



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIO
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS
SEDE LOS LEONES, SANTIAGO

ESTRATEGIA Y VALORIZACIÓN EMPRESA CASBRO SPA

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER

PROFESOR GUÍA: MG. CARLOS ANTONIO GOMEZ D.
ESTUDIANTES: JIMMY ANDRÉS GONZALEZ ALLENDES
JESSICA MARLENE LAGOS FERNÁNDEZ
JAIME HILARIO REYES MANCILLA
JULIO LEANDRO SAN MARTÍN ARÉVALO
RICARDO ANTONIO VILLARROEL CORREA

SANTIAGO, CHILE

2019

Autorización de Reproducción Propiedad Intelectual

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

INDICE

Capítulo 1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.....	9
1.1. Resumen ejecutivo	9
1.2. Introducción	15
1.3. Objetivos generales.....	15
1.4. Objetivos específicos	15
1.5. Alcances	16
1.6. Marco Teórico	17
1.6.1. <i>Planificación Estratégica.....</i>	<i>17</i>
1.6.2. <i>Análisis PESTA.....</i>	<i>19</i>
1.6.3. <i>Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>20</i>
1.6.4. <i>Análisis FODA</i>	<i>21</i>
1.6.5. <i>Modelo Canvas.....</i>	<i>22</i>
1.6.6. <i>Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral</i>	<i>25</i>
1.6.7. <i>Método de Valorización de la Empresa</i>	<i>26</i>
1.7. Metodología.....	27
 Capítulo 2. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	 28
2.1. Reseña histórica	28
2.2. Misión	31
2.3. Visión.....	31
2.4. Valores de la empresa.....	31
2.5. Estructura organizacional.....	33
2.6. Mercado participación de la empresa.....	34
2.6.1. <i>Oficinas tipo A+</i>	<i>34</i>
2.6.2. <i>Oficinas tipo A.....</i>	<i>34</i>
2.6.3. <i>Oficinas tipo B.....</i>	<i>34</i>
2.6.4. <i>Proyecciones futuras</i>	<i>35</i>
2.7. Actividades y Negocio	36
2.7.1. <i>Servicios Ofrecidos.....</i>	<i>36</i>

2.7.2. Proveedores / Subcontratos	38
2.7.3. Clientes.....	39
2.7.4. Líneas de negocios.....	39
2.8. Análisis de la situación actual de la empresa	41
2.8.1. Análisis PESTA.....	41
2.8.1.1. Factor Político.....	41
2.8.1.2. Factor económico	42
2.8.1.3. Factor Social.....	43
2.8.1.4. Factor Tecnológico	43
2.8.1.5. Factor Ambiental.....	43
2.8.2. Cinco Fuerzas de Porter.....	45
2.8.2.1. Poder Negociación compradores o clientes.....	45
2.8.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores	45
2.8.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	46
2.8.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	47
2.8.2.5. Rivalidad entre los Competidores	48
2.8.3. Análisis FODA	49
2.8.3.1. Amenazas:.....	49
2.8.3.2. Oportunidades:	49
2.8.3.3. Debilidades:.....	50
2.8.3.4. Fortalezas:.....	50
2.8.4. Modelo de negocios Canvas para Oficinas.	51
2.8.4.1. Propuesta de valor.....	51
2.8.4.2. Segmentos de mercado.....	52
2.8.4.3. Canales de distribución	52
2.8.4.4. Relaciones con los clientes.....	52
2.8.4.5. Modelo de flujo de ingresos.....	52
2.8.4.6. Recursos claves	53
2.8.4.7. Actividades claves	53
2.8.4.8. Aliados claves.....	53
2.8.4.9. Estructura de costos	54

Capítulo 3. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	55
3.1. Análisis financiero de proyectos.....	55
3.1.1. <i>Descripción.....</i>	55
3.1.2. <i>Indicadores de Riesgo.....</i>	55
3.1.3. <i>Endeudamiento.....</i>	56
3.1.4. <i>Rentabilidad.....</i>	57
3.1.5. <i>Resumen</i>	57
3.1.6. <i>Conclusión.....</i>	59
3.2. Estados DE Resultados	60
3.2.1. <i>Descripción.....</i>	60
3.2.2. <i>EERR por línea de negocio 2017</i>	60
3.2.3. <i>EERR por Línea de Negocio 2018.....</i>	61
3.2.4. <i>Conclusión.....</i>	62
3.3. Valorización actual de la empresa	64
DESARROLLO DEL BALANCED SCORE CARD.....	67
3.4. Identificación de Necesidades.....	67
3.5. Objetivos Estratégicos.....	67
3.5.1. <i>Perspectiva Finanzas</i>	68
3.5.1.1. <i>Aumentar Rentabilidad</i>	68
3.5.1.2. <i>Aumentar ingresos por venta.....</i>	68
3.5.1.3. <i>Disminuir costos</i>	68
3.5.2. <i>Perspectiva Clientes.....</i>	68
3.5.2.1. <i>Mejorar Satisfacción de los clientes.....</i>	68
3.5.2.2. <i>Fidelizar a los clientes</i>	69
3.5.2.3. <i>Aumentar cartera de clientes.....</i>	69
3.5.2.4. <i>Desarrollar posicionamiento de la marca.....</i>	69
3.5.3. <i>Perspectiva Procesos Internos.....</i>	69
3.5.3.1. <i>Optimizar la gestión de subcontratos.....</i>	69
3.5.3.2. <i>Aumentar alternativas de proveedores</i>	70
3.5.3.3. <i>Optimización y Estandarización los Procesos</i>	70

3.5.3.4. Innovar en métodos de construcción (I+D)	70
3.5.3.5. Eliminar línea de negocio retail.....	70
3.5.3.6. Crear valor agregado al producto	71
3.5.4. <i>Perspectiva Formación y Crecimiento</i>	71
3.5.4.1. Aumentar la productividad de los trabajadores.....	71
3.5.4.2. Adquirir Software de control Presupuestario	71
3.5.4.3. Mejoras competencias técnicas colaboradores	71
3.5.4.4. Mejorar clima organizacional	72
3.5.4.5. Mejorar infraestructura.....	72
3.6. Mapa Estratégico	73
3.7. Factores Críticos de Éxito	75
3.7.1. <i>Factores Críticos Perspectiva Financiera</i>	75
3.7.2. <i>Factores Críticos Perspectiva Clientes</i>	75
3.7.3. <i>Factores Críticos Perspectiva Procesos Internos</i>	76
3.7.4. <i>Factores Críticos Perspectiva Formación y Crecimiento</i>	76
3.8. Indicadores Estratégicos	77
3.8.1. <i>Perspectivas Financieras</i>	77
3.8.1.1. Aumentar Rentabilidad	77
3.8.1.2. Aumento ingreso por ventas.....	78
3.8.1.3. Disminuir costos	78
3.8.2. <i>Perspectiva Clientes</i>	79
3.8.2.1. Mejorar satisfacción de los clientes	79
3.8.2.2. Fidelizar a los clientes	79
3.8.2.3. Aumentar cartera de clientes.....	80
3.8.2.4. Desarrollar posicionamiento de la marca.....	80
3.8.3. <i>Perspectiva Procesos Internos</i>	81
3.8.3.1. Optimizar la gestión de subcontratos.....	81
3.8.3.2. Aumentar alternativas de proveedores.....	81
3.8.3.3. Innovar en métodos de construcción (I+D).....	82
3.8.3.4. Crear valor agregado al servicio.....	82
3.8.3.5. Eliminar línea de negocio Retail	83

3.8.4. <i>Perspectiva Formación y Crecimiento</i>	84
3.8.4.1. Aumentar productividad de trabajadores	84
3.8.4.2. Adquirir Software de control presupuestario.....	84
3.8.4.3. Mejorar competencias técnicas de colaboradores.....	85
3.8.4.4. Mejorar clima organizacional	85
3.8.4.5. Mejorar Infraestructura.	86
3.10. Valorización de la empresa con la estrategia propuesta	87
Capítulo 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
4.1. Conclusiones	89
4.2. Bibliografía	89
4.3. Anexos	91

LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 2.1 : Gráfico de ventas 2012 -2018.....	29
Figura 2.2 : Gráfico EERR por Línea de Negocio 2017	30
Figura 2.3 : Gráfico EERR por Línea de Negocio 2018	30
Figura 2.4 : Estructura organizacional	33
Figura 2.5 : Distribución oficinas clase Ay B de 2018	35
Figura 2.6 : Servicios ofrecidos por Casbro Spa.....	36
Figura 2.7 : Canvas de Modelo de negocio	51
Figura 3.1 : Endeudamiento Histórico de Casbro.	56
Figura 3.2 : Rentabilidad Histórica de Casbro.....	57
Figura 3.3 : Análisis Proyectos de Oficina Casbro.	58
Figura 3.4 : Análisis de Proyectos Retail Casbro.....	59
Figura 3.5 : Análisis de Proyectos Especiales Casbro.....	59
Figura 3.6 : EERR por Línea de Negocio 2017.....	61
Figura 3.7 : EERR por Línea de Negocio 2018.....	62
Figura 3.8 : EERR proyectados 2019-2023, sin aplicación de estrategia	64
Figura 3.9 : Resumen cálculo flujo de caja proyectado desde al 2023	65
Figura 3.10 : Cálculo WACC para el 2019.....	65
Figura 3.11 : Resultado valor actual empresa periodo 2019.....	65
Figura 4.1 : Mapa estratégico	73
Figura 4.2 : Resumen cálculo flujo de caja proyectado al 2023.....	87
Figura 4.3 : Cálculo Tasa WACC (presentada en el capítulo 3).....	87
Figura 4.4 : Cálculo Proyección VP con implementación de Estrategia.....	88

CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente resumen ejecutivo presenta un estudio realizado a la Constructora Casbro Spa donde se proponen mejoras para aumentar los ingresos por ventas y la rentabilidad en el corto plazo.

Desde el año 2012 la Constructora Casbro Spa ha presentado un crecimiento sostenido en los ingresos, con una variación promedio de 129%. Sin embargo, existen una serie de deficiencias que podrían afectar en el corto plazo a la operación del negocio.

Como resultado de los análisis realizados (Porter, FODA y Canvas) se identificaron varios objetivos que serán parte de la estrategia propuesta, dentro de los 4 más relevantes se encuentran los siguientes:

Adquirir un sistema Presupuestario:

Esto permitirá aumentar la cantidad de licitaciones en las que participa actualmente la empresa; disminuir los errores numéricos en la elaboración de presupuestos y cotizaciones presentadas al cliente; realizar control y gestión del presupuesto para comparar lo cotizado sobre el gasto real por proyecto; y por último gestionar el historial de trabajos realizados para garantizar mejores decisiones en los futuros proyectos tanto para nuevos clientes como también para la cartera actual. El costo de implementación del sistema es de \$3.500.000, monto que puede ser recuperado en el primer semestre de 2019. Esta propuesta permitirá aumentar la precisión de la línea de gastos y costos por proyectos en un 7% en el corto plazo, y operativamente aumentarán sus márgenes operacionales en un 10% adicional en el mediano plazo.

COMO SE MEDIRA	PERIODICIDAD	6 MESES	1 AÑO	RESPONSABLE DE MEDICION
N° DE PROPUESTAS GANADAS/ N° DE PROPUESTAS ESTUDIADAS	MENSUALMENTE	30%	50%	JEFA DE LICITACION

Innovar en métodos de construcción (I+D):

Realizar convenios con casa de estudio, ferias nacionales e internacionales del área de la construcción con el fin de que el personal operativo como también de jefatura puedan adquirir nuevas técnicas e implementar nuevos materiales construcción para la habilitación de oficinas y proyectos. Esta decisión no solo aportará a la diferenciación operativa entre sus competidores, sino que también impactará en los costos por ventas en ahorro de excesos de compra de materiales, como también en los tiempos de habilitación de los proyectos pudiendo disminuir hasta en un 12% en costos de materiales y hasta un 20% aproximadamente en los tiempos de ejecución.

COMO SE MEDIRA	PERIODICIDAD	1 AÑO	2 AÑO	RESPONSABLE DE MEDICION
N° DE FERIAS PARTICIPADAS /N° DE PROPUESTAS GANADAS	ANUALMENTE	20%	60%	GERENTE DE OPERACIONES

Eliminar la línea de negocio de Retail:

Debido a que la participación en las ventas de este segmento no ha presentado un beneficio real para la empresa en comparación a las otras líneas de negocio. Entre el periodo 2017 y 2018 disminuyó el Margen Operacional en un 17,75%; los flujos de caja son complejos de manejar dado que la industria del retail solo paga sus facturas en plazos de 30, 60 y hasta 90 días y los proveedores de la industria de la construcción no permiten créditos. Como resultado de esto, los flujos de caja para esta línea siempre son negativos y la administración debe retirar flujos de caja de otras líneas de negocio para apalancar el ciclo de pago de sus clientes.

Esta propuesta disminuirá operativamente en un 19,44%. Sin embargo, en el corto plazo permitirá aumentar los ingresos de las otras líneas de negocio en las que sus márgenes operativos superan el 10%.

Aumentar alternativas de proveedores (Subcontratos):

Actualmente la empresa Casbro tiene un convenio con 2 subcontratos de especialidades en electricidad, red de incendios, equipos de clima y obras civiles. Lo que implica una baja capacidad de negociación como cliente. Dada esta situación, son sus proveedores quienes tiene el control de los costos y son ellos quienes tienen posibilidades de aumentar sus márgenes operacionales.

Para este caso se sugiere implementar “Acuerdos Marcos” con los Subcontratistas (fijar un precio estándar por determinadas tareas) y que por cada servicio existan por lo menos 5 proveedores que permitan a Casbro aumentar su poder de negociación sobre los proveedores. Esta propuesta permitirá mejorar el margen operacional hasta un 15%.

COMO SE MEDIRA	PERIODICIDAD	6 MESES	1 AÑO	RESPONSABLE DE MEDICION
N° DE SUBCONTRATOS NUEVOS /N° DE PROPUESTAS GANADAS	SEMESTRALMENTE	15%	30%	ENCARGADO DE PROVEEDORES

En consecuencia, si la empresa decide tomar estas propuestas, **Casbro podría aumentar su margen de explotación en un 12,8% en el 2019 a un 18,3% aproximadamente al cierre del 2023, dado a un ajuste operativo que puede ser implementado dentro de este periodo.**

Cada uno de estos objetivos estratégicos están detallados en el punto **4.2. Objetivos Estratégicos**, y los KPI's necesarios para medir y controlar esta estrategia en el punto **4.5. Indicadores Estratégicos**.

1.1 Executive Summary

The following executive summary presents a study of Casbro Spa, where improvements are proposed to increase sales revenue and profitability in the short term.

Since 2012, Casbro Spa has presented a sustained growth in revenues, with an average variation of 129%. However, there are several shortcomings that could affect the operation of the business in the short term.

Once apply Porter, DAFO and Canvas Analysis there where some interesting results as objectives of the new strategy in this work. These objectives are:

To buy a Budget Software

This will help to increase the number of bidding in where the enterprise is adding new projects; decrease the number errors in the production of the budgets and the client's quotations; better control and management of the budget to buy the necessary materials for each project; as well as quality management history of accepted and all-ready-done projects of current and new clients. The software cost is CL\$3,5million. This cost will be recovered in the first semester of 2019. This suggestion will provide an increase in the precision of the costs in the expense line in a short term, saving up to 7% per project. In the operational margin will increase 10% in the medium term.

How to Measure	Periodicity	6 months	1 year	Responsible of the Measurement
Number of proposals won/Number of studied proposals	Monthly	30%	50%	Bid Manager

New Methods of Construction Innovation (R&D):

To make agreements with educational institutions, national and international business fairs in construction field will provides the operative personnel, as well

as the managers, to add new techniques and how to use new materials in new projects and enable new offices. This decision not only will contribute to make an operative differentiation between the competitors, but also in decreasing up to 12% the time of the project's execution.

How to Measure	Periodicity	1 Year	2 Years	Responsible of the Measurement
Number of fairs assistance/Number of proposals won	Anually	20%	60%	Operation Manager

Remove the Retail Business Line

Due to the sales of this business line has not given much earns in the las year, it is necessary to remove this product. Between 2017 and 2017 there was a decrease up to 17,5% in the Operational Margin; there is also a negative flow cash because the client pays in credit periods of 30, 60 and 90 days, but the providers must be paid at the end of the project. In this stage the administration of Casbro must take money lend from the others business lines to leverage the payment cycle.

This suggestion will help to decrease 19,44% of the cash flow operation. However, in the short term will increase the incomes of the other business lines, which they have a 10% of operational profit.

Incorporate new alternatives of providers (Subcontracts)

Today the Enterprise has 2 may subcontracts with electricity, fire system, climate equipment and civil work engineering. For that reason, there is no possibilities to negotiation as a client. Due to this circumstance, the providers are the controls of the costs and they are the only ones who has the possibility of increase operational margins.

In this case the suggestion is to incorporate Marco's Agreements (Acuerdos Marcos) with new subcontracts (Standardize prices), and for each work in any

project exist at list 5 providers so Casbro will have the power decision of setting prices and improve the operational margin up to 15% more.

How to Measure	Periodicity	6 months	1 Year	Responsible of the Measurement
Number of new subcontracts/Number of proposals won	Semiannually	15%	30%	Providers section

Finally, if Casbro Spa will follow the suggestions they may increase its operating margin up to 12,8% in 2019 and 18,3% in 2023, If there is a change in the operation during this year.

Each strategic objective is presented in this Degree Work in the chapter **4.2 Strategic Objective**. Also, the KPIs are defined to measure and to take control of this strategy in chapter **4.5 Strategic Indicators**.

1.2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación para optar al grado académico de magister tiene como objetivo proponer a la constructora Casbro Spa una estrategia que les permita aumentar los ingresos por ventas y la rentabilidad en el corto plazo.

Para elaborar la estrategia propuesta se realizaron diferentes análisis que permitieron descubrir puntos de mejoras, para cada punto de mejor se identifican los objetivos estratégicos que permitirán a Casbro Spa ordenar su operación e incrementar sus ingresos.

Finalmente se realiza la valoración actual de la empresa y luego se realiza la proyección aplicando la estrategia obteniendo como resultado aumentos de ingresos y reducción de costos hasta el año 2023, y para el año 2021 la empresa plantea superar a sus principales competidores.

1.3. OBJETIVOS GENERALES

Elaborar una estrategia que permita a Casbro Spa en el mediano plazo aumentar los ingresos y reducir los costos, luego realizar la valorización de la empresa para con la estrategia aplicada.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Demostrar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión adecuada para competir en el mercado mundial.
- Desarrollar un Modelo de Cuadro de Mando Integral que permita llevar un control de gestión de una organización perteneciente al rubro de la

construcción, hacia la consecución de sus objetivos y la comunicación de su misión y visión a todos los miembros de la organización.

- Identificar las relaciones causa – efecto de las variables críticas de éxito de la organización seleccionada para el desarrollo de este modelo.
- Generar un modelo confiable y exitoso de control y calidad que pueda medir y comparar los principales indicadores de las cuatro perspectivas del CMI.
- Entregar a la organización seleccionada un modelo que sea utilizado como guía para maximizar sus beneficios mediante el uso de un CMI.
- Valorizar la empresa hasta el último cierre contable.
- Desarrollar una proyección de crecimiento económico utilizando proyecciones de crecimiento promedio y aplicando las estrategias del modelo desarrollado en el presente informe.
- Valorizar la empresa con los datos proyectados hasta el año 2021.

1.5. ALCANCES

Este trabajo tiene como finalidad generar un modelo de gestión basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral. Además, se realizará la valorización de la empresa con la cual los accionistas podrán tomar nuevas decisiones financieras y operacionales que puede ser un avance para posicionarlos dentro de los primeros lugares entre sus competidores.

La elección de la empresa se basa principalmente por la disponibilidad de la información que posee uno de los integrantes del equipo.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. Planificación Estratégica¹

Para poder conciliar las habilidades de dirección o gerenciales y la confección de una estrategia que impacte o transforme la estructura de la organización, George Steiner propuso un elemento integrador llamado Planeación Estratégica. Esta forma de trabajo logra reunir el diseño de una estrategia, su implementación y la participación de los actores en distintos niveles.

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos alineados a la misión y la visión de cada empresa. En los negocios es utilizado para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en las líneas de estrategias financieras, de desarrollo de recursos humanos, de desarrollos de tecnología de la información y asignar ciertas estrategias de marketing que potenciarán los objetivos de esta herramienta.

Los propósitos y objetivos de esta estrategia consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias que podrían presentarse en cualquiera de los procesos. Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes.

Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que genera este plan.

Una estrategia bien planificada debe contar con los siguientes puntos:

¹ Planeación Estratégica, Lo Que Todo Director Debe Saber (Una Guía Paso a Paso), George A. Steiner, Editorial CECSA, 29 edición, México 2003

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado ya sea en el corto o largo plazo.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia. Debe ser factible y apropiada para lo que busca la empresa.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva, en comparación a su mercado, competencia, entre otros. Para ello, este plan deberá ser único y sostenible en el tiempo.
- Otro punto que debe contar es el dinamismo, flexibilidad y capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado.
- Por último, debe ser medible en términos de su efectividad.

Chandler (1980) y Scott (1973) plantean a su vez que la estrategia podría impactar la estructura organizacional, aún frente a las virtudes gerenciales, dado que para lograr los objetivos no siempre la organización mantiene una estructura rígida en el tiempo.

Charles Hofer (1985) plantea que la planeación estratégica requiere de seis etapas:

- 1) Identificar de la estrategia: que es la mirada de evaluación de la situación actual de la organización.
- 2) Analizar el ambiente: consiste en evaluar interna y externamente la organización para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan.
- 3) Analizar los recursos: En este punto se analizan las destrezas y recursos principales.
- 4) Analizar las brechas: Aquí se compara los objetivos, estrategias y recursos de la organización con los componentes ambientales.

- 5) Alternativas estratégicas: Identificando las opciones sobre las cuales se pueda esbozar una nueva estrategia.
- 6) Evaluar las estrategias: Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de la organización, la administración y las fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales, con el fin de identificar los recursos que se ajusten mejor a la estrategia.

1.6.2. Análisis PESTA

El análisis PESTA analiza cinco factores externos:²

1. Los factores Políticos se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir bienes y servicios que el gobierno quiere proveer o necesita que le sean proveídos (bienes de interés) y los que el gobierno no quiere que le provean (bienes demeritados). Además, el gobierno tiene una gran influencia en la salud, educación e infraestructura de la nación.
2. Los factores Económicos incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y su toma de decisiones. Por ejemplo, las tasas de interés afectan el costo de capital de las empresas y, por lo tanto, éste afecta en la medida que una empresa crece y se expande. Los tipos de cambio afectan el costo de

² Análisis del Entorno, Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, Ediciones Díaz de Santos, 2012

exportación de bienes, la oferta y el precio de las mercancías importadas en una economía.

3. Los factores Sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y cómo dicha compañía opera. Por ejemplo, el envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo menor (incrementando el costo de mano de obra). Además, las empresas tendrían que cambiar varias estrategias de gestión para adaptarse a estas tendencias sociales (reclutamiento de personas mayores).
4. Los factores Tecnológicos incluyen aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización (outsourcing) de decisiones. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación.
5. Los factores Ambiental, estos tienen Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biósfera.

1.6.3. Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el Ingeniero y Profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo analiza el nivel de competencia que existe dentro de una industria, para luego desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis proviene de la articulación de 5 fuerzas que determinan la

intensidad de competencia y rivalidad en una industria con oportunidades de inversión y rentabilidad.³

Se refería a estas fuerzas como del microentorno, y del macroentorno de la industria y como se afectan entre ellas. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes: Amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores existentes.

1.6.4. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta que permite analizar la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) las que luego pueden ayudar a formular una estrategia a través de una Matriz FODA (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats: SWOT siglas en inglés) en donde se contraponen cada una de las situaciones.⁴

Este descubrimiento produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear. Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la

³ Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores, Michael E. Porter, Pirámide, 2009

⁴ SWOT Analysis for Management Consulting, Albert Humphrey, SRI Alumni Newsletter, 2005

disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Así, el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

1.6.5. Modelo Canvas

El modelo de negocios Canvas consiste en poner sobre un lienzo, o cuadro, nueve elementos esenciales para el desarrollo de las empresas y probar la interacción de estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable para crear valor a un negocio exitoso.⁵

Sus creadores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur explican lo siguiente: “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos”. – Business Model Generation, editorial John Wiley & Sons Limited, 2010

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: **clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.**

En primer lugar, lado derecho del lienzo, es necesario definir la propuesta de valor que se sitúa al centro del lienzo. Esa propuesta de valor se debe implementar a una serie de clientes, con los que tendrá que establecer una serie de relaciones. Y este proceso se hace a través de ciertos canales (comerciales, Internet, tiendas offline, etc.)

⁵ Generación de Modelos de Negocio, Alexander Osterwalder, Deusto, 2013

En el lado izquierdo en el lienzo, se encuentran las actividades y los recursos clave y los socios clave con los que vas a trabajar. Y por último están la estructura de costos y las líneas de ingresos del negocio.

Elementos o bloques del Método Canvas:

Propuesta de Valor: Responde la pregunta ¿Qué? ¿Qué valor le vamos a entregar a nuestros clientes?

Segmentos de Clientes: Saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para quién?

Canal: ¿Cómo entregar la propuesta de valor a nuestros clientes?, ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?

Relación con los Clientes: ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?

Flujo de Ingresos: ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?

Recursos Claves: ¿Qué recursos claves necesito para agregar valor a mis productos?

Actividades Claves: ¿Qué actividades claves necesito desarrollar para añadir valor a mis productos o servicios?

Alianzas: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos (proveedores, clientes y accionistas entre otros).

Costos: es muy importante saber qué estructura de costos vamos a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

1.6.6. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral

Este modelo fue publicado por primera vez en el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996. La referencia central de esta publicación es “una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.”⁶

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”.

Es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.

⁶ Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión 2000, 2002

- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Para ello este modelo cuenta con las siguientes perspectivas de análisis:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

1.6.7. Método de Valorización de la Empresa

Este es un método que permite analizar, de manera operativa y financieramente, o intenta calcular cual es el valor real de la empresa o incluso el valor teórico en base a proyecciones futuras. Existen diferentes técnicas para calcular este valor: ⁷

- Uso de los balances: Para este cálculo se utiliza el valor contable de la empresa, Activo Neto Real, Valor de liquidación, entre otras.
- Cuentas de Resultados: Para esta técnica se utiliza el valor de las ventas, EBITDA o BAIT.
- Flujos Descontados: En esta metodología, que es la más utilizada, toma en cuenta el valor de flujos futuros utilizando Flujos de Cajas, Dividendos, Flujos de capital o Flujo de caja por acción.

⁷ Economipedia.com/definiciones/metodos-de-valorización-de-empresas.html

- Creación de valor: En método está basado en conductores de valor como lo son el Valor Económico Añadido, Beneficio Económico o Valor Añadido de la Caja.

Este método financiero permite encabezar el proceso de compra o venta de una compañía. Para ello se define el valor presente que tiene y sobre este punto se realizan las negociaciones necesarias para definir el valor de venta o de compra ya sea sobre este valor o bajo el valor calculado en la valorización. Otra de las instancias en que es necesario valorar la empresa es para tomar decisiones como Comprar o vender, Operaciones Bursátiles, Salida a la Bolsa en caso de ser una Sociedad Anónima, Herencias, Sistema de Remuneraciones basados en la generación de valor, Decisiones estratégicas, y por último Procesos de Arbitraje y concursos de acreedores.

1.7.METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo consta de un análisis macro de la empresa análisis PORTER, FODA, PESTA, para luego continuar con el concepto principal de este trabajo de grado que un análisis financiero de los últimos periodos hasta el año 2018. Luego de todo este análisis se realizará la propuesta estratégica para la empresa para los siguientes años incluyendo Balance Score Card como herramienta para realizar mejoras en la empresa en el mediano plazo.

CAPÍTULO 2. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

Constructora Casbro Spa es una empresa iniciada el año 2012 por el arquitecto Juan Carlos Castillo quien trabajó en la sección de infraestructura corporativa del Banco BCI y con la ayuda de su familia inició con esta empresa en el rubro de la habilitación de oficinas.

En sus inicios Casbro Spa fue una empresa familiar, donde los socios eran dos hermanos: Juan Carlos Castillo y Cristian Castillo, y el representante legal era su padre Sr. Carlos Castillo Iver. Con el pasar de los años la malla societaria está constituida como lo muestra la Tabla 2.1 : Malla societaria Casbro Spa

Tabla 2.1 : Malla societaria Casbro Spa

Socios	Rut	Porcentaje
Inmobiliaria de la Villa SPA	76.475.731-9	45%
Juan Carlos Castillo Tocornal	12.057.067-6	40%
Cristian Castillo Tocornal	14.432.439-0	15%

Al principio solo estaba enfocada en habilitación de oficinas. En el año 2015 su enfoque se amplió a las líneas de negocio de habilitación de locales comerciales. Sus primeros clientes para esta línea fueron Victorias Secret y Michael Kors. En la Figura 2.1 : Gráfico de ventas 2012 -2018, se presenta la evolución de las ventas de la Empresa y la variación de sus ventas en la Tabla 2.2 : Variación de ventas 2012 - 2018

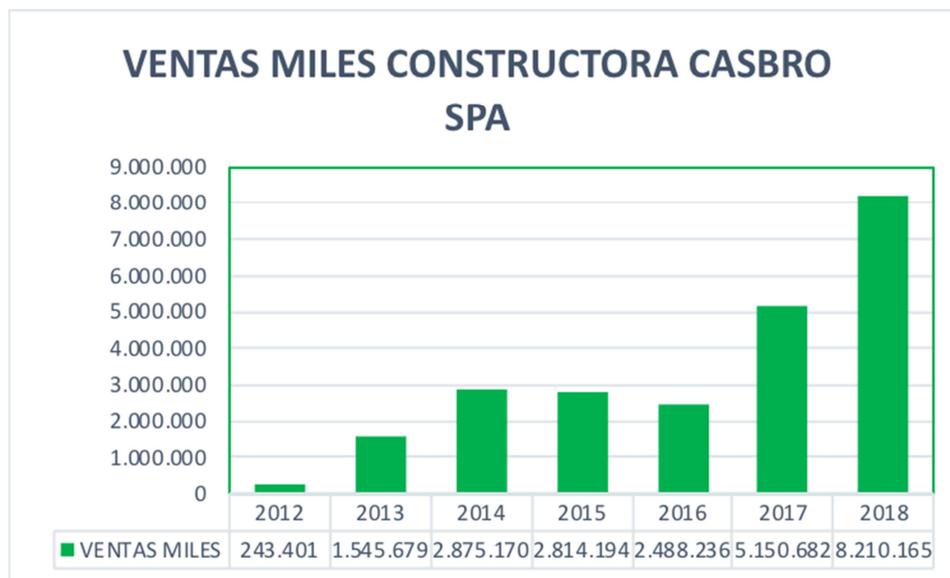


Figura 2.1 : Gráfico de ventas 2012 -2018

Tabla 2.2 : Variación de ventas 2012 - 2018

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VENTASMILES	243.401	1.545.679	2.875.170	2.814.194	2.488.236	5.150.682	8.210.165
VARIACION	535%	86%	-2%	-12%	107%	59%	

El promedio de ventas en estos 6 años es aproximadamente de \$ 3.332.504 (ventas en miles de pesos)

Durante el año 2017 y 2018 la constructora tuvo una variación en sus ventas de un 59%. A continuación, en las figuras Figura 2.2 : Gráfico EERR por Línea de Negocio 2017 y Figura 2.3 : Gráfico EERR por Línea de Negocio 2018 se presenta el Estado de Resultado diferenciado por sus tres líneas de negocio.

2017						
Etiquetas de fila	Tipo	23,40%	75,73%	0,85%	0,02%	Total general
		Espacios Comerciales	Oficinas	Proyectos Especiales	Administracion	
Oper	Ingresos	1.205.476.798	3.900.385.010	43.819.971	1.000.000	5.150.681.779
	Costo	-890.982.032	-3.208.982.528	-34.283.738	-4.303.734	-4.138.552.033
	GAV	-2.282.592	-20.196.185	-448.450	-632.322.643	-655.249.870
Total Oper		312.212.173	671.206.297	9.087.782	-635.626.377	356.879.876
No Oper	No Oper	-12.229.074	-28.571.232	-20.000	-13.602.819	-54.423.125
Depreciación	Depreciación				-10.091.978	-10.091.978
Impuesto	Impuesto				-78.113.238	-78.113.238
TOTAL GENERAL		299.983.099	642.635.065	9.067.782	-737.434.412	214.218.541
MARGEN OPERATIVO		25,90%	17,21%	20,74%		6,93%
EBITDA						5,68%
UTILIDAD						4,16%

Comentarios: En el 2017 solo existe un proyecto especial ombu -5

Figura 2.2 : Gráfico EERR por Línea de Negocio 2017

2018						
Etiquetas de fila	Tipo	11,13%	76,43%	12,43%	Administracion	Total general
		Espacios Comerciales	Oficinas	Proyectos Especiales		
Oper	Ingresos	914.128.436	6.275.216.049	1.020.820.926		8.210.165.411
	Costo	-821.284.763	-5.404.409.447	-902.276.779	-1.423.666	-7.129.394.655
	GAV	-18.382.795	-55.238.900	-6.190.655	-612.126.501	-691.938.851
Total Oper		74.460.878	815.567.703	112.353.491	-613.550.167	388.831.905
No Oper	No Oper	-25.946.951	-35.828.957	-2.932.225	26.920.690	-37.787.443
Depreciación	Depreciación				-9.242.502	-9.242.502
Impuesto	Impuesto					-92.286.529
TOTAL GENERAL		48.513.927	779.738.746	109.421.266	-595.871.979	249.515.431
MARGEN OPERATIVO		8,15%	13,00%	11,01%		4,74%
EBITDA						4,16%
UTILIDAD						3,04%

Figura 2.3 : Gráfico EERR por Línea de Negocio 2018

La Constructora se enfoque actual como negocio es la habilitación de oficinas A+ y A, separándolas en tres grandes bloques:

- **Oficinas:** Comprende las habitaciones de oficinas de clase A+
- **Proyectos Especiales:** Es lo mismo que oficinas, pero con un gran porcentaje de obra gruesa (Obras Civiles), con características A+
- **Retail:** Habilitación de locales comerciales, tanto A+, A y B.

El 95% de los proyectos que gestiona Casbro Spa son con concepto de “Llave en Mano”, lo que quiere decir que se habilita no solo la estructura civil de la oficina, sino que también se habilitan los espacios con decoraciones, muebles, alfombras, entre otros, para que el cliente solo tenga que empezar a utilizar los espacios. Finalmente, se le entrega al cliente el producto final: oficinas completamente operativas y equipadas evitando contratar a otros proveedores para iniciar la operación. El 5% restante es por concepto de Administración: Al cliente se le transparentan los costos de las especialidades y se le cobra solo la cuota de administración de la oficina.

2.2. MISIÓN

La misión presentada por la empresa es la siguiente:

“Prestamos servicio integral de infraestructura corporativa, en las cuatro grandes áreas de manera modular, ofreciendo la máxima flexibilidad. Los clientes pueden recurrir a nosotros ante una necesidad que solo involucre una de estas áreas o que requiera de una solución global.”

2.3. VISIÓN

La visión presentada por la empresa es la siguiente:

“Crear espacios de infraestructura corporativa que potencien el quehacer de nuestros clientes, agregando valor a las personas que lo habitan.”

2.4. VALORES DE LA EMPRESA

Constructora Cabro, se rige por seis valores arraigados en la cultura organizacional, que nacen de la misión y visión.

Foco al Cliente: Asumimos como propios los desafíos de nuestros clientes, conociendo sus necesidades contexto particular para asegurar un trabajo que le entregue valor y satisfacción a largo plazo.

Integridad: La verdad y transparencia ante todo y antes todos. Actuar en forma honesta es valor clave entre los que formamos el Equipo Casbro.

Colaboración: Creemos que para lograr nuestro propósito es fundamental establecer vínculos a largo plazo y de calidad con nuestros grupos de interés, a través de la comunicación continua y confianza.

Excelencia: Buscamos la excelencia como estándar y mejora continua en todo lo que hacemos buscando siempre nuevas formas de generar valor a lo largo de las distintas etapas del desarrollo del proyecto.

Liderazgo: Entendemos que es crítico para el negocio que nos posicionemos como líderes, articulando exitosamente equipos de trabajo que potencien lo mejor de cada integrante y logren objetivos en tiempo y forma.

Pasión: Sentimos y vivimos la pasión por entregar un servicio de calidad y efectivo en materia de infraestructura corporativa ya entendemos el impacto que tiene nuestra contribución en el trabajo de nuestros clientes.

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la Figura 2.4 : Estructura organizacional, se presenta la estructura organizacional de la empresa Casbro, información entregada por la administración de la compañía.

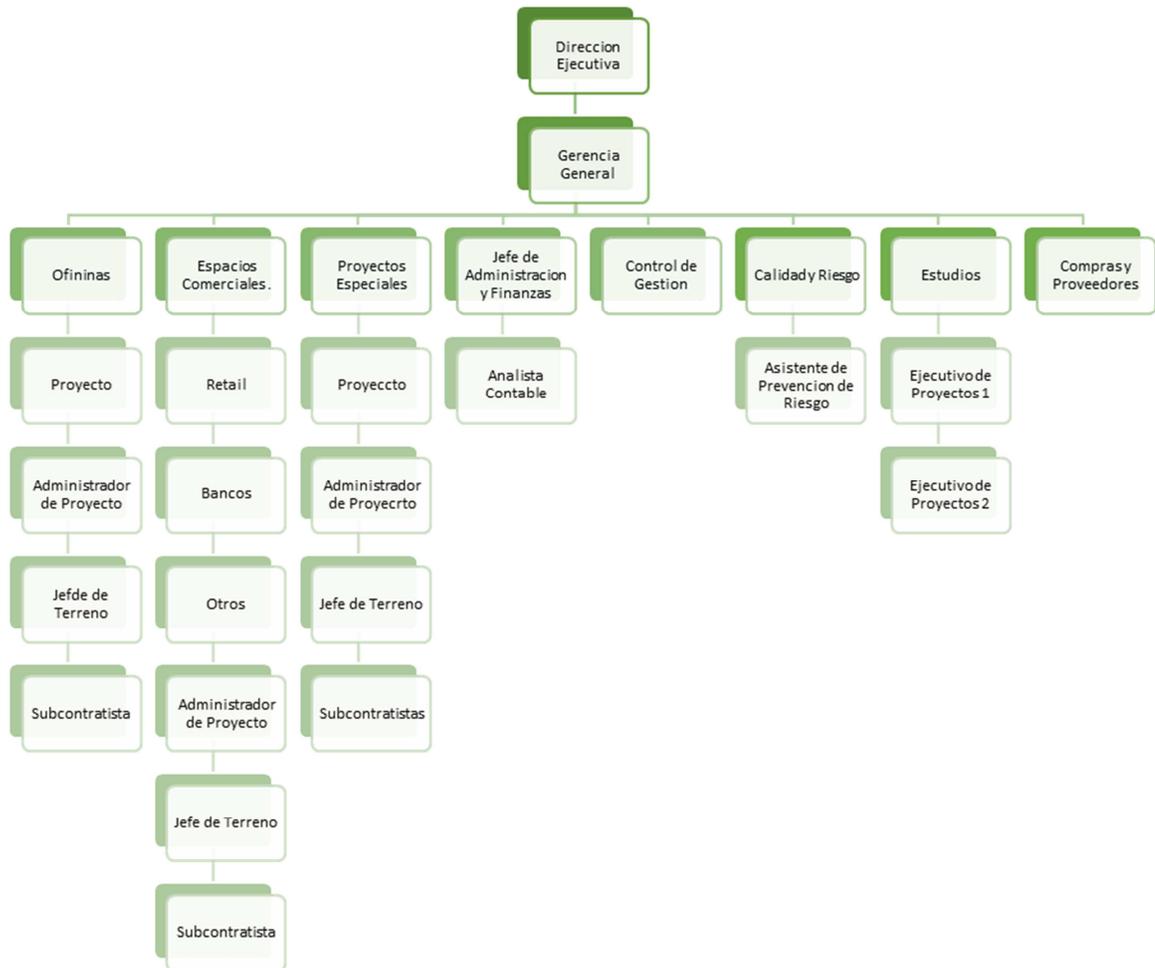


Figura 2.4 : Estructura organizacional

2.6. MERCADO PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA

El mercado de habilitación de Oficina cuenta con tres segmentos de clientes relevantes según la tipología de las oficinas.

2.6.1. Oficinas tipo A+

Clasificación dada a aquellos edificios de oficinas que poseen características exclusivas de diseño, arquitectura y ubicación. Dentro de los criterios más relevantes se encuentran: poseer plantas de más de 600 m², piso técnico, climatización independiente por piso y antigüedad máxima de 15 años.

2.6.2. Oficinas tipo A

Es la clasificación otorgada a aquellos edificios que, aunque poseen características y terminaciones de calidad, no alcanzan a ser Clase A+. Estos edificios deben tener un máximo de 25 años de construcción, con plantas libres de al menos 400 m² y una altura entre piso y cielo falso de al menos 2,5 metros.

2.6.3. Oficinas tipo B

Clasificación otorgada a aquellos edificios que poseen características y terminaciones de calidad media a alta, o incluso superior, pero en ubicaciones alejadas de los polos de oficinas tradicionales. Estos edificios deben tener un máximo de 40 años de construcción, con plantas libres de al menos 150 m² y una altura entre piso y cielo falso de al menos 2,30 metros.

En la Figura 2.5 : Distribución oficinas clase Ay B de 2018 se presenta la distribución en la región Metropolitana para el primer trimestre de 2018.

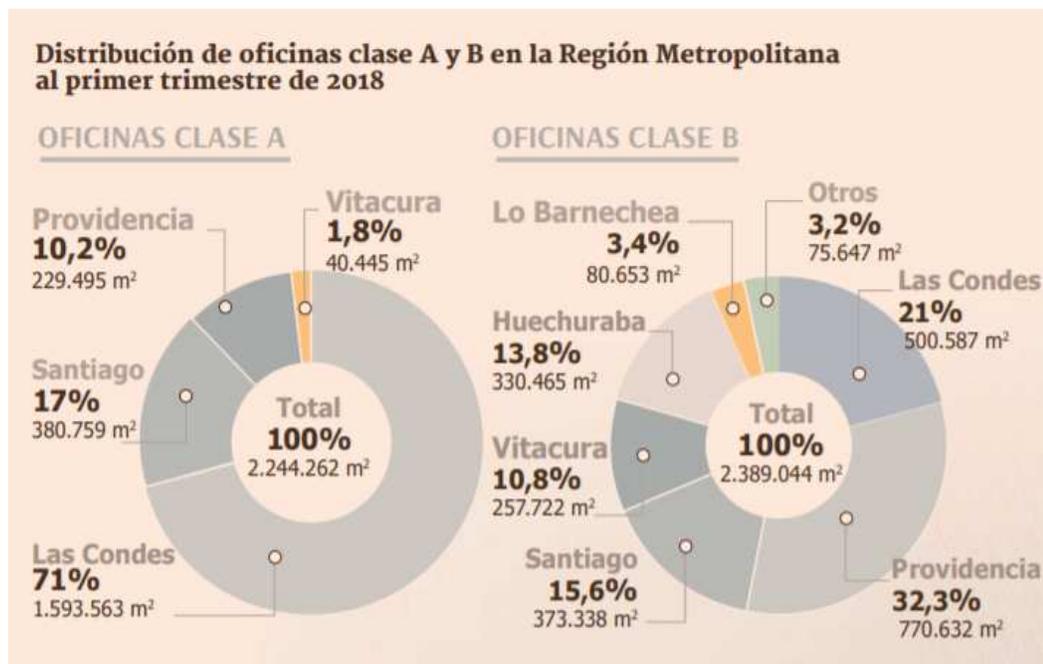


Figura 2.5 : Distribución oficinas clase Ay B de 2018⁸

2.6.4. Proyecciones futuras

Para el cuarto trimestre de 2018 no se registró ningún ingreso de oficinas clase A+/A. Se estima que para el primer trimestre del 2019 podrían ingresar 3 nuevos proyectos. Uno para el submercado de Estoril – La Dehesa, otro para Vitacura y uno para el submercado de Nueva Las Condes, sumando cerca de 32.500 m2 nuevo para oficinas clase A+/A

En cuanto Oficinas clase B Se estima que para el próximo trimestre podrían ingresar cuatro nuevos proyectos, sumando en conjunto cerca de 20.000 m2 nuevos para oficinas B, los cuales ya están finalizados y solo faltaría su recepción municipal. Los submercados que podrían tener ingresos para el 1T

⁸ Fuente Diario Financiero Suplementos SANTIAGO- CHILE JUEVES 17.05.2018

del 2019 serían Vitacura y Nueva Apoquindo, siendo el de mayor participación Vitacura con tres nuevos posibles proyectos.

2.7. ACTIVIDADES Y NEGOCIO

2.7.1. Servicios Ofrecidos



Figura 2.6 : Servicios ofrecidos por Casbro Spa

Casbro Spa dentro de su presentación formal tiene 4 principales servicios que ofrece:

El primero de estos servicios es **Asesoría y Estrategia**, la que indica que cuentan con la experiencia para asesorar a sus clientes en las diferentes etapas de los proyectos desde la conceptualización, levantamiento de las necesidades, space planning y gestión inmobiliaria. - www.casbro.cl

Dado lo investigado en este trabajo se nos hace presente que existen dos posibilidades en que puedan brindar esta experiencia de Asesoría y Estrategia. La primera de ellas es en el caso de que el cliente llega con una idea de

negocio y que no tienen una conceptualización del espacio que desean crear. La segunda es cuando el cliente llega con todos los diseños y planos ya formulados y que a medida que se encuentran desarrollando este proyecto, Casbro les ayuda a ejecutar de mejor manera trabajo, lo que le permitirá al cliente tener una mirada más amplia del proyecto en desarrollo.

El segundo servicio es **Diseño y Arquitectura**. Esto consiste en que la empresa cuente con equipos de trabajo internos y externos con experiencia multidisciplinaria de excelencia, para transformar las necesidades de infraestructura del cliente en diseños económicamente óptimos y funcionalmente únicos. - www.casbro.cl

Según lo indicado por la empresa, existen algunos diseños que a veces no concuerdan con lo esperado por el cliente, o que necesita otros enfoques de infraestructura para optimizar recursos: Luz natural, electricidad, redes de agua, conductos de cañerías, entre otros. Por lo tanto, ya sea antes, o durante el proceso de habilitación, este equipo le va indicando al cliente las mejoras que se podrían hacer para que el proyecto sea único y óptimo en los recursos implementados. Pudiendo ser un aumento en el coste del proyecto, por ser servicio adicional, o a veces, mejorando con los mismos recursos contractuales.

El tercer servicio consiste en la **Construcción y Habilitación**. Este servicio es la fuente principal del negocio y consiste en la materialización del proyecto de arquitectura, en infraestructura corporativa y comercial. Este servicio cuenta con los más altos estándares de calidad, la más moderna y exclusiva materialidad. Por otra parte, y como sello propio se indica que lograrán la excelencia tanto en la ejecución como en los plazos acordados. - www.casbro.cl

De acuerdo con las entrevistas con algunos ejecutivos de la empresa consideran que su principal foco, y por el cual se han hecho conocidos en el mercado, ha sido su profesionalismo y dedicación para desarrollar todo tipo de

proyectos, su flexibilidad para el desarrollo de cada proyecto es lo que caracteriza su operación.

Por último, la empresa ofrece el servicio de **Mobiliario y Equipamiento**. Este producto consiste en asesorar profesionalmente y aportar al proyecto con una variada gama de proveedores de equipamientos y mobiliario alineados a las tendencias globales del mercado disponible para todo tipo de proyectos. Es servicio permite añadir valor a cada detalle.

El encargado de administración informó en una de las sesiones que cuentan con proveedores nacionales e internacionales, lo que permite entregar gran cantidad de alternativas a sus clientes para acomodar de la manera que el cliente quiera sus espacios, pudiendo importar por ejemplo alfombras persas, pisos japoneses, mobiliario norteamericanos o europeos, entre otros tantos productos que se alinee a la experiencia que desee tener cada proyecto.

2.7.2. Proveedores / Subcontratos

La empresa por lo general cuando ejecuta proyectos lo realizan con dos tipos de segmentación:

- a) **Compra Directa materiales**, por lo general el 10% del Itemizado del proyecto, son compras que se realizan en forma directa ya que son productos de alto valor en la adquisición, difícil de soportar para subcontratistas o muy exclusivos que demandan un proceso de Importación, como por ejemplo alfombras, tabiques de vidrio.

- b) **Contratación de Subcontratos**, estos son el 90% del Itemizado del proyecto, es la contratación de las partidas más grandes tanto en cantidades como en dinero, las cuales son: obra civil, red de incendio, clima y eléctrico.

2.7.3. Clientes

Durante su operación la empresa ha desarrollado una cartera importante de proyectos para diferentes líneas de negocio. Sus principales proyectos corresponden a la habilitación de empresas de la industria del retail, habilitación de oficinas comerciales y proyectos especiales. La línea de retail es una habilitación de sucursales para diferentes marcas, por ejemplo: Victoria Secret, DBS Marina Arauco y DBS Easton. La habilitación de oficinas consiste en desarrollar proyectos para implementar oficinas comerciales para diferentes empresas, por ejemplo: Banco de China, Banco Bice, Liberty Mutual, Equifax, entre otras. Y, por último, se encuentra la línea de proyectos especiales los que se enfocan a cualquier otro tipo de habilitación y para cualquier tipo de industria. En esta línea encontramos clientes como: Fuente de Nicanor (Restaurant), Johnny Rockets (Restaurant) y Local Bar Heineken en el Aeropuerto Pudahuel.

2.7.4. Líneas de negocios

Casbro Spa cuenta con tres líneas de negocios bien determinadas que partieron desde enero del 2017 por un análisis realizado por gerencia general.

Línea de Negocio Oficinas: Esta línea aporta en gran cantidad a los ingresos de Casbro Spa, está definida para la habilitación de oficinas A+ con altos estándares de terminación, se han construido oficinas para Equifax, seguros Liberty, abogados como Garrigues y Alessandri, oficinas administrativas de Chilexpress entre otras.

Línea de Negocios Proyectos Especiales: Línea que está en segundo lugar, la diferencia de la primera que contiene más obra gruesa (esqueleto o

estructura portante), se han realizado trabajo a oficinas Codelco teatinos (habilitación y construcción de sistema de acceso), estacionamientos Ombú (recuperación después de las inundaciones de río Mapocho en Av. Santa María).

Línea de Retail / Bancos: Línea con menos venta, corresponde a la habilitación y mantención de Locales, como también de comida entre ellos DBS, Panadería San Camilo, Fuente Nicanor y la habilitación y mantención de bancos como Scotiabank y BCI.

2.8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.8.1. Análisis PESTA

2.8.1.1. Factor Político

Chile es un país muy estable para realizar inversiones, ya que posee una estabilidad democrática que se estableció por un periodo de a lo menos 29 años. Chile en la actualidad posee un sistema político republicano, democrático y representativo. Actualmente enfrenta un escenario político complejo debido a que al cambio de gobierno se mostraron ciertos gastos a nivel país que comprometen pasivos de alto riesgo para el país. Actualmente nuestro país se encuentra administrado por una línea política de Derecha, la que está más cercana y apoyada por las empresas más exitosas. En la cámara de diputados también se amplió la cantidad de funcionarios públicos quienes han apalancado algunos cambios de regulaciones y reestructuraciones impositivas y de carácter laboral que apoyaran de cierta forma a aumentar algunos riesgos para las empresas en el corto plazo.

Dentro de los temas que más preocupan a la industria de la construcción encontramos la reforma laboral la cual va en la dirección opuesta a agilizar la economía, mejorar la productividad y asegurar, en el largo plazo, mejores condiciones a las empresas.

La reforma laboral mantuvo como elemento central la eliminación del reemplazo en huelgas legales, dejando a Chile entre las excepciones de los países de la OCDE. La imposibilidad de reemplazo tendrá efectos paralizantes en las empresas, ya que se concedió mayor capacidad de presión de los sindicatos y no se materializó sanción expresa a las huelgas ilegales.

2.8.1.2. Factor económico

Desde la segunda mitad de 2017 los indicadores de confianza de los consumidores exhibieron una evidente tendencia alcista, seguramente motivada por la expectativa de cambio de gobierno. Dicha evolución al alza se mantuvo al comenzar el año en curso, de tal manera que la percepción de los consumidores ha vuelto a terreno positivo tras casi cuatro años de pesimismo. En esa misma línea la actividad económica interna recuperó su ritmo de crecimiento tras la pausa del tercer trimestre del 2018, liderada por la inversión. En lo externo, el crecimiento en las principales economías ha mostrado una desaceleración por sobre la anticipada, lo que ha llevado a sus autoridades a implementar mayores estímulos económicos.

En este contexto, el escenario base prevé que este año la economía chilena crecerá entre 3 y 4%. Este rango es algo inferior al proyectado en diciembre (3,25% y 4,25%), lo que se explica por un desempeño del sector minero menor al esperado entonces. Para el 2020, se proyecta que la economía crecerá entre 3 y 4%, algo por sobre lo previsto en diciembre pasado.

Respecto de la actividad, los datos de los últimos meses confirmaron que la economía recuperó su dinamismo tras la pausa del tercer trimestre del 2018. Así, el año pasado cerró con un crecimiento de 4% para el PIB total y 3,9% para el PIB no minero.

Por el lado del crecimiento global, el escenario base contempla que durante el año 2019 y el 2020 la economía mundial crecerá 3,3 y 3,2%, respectivamente, cifras inferiores al promedio de 3,7% de los dos años previos y a la proyección incluida en el escenario base del IPoM de diciembre (3,5 y 3,3%, respectivamente). Los socios comerciales de Chile también se expandirán 3,3 y 3,2% en el 2019 y el 2020, respectivamente (3,6% el 2017-2018).

2.8.1.3. Factor Social

En el ambiente sociocultural se encuentran algunas macrotendencias que ocurren en el mundo y tienen eco en Chile, como las que se indican a continuación según (CEPAL, 2009): comercio electrónico global; una mayor participación femenina en la fuerza laboral; una transformación del concepto tradicional de la familia; la reestructuración del perfil por edades de la población y un aumento en los años de asistencia a establecimientos educacionales. Todos estos factores influyen en la forma en la que el comercio se desenvuelve y particularmente para el retail por departamentos, son fenómenos que se tienen que incorporar dentro del modelo de negocios.

2.8.1.4. Factor Tecnológico

Chile es un país que se encuentra avanzando hacia nuevas tecnologías, como por ejemplo en el ámbito energético se han construido centrales no convencionales, las cuales hace algunos años eran impensadas debido a nuestra histórica y limitada dependencia de las extracciones de materias primas, sin agregar valor. En un estudio realizado por el Foro Económico Mundial arrojó que Chile es el país que más ocupa las tecnologías digitales para las comunicaciones. En este Ranking Chile ocupa el lugar 38 de un total de 143 países. Este estudio entrega como consecuencia una relación entre la implementación de las Tecnologías de Información y los impactos económicos y sociales de un país.

2.8.1.5. Factor Ambiental

Chile en la actualidad es uno de los países del mundo con más conflictos ambientales por habitantes, según un análisis del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (Cnid), organismo asesor de la Presidencia de la

República, que entre otras misiones identifica las principales trabas para el desarrollo del país. La mayoría de los conflictos están vinculados al agua. Este recurso es clave para el desarrollo de la economía chilena, ya que existe una fuerte tendencia a la exportación basada en sectores con procesos de producción que requieren mucha agua, como son el giro minero, forestal, agrícola, etc.

2.8.2. Cinco Fuerzas de Porter

2.8.2.1. Poder Negociación compradores o clientes

Como poder de negociación, existen clientes que pueden desarrollar variados proyectos durante un pequeño o corto periodo de tiempo como es el caso de las habilitaciones de oficinas corporativas.

Dicho lo anterior, el costo de cambiarse de proveedor es relativamente bajo para el cliente ya que el producto final no tiene grandes diferencias y los precios a la fecha han alcanzado un cierto equilibrio en el mercado de la habilitación de oficinas corporativas.

La disponibilidad de información es relativa a la magnitud del proyecto, ya que en grandes proyectos se suele negociar mediante licitación con lo que el cliente cuenta con mayor información en relación a clientes con pequeños proyectos.

En relación a la sensibilidad de los clientes al precio, se tiene que, si bien es un factor que considerar, no es el más importante de todos, dado que los factores como el tiempo de ejecución y la calidad del producto al momento de la entrega de las oficinas, son más apreciados por los clientes en este mercado. En resumen, el poder de negociación de los consumidores, tanto en el mercado de habilitación de oficinas es **medio bajo**.

2.8.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En este caso dependiendo del tipo de producto, el poder de negociación de los proveedores varía. Sin embargo, en cada una de las categorías de proveedor con que trabaja la Empresa Casbro, son de gran importancia los proveedores

dado que se puede solicitar el producto necesario con similares estándares de calidad y plazos de entrega.

El tipo de producto donde existe una diferenciación notable entre los distintos proveedores, en cuanto a calidad y plazos, es el de muebles terminados. Las diferencias en tecnología de los distintos proveedores condicionan el tipo de producto que se le puede comprar, y, por ende, las condiciones de compra.

El volumen y la periodicidad de compra son aspectos muy relevantes al momento de facilitar la compra de productos y al obtener mayores beneficios, ya sean descuentos o plazos menores de entrega.

Finalmente, la posibilidad de que alguno de los proveedores de Casbro, se integre verticalmente y compita con la empresa por clientes es baja, ya que cada uno de los proveedores es bastante especializado en su rubro.

Dado lo anterior, se encuentra que el poder de negociación de los proveedores es **medio bajo**.

2.8.2.3. Amenaza de nuevos competidores

En este punto las economías de escala son un factor altamente importante en este negocio, ya que al tener un mayor número de proyectos se puede acceder a mejores condiciones comerciales (tanto plazos como precios) con los proveedores. En este sentido, la Empresa cuenta con descuentos preestablecidos con varios de sus principales proveedores los que promedian un 25% del valor neto de las compras. (Fuente Casbro).

En cuanto a la existencia de barreras de entrada al mercado, éstas existen, al necesitarse una alta inversión inicial en capital y conocimiento del negocio en nuevas tecnologías estructurales, etc.

La mayor barrera a nuevos competidores es la curva de aprendizaje; la empresa Casbro, lleva cerca de 15 años ligado al mercado de la habilitación de oficinas, por lo que ha participado en un sin número de proyectos de los más diversos tamaños y características, donde ya tiene un prestigio en el mercado.

No obstante, según la gerencia de Casbro, la posibilidad de que empresas constructoras se integren verticalmente y se inserten en el mercado de la habilitación de oficinas es bastante alto, debido a las facilidades relativas de mantener cautivo al cliente con la opción de seguir tratando con sólo una empresa.

De este modo, dado que el mercado se encuentra en expansión y con una gran oferta de oficinas para habilitar, se estima que la amenaza de nuevas empresas competidoras es alta.

2.8.2.4. Amenaza de productos sustitutos

El costo para el cliente de sustituir la empresa que habilita oficinas es muy pequeño ya que no existen, en general, diferencias importantes en el producto final que se le entrega.

Los precios que se encuentran en el mercado para la habilitación de oficinas son bastante similares independiente del proveedor, tal y como se puede observar en la Tabla 2.3: Valor de Mercado de la Habilitación de Oficinas

Tabla 2.3: Valor de Mercado de la Habitación de Oficinas

ITEM	PARTIDA	Casbro Spa	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
		709,24 m2 UF / M2	382 m2 UF / M2	1093,81 m2 UF / M2	6775,94 m2 UF / M2	6837 m2 UF / M2
1	OBRAS PELIMINARES	0,82	1,27	1,15	0,73	0,76
2	OBRA GRUESA			0,13	0,19	
3	TERMINACIONES					
3,1	Tabiquería	3,29	1,93	1,4	0,92	2,35
3,2	Bases, Pavimentos y gradas	1,37	1,27	1,7	1,6	1,84
3,3	Revestimientos	0,34	0,79	0,73	1,03	0,82
3,4	Cielos	0,86	0,82	0,94	0,85	1,03
3,5	Puertas y Ventanas	0,51	0,54	0,54	0,73	0,73
3,6	Artefactos Sanitarios	1,38	1,15	0,7	0,77	1,21
3,7	Mobiliario incorporado	0,49	0,77		0,58	0,6
3,8	Equipo de iluminación	0,57	0,56	0,75	0,56	0,7
4	INSTALACIONES					
4,1	Electricas	1,09	2,19	1,7	1,55	2,03
4,2	Sanitarias			0,33	0,37	0,33
4,3	Climatización	1,34	1,87	1,34	1,37	1,83
5	ASEO Y ENTREGA		0,36	0,36		0,34
TOTAL		12,06	13,52	11,77	11,25	14,57
PROMEDIO GRAL (UF / M2)		12,06	12,78			

El tipo de cliente de esta Empresa es tal, que ante mejores ofertas en plazos, calidad o precios, es muy propenso a cambiarse, si las condiciones así lo permiten.

Dicho lo anterior, se estima que la amenaza de productos sustitutos es **media alta**.

2.8.2.5. Rivalidad entre los Competidores⁹

Para los próximos dos años, se estima que el mercado de habitación de oficinas debiese tener un crecimiento para el 2020, en total, es decir

⁹ Estudio de la consultora GPS Property <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mercado-oficinas-premium-se-reactivaria-2021-tras-anos-baja/373006/>

considerando oficinas clase A y clase B, se proyecta que entren al mercado unos 152 mil m², de los cuales en torno a 95 mil m², más de la mitad, serían de clase B.

Este crecimiento, muy superior al que se espera para la economía del país, junto con la alta amenaza de nuevos competidores, debiesen favorecer escenarios óptimos para que la rivalidad entre los competidores se vea incrementada por lo atractivo del negocio y diferenciación de oficinas sustentables (ahorro de energía).

2.8.3. Análisis FODA

2.8.3.1. Amenazas:

- La Empresa Casbro no ha logrado diferenciarse completamente de su competencia, lo que no le ha permitido fidelizar a una parte de la cartera de clientes.
- La existencia de proveedores que no poseen las mejores tecnologías en el rubro de la habilitación de oficinas es una amenaza debido a la importancia que tiene la tercerización para esta Empresa.

2.8.3.2. Oportunidades:

- Se estima que para el próximo trimestre (2019) podrían ingresar cuatro nuevos proyectos, sumando en conjunto cerca de 20.000 m² nuevos para oficinas B, los cuales ya están finalizados y solo faltaría su recepción municipal, dicho lo anterior, es una oportunidad muy importante de nuevos negocios, incrementando su actual nivel de ventas.
- La escasa probabilidad de que los clientes se integren verticalmente es una oportunidad para que se les ofrezca algo más que la habilitación de oficinas.

2.8.3.3. Debilidades:

- Presenta poca variedad de subcontratistas en cada especialidad, lo que limita de cierta manera efectuar nuevos negocios y participar en nuevas propuestas al no tener capacidad para comenzar nuevas obras.
- El tema de la auditoria de materiales en Casbro Spa no presenta una relevancia en sus procesos, dado que en actualidad nadie se encuentra a cargo de realizarla en cada obra que se lleva a cabo.
- La baja conciencia comercial que presenta actualmente Casbro Spa puede convertirse en una debilidad, ya que limita las opciones de hacerse cargo de las necesidades de los clientes y buscar nuevos horizontes de nuevos negocios.

2.8.3.4. Fortalezas:

- La red de contactos que posee la Empresa es una de sus fortalezas, ya que, al contar con esta red, se abre el espectro a tener una mayor probabilidad de presentar de nuevas propuestas de mejoras al rubro de la habilitación de oficinas corporativas.
- El alto nivel de conocimiento, flexibilidad y expertis en el rubro de la construcción y habilitación de oficinas es un plus que los clientes valoran al momento de contratar dichos servicios y sin duda junto con la experiencia que tienen los dueños (la Gerencia General), conforman las principales fortalezas en lo que se refiere a capital humano.

2.8.4. Modelo de negocios Canvas para Oficinas.

Aliados Clave Oficinas de arquitectura Subcontratistas Brokers inmobiliarios	Actividades Clave Subcontratistas fidelizados Acuerdos marcos Servicios especializados externalizados	Propuesta de Valor Flexibilidad (Discuten los planos con clientes) Adaptación a las necesidades del cliente. Servicio de postventa Comunicación directa con el gerente. Reparación por garantía(1año) Mantenimiento cada 6 meses (no está en el contrato) Rapidez 3 a 5 días Habilitación de espacios	Relación con el Cliente Relaciones cercanas Asistencia 24/7 Asesorías	Segmentos de Clientes Clientes que buscan estatus (Premium) Sector Oriente (ABC1) Empresas y oficinas de alto estándar
	Recursos Clave Administrador de obra altamente capacitado Seguridad prevencionista Experiencia en el negocio		Canales Diario el mercurio Página Web No hay área comercial (Marketing) Referencias de clientes Redes Sociales	
Estructura de Costos Costos fijos Administración (RRHH, Gastos de oficinas) Gastos financieros (Hipotecarios, oficinas de trabajo) Costos variables Pagos subcontratistas Recursos por proyectos Gastos financieros (Boletas de garantía, Pólizas de garantía, seguros)			Estructura de Ingresos 35% al inicio del proyecto (boleta contra garantía 30 días después del contrato) 5% retención (incumplimiento, póliza de garantía)	

Figura 2.7 : Canvas de Modelo de negocio

2.8.4.1. Propuesta de valor

El valor agregado del servicio está dado por la flexibilidad que existe de cara al cliente, donde se discuten los planos con el cliente y existe adaptación a las necesidades que ellos informen.

Existe rapidez en el servicio que se entrega, esto puede variar de 3 a 5 días en la habilitación de oficinas, otro punto importante es la comunicación que tienen los clientes con el Gerente General.

Además de esto la empresa cuenta con la opción de realizar mantención cada 6 meses a las instalaciones y reparación por garantía de 1 año.

2.8.4.2. Segmentos de mercado

La segmentación de mercado servirá para determinar el nicho de mercado al cual se enfoca la empresa, en este caso los clientes son ABC1, quienes buscan tener oficinas de un Estándar Premium y empresas que necesitan de un servicio y calidad.

2.8.4.3. Canales de distribución

Los canales para atraer a los clientes están dados por publicidad en principales diarios de la Región Metropolitana, página web (www.casbro.cl), [linkedin.com](https://www.linkedin.com) y sin duda el más importante son las referencias de los clientes por la experiencia obtenida en su proyecto.

2.8.4.4. Relaciones con los clientes

La relación con los clientes se encuentra dada por tener asesorías muy cercanas con una asistencia 24/7, que permitan nuevos negocios, aunque Casbro Spa no tiene un área comercial que fidelice a los clientes actuales, e integrar nuevos clientes a su cartera.

2.8.4.5. Modelo de flujo de ingresos

Los flujos de ingreso se ven diferenciados por tres fuentes principales: a) Ingresos por la puesta en marcha del proyecto con un 35%, boleta garantía 30 días después de firmado el contrato. b) Ingresos por el desarrollo del proyecto

de habilitación de oficinas (60%). c) Ingresos por retención (5%) incumplimiento y póliza de garantía.

Todos los clientes saben que están contratando un producto de calidad y un servicio de excelencia.

2.8.4.6. Recursos claves

Los recursos claves son en primer lugar tener un administrador de obra altamente calificado, presentar un prevencionista de riesgos certificado y tener personal calificado para realizar las obras de habilitación de oficinas.

2.8.4.7. Actividades claves

Dentro de las actividades claves está la fidelización de los contratistas y proveedores, dado que ellos presentan servicios específicos como son las obras civiles, servicio eléctrico y de red de gas, etc. Otra actividad clave son los acuerdos marco con los proveedores (subcontratistas).

2.8.4.8. Aliados claves

Los aliados claves son las oficinas de arquitectura, dado que ellos pueden proporcionar potenciales clientes, otros son los subcontratistas dado que son clave para el desarrollo de las obras en ejecución y de la calidad de estas. Otro aliado son los brockers inmobiliarios, dado su negocio de licitar oficinas, propiedades, y que conocen una diversa gama de potenciales nuevos clientes que necesitan habilitar oficinas.

2.8.4.9. Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa estará configurada por cubrir los costos fijos, costos administrativos (RRHH y gastos oficinas), gastos financieros (Crédito hipotecario oficinas), una vez cubierto estos recursos, se deben cubrir los costos variables que están dados por pagos a los subcontratistas, recursos para proyectos y gastos por boletas de garantía, seguros y póliza de garantía.

CAPÍTULO 3. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

3.1. ANÁLISIS FINANCIERO DE PROYECTOS

3.1.1. Descripción

Este capítulo consiste en el cálculo y análisis de las diferentes ratios más relevantes que permitirá satisfacer la necesidad actual de cómo la empresa está gestionando sus procesos financieros. Hay ciertos cálculos de ratios que no se tomarán en cuenta dado que se necesita información financiera para realizar ciertos cambios que permitirán a la empresa lograr las estrategias que se presentarán en el siguiente capítulo. Para el cálculo de ratios se tomarán como información base los periodos desde el 2014 hasta el 2018.

3.1.2. Indicadores de Riesgo

Como primer aspecto de análisis se observará la razón corriente de la empresa que en el año 2014 cuantifico 1,5 veces y que para el año 2018 tuvo un cierre de 2,1 veces. Esto quiere decir que por cada peso que adeuda tiene 2,1 pesos para pagar. Hasta el momento, se ha analizado una empresa bastante líquida y con un flojo de caja muy alto. Todo lo recibido a través de sus ingresos como lo gestionado en pagos se realiza en transacciones en efectivo las que no pasan de un ciclo de pago de 30 días a sus proveedores. La empresa no cuenta con deudas financieras, por lo tanto, existe una excelente oportunidad para realizar inversiones para aumentar su capital en el corto como en el largo plazo. Sin embargo, Casbro tiene una política cultural de no tomar riesgos financieros. A pesar de estar todas las oportunidades de realizarlo su dirección prefiere mantener la empresa resguardada en su capacidad de liquidez, más que de endeudamiento. En el mundo de los negocios actuales se recomienda no tener empresas muy líquidas, ya que, al no tomar las alternativas financieras para

continuar su crecimiento, su riesgo de oportunidad sobre su patrimonio es muy alto, pudiendo llegar a tener un estancamiento y no poder desarrollar nuevas líneas de negocio o de inversión. En el año 2014 la empresa terminó con un capital de trabajo de MM\$198 el que ha ido aumentando considerablemente durante los últimos 4 años logrando una cifra para el año 2018 de MM\$779. En el corto plazo esta empresa se ve estructurada, sin embargo, en el largo plazo podría tener grandes problemas de estancamiento de inversión. Para este análisis no se tomará en cuenta la prueba acida dado que la empresa no cuenta con inventarios que pudieran ayudar a generar este análisis.

3.1.3. Endeudamiento

Dado lo observado en los Balances de la empresa, se puede indicar que la empresa no cuenta con ningún tipo de endeudamiento para inversión que pueda ser objeto de análisis debido a que la cuenta de pasivos financieros es muy pequeña en comparación a la cuenta patrimonio. En ninguno de los periodos entre los años 2014 y 2018 se detectaron un valor superior al 0,3% para el año 2017. Ya para el último periodo la empresa solo obtuvo un 0,13% de apalancamiento. El riesgo de endeudamiento es muy bajo en comparación al mercado de la construcción que tiene un porcentaje de un 1,5% de apalancamiento.

Indicadores riesgo	Historia				
	2014	2015	2016	2017	2018
Razón corriente	1,5	1,9	1,8	1,5	2,1
Razón ácida	1,5	1,9	1,8	1,5	2,1
Leverage	0,04	0,18	0,02	0,33	0,15
Deuda financiera/EBITDA	0,0	0,8	0,0	0,4	0,4
EBITDA/intereses	39,4	6,0	9,7	17,0	11,0
Flujo Negocio/Deuda financiera		-3,1	17,1	-0,1	2,2

Figura 3.1 : Endeudamiento Histórico de Casbro.

3.1.4. Rentabilidad

Para el análisis de rentabilidad ha habido cambios importantes desde el 2015 al 2018 como crecimientos de Retorno sobre Capital Invertido. Sin embargo, el año 2018 la tasa disminuyó un 16% aproximado. En cuando al Retorno sobre Patrimonio a su vez hubo disminución del año 2017 al 2018 de un 9% aproximado. A pesar de estas bajas en el último periodo la empresa sigue operando con retornos positivos sobre el 20%. En la línea de Estados de Resultados el EBITDA sobre las ventas disminuyo en un 50% aproximadamente dado a que la línea de retail aumento significativamente los costos sobre los otros proyectos. Y, por último, la empresa obtuvo un 3% de retorno sobre la utilidad de las ventas, lo que está por debajo de las cifras de su mercado. Dentro de esta ratio podemos validar que no fue un cierre excelente en el periodo 2018 para la empresa ya que no lograron mejorar notablemente la operación en comparación a los otros años. A pesar de no ser cifras por sobre el promedio del 2016 y 2017, aún existen posibilidad de cambiar la operación para lograr cambios importantes.

Indicadores rentabilidad	Historia				
	2014	2015	2016	2017	2018
Retorno sobre Capital Invertido (ROCE)		17%	43%	43%	27%
Retorno sobre Patrimonio	65%	19%	27%	40%	31%
Retorno sobre Activos	0%	13%	31%	43%	27%
Retorno EBITDA sobre ventas	7%	3%	9%	8%	4%
Retorno Utilidad final/ventas	5%	2%	5%	4%	3%

Figura 3.2 : Rentabilidad Histórica de Casbro.

3.1.5. Resumen

En este apartado del capítulo podemos ver ejemplos que resumen parte de la gestión realizada en diferentes proyectos de Casbro para las diferentes líneas de negocio.

En cuanto a la gestión de la línea de oficinas existe una gran gestión buscando no solo la venta comprometida, sino que también añadiendo ventas que aumenten el ingreso neto de cada proyecto. Debido a la buena gestión comercial en esta línea de negocio, vemos un rendimiento del margen útil promedio de un 28,62%. Este rendimiento permite indicar que en la matriz BCG es el producto estrella de la compañía.

ASTRAZENECA				STRABAG				ARVAL			
	VENTA	COSTO	UTILIDAD		VENTA	COSTO	UTILIDAD		VENTA	COSTO	UTILIDAD
SISTEMA (REAL)	\$392.542.202	\$284.129.505	\$108.412.697	SISTEMA (REAL)	\$769.581.515	\$506.357.248	\$263.224.267	SISTEMA (REAL)	\$585.711.680	\$457.717.139	\$127.994.521
ADICIONALES	\$50.375.024	\$27.480.343	\$22.894.681	ADICIONALES	\$0	\$0	\$0	ADICIONALES	\$2.800.000	\$13.619.369	-\$10.819.369
NO CONSIDERADO			-\$7.009.193	NO CONSIDERADO			-\$0	NO CONSIDERADO			-\$30.000
			\$124.298.186				\$263.224.267				\$117.145.152

Figura 3.3 : Análisis Proyectos de Oficina Casbro.

En la línea de proyectos de retail tenemos algunos aspectos a considerar que son bastante relevantes. Uno de ellos es que no existen ventas adicionales ya que las empresas solo contratan lo que ellos solicitan. Los costos de los proyectos son muy altos dada la especificación de las solicitudes. Y finalmente y no menos importante, Casbro postula a proyectos por montos cerrados, y no existe posibilidad de negociación. Por lo tanto, y dado que tampoco tiene poder de negociación con los proveedores estos proyectos no generan más que más del 6 a un 8%. Siempre y cuando no haya errores como por ejemplo en el proyecto de San Camilo en donde hubo problemas de recepción y entrega del proyecto donde tuvieron que pagar boleta de garantía. Dada las circunstancias que enfrenta Casbro en esta línea de negocio, se sugiere más adelante, tomar una decisión importante para esta línea de negocio y velar por el rendimiento positivo de los otros proyectos. En la matriz BCG se considera como producto perro de la compañía ya que tiene debilidad de negociación y muy bajo rendimiento.

DBS				POLLOSTOP				SAN CAMILO			
	VENTA	COSTO	UTILIDAD		VENTA	COSTO	UTILIDAD		VENTA	COSTO	UTILIDAD
SISTEMA (REAL)	\$63.355.726	\$58.119.715	\$5.236.011	SISTEMA (REAL)	\$57.439.034	\$53.850.197	\$3.588.837	SISTEMA (REAL)	\$36.405.987	\$33.720.299	\$2.685.688
ADICIONALES	\$0	\$0	\$0	ADICIONALES	\$0	\$0	\$0	ADICIONALES	\$0	\$0	\$0
NO CONSIDERADO			-\$0	NO CONSIDERADO			-\$0	NO CONSIDERADO			-\$6.287.910
			\$5.236.011				\$3.588.837				-\$3.602.222

Figura 3.4 Análisis de Proyectos Retail Casbro.

En la línea de proyectos especiales, Casbro ha tenido buenos contratos en el corto plazo. Han existido ciertos errores de ejecución como lo demuestran los proyectos presentados en la siguiente tabla, pero a pesar de ello su margen útil tiene un rendimiento promedio en estos 3 proyectos de un 18,46% lo que permite ser la segunda línea de negocio más atractiva para la empresa. En la matriz BCG se considera a este producto como Vaca dado su buen rendimiento, pero pequeños problemas de gastos no considerados.

CODELCO				SURA				OMBU			
	VENTA	COSTO	UTILIDAD		VENTA	COSTO	UTILIDAD		VENTA	COSTO	UTILIDAD
SISTEMA (REAL)	\$350.935.870	\$299.832.965	\$51.102.905	SISTEMA (REAL)	\$551.792.812	\$449.997.636	\$101.815.176	SISTEMA (REAL)	\$135.040.359	\$97.292.659	\$37.747.700
ADICIONALES	\$7.519.003	\$4.795.668	\$2.723.335	ADICIONALES	\$0	\$0	\$0	ADICIONALES	\$19.274.437	\$13.464.756	\$5.809.681
NO CONSIDERADO			-\$36.854.905	NO CONSIDERADO			-\$0	NO CONSIDERADO			-\$150.000
			\$16.971.335				\$101.815.176				\$43.407.381

Figura 3.5 : Análisis de Proyectos Especiales Casbro.

3.1.6. Conclusión

Se sugiere a la empresa velar por potenciar los proyectos asociados a las líneas de negocio Especiales y aumentar la experiencia en el desarrollo de proyectos de habilitación de oficinas que es su principal foco de interés. Por otro parte, y demostrado en el siguiente capítulo, se deberá tomar una decisión sobre la continuidad de la línea de negocio de Retail que actualmente está causando mayores gastos que ingresos para la empresa.

3.2. ESTADOS DE RESULTADOS

3.2.1. Descripción

Para conciliar la información financiera, y enfocar lo preciso del siguiente capítulo, el principal interés de la estrategia será abordando ajustes en los estados de resultados en la línea de Ingresos y Costos. A continuación, se analizarán los periodos 2017 y 2018.

3.2.2. EERR por línea de negocio 2017

El presente Estado de Resultado es un resumen abreviado por línea de negocio. Dentro de este periodo hubo cambio positivo en la estructura comercial donde hubo grandes marcas trabajando con la compañía. Retail para este periodo contaba con habilitación de sucursales de bancos por lo tanto su margen operativo era de un 25,9%, superior a las otras líneas de negocio. Y solo en los proyectos especiales realizó un proyecto en todo el periodo, el que logro un rendimiento del 20,74%, excelente proyecto para el presente periodo. Sin embargo, la habilitación de oficina cuenta con una participación mayor sobre los ingresos totales del Estado de Resultado que logro un 75,73% al cierre del periodo.

Casbro Spa logró un Margen Operativo de 6,93% total, un EBITDA total de 5,68% y una rentabilidad útil sobre las ventas de un 4,16%.

De acuerdo al informe publicado por Feller-Rate para el escenario de las grandes constructoras e inmobiliarias de Chile – *Feller-Rate.com, Reporte Sectorial Grandes Constructoras e Inmobiliarias enero 2018* – el EBITDA promedio ajustado obtuvo una cifra de 12,6% en su conjunto. Lo que indica que Casbro aún necesita mejorar su gestión operativa, ya que está a 6,92% bajo el mercado de estudio.

Dado estos resultados se ve una empresa con muchas oportunidades de crecimiento para realizar nuevas estrategias y de asumir nuevos desafíos que permitieran seguir aumentando ingresos. En este año se debían hacer cambios de estructura para ajustar los nuevos cambios del mercado y permitir posicionar a Casbro Spa en el siguiente periodo. Sin embargo, no ocurrió lo indicado anteriormente y los resultados serán presentados en el siguiente apartado.

Periodo 2017 al 31/12						
Tipo	Espacios Comerciales	Oficinas	Proyectos Especiales	Operaciones	Administración	Total general
Ingresos	1.205.476.798	3.900.385.010	43.819.971		1.000.000	5.150.681.779
Costo	-890.982.032	-3.208.982.528	-34.283.738	-166.763.757	-4.303.734	-4.138.552.033
GAV	-2.282.592	-20.196.185	-448.450	-3.177.214	-632.322.643	-655.249.870
Total Oper	312.212.173	671.206.297	9.087.782	-169.940.971	-635.626.377	356.879.876
No Oper	-12.229.074	-28.571.232	-20.000		-13.602.819	-54.423.125
Depreciación					-10.091.978	-10.091.978
Impuesto					-78.113.238	-78.113.238
TOTAL GENERAL	299.983.099	642.635.065	9.067.782	-169.940.971	-737.434.412	214.218.541
MARGEN OPERATIVO	25,9%	17,2%	20,7%			6,9%
Ingreso Línea de Negocio / Ingreso Total	23,4%	75,7%	0,9%		EBITDA	5,7%
					UTILIDAD	4,2%

Figura 3.6 : EERR por Línea de Negocio 2017

3.2.3. EERR por Línea de Negocio 2018

De acuerdo con lo investigado en este trabajo la empresa Casbro Spa realizó diferentes proyectos, algunos muy buenos en la línea de habilitación de oficinas, los que se presentaron anteriormente, y otros con grandes costos para la compañía. Por otra parte, la línea de negocio retail no contó con más proyectos de habilitación de bancos por lo que le afectó considerablemente para este periodo. Como se puede apreciar en la siguiente tabla el margen operativo del retail en comparación al año 2017 bajó en 17,75% y aportó el 11,13% del ingreso total. Para la línea de habilitación de oficinas obtuvo un rendimiento del margen operativo del 13% y un aporte al ingreso total del

76,73%, Sin embargo, en comparación al periodo anterior el margen obtenido disminuyó en un 4,21%. Esto se debe principalmente a la gestión de los gastos de administración y ventas de la compañía que aumentaron en 2,74 veces en comparación al periodo 2017. En cuanto a los proyectos especiales hubo un decrecimiento del margen operativo de 9,73% a pesar de haber aumentado los ingresos en 2,33 veces. Esto podría ser a que, al aumentar el número de proyectos de esta línea, hubo también problemas de control y gestión en los costos de estos, dado que solo existía la experiencia de un solo proyecto en el año 2017.

En general la empresa disminuyó en un 1,52% su EBITDA y mantuvo la rentabilidad útil sobre las ventas del periodo anterior en un 4,16%.

Periodo 2018 al 31/12						
Tipo	Espacios Comerciales	Oficinas	Proyectos Especiales	Operaciones	Administración	Total general
Ingresos	914.128.436	6.275.216.049	1.020.820.926			8.210.165.411
Costo	-821.284.763	-5.404.409.447	-902.276.779	-566.347.722	-1.423.666	-7.129.394.655
GAV	-18.382.795	-55.238.900	-6.190.655	-9.543.739	-612.282.383	-692.094.733
Total Oper	74.460.878	815.567.703	112.353.491	-575.891.461	-613.706.049	388.676.023
No Oper	-25.946.951	-35.828.957	-2.932.225		26.920.690	-37.787.443
Depreciación					-9.242.502	-9.242.502
Impuesto						0
TOTAL GENERAL	48.513.927	779.738.746	109.421.266	-575.891.461	-596.027.861	341.646.078

MARGEN OPERATIVO	8,1%	13,0%	11,0%	0,0%	0,0%	4,7%
Ingreso Línea de Negocio / Ingreso Total	11,1%	76,4%	12,4%		EBITDA	4,2%
					UTILIDAD	4,2%

Figura 3.7 : EERR por Línea de Negocio 2018

3.2.4. Conclusión

Debido a los cambios del mercado, la industria debe ajustar sus procesos para controlar y gestionar mejor sus recursos por cada proyecto licitado. Cada decisión afecta considerablemente los estados de resultados de cada periodo. Por eso es vital en este punto generar estrategias que permitan modular y hacer

cambios importantes para que los cambios del mercado no sigan afectando la continuidad de la operación para los siguientes años. Financieramente la empresa aún tiene posibilidad de mejorar sus resultados en el corto plazo, pero realizando cambios en la forma de controlar los costos, y en la forma de negociación de cara al cliente como también con los proveedores. De no realizar cambio, y debido a los ajustes del mercado y la baja cantidad de proyectos gestionados a la fecha la empresa perderá opción de aumento de ingresos, la línea de retail absorberá su capacidad de crecimiento dando pie al aumento de egresos no operacionales.

Por lo tanto, y dado la importancia de realizar cambios significativos en la organización se sugieren tomar ciertas estrategias que permitirán realizar cambios importantes con el fin de asegurar crecimiento financiero en el corto plazo para la empresa.

Dado a que la estrategia apuntará al rendimiento de ingresos y costos, se estima una proyección de promedio lineal para los periodos de 2019 al 2023 el que presentó los siguientes cambios:

- Los ingresos del promedio lineal de los últimos años y dada la poca gestión de ventas del primer trimestre de la empresa para el periodo 2019 muestra un crecimiento de un 2% en comparación al periodo anterior.
- Los costos directos de estos proyectos mantendrán sus costos de 87,5% sobre las ventas.
- En cuanto a la rentabilidad del margen bruto sobre las ventas en el año 2018 obtuvo un 12, 5%, y para los periodos desde el 2019 mantendrán este mismo valor dado a que no hay mejoras estratégicas más que la adquisición de oficinas para el 2019 las que aumentarán los flujos de la línea financiera al largo plazo y también la línea contable de Propiedades, Plantas y Equipos.

- Para el caso de la rentabilidad útil sobre las ventas en el periodo 2018 se obtuvo un 4% aproximado. Sin embargo, y en comparación a la proyección este índice solo disminuyó a 3,72%, y para el periodo 2023 logrará un 3,48% proyectado.

Estado de Resultados	Historia	Proyección					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	(P)
Ventas	8.210.165.411	8.374.368.719	8.541.856.094	8.712.693.215	8.886.947.080	9.064.686.021	9.245.979.742
% crecimiento ventas	59,4%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Costo de ventas	7.184.210.570	7.327.572.629	7.474.124.082	7.623.606.564	7.776.078.695	7.931.600.269	8.090.232.274
% sobre ventas	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%
Margen bruto	1.025.954.841	1.046.796.090	1.067.732.012	1.089.086.652	1.110.868.385	1.133.085.753	1.155.747.468
% sobre ventas	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Gastos de Administración	665.586.555	672.242.421	678.964.845	685.754.493	692.612.038	699.538.159	706.533.540
% sobre ventas	8,1%	8,0%	7,9%	7,9%	7,8%	7,7%	7,6%
EBIT (resultado operacional)	360.368.286	374.553.669	388.767.167	403.332.159	418.256.347	433.547.594	449.213.928
% sobre ventas	4,4%	4,5%	4,6%	4,6%	4,7%	4,8%	4,9%
Depreciación y amortización	(9.720.161)	(29.204.591)	(46.357.561)	(56.907.875)	(69.853.135)	(86.173.976)	(101.864.902)
EBITDA	350.648.125	345.349.078	342.409.606	346.424.284	348.403.211	347.373.619	347.349.025
% sobre ventas	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Ingresos (egresos) no operacionales	41.147.437	87.570.386	89.321.793	91.108.229	92.930.394	94.789.002	96.684.782
Diferencias de cambio	8.541.035	8.711.856	8.886.093	9.063.815	9.245.091	9.429.993	9.618.593
Costos financieros (intereses)	(31.934.637)	(43.756.571)	(60.477.461)	(76.338.344)	(91.275.158)	(105.223.112)	(118.001.445)
Resultado antes de impuestos	368.401.960	427.079.340	426.497.593	427.165.859	429.156.674	432.543.477	437.515.857
Impuestos	(94.910.973)	(115.311.422)	(115.154.350)	(115.334.782)	(115.872.302)	(116.786.739)	(118.129.281)
Utilidad final	273.490.987	311.767.918	311.343.243	311.831.077	313.284.372	315.756.738	319.386.576

Figura 3.8 : EERR proyectados 2019-2023, sin aplicación de estrategia

3.3. VALORIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para el desarrollo del ejercicio de valorización financiera de la empresa, y dado que no es una sociedad anónima, se desarrollarán solo mediciones de acuerdo con los flujos de caja proyectados desde el 2019 al 2013; Beta para el mercado de la Industria de la construcción y Premio por Riesgo Chile calculado y presentado en la página de Damodaran y BCP-10 del Banco Central.¹⁰

Precisado lo anterior los cálculos corresponden a los siguientes datos que a continuación se presentan:

¹⁰ www.larrainvial.finmarketlive.cl cierre del 26/04/2019 a las 16:48:44

	2019	2020	2021	2022	2023	(P)
Flujo de caja negocio (Free cash flow) hasta 2023	(98.367.476)	364.254.866	376.496.406	389.032.342	401.869.057	409.906.438
					5.713.387.617	

Figura 3.9 : Resumen cálculo flujo de caja proyectado desde al 2023

WACC	9,2%	$R_E * (1/(1+D/E)) + R_D * (1-t) * (D/E/(1+D/E))$
R_A: Costo de Capital Activos	10,1%	$R_F + \beta_A * (R_M - R_F)$
β_A : unleveraged beta (Damodaran, según giro negocio)	0,89	
Premio por riesgo mercado Chile	6,9%	
R _F : Retorno esperado libre de riesgo (bonos 10 años BC)	3,97%	
R_E: Costo de Capital Equity	4,2%	$R_A + D/E * (1-t) * (R_A - R_D)$
D/E objetivo	0,55	
t: tasa de impuesto utilidades empresas	27%	
R _D : Tasa de interés promedio ponderado deuda	25,0%	

Figura 3.10 : Cálculo WACC para el 2019

Valorización Compañía	2019
Valor activos empresa (VP 2019-2023)	1.397.288.141
Valor activos empresa, 2023 en perpetuidad	4.021.693.764
TOTAL ACTIVOS	5.418.981.905
Deuda financiera	551.762.856
Caja en exceso	305.647.663
Equity (patrimonio mercado)	5.172.866.713

Figura 3.11 : Resultado valor actual empresa periodo 2019

La valorización de la compañía es esencial para visualizar financieramente a la empresa con una proyección lo más cercana posible a la realidad financiera en relación con la empresa frente a sus flujos futuros financieros proyectados. En esta simulación no se proyectaron crecimientos porcentuales, solo movimientos cíclicos económicos de acuerdo con la historia financiera de la empresa.

Luego de obtener los cálculos de estos flujos, y obtener el cálculo de la tasa de descuento (WACC) se puede señalar que la empresa obtiene un valor presente de MM\$5.172 al periodo 2019. Esto es positivo para la empresa ya que puede continuar realizando mejoras continuas y adoptar estrategias pensando en la perpetuidad de la operación. Sin embargo, este ejercicio se presenta solo con

fines de realizar comparaciones luego de adoptar la estrategia propuesta en este trabajo de grado.

DESARROLLO DEL BALANCED SCORE CARD

3.4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

De acuerdo con lo analizado con las herramientas FODA y Fuerzas de Porter, se han identificado una serie de necesidades de medición, control y gestión de los objetivos estratégicos de la organización.

Las necesidades identificadas corresponden al cómo controlar y medir la optimización de la rentabilidad y la optimización de la productividad. Además de la necesidad de evaluar el crecimiento en ventas y de la mantención de los clientes actuales.

Lo anterior conlleva a la identificación de la necesidad de poder mantener las mejoras y gestión de los objetivos con el personal y ambiente adecuado para alinear la organización hacia la estrategia.

3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez definida la estrategia de la empresa, se procede a trabajar en lo que son los objetivos estratégicos, que deben cubrir las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para poder.

confeccionar un mapa estratégico, el cuál es una herramienta que facilita la elaboración del Cuadro de Mando Integral, donde se elaboran los indicadores para cada una de las perspectivas que logran alcanzar la estrategia de la empresa.

3.5.1. Perspectiva Finanzas

3.5.1.1. Aumentar Rentabilidad

Este objetivo se plantea lograr aumentar las utilidades de la empresa, creando valor para los dueños, que constantemente invierten en la empresa permitiendo que prospere en el tiempo.

3.5.1.2. Aumentar ingresos por venta

Este objetivo pretende aumentar los ingresos de las ventas para ello la empresa debe mantenerse al día con las nuevas estrategias de venta enfocadas en la satisfacción de cliente.

3.5.1.3. Disminuir costos

Este objetivo pretende diseñar un plan de reducción de costes debemos identificando cuáles son síntomas que nos dicen que la situación económico-financiera de la empresa necesita de una nueva planificación de los costes.

3.5.2. Perspectiva Clientes

3.5.2.1. Mejorar Satisfacción de los clientes

Con este objetivo, lo que se pretende cuantificar, es el nivel de cumplimiento de las expectativas iniciales del cliente al comenzar un proyecto versus el nivel de satisfacción una vez terminado el trabajo. La satisfacción se trabaja desde el punto de vista de los reclamos, devoluciones de los clientes, entre otros, porque

al poseer clientes satisfechos, hay posibilidades de que vuelvan a comprar, y a futuro ser un cliente fidelizado.

3.5.2.2. Fidelizar a los clientes

Con este objetivo, lo que se pretende la fidelización del cliente, de esta forma se logra transformar estos clientes en flujos seguros en el año, Por ejemplo, creando contratos de mantención a bajo a costo una vez entregada la obra.

3.5.2.3. Aumentar cartera de clientes

Este objetivo pretende resaltar la importancia que tiene aumentar la cantidad de clientes que posee, para poder tener el crecimiento esperado y poder abarcar todos los clientes potenciales que se conocen. De esta forma, se logrará aumentar el nivel de ingresos de la firma para aumentar la rentabilidad de esta.

3.5.2.4. Desarrollar posicionamiento de la marca

Este objetivo pretende posicionar a Casbro Spa como una marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia.

3.5.3. Perspectiva Procesos Internos

3.5.3.1. Optimizar la gestión de subcontratos

Con este objetivo se pretende tener una buena relación con proveedores considerando que en muchos casos son ellos quienes tienen el contacto a la hora de hacer efectivo algún servicio, la relación con los subcontratistas generará agilidad en el proceso y una buena atención hacia el cliente.

3.5.3.2. Aumentar alternativas de proveedores

Este objetivo busca aumentar la capacidad de negociación al tener un abanico más amplio de alternativas de proveedores, permitiendo con esto optimizar los costos operaciones.

3.5.3.3. Optimización y Estandarización los Procesos

La mejor utilización de los recursos y eventuales mejoras en la planificación de las tareas y estandarización de los procesos, son las tareas para realizar para el cumplimiento de este objetivo.

3.5.3.4. Innovar en métodos de construcción (I+D)

Se mencionó anteriormente que las oficinas deben ser a la medida de cada cliente y que el beneficio al cliente se debía aumentar. En estos dos aspectos, temas como el diseño de las oficinas y la distribución que tengan estas, son de vital importancia por este motivo adoptar nuevas técnicas de construcción ayudara también a generar mejorar la satisfacción de los clientes.

3.5.3.5. Eliminar línea de negocio retail

Esta propuesta disminuirá operativamente en un 19,44%. Sin embargo, en el corto plazo permitirá aumentar los ingresos de las otras líneas de negocio en las que sus márgenes operativos superan el 10%.

3.5.3.6. Crear valor agregado al producto

Lo que se busca con este objetivo es característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación.

3.5.4. Perspectiva Formación y Crecimiento

3.5.4.1. Aumentar la productividad de los trabajadores

Este objetivo es una prioridad para la empresa que permitirá alcanzar éxito empresarial. Lo que se busca es una relación directa entre la cantidad de trabajo realizado y las horas de trabajo realizadas.

3.5.4.2. Adquirir Software de control Presupuestario

La adquisición e implementación de un software de control presupuestario permitirá mantener control de las etapas en las que se encuentra cada proyecto, permitirá también un mejor control de los procesos y la planificación de las tareas diarias.

3.5.4.3. Mejoras competencias técnicas colaboradores

Este objetivo busca capacitar constantemente a los colaboradores para adaptarse a las necesidades reales de las personas considerando la naturaleza cambiante de las competencias. Es esencial que como organización se implementen

herramientas para apoyar el desarrollo del capital humano en pro de optimizar los resultados de la compañía.

3.5.4.4. Mejorar clima organizacional

Este objetivo apunta al anhelo de la empresa de tener un ambiente laboral grato para los trabajadores, para que éstos se encuentren satisfechos y así rindan mejor en cada una de sus tareas.

3.5.4.5. Mejorar infraestructura

El entorno físico laboral constituye un elemento importante en el rendimiento y desarrollo de las tareas de todo trabajador. Además de influir en la relación entre compañeros y reflejar su estado de ánimo, los puestos de trabajo deben ser diseñados pensando en el bienestar de los empleados.

3.6. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es un conjunto de objetivos que se conectan a través de relaciones causales y ayudan a la empresa a entender la coherencia entre los distintos objetivos estratégicos, permitiendo visualizar de forma gráfica la estrategia de la empresa.

La Figura 0.1 : Mapa estratégico muestra cómo se elabora este modelo basado en los objetivos estratégicos para la constructora Casbro Spa. En rojo se destacan los principales objetivos que son parte del eje central de esta estrategia.

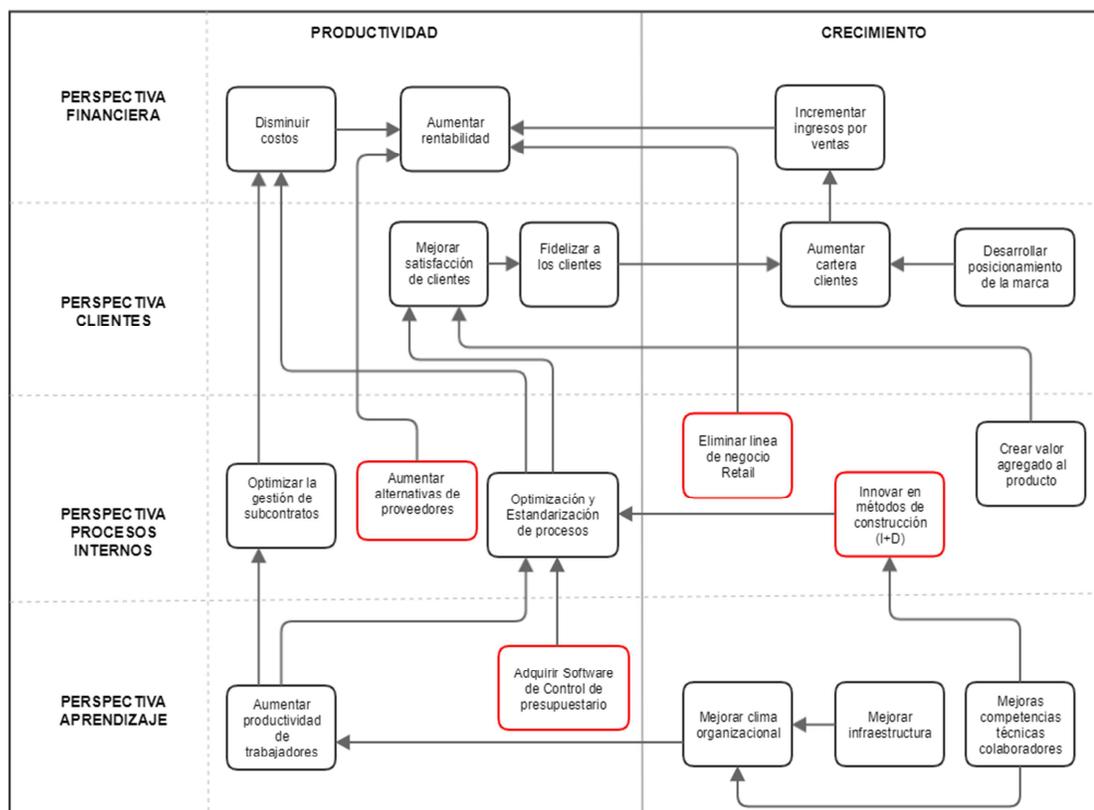


Figura 0.1 : Mapa estratégico

3.7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En este punto, con la información obtenida por la empresa Casbro, se estableció aquellos factores críticos de éxito necesarios para alcanzar todos los objetivos estratégicos propuestos, es decir; ¿qué es lo que hace falta para poder lograr la visión y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados?

Para poder facilitar la identificación de los indicadores claves que utilizaría el modelo del cuadro de mando integral, es de suma importancia determinar estos factores críticos de acuerdo a cada una de las perspectivas identificadas. Para esto, se resume los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas en una “meta general”, sobre la cual se identifican factores críticos indispensables para alcanzarla.

3.7.1. Factores Críticos Perspectiva Financiera

Meta general: Aumentar las ventas y la rentabilidad

Factores críticos identificados:

- Reducción del riesgo mediante la diversificación de clientes.
- Reducción de costos operativos.
- Reducción de la incidencia de la estacionalidad de la demanda.

3.7.2. Factores Críticos Perspectiva Clientes

Meta general: Aumentar la cuota de mercado y obtener clientes satisfechos.

Factores críticos identificados:

- Mejorar servicios a clientes
- Servicio de valor agregado.
- Imagen corporativa reconocida y respetada.

3.7.3. Factores Críticos Perspectiva Procesos Internos

Meta general: Aumentar la productividad.

Factores críticos identificados:

- Optimización y estandarización de procesos internos
- Campañas efectivas de marketing para posicionar la marca de la empresa
- Optimización de sistema de gestión interna
- Creación de nuevas líneas de negocio
- Optimización de procesos de compras

3.7.4. Factores Críticos Perspectiva Formación y Crecimiento

Meta general: Aumentar la motivación del empleado y mejorar las competencias de los empleados.

Factores críticos identificados:

- Buen clima organizacional.
- Capacitación del personal.

3.8. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Para el desarrollo de los indicadores fue de vital importancia la información obtenida por parte de la empresa, la cual, según su estrategia organizacional, estableció los puntos clave sobre los cuales se establecieron los indicadores estratégicos. Una vez determinadas las relaciones causales, con el apoyo del mapa estratégico, que llevarían a la empresa a cumplir sus objetivos, se seleccionaron ciertos indicadores claves para cada perspectiva, los cuales permitirán llevar un control sobre la estrategia establecida.

Para cada indicador seleccionado, se establecieron metas, tanto a corto como a largo plazo; se definió la forma en que éste debería ser medido; y se estableció cada cuanto tiempo sería utilizado.

3.8.1. Perspectivas Financieras

3.8.1.1. Aumentar Rentabilidad

Objetivo Estratégico: Aumentar rentabilidad.	
Indicador: Variación entre ventas y costos totales.	
Iniciativa: Aumentar las ventas y Reducción de costos.	
Descripción: Mide la variación entre el total de los ingresos de Constructora Casbro SpA y los costos totales entre períodos.	
Definición / Fórmula:	$\frac{\text{Ventas periodo (n)} - \text{Costos periodo (n)}}{\text{Ventas periodo (n)}}$
Frecuencia de Medición:	Mensual.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Alcanzando una mayor rentabilidad, aumentará la utilidad neta dado el aprovechamiento de economías escala en los distintos procesos.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados.
Objetivo Corto Plazo:	10%
Objetivo Largo Plazo:	20%
Responsable:	Gerencia General.

3.8.1.2. Aumento ingreso por ventas

Objetivo Estratégico: Aumento ingreso por ventas.	
Indicador: Crecimiento de ventas.	
Iniciativa: Aumentar las ventas.	
Descripción: Mide la variación de ingresos por ventas entre períodos.	
Definición / Fórmula:	$\text{Ventas período (n-1)} / \text{Ventas período (n)} * 100$
Frecuencia de Medición:	Mensual.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Aumentando las ventas se produce un aumento en los ingresos de la compañía, lo que genera finalmente aumento en la rentabilidad.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados.
Objetivo Corto Plazo:	10%
Objetivo Largo Plazo:	30%
Responsable:	Gerencia General.

3.8.1.3. Disminuir costos

Objetivo Estratégico: Disminuir costos.	
Indicador: Disminución de los costos totales.	
Iniciativa: Disminución de los costos.	
Descripción: Mide la variación de los costos totales entre períodos.	
Definición / Fórmula:	$\text{Costos período (n-1)} / \text{Costos período (n)} * 100$
Frecuencia de Medición:	Mensual.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Disminuyendo los costos de la empresa aumentará la utilidad neta, lo que genera finalmente aumento en la rentabilidad.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados.
Objetivo Corto Plazo:	10%
Objetivo Largo Plazo:	30%
Responsable:	Gerencia General.

3.8.2. Perspectiva Clientes

3.8.2.1. Mejorar satisfacción de los clientes

Objetivo Estratégico: Mejorar satisfacción de los clientes.	
Indicador: Índice de satisfacción del cliente.	
Iniciativa: Registrar encuestas de clientes.	
Descripción: Mide encuestas de clientes sobre el servicio proporcionado por la empresa.	
Definición / Fórmula:	Promedio porcentual de encuestas
Frecuencia de Medición:	Mensual.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Al aumentar el resultado positivo de las encuestas, aumentará la satisfacción del cliente logrando una fidelización de estos.	
Fuente de Datos:	Sistema de encuestas electrónicos.
Objetivo Corto Plazo:	90%
Objetivo Largo Plazo:	95%
Responsable:	Gerencia Comercial.

3.8.2.2. Fidelizar a los clientes

Objetivo Estratégico: Fidelizar a los clientes.	
Indicador: Índice de lealtad del cliente.	
Iniciativa: Registrar encuestas de clientes (NPS Net Promoter Score).	
Descripción: Mide lealtad de un cliente, pronosticando su comportamiento cuando se realiza una acción determinada.	
Definición / Fórmula:	% clientes promotores - % clientes detractores
Frecuencia de Medición:	Semestral.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Si el resultado es positivo se considera un nivel de lealtad y fidelidad bastante aceptable, y si supera los 50 puntos se alcanzan los niveles de excelencia.	
Fuente de Datos:	Sistema de encuestas electrónicos.
Objetivo Corto Plazo:	50%
Objetivo Largo Plazo:	70%
Responsable:	Gerencia Comercial.

3.8.2.3. Aumentar cartera de clientes

Objetivo Estratégico: Aumentar cartera de clientes.	
Indicador: Cantidad de nuevos clientes.	
Iniciativa: Conseguir nuevos clientes.	
Descripción: Mide la participación de la empresa dentro de sus distintos mercados claves: Office Place, ContractWorkplace, Constructora Lago Riñihue.	
Definición / Fórmula:	Ventas Casbro Spa / Ventas mercado seleccionado
Frecuencia de Medición:	Mensual.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Este indicador ayuda a determinar si la empresa está realizando correctamente campañas de marketing, y además conocer su reputación en un mercado competitivo. Además, aporta directamente a incrementar los ingresos por ventas.	
Fuente de Datos:	Balance General, Ventas del Rubro.
Objetivo Corto Plazo:	15%
Objetivo Largo Plazo:	30%
Responsable:	Gerencia Comercial.

3.8.2.4. Desarrollar posicionamiento de la marca

Objetivo Estratégico: Desarrollar posicionamiento de la marca.	
Indicador: Encuesta de percepción de imagen y marca.	
Iniciativa: Realizar encuesta de medición de marca.	
Descripción: Mide la percepción de la marca en cantidad de persona en clientes activos y potenciales.	
Definición / Fórmula:	N° de personas que confían y se identifican con la marca.
Frecuencia de Medición:	Trimestral.
Unidad de Medida:	Unidades.
Hipótesis: Al existir una mejor identificación de la marca por el público en general se obtendrán nuevos clientes y mantención de clientes actuales.	
Fuente de Datos:	Encuestas trimestrales a clientes y público en general (Universo de 300 encuestados).
Objetivo Corto Plazo:	40 personas
Objetivo Largo Plazo:	80 personas

Responsable:	Gerencia Comercial.
---------------------	---------------------

3.8.3. Perspectiva Procesos Internos

3.8.3.1. Optimizar la gestión de subcontratos.

Objetivo Estratégico: Optimizar la gestión de subcontratos.	
Indicador: Porcentaje de disminución de costos por incumplimiento de subcontratos.	
Iniciativa: Disminuir costos.	
Descripción: Mide la disminución de los costos producidos en la gestión de subcontratos.	
Definición / Fórmula:	Costos generales (n) / Costos generales (n-1)
Frecuencia de Medición:	Trimestral.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Con la disminución de los costos por incumplimiento de contratos se optimizará los costos generales y por ende favorecerá la rentabilidad de la empresa.	
Fuente de Datos:	Informe de costos por incumplimiento de subcontratos compras.
Objetivo Corto Plazo:	5%
Objetivo Largo Plazo:	25%
Responsable:	Gerencia Comercial.

3.8.3.2. Aumentar alternativas de proveedores.

Objetivo Estratégico: Aumentar alternativas de proveedores.	
Indicador: Aumento de proveedores.	
Iniciativa: Aumentar poder de negociación.	
Descripción: Aumentar sus márgenes operacionales y el poder de negociación fijando precio estándar por determinadas tareas.	
Definición / Fórmula:	N° de subcontratos nuevos/N° de propuestas ganadas
Frecuencia de Medición:	Semestral.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Implementar acuerdos marcos con los subcontratistas (fijar un precio estándar por determinadas tareas) y aumentar su poder de negociación sobre los proveedores.	
Fuente de Datos:	Propuestas ejecutadas.

Objetivo Corto Plazo:	5%
Objetivo Largo Plazo:	25%
Responsable:	Encargado de proveedores.

3.8.3.3. Innovar en métodos de construcción (I+D).

Objetivo Estratégico: Innovar en métodos de construcción (I+D).	
Indicador: Disminución de costos de construcción.	
Iniciativa: Realizar convenios con casa de estudio, ferias nacionales e internacionales del área de la construcción.	
Descripción: Ahorro de excesos de compra de materiales, como también en los tiempos de habilitación de los proyectos.	
Definición / Fórmula:	Nº de subcontratos nuevos/Nº de propuestas ganadas
Frecuencia de Medición:	Semestral.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Esta decisión no solo aportará a la diferenciación operativa entre sus competidores además le permitirá crear una posición única.	
Fuente de Datos:	Propuestas realizadas.
Objetivo Corto Plazo:	20%
Objetivo Largo Plazo:	60%
Responsable:	Gerente de Operaciones.

3.8.3.4. Crear valor agregado al servicio.

Objetivo Estratégico: Crear valor agregado al servicio.	
Indicador: Encuesta para medir el valor de servicio.	
Iniciativa: Realizar encuesta de medición de valor agregado.	
Descripción: Mide la percepción de los clientes referentes al servicio entregado por Casbro Spa y su valor agregado.	
Definición / Fórmula:	Números de personas que consideran que la empresa entrega un valor más allá del servicio.
Frecuencia de Medición:	Trimestral.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Una mejor percepción de valor del servicio por el público en general mejorará la satisfacción de los clientes que finalmente permitirá aumentar la cartera de clientes.	
Fuente de Datos:	Informe de encuestas para medir el valor agregado del

	servicio (Universo de 300 encuestados).
Objetivo Corto Plazo:	40 personas
Objetivo Largo Plazo:	80 personas
Responsable:	Gerente Comercial.

3.8.3.5. Eliminar línea de negocio Retail

Objetivo Estratégico: Eliminar línea de negocio Retail.	
Indicador: Porcentaje de disminución de costos de construcción.	
Iniciativa: Disminuir costos.	
Descripción: Mide la disminución de los costos producidos en la gestión de subcontratos.	
Definición / Fórmula:	Costos construcción (n) / Costos construcción (n-1)
Frecuencia de Medición:	Trimestral.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Al adoptar nuevas técnicas de construcción se reducen los costos asociados a la construcción y a su vez los costos generales aumentando la rentabilidad de la empresa.	
Fuente de Datos:	Informe de costos de construcción.
Objetivo Corto Plazo:	5%
Objetivo Largo Plazo:	25%
Responsable:	Gerente Comercial.

3.8.4. Perspectiva Formación y Crecimiento

3.8.4.1. Aumentar productividad de trabajadores

Objetivo Estratégico: Aumentar productividad de trabajadores.	
Indicador: Porcentaje de aumento de productividad de los empleados.	
Iniciativa: Medir productividad del empleado.	
Descripción: Representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.	
Definición / Fórmula:	Producción total / cantidad de empleados
Frecuencia de Medición:	Trimestral.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: La productividad de los empleados se ve reflejada en la rentabilidad de la empresa y la calidad de los productos.	
Fuente de Datos:	Estados Resultados
Objetivo Corto Plazo:	5%
Objetivo Largo Plazo:	15%
Responsable:	Gerente de Operaciones.

3.8.4.2. Adquirir Software de control presupuestario

Objetivo Estratégico: Adquirir Software de control presupuestario.	
Indicador: Aumentar la precisión de la línea de gastos y costos por proyectos.	
Iniciativa: Implementar sistema.	
Descripción: Disminuir los errores en presupuestos y cotizaciones presentadas al cliente.	
Definición / Fórmula:	N° de propuestas ganadas/N° de propuestas estudiadas
Frecuencia de Medición:	Mensual.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: Esto permitirá aumentar la cantidad de licitaciones en las que participa actualmente la empresa; disminuir los errores numéricos en la elaboración de presupuestos y cotizaciones presentadas al cliente.	
Fuente de Datos:	Estados Resultados
Objetivo Corto Plazo:	30%
Objetivo Largo Plazo:	50%
Responsable:	Jefe de Licitación.

3.8.4.3. Mejorar competencias técnicas de colaboradores

Objetivo Estratégico: Mejorar competencias técnicas de colaboradores.	
Indicador: Número de capacitaciones anuales.	
Iniciativa: Ejecutar capacitaciones.	
Descripción: Mide el grado de renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados.	
Definición / Fórmula:	Número de capacitaciones dictadas período (n)
Frecuencia de Medición:	Anual.
Unidad de Medida:	Unidad (hrs capacitaciones)
Hipótesis: La empresa debe darles a sus empleados los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones. Esto contribuye a una mejor especialización por parte de los empleados y un mejor desempeño laboral.	
Fuente de Datos:	Evaluaciones de desempeño
Objetivo Corto Plazo:	350
Objetivo Largo Plazo:	500
Responsable:	Gerencia de Recursos Humanos

3.8.4.4. Mejorar clima organizacional

Objetivo Estratégico: Mejorar clima organizacional.	
Indicador: Actividades destinadas a las relaciones personales en la empresa.	
Iniciativa: Realizar actividades que motiven la relación.	
Descripción: Mide el grado de relaciones interpersonales en la organización.	
Definición / Fórmula:	Número de actividades realizadas por período (n)
Frecuencia de Medición:	Semestral.
Unidad de Medida:	Unidad (N° actividades)
Hipótesis: La empresa debe entregar a sus empleados el espacio necesario para mejorar las relaciones y comunicación. Esto ayuda a generar un buen ambiente de trabajo.	
Fuente de Datos:	Plan de Recursos Humanos
Objetivo Corto Plazo:	1
Objetivo Largo Plazo:	4
Responsable:	Gerencia de Recursos Humanos

3.8.4.5. Mejorar Infraestructura.

Objetivo Estratégico: Mejorar Infraestructura.	
Indicador: Porcentaje de utilidades invertidas en infraestructura.	
Iniciativa: Invertir en infraestructura.	
Descripción: Mide el porcentaje destinado a la inversión de la infraestructura a partir de las utilidades de la empresa.	
Definición / Fórmula:	Inversión en infraestructura / Utilidad neta.
Frecuencia de Medición:	Anual.
Unidad de Medida:	Porcentaje de variación.
Hipótesis: La renovación de la infraestructura y tecnología contribuye a mejorar y agilizar las labores de los trabajadores. La empresa obtiene una importante ventaja competitiva.	
Fuente de Datos:	Estado de Resultados; Plan de renovación tecnológica.
Objetivo Corto Plazo:	5%
Objetivo Largo Plazo:	10%
Responsable:	Gerencia de Operaciones

3.10. VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA CON LA ESTRATEGÍA PROPUESTA

Una vez concluida la presentación técnica de la estrategia propuesta sugerida en este trabajo de grado, nuevamente se presentan los cambios obtenidos en los flujos de caja. Para esta labor se utilizarán los porcentajes presentados de las cuatro estrategias principales sugeridas para lograr el aumento necesario en los flujos de ingresos de Casbro Spa, sino que también lograr los porcentajes promedios de disminución de los costos por ventas de los flujos.

Se utilizará la misma simulación de la Figura 0.3 : Cálculo Tasa WACC (presentada en el capítulo 3)

Los cálculos ajustados de los flujos son los siguientes:

	2019	2020	2021	2022	2023	(P)
Flujo de caja negocio (Free cash flow) hasta 2023	(107.324.057)	351.272.696	439.324.597	543.722.296	626.305.147	638.831.250
					8.904.204.016	

Figura 0.2 : Resumen cálculo flujo de caja proyectado al 2023

WACC	9,2%	$R_E * (1/(1+D/E)) + R_D * (1-t) * (D/E)/(1+D/E)$
R_A: Costo de Capital Activos	10,1%	$R_F + \beta_A * (R_M - R_F)$
β_A : unleveraged beta (Damodaran, según giro negocio)	0,89	
Premio por riesgo mercado Chile	6,9%	
R _F : Retorno esperado libre de riesgo (bonos 10 años BC)	3,97%	
R_E: Costo de Capital Equity	4,2%	$R_A + D/E * (1-t) * (R_A - R_D)$
D/E objetivo	0,55	
t: tasa de impuesto utilidades empresas	27%	
R _D : Tasa de interés promedio ponderado deuda	25,0%	

Figura 0.3 : Cálculo Tasa WACC (presentada en el capítulo 3)

Valorización Compañía	2019
Valor activos empresa (VP 2019-2023)	1.853.612.246
Valor activos empresa, 2023 en perpetuidad	6.267.731.890
TOTAL ACTIVOS	8.121.344.136
Deuda financiera	551.762.856
Caja en exceso	370.916.433
Equity (patrimonio mercado)	7.940.497.714

Figura 0.4 : Cálculo Proyección VP con implementación de Estrategia

De acuerdo con los cálculos presentados, se ha determinado que, al utilizar la estrategia presentada en este capítulo, existirán cambios significativos en los diferentes periodos. Esto dado a que se eliminará al 100% la línea de negocio de retail, monto proyectado descontado del flujo para el periodo 2019, pero que impactará a la compañía positivamente ya que potenciarán las líneas de negocio que realmente están teniendo crecimientos importantes en el desarrollo de proyectos. A su vez, se elimina el costo por ventas de la misma línea dentro del flujo proyectado. La implementación de la estrategia en cuanto al nuevo software, mejora de calidad del servicio al cliente, disminución de costos innecesarios por proyectos desarrollados, utilización de formas de trabajar los elementos y recursos dada la capacitación y a su vez el impacto de tener nuevos proveedores, permitan lograr una diferenciación en los precios por desarrollo de proyectos.

Luego de utilizar esta estrategia se observarán cambios positivos en el Valor Presente a 2019 proyectado de la compañía, aumentando su valor en 53,5% adicional a lo proyectado sin implementación de una estrategia al 2023, lo que se transfiere en MM\$2.767,63 sobre la proyección económica desarrollada en el capítulo 3.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Después de un análisis tanto teórico como práctico de la empresa desde el año 2014 al 2018 ha habido un atractivo crecimiento de la operación que puede generar muchas esperanzas de crecimiento para los siguientes periodos. Sin embargo, a través de este trabajo se destacó algunos casos que la empresa aún no ha podido resolver. Al no darse cuenta de estos cambios económicos y financieros podría haber grandes pérdidas en la toma de decisiones de inversiones, operativas y de desarrollo de proyectos que podrían ser complicar los flujos en el futuro.

Luego de meses de observación y análisis de Casbro Spa se ha podido generar una estrategia que conviene tomar en cuenta para las decisiones que realmente impacten en el corto plazo tanto los flujos y los márgenes operativos para que no solo recuperen inversiones realizadas en el 2019 sin problema, sino que también la forma de desarrollar cada proyecto tanto a la cartera actual de clientes como a los que vendrán en el futuro. Al utilizar la propuesta de estrategia presentada en este trabajo de grado, la empresa podrá observar que ciertos cambios se deben hacer para lograr grandes retornos y aumenta el valor de la empresa por sobre el 50% del valor actual.

4.2. BIBLIOGRAFÍA

- Análisis del Entorno, Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, Ediciones Díaz de Santos, 2012
- Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores, Michael E. Porter, Piramide, 2009
- Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores, Michael E. Porter, Pirámide, 2009

- SWOT Analysis for Management Consulting, Albert Humphrey, SRI Alumni Newsletter, 2005
- Generación de Modelos de Negocio, Alexander Osterwalder, Deusto, 2013
- Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión 2000, 2002
- Economipedia.com/definiciones/metodos-de-valorización-de-empresas.html
- Información Departamento de Contabilidad de Casbro.
- Colliers: <https://www2.colliers.com/es-CL/Research/Santiago/ReporteOficinasB4T2018>
- Fuente Diario Financiero Suplementos SANTIAGO - CHILE JUEVES 17.05.2018

4.3. ANEXOS

Anexo 5.3.1: Balance General y Estado de Resultado 2014

 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 (en Pesos)			
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Caja y Banco	167.871.417	Credito Hipotecario BCI	10.037.515
Inversiones	0	Proveedores	101.222.092
Deudores por Ventas	71.164.238	Facturas por Recibir	3.816.159
Clientes por Facturar	141.838.686	Ventas Anticipadas	166.561.106
Obras en Ejecución	152.725.164	Honorarios por Pagar	8.742.762
Fondos x Rendir	2.194.130	Remuneraciones por Pagar	0
Anticipo a Proveedor	15.026.525	Retenciones por Pagar	12.071.621
Cta. Cte. Personal	7.000.000	Impuestos por Pagar	11.954.452
Deudores Varios	11.316.798	Provision Impto Renta	41.608.608
Impuestos por Recuperar	38.029.920	Provisiones	52.325.617
Gastos Diferidos	0		
Total Activo Circulante	607.166.878	Total Pasivo Circulante	408.339.932
ACTIVO FIJO		PASIVO LARGO PLAZO	
Edificios	160.690.761	Credito Hipotecario BCI L/P	137.990.834
Instalaciones	3.348.919	Documentos por Pagar	0
Equipos de Oficina	3.144.384	Provisiones Largo Plazo	0
Muebles y Utiles	1.426.218		
Depreciación	-3.461.898		
Total Activo Fijo	165.148.384	Total Pasivo Largo Plazo	137.990.834
OTROS ACTIVOS		PATRIMONIO	
Derecho de Llaves	0	Capital Social	50.000.000
Cta. Cte. Empresas Relacionadas	0	Revalorización Capital Propio	400.000
Mayor Valor en Compra de Acciones	0	Cta Obligada Socios	-20.143.500
Boletas de Garantía Bancarias	6.149.676	Otras Reservas	0
		Utilidad (Pérdida) Acumuladas	50.419.023
		Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	151.458.649
Total Otros Activos	6.149.676	Total Patrimonio	232.134.172
TOTAL ACTIVO	778.464.938	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	778.464.938


ESTADOS DE RESULTADOS AL 31-12-2014

(En Pesos)

INGRESOS DE EXPLOTACION	2.875.169.982
COSTOS DE EXPLOTACION CONSTRUCCION	(2.095.410.887)
COSTOS DE REMUNERACIONES	(310.206.691)
MARGEN DE EXPLOTACION	469.552.404
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(266.379.741)
RESULTADO OPERACIONAL	203.172.663
RESULTADO NO OPERACIONAL:	
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	(431.000)
Gastos financieros	(5.151.373)
Otros Gastos Fuera de Explotacion	(1.106.406)
Corrección monetaria y diferencia de cambio, neta	(3.541.656)
Utilidad (pérdida) no operacional	(10.230.435)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	192.942.228
IMPUESTO A LA RENTA	(41.483.579)
RESULTADO UTILIDAD (PERDIDA)	151.458.649

Anexo 5.3.2: Balance General y Estado de Resultado 2015

**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

ACTIVOS	MONTO
DISPONIBLE	68.966.543
DEUDORES POR VENTAS	320.758.970
DEUDORES VARIOS	100.730.820
IMPTOS. POR RECUPERAR	71.395.190
CTAS. CTES. SOCIOS	20.160.000
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	175.295.205
DEPRECIACION ACUMULADA (-)	-3.596.911
BOLETAS DE GARANTIA	0
TOTAL ACTIVOS	753.709.817

PASIVOS	MONTO
BANCOS ACREEDORES	56.798.055
CUENTAS POR PAGAR	113.737.981
PROVIS. Y RETENCIONES	46.518.817
PROV. IMPUESTO RENTA	0
INGRESOS ADELANTADOS	0
PROVISIONES VARIAS	93.124.173
CREDITOS REAJUSTABLES	131.265.753
CAPITAL	50.000.000
RESERVAS DE REVALORIZACION	2.365.600
UTILIDAD (PERDIDA) RET.	201.877.672
RESPONS. BOLETAS GARANTIA	-2.172.757
TOTAL PASIVOS	693.515.294
UTILIDAD DEL EJERCICIO	60.194.523
TOTALES	753.709.817



C A S B R O
INFRAESTRUCTURA CORPORATIVA

ESTADO DE RESULTADOS	
A DICIEMBRE 2015	
CUENTAS	SALDO ACUMULADO
VENTAS	2.814.193.531
REAJUSTE ACTIVO FIJO	6.557.774
TOTAL GANANCIAS	2.820.751.305
COSTO DE VENTA	2.195.728.563
COSTO M PRIMAS Y MATERIALES	24.389.443
FLETES Y GASTOS DESPACHO	2.155.000
OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	229.692.175
REMUNERACIONES TRABAJADORES	74.645.227
HONORARIOS PROFESIONALES	11.070.546
LEYES SOCIALES	21.591.062
GASTOS DE OFICINA	3.556.055
IMPUESTOS Y PATENTES	19.008.398
GASTOS GENERALES	991.570
GASTOS BANCARIOS	7.647.664
LEGALES Y NOTARIALES	1.626.286
GRATIFICACIONES	21.819.046
INDEMNIZACIONES	8.730.399
GASTOS CAPACIT. PERSONAL	1.070.491
HORAS EXTRAS	5.019.928
BONOS PRODUCCION	56.388.313
FERIADO PROPORCIONAL	9.463.954
LUZ GAS AGUA ASEO	2.112.275
LOCOMOCION Y COLACION	35.339.308
ARRIENDOS Y GASTOS COMUNES	2.078.986
TELEFONOS TELEX CORREO	8.687.980
SERVICIOS COMPUTACIONALES	5.307.191
INTERESES Y REAJUSTES	596.252
INTERES CREDITO BANCARIO	4.311.576
CAPITAL PROPIO INICIAL	1.965.600
DEPRECIACION	5.563.494
TOTAL PERDIDAS	2.760.556.782
RESULTADO	60.194.523

Anexo 5.3.3: Balance General y Estado de Resultado 2016

 CASBRO <small>INFRAESTRUCTURA CORPORATIVA</small>			
BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2016			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Disponible	83.394.809	Obligaciones con Bancos e Inst. Financieras	0
Boletas de Garantía	0	Obligaciones con Bancos L/P Vcto. C/P	0
Valores Negociables	0	Obligaciones con el Público	0
Deudores por Venta	563.940.060	Obligaciones con el Público L/P Vcto. C/P	0
Documentos por Cobrar	0	Obligaciones L/P con Vcto. C/P	0
Deudores Varios	7.837.559	Boletas de Garantía	0
Cuentas por Cobrar Empresas Relacionadas	48.839.948	Cuentas por pagar	0
Obras en Proceso	26.144.052	Documentos por pagar	66.804.940
Impuestos por Recuperar	47.771.901	Proveedores	71.193.057
Gastos Pagados por Anticipado	0	Leasing por Pagar	12.913.888
Otros Activos Circulantes	49.484.631	Provisiones	191.011.565
Intereses Diferido	30.593.820	Retenciones	90.926.019
		Provision Impuesto	51.716.450
		Imposiciones por Pagar	5.991.183
		Impuestos Diferidos por Pagar	0
		Otros pasivos circulantes	0
Total Activo Circulante	858.006.780	Total Pasivo Circulante	490.557.102
Activo Fijo		Pasivo Largo Plazo	
Edificios	171.894.322	Obligaciones con Bancos e Inst. Financieras L/P	(3.994.622)
Instalaciones	3.601.566	Obligaciones con el Público Largo Plazo	169.406.440
Muebles y Útiles	739.903	Documentos por Pagar Largo Plazo	0
Equipos de Oficina	6.622.673	Acreedores varios Largo Plazo	0
Vehículos	17.815.077	Doctos. y Ctas. por Pagar Emp. Relac. L/P	0
Mobiliarios	2.886.712	Provisiones Largo Plazo	0
Estacionamiento	23.570.942	Impuestos Diferidos por Pagar L/P	0
Bodega	6.726.042	Otros Pasivos a Largo Plazo	0
Depreciación Acumulada	(19.730.770)	Interés Minoritario	0
Total Activo Fijo	214.126.467	Total Pasivo Largo Plazo	165.411.818
Otros Activos		Patrimonio	
Garantías Pagadas	795.253	Capital pagado	50.000.000
Cuenta Cobrar Socio	184.113	Reserva Revalorización Capital	9.958.135
Menor valor de inversiones	0	Accionistas	(20.000.000)
Mayor valor de inversiones	0	Reserva IFRS	0
Deudores a largo plazo	0	Reserva Reval. Inversiones	0
Doctos. y Ctas. por cobrar Emp. rel. L/P	0	Utilidades acumuladas	284.541.233
Impuestos Diferidos por Recuperar L/P	0	Pérdidas Acumuladas	0
Intangibles	0	Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	112.644.325
Amortización	0	Dividendos Pagados	(20.000.000)
Otros	0	Déficit Acumulado Periodo Desarrollo	0
Contratos de leasing largo plazo	0		
Total Otros Activos	979.366	Total Patrimonio	417.143.693
Total Activos	1.073.112.613	Total Pasivos	1.073.112.613



ESTADO DE RESULTADO AL 31 DICIEMBRE 2016

Ingresos de explotación	
INGRESOS OBRAS EN CONSTRUCC.	2.488.235.778
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	2.488.235.778
Costos de explotación	
ALOJAMIENTOS Y VIATICOS (MAQ.	(484.608)
MOVILIZAC. Y COLACION (MAQUIN	(319.161)
FLETES (MAQUINARIAS)	(389.726)
GASTOS MENORES	(151.914)
REMUNERACIONES DE OBRA	(122.814.507)
COSTOS OBRAS	(1.710.945.419)
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	(1.835.105.335)
Margen de Explotación	653.130.443
Gastos de Administración y ventas	
REMUNERACIONES (ADMIN)	(150.106.619)
EQUIPAMIENTO MENOR (ADMIN)	(342.472)
GASTOS GENERALES (AD	(10.957.262)
LUZ, AGUA, GAS (ADMIN)	(756.064)
MOVILIZ. PEAJES (AD	(1.543.559)
PATENTES, PERMISOS Y Dº (ADM.	(2.066.558)
TELEFONO E INTERNET	(5.156.763)
VIATICOS (ADM)	(443.036)
COMBUSTIBLE Y LUBRIC	(428.909)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(4.282.513)
Marketing	(6.841.719)
SEGUROS (ADM)	(7.337.159)
LIBRERIA E IMPRENTA	(1.177.409)
ARRIENDOS	(6.115.232)
MATERIALES ASEO	(764.120)
MATERIALES DE OFICINA	(1.301.735)
COMISION BANCARIA	(1.687.236)
GASTOS DE LICITACION	(6.427.864)
SISTEMA DE INFORMATICA	(14.646.697)
ASEO OFICINA	(2.202.030)
ASESORIAS	(5.914.936)
GASTOS COMUNES	(1.944.618)
GRATIFICACIÓN LEGAL	(14.503.027)
BONO METAS	(91.223.293)
ASIGNACIÓN COLACIÓN	(19.094.317)
LEYES SOCIALES	(15.487.508)
VACACIONES PERSONAL	(11.569.577)
INDEMNIZACIONES (FINIQUITO)	(11.438.291)
BOLETAS DE GARANTIA	(10.707.067)
MANTENCION VEHICULO	(583.971)
NOTARIALES Y LEGALES	(2.293.312)
GASTOS DE REPRESENTACION	(1.281.077)
ASESORIAS CONTABLES	(17.070.834)
ARTICULOS DE OFICINA	(55.812)
DIFERENCIA DE SUELDO	0
GASTOS DE AÑOS ANTERIORES	(1.285.936)
INTERES PAGADO	(5.696.324)
GASTOS RECHAZADOS	(476.828)
INTERESES	(2.079.474)
COMISIONES	(70.345)
CONTRIBUCIONES	(1.457.585)
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(438.819.088)
Resultado de Explotación	214.311.355
Intereses Ganados	0
Otros Ingresos	2.617.032
Gastos Factoring	(2.908.392)
Otros Egresos Fuera de Explotacion (Multas y Reajustes Fiscales)	(5.121.950)
Resultado por unidad de reajuste	415.577
Reajuste Art. 72	0
Corrección Monetaria PPM	0
Corrección Monetaria	(514.506)
Diferencia de Cambio	0
Resultado Fuera de Explotación	(5.512.239)
Resultado Antes de Impuesto a la Renta e Itemes Extraordinarios	208.799.116
Impuesto a la Renta	(87.220.789)
Utilidad (Utilidad) Liquida	121.578.327
Amortización	0
Depreciación	(8.934.002)
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	112.644.325

NOTA EXPLICATIVA: EN EL AÑO 2015 NO SE PROVISIONO EL IMPUESTO DE PRIMERA CATEGORIA POR \$ 35.504.339 Y ADEMAS EN LA CUENTA BONOS POR METAS SE ENCUENTRA \$ 23.080.000 CORRESPONDIENTE AL AÑO 2015, POR ESTA RAZON TENEMOS UN TOTAL DE \$ 58.592.339 QUE CORRESPONDE AL AÑO 2016

Anexo 5.3.4: Balance General y Estado de Resultado 2017

 CASBRO <small>INFRAESTRUCTURA CORPORATIVA</small>			
BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2017			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Disponible	205.396.081	Obligaciones con bancos e inst. financieras	179.313.025
Deudores por venta	443.717.651	Rendiciones por pagar	2.641.667
Deudores varios	100.000	Documentos por pagar	2.570.216
Obras en proceso	147.844.038	Proveedores	219.324.994
Impuestos por recuperar	22.844.884	Provisiones	169.135.678
Otras inversiones	45.281.772	Retenciones	105.564.033
Otros activos circulantes	145.511.512	Imposiciones por pagar	8.989.938
Total Activo Circulante	1.010.695.938	Total Pasivo Circulante	687.539.551
Activo Fijo		Pasivo Largo Plazo	
Edificios	175.160.314		
Instalaciones	3.669.996		
Muebles y útiles	739.903		
Equipos computacionales	5.651.839		
Equipos de oficina	6.748.525		
Vehículos	18.153.563		
Mobiliarios	2.934.113		
Estacionamiento	24.018.790		
Bodega	6.853.837		
Depreciación acumulada	(30.335.168)		
Total Activo Fijo	213.595.712	Total Pasivo Largo Plazo	0
Otros Activos		Patrimonio	
Garantías de arriendos	795.253	Capital pagado	50.000.000
Cuenta cobrar socio	1.954.180	Reserva revalorización capital	17.878.088
		Dividendos pagados	(120.000.000)
		Utilidades acumuladas	377.404.903
		Utilidad (Pérdida) del ejercicio	214.218.541
Total Otros Activos	2.749.433	Total Patrimonio	539.501.532
Total Activos	1.227.041.083	Total Pasivos	1.227.041.083


ESTADO DE RESULTADO AL 31 DICIEMBRE 2017

Ingresos de explotación	
Ingresos obras en construcción	5.150.681.779
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	5.150.681.779
Costos de explotación	
Remuneraciones (Operaciones)	(133.487.236)
Gratificación (Operaciones)	(9.523.106)
Bono metas (Operaciones)	(328.633)
Asign. colación (Operaciones)	(9.986.500)
Leyes sociales (Operaciones)	(10.080.744)
Aguinaldos (Operaciones)	(3.357.538)
Remuneraciones de obra	(146.392.484)
Costos obras	(3.971.820.653)
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	(4.284.976.894)
Margen de Explotación	865.704.886
Gastos de Administración y ventas	
Remuneraciones (Admin)	(178.924.147)
Gastos Generales (Admin)	(4.736.737)
Luz, agua, gas (Admin)	(694.636)
Movilización, peajes (Admin)	(1.505.230)
Patentes y permisos (Admin)	(1.970.989)
Teléfono e internet	(6.872.458)
Combustible y Lubricaciones	(535.506)
Gastos de administración	(3.935.867)
Marketing	(8.410.115)
Seguros (Admin)	(1.383.756)
Librería e imprenta	(864.146)
Arriendos	(7.836.231)
Materiales de aseo	(238.420)
Materiales de oficina	(2.872.159)
Comisiones bancarias	(6.771.986)
Gastos de licitación	(3.564.515)
Sistema de informática	(11.782.123)
Aseo de oficina	(2.416.667)
Asesorías	(42.487.611)
Gastos comunes	(2.474.015)
Gratificación legal	(15.467.288)
Bono metas	(59.723.710)
Asignación colación	(21.998.608)
Aguinaldos	(1.445.962)
Leyes sociales	(18.994.074)
Vacaciones personal	(13.109.117)
Indemnizaciones (finiquitos)	(28.205.543)
Boletas de garantía (G)	(35.416.870)
Naturales y legales	(1.462.156)
Asesorías contables	(9.691.737)
Artículos de Oficina	(3.277)
Interés pagado	(5.352.742)
Gastos rechazados	(47.752)
Gasto donaciones	(443.360)
Intereses	(4.110.558)
Contribuciones	(1.419.956)
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(507.170.024)
Resultado de explotación	358.534.862
Otros egresos operacionales	
Otros ingresos	5.168.570
Gastos factoring	(7.268.205)
Gastos de años anteriores	(5.307.776)
Otros egresos fuera de explotación	(43.677.084)
Multas y reajustes fiscales	(587.151)
Resultado por unidad de reajuste	(7.376.605)
Reajuste art. 72	(1.961.846)
Corrección Monetaria PPM	0
Corrección monetaria	4.672.878
Diferencia de Cambio	0
Resultado fuera de explotación	(56.337.219)
Resultado antes de impuesto a la renta e ítemes extraordinarios	302.197.643
Impuesto a la renta	(77.887.124)
Utilidad (Utilidad) líquida	224.310.519
Amortización	0
Depreciación	(10.091.978)
Utilidad (Perdida) del ejercicio	214.218.541

Anexo 5.3.5: Balance General y Estado de Resultado 2018

 CASBRO INFRAESTRUCTURA CORPORATIVA			
BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2018			
Activos corrientes		Pasivos corrientes	
Disponible	339.456.453	Obligaciones con bancos e inst. financieras	469.434
Deudores por venta	427.041.073	Rendiciones por pagar	1.379.750
Deudores varios	100.000	Remuneraciones por pagar	57.616.329
Obras en proceso	277.573.870	Proveedores	84.036.411
Impuestos por recuperar	192.511.381	Provisiones	399.453.108
Otras inversiones	76.737.003	Retenciones	171.152.841
Otros activos corrientes	195.409.942	Imposiciones por pagar	14.684.365
Documentos por cobrar	280.368	Honorarios por pagar	888.997
Mercadería en tránsito	0		
Total Activos corrientes	1.509.110.090	Total Pasivo corrientes	729.681.235
Propiedades, plantas y equipos		Pasivo no corrientes	
Edificios	180.064.803	Obligaciones con bancos e inst. financieras L/P	128.642.682
Instalaciones	3.772.756		
Muebles y útiles	756.731		
Equipos computacionales	7.772.325		
Equipos de oficina	6.937.484		
Vehículos	18.661.863		
Mobiliarios	3.020.158		
Estacionamiento	24.691.316		
Bodega	7.045.744		
Depreciación acumulada	(40.904.714)		
Total Propiedades, plantas y equipos	211.818.466	Total Pasivos no corrientes	128.642.682
Activos no corrientes		Patrimonio	
Garantías de arrendos	795.253	Capital pagado	50.000.000
Cuenta cobrar socio	17.903.600	Reserva revalorización capital	17.878.088
		Dividendos pagados	0
		Utilidades acumuladas	471.623.444
		Resultado del ejercicio	341.801.960
Total Activos no corrientes	18.698.853	Total Patrimonio	881.303.492
Total Activos	1.739.627.409	Total Pasivos	1.739.627.409


ESTADO DE RESULTADO AL 31 DICIEMBRE 2018

Ingresos de explotación	
Ingresos obras en construcción	8.210.165.411
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	8.210.165.411
Costos de explotación	
Remuneraciones (Operaciones)	(475.697.548)
Costo de obra	(6.611.861.134)
Gratificación (Operaciones)	(32.870.529)
Bono metas (Operaciones)	(3.346.000)
Asign. colación (Operaciones)	(29.755.000)
Leyes sociales (Operaciones)	(22.643.208)
Aguinaldos (Operaciones)	(3.737.308)
Costos obras	(4.299.843)
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	(7.184.210.570)
Margen de Explotación	1.025.954.841
Gastos de Administración y ventas	
Remuneraciones (Admin)	(315.317.088)
GASTOS GENERALES	(13.258.212)
Luz, Agua, Gas (Admin)	(936.373)
Moviliz. Peajes (Ad	(775.388)
Patentes, Permisos y Dº (Adm.	(3.401.520)
Telefono e Internet	(10.882.148)
Viaticos (Adm)	(2.749.755)
Gastos de Administracion	(10.034.381)
Marketing	(14.904.068)
Seguros (Adm)	(1.213.551)
Arriendos	(9.418.098)
Materiales de Oficina	(4.864.035)
Comision Bancaria	(12.904.037)
Gastos de Licitacion	(169.709)
Sistema de Informatica	(19.711.283)
Aseo Oficina	(2.383.333)
Aseorias	(59.821.082)
Gastos Comunes	(2.596.048)
Gratificación Legal	(7.376.271)
Bono Metas	(15.962.086)
Asignación Colación	(12.594.600)
Leyes Sociales	(7.237.872)
Vacaciones Personal	(21.704.185)
Indemnizaciones (Finiquitos)	(28.430.471)
Boletas de Garantía	(58.267.975)
Notariales y Legales	(6.330.631)
Gastos de Representacion	(517.731)
Aseorias Contables	(14.622.931)
Aguinaldo Administracion	(3.831.835)
Intereses Crédito Hipotecario	(4.961.316)
Gasto de Donacion	(486.040)
Gastos Rechazados	(2.810.233)
Otros Gastos No Operacionales	(29.862.739)
Gasto Factoring	(660.680)
Otros Egresos No Operacionales	(2.505.638)
Iva No Recuperable	(73.585)
Resultado por Unidad de Reajus	(94.565)
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(703.671.493)
Resultado de explotación	322.283.348
Otros Ingresos No Operac.	50.780.979
Gastos de Años Anteriores	(1.903.221)
Intereses Bancarios	(15.123.373)
Diferencia de Precio Factoring	(11.189.268)
Contribuciones BBRR	(1.961.944)
Correccion Monetaria	8.635.600
Resultado fuera de explotación	29.238.773
Resultado antes de impuesto a la renta e ítemes extraordinarios	351.522.121
Impuesto a la renta	(94.910.973)
Utilidad (Utilidad) líquida	256.611.148
Depreciación	(9.720.161)
Utilidad (Pérdida) del periodo	246.890.987

Anexo 5.3.6: Balance General y Estado de Resultado proyectados 2019 al 2023 Sin Estrategia

Balance Activos	Historia					Proyección					(P)
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Activos corrientes	607.166.878	582.011.523	858.006.780	1.010.695.938	1.509.110.090	1.958.376.694	1.953.724.029	1.933.709.306	1.914.248.602	1.895.352.996	1.877.033.791
Efectivo y equivalentes al efectivo (caja)	185.092.072	68.966.543	83.394.809	205.396.081	339.456.453	305.647.663	267.940.417	214.210.022	160.359.332	106.385.941	52.287.394
Otros activos no financieros	7.000.000	20.160.000	47.771.901	22.844.884	192.511.381						
Cuentas por cobrar	377.044.886	421.489.790	597.921.671	591.661.689	427.421.441	586.205.810	597.929.927	609.888.525	622.086.296	634.528.021	647.218.582
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas			48.839.948								
Otros activos	38.029.920	71.395.190	80.078.451	190.793.284	549.720.815	1.066.523.221	1.087.853.685	1.109.610.759	1.131.802.974	1.154.439.034	1.177.527.814
Activos No Corrientes	171.298.060	171.698.294	215.105.833	216.345.145	230.517.319	235.111.760	239.798.090	244.578.147	249.453.805	254.426.976	259.499.612
Otros activos financieros	6.149.676		795.253	795.253	795.253	795.253	795.253	795.253	795.253	795.253	795.254
Cuentas por cobrar no corrientes			184.113	1.954.180	17.903.600	18.261.672	18.626.905	18.999.444	19.379.432	19.767.021	20.162.361
Propiedad, plantas y equipos	168.610.282	175.295.205	233.857.237	225.777.317	234.061.317	238.742.543	243.517.394	248.387.742	253.355.497	258.422.607	263.591.059
Depreciación acumulada	(3.461.898)	(3.596.911)	(19.730.770)	(30.335.168)	(40.904.714)	(41.722.808)	(42.557.264)	(43.408.410)	(44.276.578)	(45.162.109)	(46.065.352)
Otros activos				18.153.563	18.661.863	19.035.100	19.415.802	19.804.118	20.200.201	20.604.205	21.016.289
Total activos	778.464.938	753.709.817	1.073.112.613	1.227.041.083	1.739.627.409	2.193.488.455	2.193.522.119	2.178.287.454	2.163.702.407	2.149.779.973	2.136.533.402

Balance Pasivos y Patrimonio	Historia					Proyección					(P)
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Pasivos Corrientes	408.339.932	310.179.026	477.334.589	687.539.551	729.681.235	744.274.860	759.160.357	774.343.564	789.830.435	805.627.044	821.739.585
Financieros	10.037.515	56.798.055		179.313.025	469.434	478.823	488.399	498.167	508.130	518.293	528.659
Cuentas por pagar	292.413.740	113.737.981	137.997.997	224.536.877	313.694.578	319.968.470	326.367.839	332.895.196	339.563.100	346.344.162	353.271.045
Impuestos por pagar	11.954.452		57.399.008	8.989.938	14.684.365	14.978.052	15.277.613	15.583.166	15.894.829	16.212.726	16.536.980
Provisiones	93.934.225	139.642.990	191.011.565	169.135.678	399.453.108	407.442.170	415.591.014	423.902.834	432.380.891	441.028.508	449.849.078
Otros pasivos no financieros			90.926.019	105.564.033	1.379.750	1.407.345	1.435.492	1.464.202	1.493.486	1.523.355	1.553.823
Pasivos No Corrientes	137.990.834	131.265.753	178.325.706	128.642.682	551.284.033	519.473.609	471.757.973	424.042.337	376.326.701	328.611.065	
Financieros			8.919.266		128.642.682	551.284.033	519.473.609	471.757.973	424.042.337	376.326.701	328.611.065
Otros pasivos no financieros	137.990.834	131.265.753	169.406.440								
Patrimonio	232.134.172	312.265.038	417.452.318	539.501.532	881.303.492	897.929.562	914.888.153	932.185.916	949.829.634	967.826.227	986.182.752
Capital	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Utilidades acumuladas	181.734.172	259.899.438	397.494.183	591.623.444	813.425.404	829.693.912	846.287.790	863.213.546	880.477.817	898.087.373	916.049.121
Otras reservas	400.000	2.365.600	9.958.135	17.878.088	17.878.088	18.235.650	18.600.363	18.972.370	19.351.817	19.738.854	20.133.631
Otros patrimonio			(40.000.000)	(120.000.000)							
Total Pasivos y Patrimonio	778.464.938	753.709.817	1.073.112.613	1.227.041.083	1.739.627.409	2.193.488.454	2.193.522.119	2.178.287.453	2.163.702.407	2.149.779.972	2.136.533.402

Estado de Resultados	Historia					Proyección					(P)
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Ventas	2.875.169.982	2.820.751.305	2.488.235.778	5.150.681.779	8.210.165.411	8.374.368.719	8.541.856.094	8.712.693.215	8.886.947.080	9.064.686.021	9.245.979.742
% crecimiento ventas		-1,9%	-11,8%	107,0%	59,4%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Costo de ventas	2.405.617.578	2.220.118.006	1.835.105.335	4.284.976.894	7.184.210.570	7.327.572.629	7.474.124.082	7.623.606.564	7.776.078.695	7.931.600.269	8.090.232.274
% sobre ventas	83,7%	78,7%	73,8%	83,2%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%
Margen bruto	469.552.404	600.633.299	653.130.443	865.704.885	1.025.954.841	1.046.796.090	1.067.732.012	1.089.086.652	1.110.868.385	1.133.085.753	1.155.747.468
% sobre ventas	16,3%	21,3%	26,2%	16,8%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Gastos de Administración	266.379.741	288.507.015	418.578.642	455.568.646	665.586.555	672.242.421	678.964.845	685.754.493	692.612.038	699.538.159	706.533.540
% sobre ventas	9,3%	10,2%	16,8%	8,8%	8,1%	8,0%	7,9%	7,9%	7,8%	7,7%	7,6%
EBIT (resultado operacional)	202.741.663	80.279.109	234.551.801	410.136.239	360.368.286	374.553.669	388.767.167	403.332.159	418.256.347	433.547.594	449.213.928
% sobre ventas	7,1%	2,8%	9,4%	8,0%	4,4%	4,5%	4,6%	4,6%	4,7%	4,8%	4,9%
Depreciación y amortización		(5.563.494)	(8.934.002)	(10.091.978)	(9.720.161)	(29.204.591)	(46.357.561)	(56.907.875)	(69.853.135)	(86.173.976)	(101.864.902)
EBITDA	202.741.663	74.715.615	225.617.799	400.044.261	350.648.125	345.349.078	342.409.606	346.424.284	348.403.211	347.373.619	347.349.025
% sobre ventas	7%	3%	9%	8%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Ingresos (egresos) no operacionales	(1.106.406)	(1.965.600)	(2.504.918)	(40.958.981)	41.147.437	87.570.386	89.321.793	91.108.229	92.930.394	94.789.002	96.684.782
Diferencias de cambio			(514.506)	4.672.879	8.541.035	8.711.856	8.886.093	9.063.815	9.245.091	9.429.993	9.618.593
Costos financieros (intereses)	(5.151.373)	(12.555.492)	(23.148.838)	(23.503.491)	(31.934.637)	(43.756.571)	(60.477.461)	(76.338.344)	(91.275.158)	(105.223.112)	(118.001.445)
Resultado antes de impuestos	192.942.228	60.194.523	199.865.114	292.105.665	368.401.960	427.079.340	426.497.593	427.165.859	429.156.674	432.543.477	437.515.857
Impuestos	(41.483.579)		(87.220.789)	(77.887.124)	(94.910.973)	(115.311.422)	(115.154.350)	(115.334.782)	(115.872.302)	(116.786.739)	(118.129.281)
Utilidad final	151.458.649	60.194.523	112.644.325	214.218.541	273.490.987	311.767.918	311.343.243	311.831.077	313.284.372	315.756.738	319.386.576

Anexo 5.3.7: Flujo de Caja Proyectados 2019 al 2023 Sin Estrategia

Flujo de Caja	Historia					Proyección					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	(P)
Ventas		2.820.751.305	2.488.235.778	5.150.681.779	8.210.165.411	8.374.368.719	8.541.856.094	8.712.693.215	8.886.947.080	9.064.686.021	9.245.979.742
Costo de Ventas		(2.220.118.006)	(1.835.105.335)	(4.284.976.894)	(7.184.210.570)	(7.327.572.629)	(7.474.124.082)	(7.623.606.564)	(7.776.078.695)	(7.931.600.269)	(8.090.232.274)
Gastos de Administración		(520.354.190)	(418.578.642)	(455.568.646)	(665.586.555)	(672.242.421)	(678.964.845)	(685.754.493)	(692.612.038)	(699.538.159)	(706.533.540)
EBIT (utilidad operacional)		80.279.109	234.551.801	410.136.239	360.368.286	374.553.669	388.767.167	403.332.159	418.256.347	433.547.594	449.213.928
Impuestos sobre EBIT		(16.055.822)	(52.774.155)	(98.432.697)	(91.893.913)	(101.129.491)	(104.967.135)	(108.899.683)	(112.929.214)	(117.057.850)	(121.287.760)
Tasa impuestos		20,0%	22,5%	24,0%	25,5%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
NOPAT (Ut. Op. después impuestos)		64.223.287	181.777.646	311.703.542	268.474.373	273.424.179	283.800.032	294.432.476	305.327.133	316.489.744	327.926.167
Depreciación y amortización		135.013	16.133.859	10.604.398	10.569.546	818.094	834.456	851.145	868.168	885.532	903.242
Flujo operacional Bruto		64.358.300	197.911.505	322.307.940	279.043.919	274.242.273	284.634.488	295.283.621	306.195.301	317.375.275	328.829.409
Inversión en Capital de trabajo		(223.120.663)	(152.171.865)	92.798.862	253.397.949	(152.510.478)	(5.324.747)	(5.431.242)	(5.539.867)	(5.650.664)	(5.763.677)
Cuentas por cobrar		(44.444.904)	(176.431.881)	6.259.982	164.240.248	(158.784.369)	(11.724.116)	(11.958.599)	(12.197.771)	(12.441.726)	(12.690.560)
Cuentas por pagar		(178.675.759)	24.280.016	86.538.880	89.157.701	6.273.892	6.399.369	6.527.357	6.657.904	6.791.062	6.926.883
Flujo operacional antes de inversión		(158.762.363)	45.739.640	415.106.802	532.441.868	121.731.795	279.309.741	289.852.379	300.655.435	311.724.611	323.065.732
Otros flujos		(15.311.962)	107.214.008	(428.068.417)	(243.401.999)	(220.099.271)	84.945.124	86.644.027	88.376.907	90.144.445	91.947.333
Otros activos		(33.365.270)	(8.683.261)	(128.868.396)	(359.435.831)	(517.175.643)	(21.711.166)	(22.145.390)	(22.588.298)	(23.040.063)	(23.500.865)
Impuestos por pagar		(18.679.533)	95.539.695	(217.815.510)	5.694.427	293.687	299.561	305.552	311.663	317.897	324.255
Provisiones		45.708.765	51.368.575	(21.875.887)	230.317.430	7.989.062	8.148.843	8.311.820	8.478.057	8.647.618	8.820.570
Otros activos financieros		6.149.676	(795.253)								(1)
Otros activos no financieros		(13.160.000)	(27.611.901)	24.927.017	(169.666.497)	192.511.381					
Cuentas no operacionales (sin intereses)		(1.965.600)	(2.603.847)	(84.435.105)	49.688.472	96.282.241	98.207.886	100.172.044	102.175.485	104.218.995	106.303.374
Ajuste impuestos				(536)							
FCF_U (Flujo Libre de Caja [Negocio] sin Deuda)		(174.074.325)	152.953.648	(12.961.616)	289.039.869	(98.367.476)	364.254.866	376.496.406	389.032.342	401.869.057	415.013.066

Anexo 5.3.9: Flujo de Caja Proyectados 2019 al 2023 Con Estrategia Implementada

Flujo de Caja	Historia					Proyección					(P)
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Ventas	2.820.751.305	2.488.235.778	5.150.681.779	8.210.165.411	7.441.957.715	7.590.796.869	7.742.612.806	7.897.465.062	8.055.414.364	8.216.522.651	
Costo de Ventas	(2.220.118.006)	(1.835.105.335)	(4.284.976.894)	(7.184.210.570)	(6.490.184.323)	(6.529.125.429)	(6.548.712.805)	(6.548.712.805)	(6.581.456.369)	(6.647.270.933)	
Gastos de Administración	(520.354.190)	(418.578.642)	(455.568.646)	(665.586.555)	(678.898.286)	(692.476.252)	(706.325.777)	(720.452.292)	(734.861.338)	(749.558.565)	
EBIT (utilidad operacional)	80.279.109	234.551.801	410.136.239	360.368.286	272.875.105	369.195.188	487.574.224	628.299.965	739.096.656	819.693.153	
Impuestos sobre EBIT	(16.055.822)	(52.774.155)	(98.432.697)	(91.893.913)	(73.676.278)	(99.682.701)	(131.645.040)	(169.640.990)	(199.556.097)	(221.317.151)	
Tasa impuestos	20,0%	22,5%	24,0%	25,5%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	
NOPAT (Ut. Op. después impuestos)	64.223.287	181.777.646	311.703.542	268.474.373	199.198.827	269.512.487	355.929.183	458.658.974	539.540.559	598.376.001	
Depreciación y amortización	135.013	16.133.859	10.604.398	10.569.546	818.094	834.456	851.145	868.168	885.532	903.242	
Flujo operacional Bruto	64.358.300	197.911.505	322.307.940	279.043.919	200.016.921	270.346.943	356.780.329	459.527.142	540.426.090	599.279.244	
Inversión en Capital de trabajo	(223.120.663)	(152.171.865)	92.798.862	253.397.949	(87.241.707)	(4.019.371)	(4.099.759)	(4.181.754)	(4.265.389)	(4.350.697)	
Cuentas por cobrar	(44.444.904)	(176.431.881)	6.259.982	164.240.248	(93.515.599)	(10.418.741)	(10.627.116)	(10.839.658)	(11.056.451)	(11.277.580)	
Cuentas por pagar	(178.675.759)	24.260.016	86.538.880	89.157.701	6.273.892	6.399.369	6.527.357	6.657.904	6.791.062	6.926.883	
Flujo operacional antes de inversión	(158.762.363)	45.739.640	415.106.802	532.441.868	112.775.214	266.327.572	352.680.570	455.345.388	536.160.701	594.928.547	
Otros flujos	(21.996.885)	282.509.213	(428.068.417)	(243.401.999)	(220.099.271)	84.945.124	86.644.027	88.376.907	90.144.445	91.947.333	
Otros activos	(40.050.193)	166.611.944	(128.868.396)	(359.435.831)	(517.175.643)	(21.711.166)	(22.145.390)	(22.588.298)	(23.040.063)	(23.500.865)	
Impuestos por pagar	(18.679.533)	95.539.695	(217.815.510)	5.694.427	293.687	299.561	305.552	311.663	317.897	324.255	
Provisiones	45.708.765	51.368.575	(21.875.887)	230.317.430	7.989.062	8.148.843	8.311.820	8.478.057	8.647.618	8.820.570	
Otros activos financieros	6.149.676	(795.253)								(1)	
Otros activos no financieros	(13.160.000)	(27.611.901)	24.927.017	(169.666.497)	192.511.381						
Cuentas no operacionales (sin intereses)	(1.965.600)	(2.603.847)	(84.435.105)	49.688.472	96.282.241	98.207.886	100.172.044	102.175.485	104.218.995	106.303.374	
Ajuste impuestos			(536)								
FCF_o (Flujo Libre de Caja [Negocio] sin Deuda)	(180.759.248)	328.248.853	(12.961.616)	289.039.869	(107.324.057)	351.272.696	439.324.597	543.722.296	626.305.147	686.875.880	