía tener mayor claridad de sus flujos de caja futuros.
- *Re-invertir los beneficios* obtenidos por el reciclaje de vidrio, gracias a su centro de acopio post- consumo en Bello (Antioquia) en un trabajo continuo de investigación y desarrollo para la industria.

B. Análisis PEST

Político

Colombia atraviesa un clima de incertidumbre. Al igual que muchos países, la realidad que se vive por el COVID tiene un impacto para el país desde distintas aristas: políticas, sociales, económicas y fiscales. La demanda de recursos por parte del estado para suplir las

necesidades básicas de buena parte de la población, la compra de vacunas y la recesión que vive el país significa que posiblemente se tendrán que tomar decisiones difíciles de índole político, y que probablemente una reforma fiscal entrará en orden.

Adicional a esto, en el país se empiezan a mover las coaliciones políticas, toda vez que el próximo año habrá elecciones presidenciales y del congreso. Esto puede significar incertidumbre en las inversiones en el siguiente año, dependiendo de cómo se viva el panorama electoral, las diferentes fuerzas políticas van a intentar ubicarse con miras a las elecciones presidenciales del 2022, lo cual seguramente va a llevar a que se radicalicen las diferentes posiciones, elemento común en los últimos años en una Colombia polarizada. “Al ingrediente electoral se suma la inminente reforma tributaria que será caballito de batalla de las fuerzas políticas de la izquierda y la derecha. La pandemia estará en el radar y hará que el país mantenga los ojos puestos en el gobierno por el manejo de la crisis, ahora con la vacunación como un nuevo ingrediente en este panorama”¹⁵. Las posibles políticas fiscales a implementarse en estos dos años tendrán un impacto directo en el consumo interno de los colombianos, factor clave en el desempeño económico de la compañía PELDAR.

Sin embargo, el país cuenta con un historial de manejo fiscal, y macroeconómico prudente, un tipo de cambio flexible y unas metas de inflación, que han mantenido al país en un crecimiento de su PIB sostenido desde el año 2.000¹⁶, sin tener en cuenta la contracción económica dada por el COVID que se vive como un hecho aislado dentro de la trayectoria del país. Factor que brinda un poco de aliento, y esperanza ante una posible recuperación económica.

Económico

Para el 2020 la contracción de la economía cerró entre el 7% y el 8% ocasionada principalmente por las medidas de confinamiento decretadas por el Gobierno, estas medidas generaron una contracción pronunciada en la demanda interna y el consumo de los hogares. La oferta se vio afectada por restricciones en la distribución de los productos y el abastecimiento de los bienes y servicios. Con esto, la inversión total como porcentaje del PIB, gran motor de la economía, se contrajo en un 20%.

Para el corte del mes de septiembre de 2020, el IPC registró una variación de 1,97% en comparación con septiembre de 2019. En el último año, las divisiones salud (5,38%), alimentos y bebidas no alcohólicas (4,13%), bebidas alcohólicas y tabaco (3,69%), restaurantes y hoteles (3,35%), bienes y servicios diversos (2,76%) y, por último, recreación y cultura (2,74%) se ubicaron por encima del promedio nacional (1,97%). Entre tanto, las divisiones alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (1,95%), transporte (1,07%), información y comunicación (0,95%), muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (-0,84%), educación (-1,56%) y, por último, prendas de vestir y calzado (-2,75%) se ubicaron por debajo del promedio nacional.¹⁷

Para el equipo técnico del Banco de la República, en el contexto de la pandemia del COVID-19, la incertidumbre sobre el pronóstico de inflación es alta, y la proyectan en intervalos entre

¹⁵ (Noticias Caracol, 2021)

¹⁶ (Banco Mundial (BIRF-AIF), 2021)

¹⁷ Dane. Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC), septiembre 2020. Tomado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_sep20.pdf

el 1,3% y 2,3% para finales de 2020, y entre el 2% y 3% para el 2021¹⁸. La recuperación de la economía afectada por el COVID-19 debe ser una de las prioridades. Así lo explica César Ferrari, profesor de Economía de la U. Javeriana: “El ritmo de recuperación dependerá del ritmo de crecimiento de la demanda pública. Precisamente, si esta se acelera fuertemente en términos de obras públicas, de gasto público, se podría esperar una recuperación más acelerada. Pero si eso no ocurre, será una recuperación muy lenta” (Noticias Caracol, 2021).

Además, la calificadora de riesgo S&P Global Ratings advierte que “ la recuperación económica en el tercer trimestre de 2020 no ha sido tan positiva como en otras economías regionales debido a los bloqueos y la implementación de medidas de aislamiento en varias ciudades del país, además que el consumo de Colombia tardará en recuperarse debido a la destrucción de puestos de trabajo y al incremento del desempleo que llegó a superar el 20% en pleno pico de la pandemia y que para el mes de agosto de 2020 registró el 16,8%, estimando que la tasa de desempleo para 2020 en Colombia será de 15,4% y que en el 2021 disminuirá a 14,5%”.¹⁹

Finalmente, existía cierta expectativa para el primer semestre del 2021, ante unas promesas en el cumplimiento de un plan de vacunación, que inició más tarde de lo planeado y con una menor cantidad de dosis a las estimadas inicialmente. Dichos pronósticos preveían un renacer de la economía colombiana, que ante la realidad no han cumplido las expectativas. Muchas ciudades del país continúan con restricciones, principalmente en el sector del entretenimiento, y de los servicios en sectores turísticos, parques, hoteles, entre otros.

“En el mediano plazo, las perspectivas dependerán de las consecuencias que deje la crisis del Covid-19, en la confianza de que gobierno podrá mantener la normalización del déficit y la deuda, y la capacidad del país para abordar los cuellos de botella estructurales existentes”²⁰. Por lo tanto, el consumidor colombiano permanece precavido ante una incertidumbre económica fuerte en el país.

Social

La recesión económica trajo consigo una destrucción de puestos de trabajo e incremento en los niveles de desempleo que llegó a superar el 20% en pleno pico de la pandemia y que para el mes de agosto de 2020 registró el 16,8%, estimándose que la tasa de desempleo al final de la vigencia de 2020 sea del 15,4% y que para el año 2021 sea cercana al 15%, cifras que se convierten en un real detonante de problemáticas sociales en todos los municipios del país. Según proyecciones de Trust vienen varios retos en temas sociales para Colombia, ya que un factor determinante para la legitimidad del modelo económico y del sistema político será la prioridad que le dé el gobierno para rescatar la población vulnerable y frenar el crecimiento de la pobreza²¹.

Esto partiendo de un contexto de alta vulnerabilidad en la que vive una parte importante de su población, no sólo en Colombia, sino en América Latina en general, región marcada por

¹⁸ <https://www.banrep.gov.co/es/informe-politica-monetaria-el-contexto-actual-del-covid-19>

¹⁹ (Revista Dinero, 2020)

²⁰ (Banco Mundial (BIRF-AIF), 2021)

²¹ (La República, 2021)

líneas de pobreza poco definidas, y por desigualdades estructurales en ámbitos tales como género, educación, territorios y economía digital. Los “altos niveles de desigualdad en ámbitos como capacidades y competencias del sistema de salud, eficacia y flexibilidad de los sistemas de protección social, equidad territorial, conectividad y teletrabajo, relaciones público-privadas, seguridad y eficacia de las cadenas de producción, protección de sectores estratégicos, relación con los gobiernos subnacionales, y la globalización y sus instituciones”²². Adicional a esto, el gran número de trabajadores en economía informal, personas en situación migratoria irregular, problemas de registro de la información social para la asignación de beneficios y deficiencias en los sistemas de protección, evidenciados en la carencia en la cobertura por parte del Estado.

Las desigualdades históricas se han evidenciado también los ámbitos sanitarios y económicos y aún más en el acceso a la tecnología de la información y comunicación, que brindan posibilidades reales de aislamiento y de acceso a teletrabajo. En América del Sur para el año 2020 “ la caída promedio del PIB fue de un 7,3%, destacando, según CEPAL, la caída de economías importantes como son los casos de Argentina (-10,5%), Brasil (-5,3%), Colombia (-7%), Ecuador (-9%) y Perú (-12,9%). Lo anterior ha llevado a graves consecuencias económicas y sociales en la región, reflejadas en el aumento de la desigualdad y de las cifras de pobreza a un 37,3% de la población, y entre estas personas, el aumento de la pobreza extrema a un 15,5% de la población. A lo anterior, se agrega el cierre temporal de miles de colegios, afectando, en diferentes grados, a 160 millones de estudiantes, según estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)”²³.

Uno de los grandes desafíos del país se encuentra la contención de la violencia y el control territorial en áreas bajo influencia de economías y grupos armados ilegales en zonas rurales y fronterizas, como se ha visto actualmente en Colombia contra líderes sociales y comunidades específicas no sólo a causa de los intereses de grupos al margen de la ley, sino también como consecuencia del incremento de la pobreza y el contexto de polarización del país. Los temas ambientales relacionados con proyectos energéticos extractivistas, la fumigación de cultivos ilícitos requieren de una mayor fortaleza institucional para así evitar mayores estragos a los ya ocasionados por la recesión económica actual.

Para los analistas, el ajedrez político también tendrá movimientos en las calles. Se espera para el 2021 de nuevo una posible protesta social como expresión del descontento ciudadano. “En reacción a esa falta de respuesta, lo que tenemos es el deseo de muchas personas de salir a las calles a protestar, desatando una dinámica de deslegitimación del gobierno y de contrapartida de deslegitimación de la oposición”, explica Juan Gabriel Gómez, profesor de la Universidad Nacional²⁴. El descontento desde el manejo que se ha dado a la crisis, el asesinato de líderes sociales y el incremento en la violencia que se vive en algunas regiones del país. Algunos sectores hablan de volver a las calles en protesta, desatando una dinámica de deslegitimación del gobierno. Por esto será clave el manejo que brinde el gobierno en para la generación y provisión de vacunas, el apoyo a individuos, hogares y empresas; la producción de insumos críticos localmente; y, medidas de recuperación económica que busquen fomentar la recuperación del empleo, el emprendimiento y la inversión con especial

²² (El Mostrador, 2021)

²³ (El Mostrador, 2021)

²⁴ (Noticias Caracol, 2021)

énfasis en jóvenes y mujeres, así como ayudas tributarias y/o créditos otorgados a las pequeñas y medianas empresas (La República, 2021) .

Tecnológico

Históricamente el uso del vidrio ha ido aumentando, sus aplicaciones se han diversificado, así como los sectores que utilizan este versátil producto. Razón por la cual, la compañía Peldar desarrolló de la mano con sus clientes la innovación de un total de 22 nuevos productos durante el año 2020, los cuales aportaron cerca del 11% de las ventas.

Hoy en día los clientes y consumidores son más exigentes, mostrando un interés creciente en compañías sociales, ambientales y de responsabilidad social. Preocupación por productos reciclables y que cuiden el medio ambiente. Esto represente un desafío constante para la industria, ya que, aunque el vidrio se posiciona como un producto amigable con el medio ambiente, es cierto que su producción demanda de una gran cantidad de energía ya que se debe mantener la temperatura correcta sobre una gran zona de fusión en sus hornos, que deben tener tecnología de punta que reduzca el consumo total de energía y las emisiones de CO₂²⁵.

Las condiciones ambientales de Colombia le permiten crear una bioeconomía sostenible para la cual tendrá construir una visión de manera prioritaria por lo que se debe emprender una gobernanza en este campo. “El 2021 será un año de aceleración de tendencias globales, en especial en los campos de las energías limpias, la conectividad, el empoderamiento de los actores sociales y el cambio en los hábitos de consumo de los ciudadanos”²⁶. Razón de más para que el sector privado impulse este diálogo en una nueva agenda política y económica para el país que tendrá un papel fundamental en la competitividad y en la inclusión global de productos de vidrios de exportación.

La propuesta revolucionaria de OI tecnología de fusión MAGMA de O-I le apunta a este futuro sostenible del vidrio implica no solo el uso de combustibles de gas y oxígeno más limpios y una tecnología híbrida mejorada en los hornos tradicionales, sino también un proceso de fabricación que cuenta con tecnología para optimizar el uso de la energía y la eficiencia. Uno que se pueda ubicar en los sitios de fabricación y llenado, lo que reduce el impacto logístico y capitaliza el potencial de uso compartido y reutilización de energía, calor residual, agua y otros recursos²⁷.

C. Análisis ambiental

El vidrio es un material duro, frágil, transparente y amorfo que se usa para hacer ventanas, lentes, botellas y una gran variedad de productos que pueden ser creativos como innovadores. Es un material totalmente reciclable y no hay límite en la cantidad de veces que puede ser reprocesado. Al reciclarlo no se pierden las propiedades y se ahorra una cantidad de energía de alrededor del 30% con respecto al vidrio nuevo²⁸. Esta facilidad de reutilización del vidrio abre un amplio abanico de posibilidades para que la sociedad y las administraciones

²⁵ (Claros, 2013) (Claros, 2013)

²⁶ (La República, 2021)

²⁷ (OI, 2021; Cristalería Peldar, 2021)

²⁸ (CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1993)

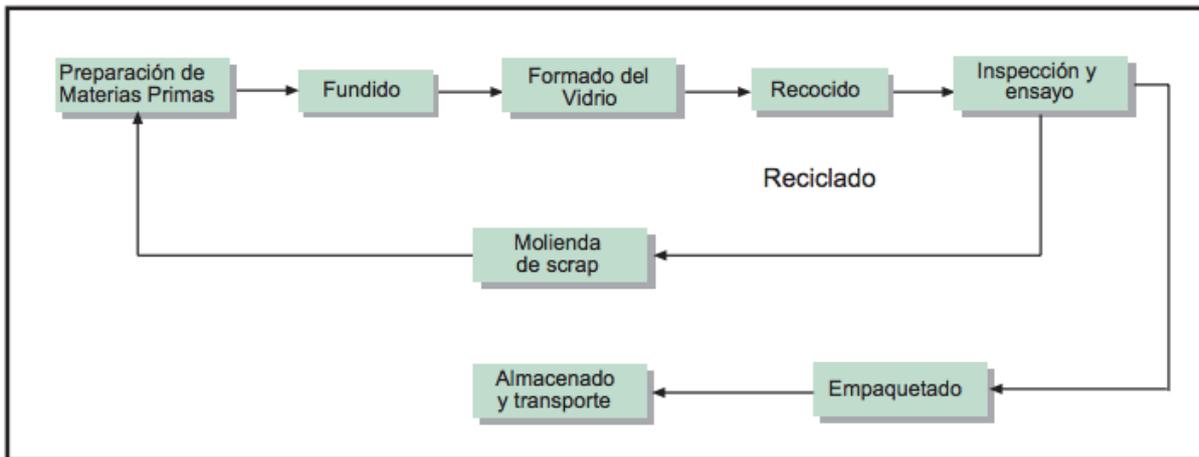
afectadas puedan autogestionarse de una manera fácil su medio ambiente. Las ventajas del reciclaje han impulsado el desarrollo de programas masivos de recuperación en muchos países del mundo con resultados muy exitosos. Por ser el vidrio el más reciclable de todos los materiales, el envase vidrio usado está incluido en casi todos los programas de recolección que se implantan en el mundo.

Aún así, para la fabricación” del vidrio se utilizan grandes hornos que requieren de gran cantidad de energía para fundir los diferentes ingredientes, lo que provoca gastos y contaminación de aire y agua. También se indican que los principales problemas medioambientales asociados al sector del vidrio son las emisiones atmosféricas y el consumo de energía por sus altas temperaturas en su producción, llevando emisiones de productos de la combustión y la oxidación térmica del nitrógeno atmosférico, es decir, dióxido de azufre, dióxido de carbono y óxidos de nitrógeno. Las emisiones de los hornos también contienen polvo y concentraciones menores de metales.

Veamos cómo es el proceso de producción del vidrio en la compañía Peldar-OI (OI, 2021):

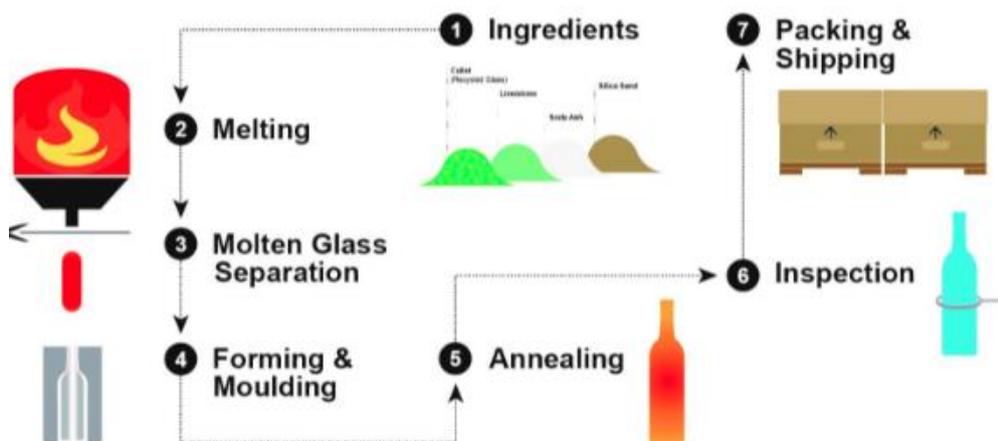
1. Los envases están hechos de tres ingredientes naturales: arena de sílice, carbonato de sodio y piedra caliza. Los materiales se mezclan con vidrio reciclado, que es el ingrediente principal, en las botellas y contenedores de vidrio de O-I. A nivel mundial, estos envases de vidrio contienen un promedio de 38% de vidrio reciclado; y en países como Europa se han fabricado botellas de vidrio con hasta un 90% de vidrio reciclado.
2. Continúa el punto de fusión, el horno se calienta con gas, petróleo y / o electricidad a una temperatura de aproximadamente 1550° Celsius. El horno funciona las 24 horas del día, los 7 días de la semana y puede procesar hasta varias toneladas de vidrio por día, dependiendo de su tamaño. Muchas de las plantas tienen varios hornos,
3. Separación de vidrio fundido, después de varias horas en el horno, el vidrio fundido fluye hacia el refinador donde permanece por un período corto. Luego, el vidrio fundido se divide en corrientes más pequeñas que se abren paso hacia la parte delantera.
4. Lleva la temperatura del vidrio fundido a un nivel uniforme, después de lo cual ingresa al alimentador. Al final del alimentador, el vidrio se empuja a través de 1 a 4 orificios, después de lo cual unas tijeras cortan el vidrio fundido alargado en gotas. El sistema automatizado envía las gotas a las máquinas formadoras. La temperatura de las gotas es de alrededor de 1100°Celsius cuando se dejan caer en el primer molde (llamado blanco) para crear una forma rugosa o parisón.
5. La máquina formadora transfiere el parisón a un segundo molde donde recibe su forma final. Cuando el envase sale de la máquina de hacer fomring, la temperatura del vidrio ha bajado a aproximadamente 700° Celsius. El recubrimiento del extremo caliente aplicó una capa base al exterior de cada recipiente para mejorar la adhesión del recubrimiento del extremo frío más adelante en el proceso,
6. Siguiendo el horno de recocido, los contenedores entran en "el extremo frío" de la planta. El revestidor del extremo frío aplica un revestimiento exterior final a los contenedores. La temperatura del recipiente es ahora un promedio de 85°Celsius.
7. Cada contenedor es inspeccionado,
8. Después de pasar todos los chequeos de calidad los containers se paletizan para su distribución.

Gráfico 7. Etapas básicas del proceso de producción de vidrio.



Fuente: (Gobierno de Chile- Comisión Nacional del Medio Ambiente, 2000; Peula, 2014)

Gráfico 8. Producción de vidrio en Peldar-OI.



Fuente: OI <https://www.o-i.com/our-story/how-glass-bottles-and-jars-are-made/>

Los desafíos de la compañía para reducir su impacto al medio ambiente son constantes, debido a las necesidades de producción del vidrio y sus altas temperaturas la sostenibilidad del producto tiene aún camino por recorrer.

Sin embargo, por ejemplo, al reciclar una tonelada de vidrio se ahorra la energía equivalente a 35 galones de combustible, es decir, 117 kilos de petróleo, y sustituye el uso de 1,2 toneladas de materia prima virgen²⁹. Aunque estos cálculos fueron estimados en 1.993 se enseñan al lector como punto de referencia, indicando que estas han podido cambiar hoy, tal vez con unas cifras más positivas considerando el avance tecnológico actual y la constante innovación de la compañía Peldar-OI. Por ejemplo, para el 2020 la planta de Zipaquirá se consolidó como una de las mejores plantas del mundo en productividad y costos, se mejoró desempeño del horno E superando los números que se tenían en la planta de Envigado.

²⁹ (CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1993)

De acuerdo con los Estados de Resultados de la compañía para el 2020 (Cristalería Peldar, 2021) se obtuvieron los siguientes logros en materia de compromiso social y ambiental:

“De acuerdo con el compromiso social de la organización y el reciclaje de vidrio en Colombia, la Compañía compró en 2020 al mercado de reciclaje en Colombia: 121 mil toneladas de vidrio posconsumo para reciclar, lo cual representa una caída de 6% con respecto a 2019, como efecto de la situación generada en el país por la emergencia del COVID-19. De acuerdo con lo anteriormente expuesto y los promedios de compra de otros años, se considera que al final del año, se logró recuperar el mercado debido a las medidas tomadas por la compañía en la ejecución de proyectos y aprovechando el apoyo del gobierno colombiano al sector, donde se permitió a los recicladores operar manteniendo los protocolos de bioseguridad, favoreciendo en general el mercado de los materiales reciclables en el país.

La anterior cifra refleja que 1.4 millones de envases de vidrio, fueron reciclados cada día para convertirse en nuevos envases, evitando la utilización de rellenos sanitarios de forma innecesaria.

Además con la práctica de reciclaje, se evitó el uso de 145 mil toneladas de materia prima virgen. Con esta iniciativa se generaron beneficios sociales a la población recicladora, a partir de la inversión del Grupo en la compra de vidrio para reciclar.

Las plantas de envases utilizaron en su producción, un promedio del 41% de vidrio reciclado, lo que permitió tener un ahorro de energía equivalente al consumo mensual de 22 mil hogares.

Adicionalmente, la compañía participó en la conformación de los dos programas colectivos de gestión de envases y empaques en el país, denominados Red Reciclo de CEMPRE Colombia y Visión 3030 de la ANDI, en compañía de los principales clientes, buscando el cumplimiento de la Resolución 1407 de 2018, referente a la responsabilidad extendida del productor” (Cristalería Peldar, 2021).

Aunque se muestran los resultados y esfuerzos de la compañía, esta debe continuar un trabajo de investigación y desarrollo para disminuir aún más sus impactos negativos al medio ambiente, por ejemplo, según la investigación de Greenman M, “ muchos científicos predicen que en el futuro la energía del sol será la fuente primaria para la electricidad utilizada por la humanidad. Hoy en día, el vidrio es una parte importante de casi todas las tecnologías energéticas. Los principales esfuerzos están en marcha en Europa y los Estados Unidos para mejorar las comunicaciones entre la industria del vidrio y la industria solar con el fin de entender mejor las necesidades y posibilidades de cada uno. Esta es una industria donde el desarrollo de vidrio fuerte y más ligero será muy importante en el futuro” (M, 2009).

D. Análisis del cliente

Identificación de segmentos:

- **Segmentación demográfica:** Los productos producidos por la compañía están dirigidos a empresas del sector alimentos (Conservas, jugos, gaseosas), bebidas alcohólicas, no alcohólicas, industria farmacéutica.
- **Segmentación geográfica:** La compañía cuenta con 4 plantas ubicadas en zonas estratégicas del país, Zipaquirá - Soacha – Buga, por lo tanto, el mercado objetivo de

la compañía está ubicada en las compañías localizadas en la república de Colombia y los países del exterior que soliciten sus servicios.

- **Segmentación psicográfica:** La compañía tiene diferentes tipos de molduras que van desde envases modernos con grabados hasta envases clásicos o de colores, por ende, los productos de la compañía están dirigidos a cualquier tipo de compañía.
- **Segmentación conductual:** El vidrio va dirigido a las empresas que quieran darle un toque de elegancia y pureza a su producto final, también va dirigido a las compañías que quieran impulsar el cuidado del medio ambiente.
- **Poder de negociación del cliente:** En este aspecto la compañía se ve beneficiada debido a su posición monopolística en el mercado, el cliente tiene pocas variables o herramientas para ejercer un posible poder de negociación sobre el precio u otras variables que pueda afectar a la compañía.

E. Posibles sustitutos del vidrio

El uso del vidrio, como lo mencionamos al inicio del documento, fue y es un producto innovador, que ha enfrentado grandes retos desde sus inicios hasta sus usos hoy en día. Ha pasado de ser considerado como piedra preciosa, a buscar su transformación hacia la transparencia y a su producción a gran escala. Hoy en día hay múltiples usos para el vidrio, así como diversos tipos de este producto. Existen por ejemplo los vidrios comerciales como: soda-cal, plomo, borosilicato. Los vidrios especiales de sílice vítreo, vidrios de aluminosilicato, los de síliceácali-bario, los vidrios de borato y los de fostafo (Gobierno de Chile- Comisión Nacional del Medio Ambiente, 2000).

Estos tipos de vidrio, que contienen componentes y diferencias en su producción dan origen a los envases, al vidrio plano y a las ampollitas. Esto trasciende a usos en productos de alimentos, bebidas, cristal, cosméticos, medicamentos, como usos industriales, en construcción porque los podemos ver hasta en grandes diseños arquitectónicos, entre otra variedad de usos. Sin mencionar las industrias y los sectores en los que estos productos pueden ser utilizados podemos tener un mayor entendimiento de lo que este producto representa para nuestra civilización, y el camino que aún queda por recorrer en términos de avances científicos, innovación y nuevas tecnologías.

La compañía Peldar-OI, se desarrolla en los mercados de envases para bebidas alcohólicas y no alcohólicas, para alimentos, hogar (con su marca Cristar) cosméticos y medicamentos. En estos segmentos en particular existen productos sustitutos, que acaparan un porcentaje de la demanda. Estos son algunos de ellos;

- **Metales, aluminio**

El aluminio destaca por su ligereza, opacidad a la luz y las radiaciones. Además es reciclable. Como **desventajas:** deformación y deterioro, el consumidor no puede ver el contenido y no es completamente inerte a los alimentos —puede producir acidez—.

- **Plástico**

El plástico tiene una gran versatilidad de formas y tamaños, tiene un costo relativamente bajo, es ligero, flexible y a la vez resistente. Sin embargo, en las últimas décadas se ha convertido en uno de los principales componentes que colaboran en la acumulación de residuos, ya que la mayoría se componen de polímeros sintéticos no biodegradables derivados de fuentes fósiles como el petróleo o carbón, los cuales son muy estables (A. Guerrero, 2015). Destacan por su uso:

Tereftalato de polietileno, PET

El **PET** es un tipo de plástico muy usado en **envases** de bebidas y otros productos de larga vida, por **ventajas** como: transparencia; ligereza, permitiendo que la botella pese bastante menos de lo que lo haría con otros materiales; resistencia a esfuerzos permanentes por su alta rigidez y al desgaste por su elevada dureza; impermeabilidad, actuando como barrera para la humedad y los gases (O₂ y CO₂); y es inerte al contenido y **reciclable**.

PEAD, PEBD, PVC, PP y PS

Otros plásticos para el envasado de alimentos son:

- Polietileno de alta densidad (PEAD)
- Polietileno de baja densidad (PEBD)
- Policloruro de vinilo (PVC)
- Polipropileno (PP)
- Poliestireno (PS) (icopor)

- **Envases biodegradables**

En esta categoría se encuentran el papel y el cartón o la madera, que además de su amplia versatilidad de formatos, son materiales degradables y reciclajes. No obstante, estos **envases** únicamente sirven en alimentación para productos perecederos, y no para productos de larga vida.

La producción de envases biodegradables se encuentre en constante innovación. Ante las necesidades actuales, donde el consumo es creciente y la acumulación de estos productos se convierten en toneladas de deshecho se convierten en una problemática para las ciudades ante la creciente necesidad de tener lugares dispuestos para movilizar, almacenar y transformar estos desperdicios. Por lo mismo, los productos biodegradables representan una solución para solucionar estos problemas y para mitigar este impacto al medio ambiente.

Existen iniciativas como “cultivar” plástico a partir de la mezcla de hongos con residuos agrícolas para reemplazar poliestireno, un envase muy usado y en extremo contaminante, ya que aún no se logra reciclarlo. También están los vasos desechables de seda y camarones, o las papas para producir plástico (BBC, 2013). Aunque estos productos representan más una amenaza para la distribución de alimentos y productos perecederos, de corto almacenamiento, y no para el segmento que maneja la compañía, algunos de ellos se encuentran todavía en etapas de testeo y posible comercialización y no representan como tal una amenaza a los

productos que produce la compañía Peldar-OI, es importante entender el dinamismo de esta industria que se mueve conforme las necesidades del medio ambiente se vuelven más preocupantes. Por lo tanto, es fundamental que la compañía se mantenga en la vanguardia, manteniendo su capacidad productiva pero disminuyendo cada vez su impacto ambiental para mantener así su liderazgo.

En conclusión, la amenaza para los envases de vidrio es una realidad, en especial los envases metálicos, de plástico, PET y cartón debido a que son capaces de satisfacer las mismas funciones que el envase de vidrio. Principalmente los productos PET son una amenaza, ya que al igual que el vidrio se reciclan en un 100%, no perjudica la calidad ni contamina los alimentos y bebidas- como si lo hacen otros productos de plástico. La importancia radica en en el envasado que se le da hoy en día a los alimentos, desde un punto de vista de seguridad alimentaria y durabilidad del producto de forma que el consumidor final reciba un producto en buenas condiciones, fresco y a un bajo precio³⁰. Esta amenaza es un freno importante al incremento de precios para evitar un desplazamiento de la clientela hacia otro tipo de envases lo que obliga a mantener una muy buena relación precio-prestaciones frente a los sustitutos.

Sin embargo, algunos especialistas mantienen que las ventajas competitivas del vidrio hacen de estas transiciones menos probables, así como el reconocimiento de las ventajas que ofrecen frente a los otros productos. Desde el punto de vista comercial, se encuentra su transparencia lo que otorga imagen de calidad al producto que contiene, al permitir ver exactamente lo que se está comprando, los envases son factibles de reutilizar, y es además un producto menos poroso que otros materiales por lo que resulta más higiénico, además se puede lavar a temperaturas de 90 grados o, incluso, con vapor hasta 500 ó 600 grados, sin perder sus cualidades (CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1993).

XIV. Misión, visión, valores y estrategia Compañía Peldar

Misión

Proporcionar de manera responsable soluciones de envasado innovadoras y competitivas para las principales empresas de alimentos y bebidas del mundo.

Visión

Seremos el proveedor más innovador, sostenible y elegido por las marcas para su solución de empaque.

Objetivo

Haremos crecer el negocio de manera rentable y crearemos valor para los empleados, los clientes, los accionistas y la comunidad.

Ambiciones

- Crecer a través de la innovación, el mercadeo y la comercialización, ser efectivos y sobresalir en el servicio a los clientes actuales.

³⁰ (Peula, 2014)

- Ser competitivo en cuanto a costos elevando la productividad año tras año en toda la empresa.
- Volverse el productor de empaques más sostenible.
- Ser simple, ágil, diverso, inclusivo y una organización basada en el desempeño e impulsada por empleados comprometidos.

Prioridades

- Estabilizar el crecimiento y mejorar el desarrollo financiero.
- Entregar iniciativas de cambio: optimización del ingreso, rendimiento de la fábrica y transformación de costos.
- Reposición ambiental, social y de gobernancia (ESG) e incrementar el reciclaje.
- Incrementar el foco y desarrollo de la organización mediante el aceleramiento de las capacidades del GBS.
- Priorizar el flujo de caja, reducir el débito y preparar la estructura de capital para el proyecto MAGNA.

Comportamientos

- Construir relaciones de colaboración
- Comunicar con autenticidad
- Desarrollar personas y equipos
- Demostrar liderazgo empresarial
- Priorizar y tomar decisiones acertadas.
- Promover la centralidad en el cliente
- Entregar resultados
- Seguridad

Valores

- Seguridad
- Diversidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Pasión
- Excelencia

Ilustración 1. Visión, Objetivo, ambiciones, prioridades, valores y comportamiento de la compañía.



Fuente: Owens Illinois (sólo para uso interno).

Ilustración 2. Prioridades estratégicas y objetivos.

ONE PLAN SUMMARY: PRIORITIES & OBJECTIVES	
STRATEGIC PRIORITY	OBJECTIVES
Stabilize then grow the top line and improved financial performance in Americas North	2021: Reverse unfavorable trends and achieve higher YoY EBIT 2023: Improve EBIT 2022-2023
Deliver Turnaround Initiatives: Revenue Optimization, Factory Performance and Cost Transformation	2021: \$50M Incremental benefits 2023: Incremental benefits 2022-2023
Develop and successfully commercialize MAGMA	2021: Validate MAGMA Holzminden, pilot Gen 2 2023: Deliver Gen 2/3 pilots
Reposition Environmental, Social and Governance (ESG) and increase recycling in Americas North	2021: Elevate Sustainability profile, pilot glass recycling initiatives 2023: Higher ESG score, progress on ESG variables
Increase organization focus and performance by accelerating GBS capabilities	2021: Define plan to accelerate GBS capabilities 2023: Achieve accelerated GBS plan
Prioritize free cash flow, reduce debt and prepare the capital structure to deploy MAGMA	2021: EBITDA to FCF conversion 20-25%, leverage <4x 2023: EBITDA to FCF conversion >25%, leverage low 3s

Fuente: Owens Illinois (sólo para uso interno).

Ilustración 3. Fuerzas que deberían ser direccionadas por la estrategia.



Fuente: Owens Illinois (sólo para uso interno).

XV. RESULTADOS

1) Diagnóstico financiero

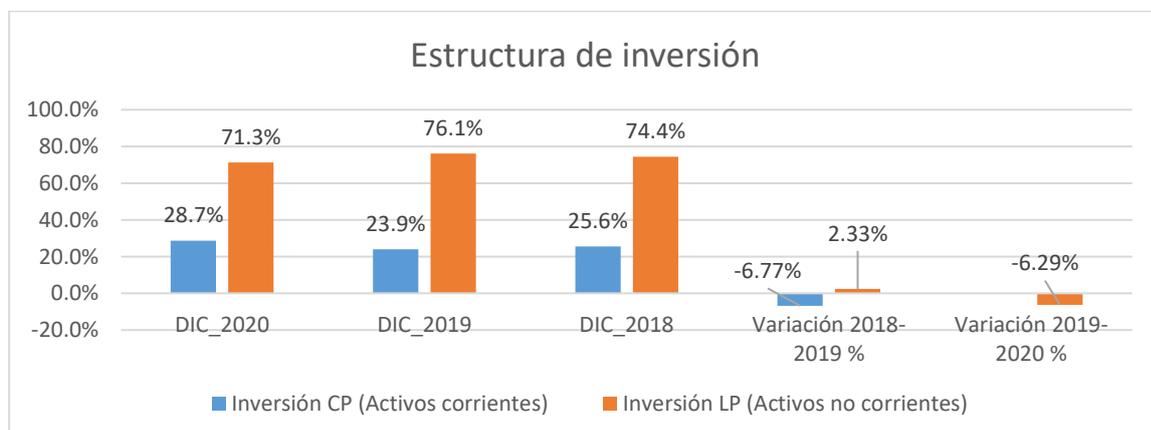
A continuación, se presentan los principales resultados financieros:

Estructura de inversión

Para el 2018 el 74,4% de la estructura de inversión de la compañía, correspondía a inversión de largo plazo, pero en 2019 hubo una variación y paso al 76,1% representado en un aumento del 2.33%, representado en inversiones a sus subsidiarias.

Para el 2020 la inversión a largo plazo de la compañía disminuye al 71.3%, esto explicado a la incertidumbre que se tuvo con la pandemia del Covid-19, la compañía decidió aumentar su deuda a corto plazo.

Gráfico 9. Estructura de inversión



Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

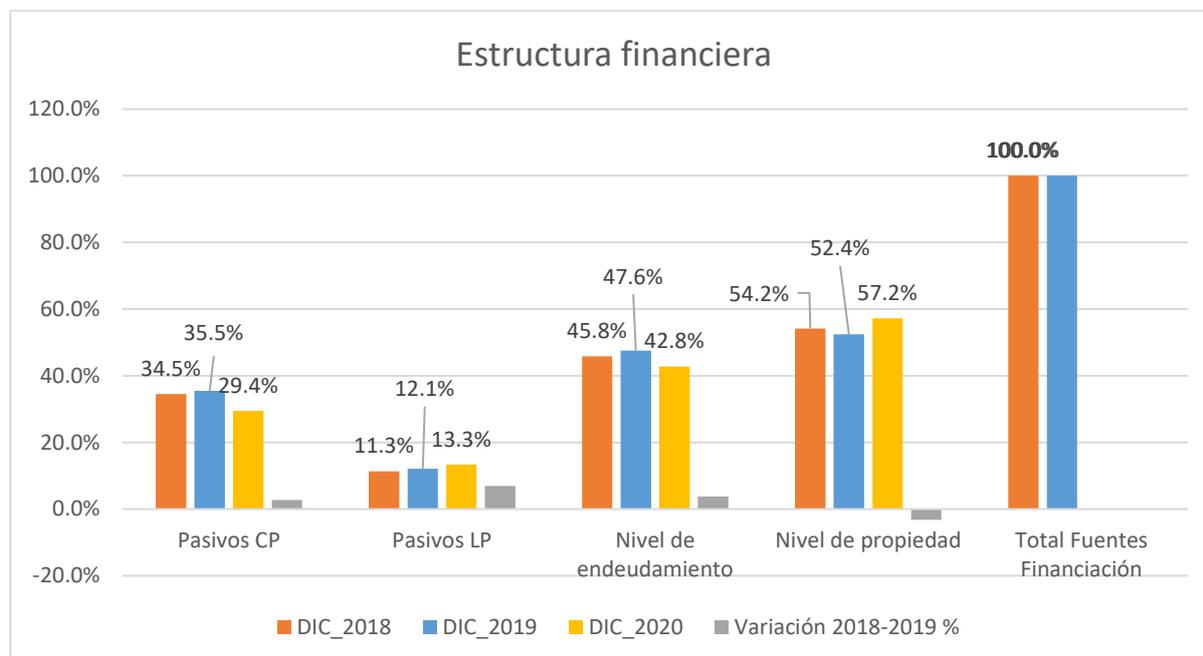
Estructura financiera

Para el 2018 el nivel de endeudamiento estaba por debajo que el nivel de propiedad, para el 2019 se mantuvo la tendencia, el nivel de propiedad estuvo en un 52.4% respecto al nivel de endeudamiento que quedó en el 2019 en un 47.6%.

Para el 2020 se mantuvo esta tendencia teniendo un mayor % de nivel de propiedad que de nivel de endeudamiento.

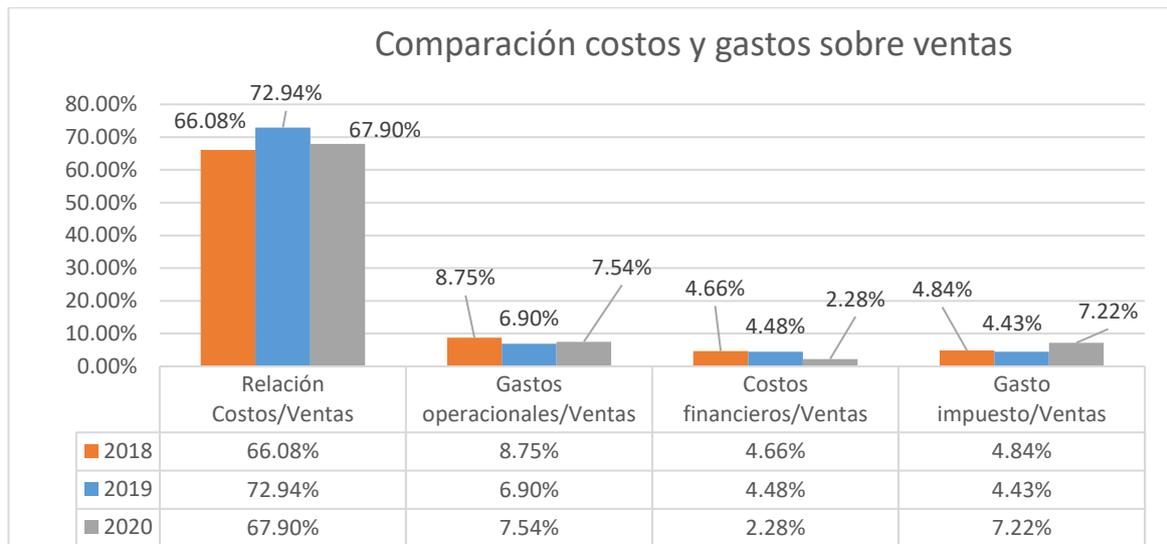
Esto es un buen indicador, teniendo en cuenta que es sano que la compañía tenga mayor nivel de propiedad debido a que disminuye el riesgo de sobre endeudamiento, sin embargo, la compañía podría explorar opciones de endeudamiento, para incrementar sus inversiones, considerando tasas de rentabilidad superiores a las que ofrecen las entidades bancarias.

Gráfico 10. Estructura de financiera



Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Gráfico 11. Comparación de costos y gastos sobre ventas



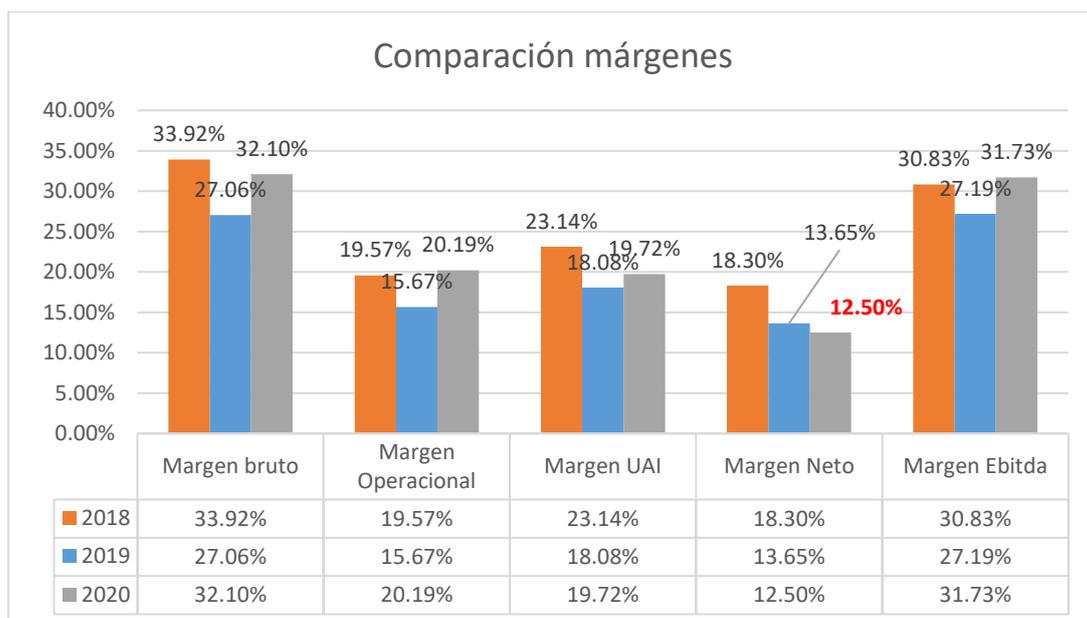
Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Se observa claramente que en donde la compañía tiene también oportunidades de mejora es en el costo de mercancía vendida, representando tanto para el 2018, 2019 y 2020 más de un 65% de la venta. Aunque haciendo la claridad que si comparamos los resultados del 2020 con 2019 se disminuyó este costo en casi un 7%

Comparación de márgenes

Después de cubrir costos, gastos de administración y venta, otros gastos e impuestos (Margen neto), la compañía gana 12.5 pesos por cada peso vendido para el 2020, para la toma de decisiones de los socios. Sin embargo comparado con el ejercicio del 2019 disminuyó en 8 puntos porcentuales.

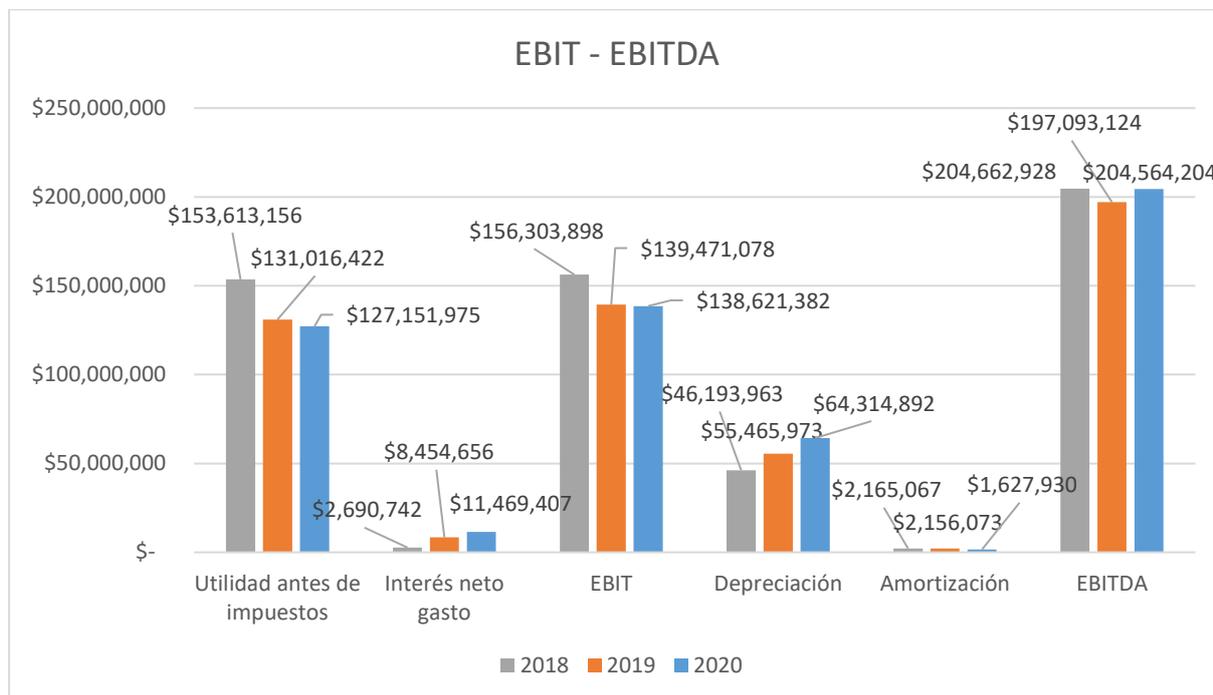
Gráfico 12. Comparación márgenes



Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Margen EBITDA

Gráfico 13. Margen Ebitda



Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

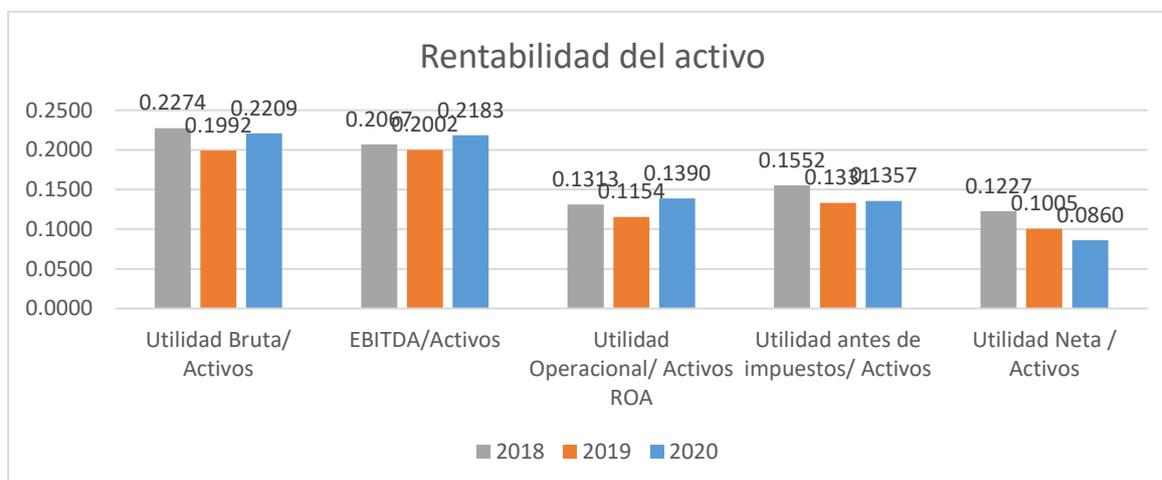
Se observa que el EBITDA 2019 de la compañía se vio afectado por el incremento en gasto por interés y la depreciación también aumentó del 2018 al 2019. Respectivamente, también los costos y los gastos tuvieron un aumento considerable del 2018 al 2019.

Para el 2020 se mejoró el EBITDA comparado con el 2019, esto explicado en que hubo una mejoría en el gasto financiero y los gastos de amortización.

Rentabilidad del activo

En general la rentabilidad del activo es buena, debido a que se generan buenos resultados en las utilidades en general comparado con el total de activos.

Gráfico 14. Rentabilidad del activo.

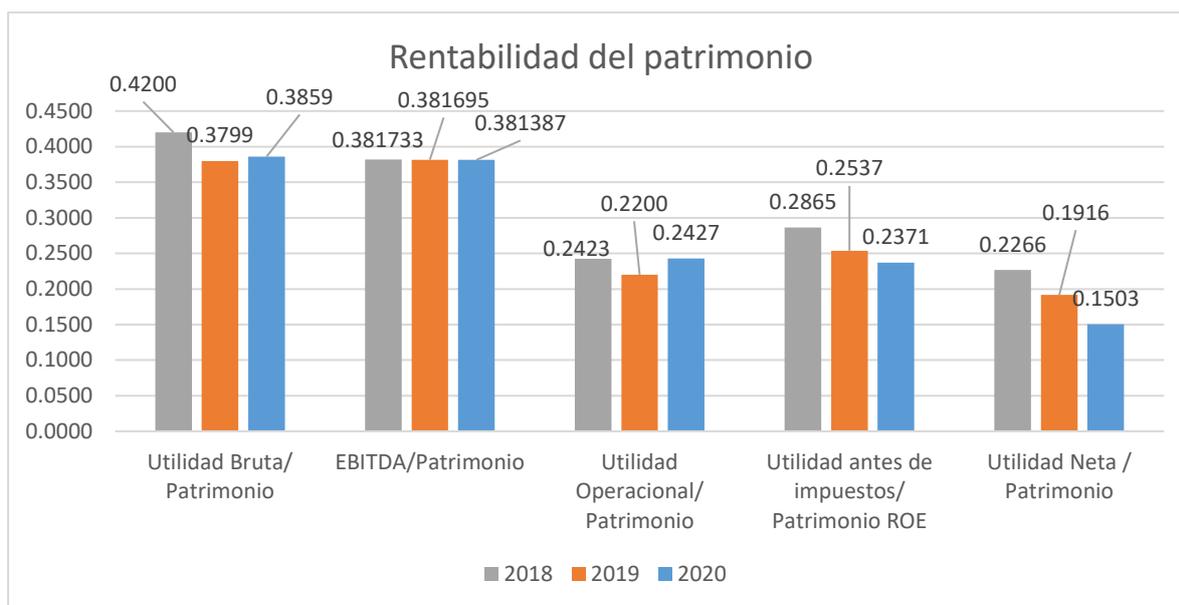


Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Rentabilidad del patrimonio

En general la rentabilidad del patrimonio es buena, debido a que se generan buenos resultados en las utilidades en general comparado con el total de patrimonio. Hay apalancamiento financiero, debido a que la rentabilidad de los socios es mayor a la rentabilidad de la empresa (ROE > ROA).

Gráfico 15. Rentabilidad del patrimonio



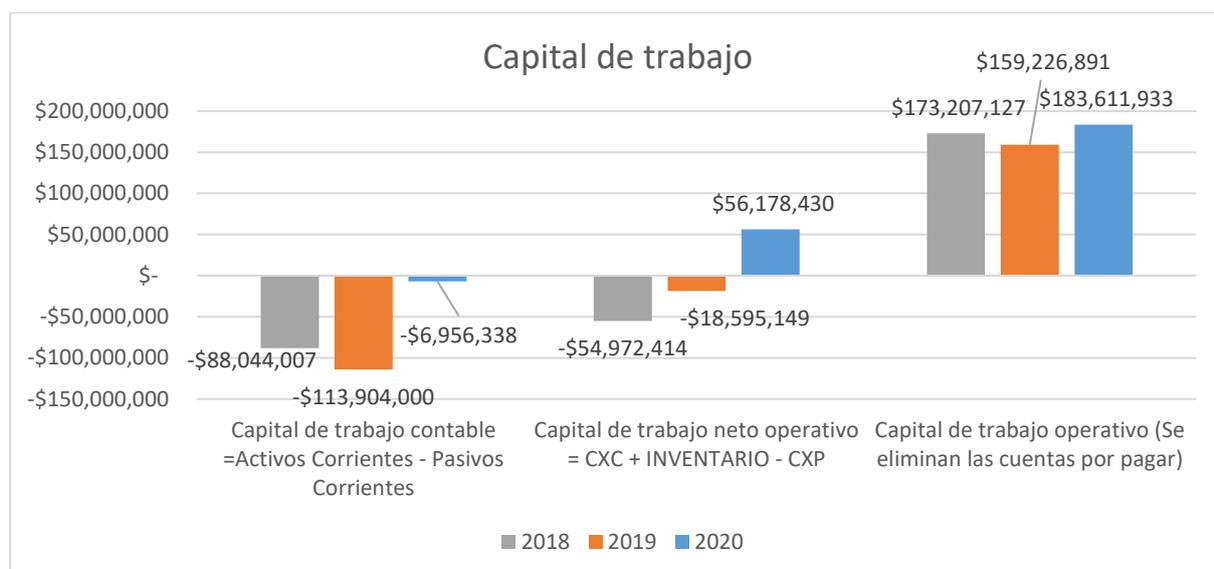
Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Capital de trabajo

Se observa que, bajo la modalidad de capital de trabajo contable, para los tres años se observa que los pasivos corrientes sobrepasan los activos corrientes en un margen considerable, pero para el 2020 mostró una mejoría, lo que significa que la empresa en estos periodos no tiene la capacidad o no está dentro de sus planes pagar sus cuentas a medida que vencen o de acuerdo a la mejora que hubo se puede replantear esta postura.

Lo mismo aplica para el cálculo del capital de trabajo neto operativo, pero hay que hacer una consideración, para el 2020 aunque disminuyeron las cuentas x pagar aumentaron las cuentas por cobrar, lo que hizo que el resultado fuera positivo, pero con una gran variación.

Gráfico 16. Capital de trabajo



Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

A continuación, se comparte una tabla resumen de los anteriores indicadores financieros:

Tabla 1. Indicadores Financieros 2018-2019-2020

Indicadores	Formula	2018	2019	2020	Variación	Status
Relación costos vs ventas	Costos/Ventas	66,08%	72,94%	67,90%	-7%	Mejóro
Margen Ebitda	Ebitda/Ventas	30,83%	27,19%	31,73%	17%	Mejóro
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ingresos	33,92%	27,06%	32,10%	19%	Mejóro
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ingresos	19,57%	15,67%	20,19%	29%	Mejóro
Margen utilidad antes de impuestos	Utilidad antes de impuestos / Ingresos	23,14%	18,08%	19,72%	9%	Mejóro
Margen neto	Utilidad neta / Ingresos	18,30%	13,65%	12,50%	-8%	Empeoró
ROA (Rentabilidad de la compañía)	Utilidad operacional / Activos	13,13%	11,54%	13,90%	20%	Mejóro
ROE (Rentabilidad de los socios)	Utilidad antes de impuestos / Patrimonio	28,65%	25,37%	23,71%	-7%	Empeoró
KTNO (Capital de trabajo neto operativo)	CXC + Inventarios - CXP	-\$ 54.972.414,00	-\$ 18.595.149,00	\$ 56.178.430,00	-402%	Empeoró
EVA	UODI - (Activos netos de operación * WACC)	\$ -	\$ 5.504.236,27	\$ 19.403.567,08	253%	Mejóro

Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Este análisis estructural y de indicadores se encuentra compilado a mayor detalle en el archivo en Excel (Anexo 3.).

Finalmente, es importante mencionar algunos de los resultados más relevantes para este estudio, reflejado en los Estados de Resultados de la compañía:

“Los ingresos totales de la Compañía durante el año 2020 alcanzaron los \$644,800 millones, disminuyendo un 11.04% frente al año anterior. Esta disminución se presentó principalmente en el mercado doméstico como efecto por la pandemia, con una disminución en las ventas por unidades de los segmentos: bebidas y jugos 29%, cosméticos y farmacéuticos 28%, cervezas 25% y licores 21%.

La utilidad neta para 2020 fue de \$80,591 millones, inferior en un 18.5% vs. el año anterior, en línea con los menores ingresos de la Compañía a raíz de los efectos de la pandemia. La utilidad del 2020 incluye un gasto por impuesto diferido, por revertir el autoevalúo de los inmuebles del terreno de Envigado por \$10,279 millones, los cuales fueron reconocidos como ingreso en el año 2018.

En el 2020 la Compañía pagó dividendos por \$48,923 millones y realizó inversiones de capital por 33,264 millones, parte de la caja fue generada por la operación y la otra financiada con entidades financieras terminando el año con una deuda de \$88,404 millones.

En el 2020, el mercado doméstico registró ventas por 1,105 millones de envases, lo que se traduce en un decrecimiento del 20% frente al año anterior. Este resultado se genera por la disminución significativa de nuestras ventas durante el segundo trimestre del año, generado por la pandemia.

En las categorías de Bebidas no Alcohólicas, Licores y Cervezas, las cuales aportan cerca del 78% de nuestras ventas, evidenciamos decrecimientos del 28%, 27% y 25% respectivamente. Sin embargo, en la categoría de Alimentos alcanzamos ventas históricas con variación frente al año anterior del 16%.

Destacamos también el crecimiento de nuestras ventas a través de los distribuidores en donde vendimos 78 millones de envases, creciendo un 7% frente al anterior y beneficiando a miles de empresas que utilizaron los envases de vidrio en un año muy retador.

Encuanto a innovación se refiere, el año 2020 fue supremamente exitoso. Particularmente durante el segundo semestre del año. En total junto con nuestros clientes, lanzamos al mercado colombiano un total de 22 nuevos productos, los cuales aportaron cerca del 11% de las ventas” (Cristalería Peldar, 2021).

2) Plan Estratégico propuesto a través de un Balanced ScoreCard

A continuación, se describe la forma en que se desarrolló el Balanced Scorecard.

En primera instancia se tomó la estrategia, objetivos y ambiciones de la compañía, los cuales sirvieron como base para establecer los indicadores claves para medir la gestión de la compañía, en ese entendido y teniendo en cuenta que en esta monografía se hizo especial énfasis en la arista financiera del Balanced se presentan los indicadores escogidos:

Tabla 2. Indicadores financieros del Balance

Indicadores	Descripción	Formulas
Relación costos vs ventas	Mide el peso de los costos en relación a las ventas.	Costos/Ventas
Margen Ebitda	Mide la capacidad de la empresa para ganar 1 peso por cada peso de ventas.	Ebitda/Ventas
Margen Bruto	Mide la capacidad de la empresa de ganar cierta cantidad de dinero después de 1 peso vendido, después de cubrir costos.	Utilidad Bruta / Ingresos
Margen Operacional	Mide la capacidad de la empresa de ganar cierta cantidad de dinero después de 1 peso vendido, después de cubrir costos y gastos de administración.	Utilidad Operacional / Ingresos
Margen utilidad antes de impuestos	Mide la capacidad de la empresa de ganar cierta cantidad de dinero después de 1 peso vendido, después de cubrir costos financieros.	Utilidad antes de impuestos / Ingresos
Margen neto	Mide la capacidad de la empresa de ganar cierta cantidad de dinero después de 1 peso vendido, después de cubrir gastos de impuestos.	Utilidad neta / Ingresos
ROA (Rentabilidad de la compañía)	Mide la rentabilidad del activo y/o compañía.	Utilidad operacional / Activos
ROE (Rentabilidad de los socios)	Mide la rentabilidad del patrimonio.	Utilidad antes de impuestos / Patrimonio
KTNO (Capital de trabajo neto operativo)	Mide el capital que necesita la empresa para operar día a día.	CXC + Inventarios - CXP
EVA	Mide el monto adicional que se recibe por colocar dinero en la compañía.	UODI - (Activos netos de operación * WACC)

Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Luego de establecer los indicadores claves se estableció el promedio histórico que estos traían en los últimos tres años, la situación actual del 2020 y la meta propuesta con base a información del mercado y opinión de expertos dentro de la compañía:

Tabla 3. Promedio histórico, situación actual y meta.

Indicadores	Promedio Histórico	Situación actual 2020	Meta
Relación Costos/Ventas	68.97%	67.90%	62.47%
Margen Ebitda	29.92%	31.73%	34.9%
Margen Bruto	31.03%	32.10%	35.31%
Margen Operacional	18.48%	20.19%	22.21%
Margen utilidad antes de impuestos	20.31%	19.72%	21.69%

Margen neto	14.82%	12.50%	13.75%
ROA (Rentabilidad de la compañía)	12.85%	13.90%	15.28%
ROE (Rentabilidad de los socios)	25.91%	23.71%	26.08%
KTNO (Capital de trabajo neto operativo)	-\$5.796.378	\$56.178.430	\$39.324.901
EVA	\$12.453.902	\$19.403.567	\$13.582.497

Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

Por último, para alcanzar esas metas anteriormente descritas se propusieron las siguientes iniciativas:

Tabla 4. Iniciativas

Indicadores	Iniciativas
<i>Relación costos vs ventas</i>	<i>Disminuir el costo de ventas</i>
<i>Margen Ebitda</i>	<i>Disminuir el costo de ventas Disminuir el gasto de administración y ventas</i>
<i>Margen Bruto</i>	<i>Disminuir el costo de ventas</i>
<i>Margen Operacional</i>	<i>Disminuir el costo de ventas Disminuir el gasto de administración y ventas</i>
<i>Margen utilidad antes de impuestos</i>	<i>Disminuir el gasto financiero</i>
<i>Margen neto</i>	<i>Disminuir el pago de impuestos</i>
<i>ROA (Rentabilidad de la compañía)</i>	<i>Aumentar la utilidad operacional</i>
<i>ROE (Rentabilidad de los socios)</i>	<i>Aumentar la utilidad antes de impuestos</i>
<i>KTNO (Capital de trabajo neto operativo)</i>	<i>Disminuir las cuentas por pagar, con cuentas por cobrar e inventarios estables</i>
<i>EVA</i>	<i>Aumentar la UODI, disminuir activos y costo de capital (Liberar fondos ociosos y no invertir en actividades que rindan menos que el Ck)</i>

Fuente: elaboración propia con base en Estados Financieros Cristalería Peldar SAS 2018-2019 y 2020.

3) Descripción de iniciativas para mejorar los indicadores

Disminución del costo de ventas /Gasto de administración y ventas: entre las estrategias que puede implementar la organización está en poner el foco en la productividad de las plantas por medio de programas de mejora continua que ayuden a disminuir los costos ociosos.

También otra estrategia que se recomienda a la compañía es mantener un nivel adecuado de inventario que ayude a disminuir el gasto de inventario que es tan común en las organizaciones.

Otra estrategia que va muy alineada a la situación actual de la compañía, es seguir bajo la modalidad de trabajo en casa que a su vez se traduce en ahorro de alquiler de oficina, reducción del gasto de servicios públicos y pago de servicios generales.

También siguiendo con la línea de la virtualidad, se demostró que muchos viajes de negocios se vuelven innecesarios si se tiene una buena plataforma de comunicación virtual, reducir estos viajes se puede también convertir en un foco de mejora de este costo.

Otra opción es poner el foco en compras, a cuanto precio negociamos la compra de materiales y explorar oportunidades de mejora en estos precios

Disminución del pago de impuestos: Una de las estrategias que está tomando mucha fuerza para disminuir impuestos está en poner el foco en los impuestos diferidos, se recomienda a la empresa emprender acciones que ayuden a reducir estos montos.

Aumentar el ROA: Se puede llevar a cabo una estrategia de maximización de los activos, en donde realmente los que aporten o contribuyan a un mayor margen a la compañía sean los activos que se deban mantener en la operación, los activos que no influyan en la operación se pueden vender con el fin de disminuir el monto en activos y esto a su vez mejore el ROA. también el mejorar el costo de ventas y gastos de administración y ventas tendrá un efecto cascada en la utilidad operacional que a su vez se traduce en mejorar el ROA.

Aumentar el ROE: Para aumentar el ROE se recomienda a la organización enfocarse en la utilidad antes de impuestos, como se comentaba si se llevan a cabo las anteriores recomendaciones, esto tendrá un efecto cascada en la UAI y a su vez mejorará el ROE.

Mejorar el KTNO: Para mejorar el KTNO existen diversas estrategias, se recomienda a la organización enfocarse en que los plazos de las cuentas por pagar sean mayores que las cuentas por pagar, aprovechando su posición monopolística en el sector se podría mover con facilidad, también como se había comentado anteriormente evaluar nuevas formas de llevar el inventario puede ser beneficioso para la compañía, emplear metodologías como el Just in Time podría traer beneficios para la compañía y el KTNO.

Mejorar el EVA: Entre las estrategias existentes se recomiendan las siguientes:

- Mejorar la eficiencia de activos actuales
- Generar más utilidad sin aumentar el capital (reducción de costos)
- Salir de activos improductivos
- Reducir el WACC
- Reducir la carga fiscal
- Invertir en proyectos de alto rendimiento en donde la TIR > WACC
- Mejorar la rotación de cartera y plazo de pago a proveedores

El desarrollo de tablero de control y de gestión se presenta a mayor detalle en el archivo de Excel (Anexo 3).

XVI. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

De acuerdo a los resultados arrojados y a los riesgos identificados se hizo un análisis de sensibilidad para los indicadores que demostraron tener una oportunidad de mejora: KTNO, EVA, WACC y Utilidad Neta.

Se comenzó por analizar el KTNO de la organización, recordar que el KTNO está definido por la siguiente fórmula:

$$KTNO = \text{Cuentas x Cobrar} + \text{Inventarios} - \text{Cuentas por Pagar}$$

La propuesta para mejorar este indicador fue disminuir en un 15% las cuentas por cobrar y aumentar en un 15% las cuentas por pagar, manteniendo los inventarios estables.

Tabla 5. Sensibilidad del KTNO ante cambios en CXC Y CXP.

	Actualmente	Después
KTNO	\$ 56,178,430.00	\$ 20,458,267.45
Cuentas por pagar	\$ 127,433,503	\$ 146,548,528
Cuentas por cobrar	\$ 110,700,914	\$ 94,095,777
Días de cuentas por pagar	105	120
Días de cuentas por cobrar	62	53

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 5, el KTNO con estas medidas paso de 56 mil millones a 20 mil millones, una disminución del 64%, reduciendo los días en que la compañía debe cobrar, pasando de 62 a 53 días y retardando sus pagos a proveedores, pasando de 106 a 121 días.

Por otra parte tenemos el indicador EVA, este indicador está definido bajo la siguiente formula:

$$EVA = UODI - \text{Activos netos de operación} * WACC$$

Vemos en la tabla 6, que al mantener los cambios propuestos para el KTNO en cuanto a CXC y CXP, y adicionalmente al proponer a los socios que disminuyan su retorno Kp del 15% al 14%, el EVA pasa de 19 mil millones a 27 mil Millones representado en un aumento del 43%.

Tabla 6. Sensibilidad del EVA ante cambios en las CXC y CXP y Kp (Costo patrimonio).

	Actualmente	Después
EVA (UODI- Activos Net Ope*WACC) (Solo anteriores medidas)	\$19,403,567.08	\$ 23,787,199.40
EVA (UODI- Activos Net Ope*WACC) (Ant medidas + Kp 14%)	\$ 19,403,567.08	\$ 27,651,220.00

Fuente: elaboración propia

Como consecuencia de bajar el Kp en 1% automáticamente el WACC se ve beneficiado, debido a que la fórmula que rige a este tiene inmerso el Kp. EL WACC pasa de 9,21% a 8,65% en beneficio de la compañía como se observa en la tabla 7.

Tabla 7. Sensibilidad del WACC ante cambios del Kp(Costo socios).

	Actualmente	Después
WACC/CCPP	9.21%	8.65%

Fuente: elaboración propia

Por último, la utilidad neta de la compañía en el 2020 se vio afectada pasando de 98 mil millones a 80 mil millones, con el ánimo de mejorar este resultado se propone una disminución

en un 5% del salario de MOD y el área administrativa. Con esta medida se pasa de 80 mil millones a 84 mil millones como se observa en la tabla 8.

Tabla 8. Sensibilidad de la utilidad Neta ante cambios en CMV y Gastos administración

	Actualmente	Después
Utilidad Neta	\$ 80,591,374.00	\$ 84,273,513.00

Fuente: elaboración propia

XVII. ANÁLISIS DE RIESOS

El presente trabajo aborda los posibles riesgos a materializarse en el análisis de sensibilidad desarrollado acorde a los resultados del diagnóstico financiero y la implementación de la herramienta Balanced Scorecard. En el diagnóstico financiero se encontró que las variables a las que se le deben hacer seguimiento estratégico son KTNO, EVA y Utilidad Neta. Para lo anterior se propuso un análisis de sensibilidad con el objetivo de observar el impacto de diferentes estrategias para mejorar los indicadores mencionados.

Las estrategias adoptadas para mejorar estos indicadores fueron; aumentar el plazo de cuentas por pagar, disminuir el plazo de las cuentas por cobrar, proponer a los accionistas que se bajaran su Kp (tasa de retorno) del 15% al 14% y disminuir el salario de los trabajadores en un 5%.

Es así, como se toma para la metodología de la identificación y administración de riesgos la no consecución de las anteriores estrategias para mejorar los indicadores. Esto, ya que si se materializan los riesgos identificados en la matriz de riesgos (Anexo 5.) impactaría negativamente los análisis y propuestas realizados en el presente trabajo, con miras a mejorar el desempeño de la compañía desde los elementos identificados a través de la herramienta BSC como estratégicos para la generación de valor.

A continuación, presentamos los riesgos identificados junto con sus mapas de calor:

- *Para el riesgo 1 (No recaudo de cartera en los tiempos planeados)*, los criterios para seleccionar la probabilidad con que se puede presentar el riesgo fueron tomados con base al juicio de expertos al interior de la organización, y los rangos de KTNO se tomaron con base a los resultados del diagnóstico financiero (Límite superior) y el análisis de sensibilidad (Límite inferior) al

mínimo valor que puede llegar el KTNO con las medidas propuestas, en este caso la probabilidad con que se puede dar este evento es de 60% y el nivel de riesgo financiero al que se expone la compañía está entre 20 mil y 35 mil millones y cae en la región roja (Riesgo alto)

Riesgo 1: No recaudo de cartera en los tiempos planeados

Escala de probabilidad	KTNO		
>60		XXXX	
40-60			
0-39			
	0-20.000	20.000-35.000	35.000-56.000

- *Para el riesgo 2 (No aumento de plazos para pago a proveedores)*, los criterios para seleccionar la probabilidad con que se puede presentar el riesgo fueron tomados con base al juicio de expertos al interior de la organización, y los rangos de KTNO también se tomaron con base a los resultados del diagnóstico financiero (Límite superior) y el análisis de sensibilidad (Límite inferior) al mínimo valor que puede llegar el KTNO con las medidas propuestas, en este caso la probabilidad con que se puede dar este evento es de 10% y el nivel de riesgo financiero al que se expone la compañía está entre 0 y 20 mil millones y cae en la región amarilla (Riesgo medio).

Riesgo 2: No aumento de plazos para pago a proveedores

Escala de probabilidad	KTNO		
>=10	XXXX		
2-9			
0-1			
	0-20.000	20.000-35.000	35.000-56.000
	KTNO		

- *Para el riesgo 3 (No pasar el Kp-Costo patrimonio, de un 15% a un 14%)*, los criterios para seleccionar la probabilidad con que se puede presentar el riesgo fueron tomados con base al juicio de expertos al interior de la organización, y los rangos de EVA también se tomaron con base a los resultados del diagnóstico financiero (Límite inferior) y el análisis de sensibilidad (Límite superior) al máximo valor que puede llegar el EVA con las medidas propuestas, en este caso la probabilidad con que se puede dar este evento es de 50% y el nivel de riesgo financiero al que se expone la compañía está entre 0 y 19 mil millones y cae en la región amarilla (Riesgo medio).

Riesgo 3: No pasar el Kp (Costo patrimonio) de un 15% a un 14%

Escala de probabilidad	EVA		
>=50	xxxx		
11-49			
0-10			
	0-19.000	19.000-21.000	21.000-23.000

- Y para el riesgo 4, No lograr disminuir el salario de trabajadores en un 5%; de igual manera el rango de probabilidad para que se pueda materializar el riesgo se asignó de acuerdo al juicio de expertos dentro de la organización, y los rangos de Utilidad Neta se asignaron con base al resultado actual de la utilidad neta de la compañía y al máximo valor que podría llegar si se logra disminuir el salario, en este caso la probabilidad con que se pueda dar esta entre el 16 %y 30 % con un riesgo financiero entre 20 mil y 80 mil millones (Riesgo medio).

Riesgo 4: No lograr disminuir el salario de trabajadores en un 5%

Escala de probabilidad	Utilidad Neta		
>30			
16-30		xxxx	
0-15			
	0-20.000	20.000-80.000	80.000-84.000

XVIII. Perspectivas de la empresa, recomendaciones y conclusiones

1) Perspectivas de la empresa

- Revisando las variaciones principales de los activos corrientes, en la parte de efectivo y equivalentes del efectivo hubo una variación del -33% esto debido a que la cuenta de bancos tuvo una disminución considerable del 2018 al 2019. (Nota 3.3 Estados financieros Peldar).
- Con respecto a la otra variación que llamó la atención del 2018 al 2019 es que aumentó el activo por impuestos corrientes y según la nota 3.4 de los estados financieros se debe a un saldo a favor en 2019 por concepto de impuesto de renta.
- La inversión en subsidiarias disminuyó en un 18% del 2018 al 2019, esta disminución se vio disminuida para las subsidiarias Cristar S.A.S e industrias de materias primas S.A.S (Nota 3.6 Estados financieros Peldar)

- En los activos por impuestos diferidos también hubo una variación del 32%, esto en gran medida a que la cuenta de litigios tuvo una reducción considerable del 2018 al 2019.
- El cambio más representativo en la parte de activos no corrientes fue en propiedad de inversión debido a que en el año 2017 la administración de la Compañía tomó la decisión de cerrar la planta de Envigado y construir un nuevo horno en la planta de Zipaquirá para mantener la capacidad de producción y cumplir con la demanda proyectada. Pero de acuerdo a la alta demanda de envases que se dio en el año 2018, se postergó el cierre de la planta hasta enero de 2019, momento en el cual se evidenció un cambio de uso de estos inmuebles, los cuales ya no estaban siendo utilizados en el proceso productivo ni con propósitos administrativos, por lo cual fueron transferidos a propiedades de inversión, dado que la intención de la administración es la valorización de estos inmuebles, mientras se realiza el plan de remediación y venta de la planta. (Nota 4.1 Estados financieros Peldar).
- Con respecto a las variaciones del pasivo corriente, en la parte de pasivos financieros hubo un aumento considerable representando en un aumento del 233% comparando 2018 con respecto al 2019, esto debido a que la deuda adquirida con bancos aumentó debido al nuevo proyecto de traslado de la planta de producción de Envigado a Zipaquirá. (Nota 3.11 Estados financieros Peldar).
- Como estrategia para mitigar estas inversiones anteriormente mencionadas, la compañía redujo considerablemente sus cuentas por pagar y hubo una variación del -22% (Nota 3.14 Estados financieros Peldar)

2) Recomendaciones

- Entre las recomendaciones generales a la empresa se encuentra evaluar su proceso de compras, gastos y costos, debido a que el costo de la mercancía vendida es elevado si se comparan con los ingresos por ventas.
- En términos de endeudamiento, la compañía podría explorar opciones de endeudamiento, para incrementar sus inversiones, considerando tasas de rentabilidad superiores a las que ofrecen las entidades bancarias. Y para expandirse y aumentar sus exportaciones ante las posibles pérdidas en el mercado doméstico.
- La incertidumbre económica global no solo impacta la moneda (por la disminución de sus movimientos comerciales), sino también el consumo interno de cada país debido al desempleo y a la falta de liquidez. Es clave que la compañía considere esto en sus flujos futuros para el 2021-2022.
- La compañía debe considerar implementar estrategias atractivas para el cobro de cartera, ya que muchos de los principales clientes de la compañía pueden tener dificultades para el pago de sus obligaciones.
- En la transición de la planta de Envigado a Zipaquirá se impactó negativamente el nivel de servicio, aspecto que ha mejorado durante el 2020 pero sobre el cual es importante continuar trabajando con el fin de consolidar sus relaciones con sus clientes estratégicos.

- En el 2019 hubo ganancias por 2.682.526 pesos frente a las pérdidas registradas en el 2018 por 390.012 en moneda extranjera que resultan de la liquidación de estas transacciones y de la conversión a los tipos de cambio de cierre de los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera, se reconocen en el estado de resultados, excepto si se difieren en patrimonio neto como las coberturas de flujos de efectivo y las coberturas de inversiones netas. Esto puede ofrecer un panorama alentador para la compañía, ya que el 2019 y 2020 tuvieron una TRM fluctuante, y aunque redujeron sus exportaciones también lo hicieron sus importaciones.

3) Conclusiones

- Entre las conclusiones importantes se encuentra que el proyecto se pudo llevar a cabo en tiempo y forma, debido a que el cronograma propuesto se incluía todas las actividades necesarias para finalizar con éxito la propuesta, también se contaron con todos los recursos necesarios para el desarrollo de estas actividades que se pueden observar a mayor detalle en el presupuesto.
- Un factor clave es que uno de los integrantes del equipo trabaja directamente en la compañía Cristalería Peldar S.A.S lo que facilita la obtención de la información necesaria para el desarrollo de la propuesta.
- También se contó con buena fuente de información bibliográfica sobre diagnósticos financieros aplicadas a empresas del sector real, lo que puede facilitar el desarrollo y potencialización del proyecto. Así como trabajados de grado en los cuales se implementa la herramienta BSC.
- Los resultados arrojados en esta propuesta se convierten en una base de referencia para el sector del vidrio, esto debido a que en Colombia es poca o nula la competencia que pueda tener la compañía Cristalería Peldar S.A.S en cuanto a producción y comercialización de envases de vidrio, lo que hizo que los resultados que se obtuvieron fueron resultados casi generales del sector en Colombia.
- Entre una de las conclusiones importantes se encuentra la inversión considerable en la que tuvo que incurrir la compañía en el año 2019 por concepto de traslado de la planta de producción ubicada en Envigado a Zipaquirá, esta inversión no solo tuvo un impacto a nivel financiero, también es importante considerar el flujo de conocimiento y aprendizaje en este proceso; a nivel estratégico también ayudó a mejorar los tiempos de entrega a sus clientes y la disminución representativa en el gasto de impuestos, que se espera se vea reflejado en los resultados del 2020.
- Los ingresos totales de la Compañía durante el año 2020 alcanzaron los \$644,800 millones, disminuyendo un 11% frente al año anterior. Este decrecimiento se presentó principalmente en el mercado doméstico por el impacto del covid-19 en el consumo del vidrio.
- La utilidad neta para 2020 fue de \$80,9591 millones inferior un 18.5% vs el año anterior, la utilidad 2018 incluye un ingreso por impuesto diferido por auto-avalúo realizado al

terreno de Envigado, por \$9,959 millones; sin este ingreso, la utilidad 2019 decrece un 11.3% explicado por los costos asociados al traslado de la planta de Envigado a Zipaquirá y al efecto de la tasa de cambio.

- En el 2019 la Compañía pagó dividendos por \$109,450 millones y realizó inversiones de capital por \$108.996 millones, parte de la caja fue generada por la operación y la otra financiada con entidades financieras terminando el año con una deuda de \$134,796 millones.
- *En el 2019 la categoría de cerveza se creció un 122% frente al año anterior, alcanzando ventas históricas por 739 millones de envases y aportando el 52% de las ventas de la Compañía.*

XIX. BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Información Laboral (AIL). (6 de Diciembre de 2012). *Noticias - Agencia de Información Laboral (AIL)*. Obtenido de El Grupo Peldar (Owens Illinois Colombia) dilata la negociación colectiva: <https://ail.ens.org.co/noticias/grupo-peldar-owens-illinois-colombia-dilata-la-negociacion-colectiva/>

A. Guerrero, C. C. (Julio-Agosto de 2015). *Eurocarne*. Obtenido de Envases alternativos biodegradables y activos con aceites esenciales para productos cárnicos: https://www.researchgate.net/profile/Ana-Guerrero-15/publication/281776621_Envases_alternativos_biodegradables_y_activos_con_aceites_esenciales_para_productos_carnicos/links/55f7fb6108aec948c4763c61/Envases-alternativos-biodegradables-y-activos-con-aceite

OI. (Mayo de 2021). *glass-making-process/process*. Obtenido de Glass Catalog: <https://glass-catalog.com/na-en/glass-making-process/process>

Cristalería Peldar. (2021). *Estados Financieros Peldar S.A 2019 y 2020*.

Banco de la República. (2020). *Banco de la República de Colombia - Banco central*. Obtenido de ¿Cómo se implementa la política monetaria en Colombia?: <https://www.banrep.gov.co/es/como-se-implementa-la-politica-monetaria>

BBC. (12 de 17 de 2013). *BC News - ciencia*. Obtenido de Tres ideas para reemplazar el plástico:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131217_ciencia_tres_ideas_para_reemplazar_plastico_np

Bejarano, J. S. (2007). *INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ENVASES EN OWENS ILLINOIS COLOMBIA, PLANTA COGUA*. Bogotá.

Brigitte Paola Castro Soto, M. A. (2017). *Una historia de arena, fuego y aire*. Bogotá, Colombia.

- Castro, C. O. (Noviembre de 2007). *Repositorio Uniandes*. Obtenido de Botellas de vidrio como marcadores sociales y cronológicos s. XVII-XX: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9748/u302992.pdf?sequence=1>
- CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1993). *Evaluación técnico económica de los procesos de reciclaje de desechos domésticos. Los casos del vidrio, papel y plástico*.
- Cistalería Peldar S.A. (2019). *CRISTALERÍA PELDAR S.A. ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS Años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018*.
- Claros, N. P. (2013). *¿COLOMBIA ES COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO?* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- DANE. (30 de septiembre de 2020). *DANE Información para todos*. Obtenido de Boletín Técnico - Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) agosto 2020: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_20.pdf
- DANE. (2020). *DANE*. Obtenido de Balanza Comercial - Información julio 2020: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- DANE. (2020). *DANE Información para todos*. Obtenido de Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Gobierno de Chile- Comisión Nacional del Medio Ambiente. (Julio de 2000). *ACHS*. Obtenido de Guía para el control y prevención de la contaminación industrial: https://www.achs.cl/portal/trabajadores/Capacitacion/CentrodeFichas/Documents_pdf/control-y-prevenci%C3%B3n-de-riesgos-en-la-fabricacion-de-vidrio.pdf
- El Colombiano*. (24 de Octubre de 2011). Obtenido de Peldar fortalece el reciclaje: https://www.elcolombiano.com/historico/peldar_fortalece_el_reciclaje-AYEC_155489
- El Mostrador*. (19 de marzo de 2021). Obtenido de Impactos Económicos y Sociales a un año de la pandemia por COVID-19 en América Latina y el Caribe: <https://www.elmostrador.cl/destacado/2021/03/19/impactos-economicos-y-sociales-a-un-ano-de-la-pandemia-por-covid-19-en-america-latina-y-el-caribe/>
- La República*. (26 de enero de 2021). Obtenido de Estos serán los desafíos que enfrentará Colombia en 2021 según proyecciones de Trust: <https://www.larepublica.co/economia/estos-seran-los-desafios-que-enfrentara-colombia-en-2021-segun-proyecciones-de-trust-3116579>
- La República*. (24 de septiembre de 2020). *La República*. Obtenido de Tras una jornada volátil, el dólar cerró en \$3.827 por un aumento de la aversión al riesgo: <https://www.larepublica.co/finanzas/dolar-wti-y-brent-para-hoy-jueves-24-de-septiembre-de-2020-3064958>

La República. (26 de septiembre de 2020). *La República*. Obtenido de El dólar cierra cerca de \$3.900 por incremento de la aversión al riesgo entre inversionistas: <https://www.larepublica.co/finanzas/el-dolar-cierra-cerca-de-3900-por-incremento-de-la-aversion-al-riesgo-entre-inversionistas-3065802>

Revista Dinero. (17 de diciembre de 2019). *Revista Dinero*. Obtenido de Por las remesas, Colombia crece más que sus vecinos: <https://www.dinero.com/economia/articulo/remesas-colombia-2019-como-influyen-en-el-crecimiento-del-pais/280294>

Revista Dinero. (13 de octubre de 2020). *Revista Dinero*. Obtenido de Inversión extranjera en Colombia bajó 26% a septiembre de 2020: <https://www.dinero.com/economia/articulo/inversion-extranjera-directa-en-colombia-durante-septiembre-de-2020/303245>

Santamaría, S. P. (4 de octubre de 2020). *El Tiempo*. Obtenido de 'La pandemia aportó ocho puntos adicionales a la tasa de desempleo' director del Dane habla sobre problemas del mercado laboral y recuperación de millones de empleos.: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desempleo-en-colombia-coronavirus-aporto-ocho-puntos-adicionales-a-la-tasa-541391>

OI. (2021). *OI- Feeding the Fires of Innovation*. Obtenido de Featured Technology Innovation: <https://www.o-i.com/our-story/innovation/>

Peula, M. R. (2014). *IC Editorial*. Obtenido de Envasado y empaquetado de productos alimentarios: https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=3EspEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=tipos+de+productos+para+envases&ots=C2zG4onEv0&sig=zR3PWUCfl3odC4K-NNGoO4lo2eM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Portafolio. (18 de Julio de 2019). *Portafolio*. Obtenido de El desempleo seguirá alto y afectará el consumo interno del país: <https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-colombiana-531680>

M,G.(2009). *Innovation in the glass industry*. Obtenido de <http://www.gmic.org/Glass%20Industry%20Innovation%20-%20Text.pdf>