

# **La importancia de la innovación y de los centros de beneficio en la creación de valor de una empresa**

**Claudia Patricia Gómez Gómez**

*cgomez15@eafit.edu.co*

## ***Resumen***

En el siguiente texto se analiza y mide el impacto económico y estratégico de una nueva línea de negocio en una pyme antioqueña que comercializa productos de dotación de mesa y cocina para el mercado institucional, llamado también sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering). Esta empresa innova en el año 2015 en una nueva línea de negocio; compra, venta e instalación de equipos profesionales de cocina la cual requiere recursos adicionales de mano de obra, capital de trabajo, y tiempo para alcanzar un alto nivel en la curva de aprendizaje. Por otro lado; esta línea se introduce por motivos estratégicos con miras a lograr un mejor posicionamiento y ventaja competitiva prestando un servicio más integral con un portafolio más amplio para el mercado al que ya se atiende. Se espera también un crecimiento sustancial en ingresos y beneficios además del jalonamiento a la línea tradicional.

## ***Palabras claves***

Innovación, estrategia, centro de beneficio, ingresos, egresos, descentralización.

## ***Abstract***

The strategic and economic impact of a new product line is to be analyzed in the context of a SME in Antioquia that sells tableware and crockery products for the institutional market known as HORECA "Hotels, Restaurants and Catering". In 2015, it was innovated by introducing a new line of business; purchase, sale and installation of professional kitchen equipment. To achieve a high level in the learning curve of this business requires the acquisition of additional skills and knowledge. To this is added the requirement of greater physical, operational and financial resources such as workforce, machinery, equipment and working capital. On the other hand, the introduction of this innovation represents a key strategic movement to achieve a competitive advantage and positioning as an integral supplier. As a consequence, a substantial increase in income and profits and the pushed of the traditional line would be expected.

## ***Key words***

Innovation, strategy, profit center, income, expenses, decentralization.

## **Introducción**

La empresa Bremen Institucional maneja, actualmente, la contabilidad de una manera consolidada solamente desde el enfoque legal y no como una herramienta de ayuda en la toma de decisiones gerenciales, acordes con los resultados, para asegurar un crecimiento rentable y sostenible en el largo plazo. Al ingresar la Línea nueva de negocio de equipos profesionales se empezó a incurrir en gastos adicionales que han quedado ocultos y absorbidos por el negocio como un todo. Entre estos están el montaje de un centro de servicio técnico como un complemento para generar mayor confianza en el cliente, al asegurarle una adecuada garantía, lo que le permite a la empresa ser competitiva frente a otros proveedores ya establecidos que tienen grandes fallas en este aspecto, lo cual representa el mayor dolor de los clientes de equipos. Los gastos de logística, como transporte y almacenamiento, han aumentado, así como también los requerimientos de personal, afectando el desempeño de las líneas tradicionales. Por esta razón, es fundamental la implementación de una contabilidad con centro de beneficios que permita visualizar estos costos y gastos propios de cada centro de beneficio, y así cuantificar los resultados y el valor económico agregado por esta innovación y garantizar que esta asuma los costos que le correspondan siendo autónoma y no subsidiada por otros.

Con este trabajo se pretende medir los beneficios económicos de una forma objetiva y estructurada, separando la Línea nueva en una unidad, medir sus propios ingresos, costos, gastos y beneficios, hacer un estado de resultados y analizar los indicadores financieros para tomar acciones correctivas en áreas donde se está siendo ineficiente. La metodología utilizada será un marco de referencia para luego replicar la implementación de un centro de beneficio en las líneas de negocio restantes. Este será un gran avance que permitirá que la empresa sea dirigida desde la óptica de una verdadera gerencia financiera estratégica. Se analizarán, inicialmente, los estados de resultados anuales, desde el 2014 al 2018, para ver la evolución del negocio antes y después de la Línea nueva de una manera consolidada. Luego se recopilará información de los meses de abril y mayo de 2019

para construir el estado de resultados de un centro de beneficios; en este caso, el de la compra, venta e instalación de equipos de cocina.

### **Condición general de la empresa**

Bremen Institucional es una pyme antioqueña comercializadora de productos de dotación de mesa, bar y cocina para el mercado institucional, llamado sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering), relacionado directamente con la industria gastronómica. Este negocio tiene una trayectoria de más de sesenta años en el mercado. Comenzó como una cacharrería en el sector conocido actualmente como El Hueco, en la ciudad de Medellín. Fue fundada por el abuelo de los actuales administradores; por lo tanto, es una empresa familiar gestionada por la tercera generación.

Desde sus inicios Bremen ha comercializado la línea de vajilla, cristalería, cubertería y utensilios de cocina, que en adelante será llamada Línea tradicional, además de otras líneas propias de las cacharrerías como juguetes, piñatas, artículos para temporada navideña, escolar y otros. En aquella época el sector gastronómico en Medellín y la oferta de restaurantes eran muy limitados; las familias eran muy numerosas, no tenían poder adquisitivo para salir a comer afuera, la dinámica familiar era muy distinta a como es actualmente pues la pirámide poblacional ha cambiado mucho en los últimos tiempos. Los restaurantes de aquellos años utilizaban para sus cocinas los mismos productos que se utilizaban en las casas, y esta era la oferta de Bremen. En el mundo actual, con sus cambios demográficos y de hábitos de los consumidores, se ha desarrollado una industria gastronómica muy fuerte. Esta se ha formalizado y profesionalizado. Ahora hay regulaciones, como el decreto 3075 de 1997, que imponen normas muy estrictas para la manipulación de alimentos (BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)) en las cocinas de restaurantes y otras empresas dedicadas al servicio de alimentación. Los equipos y utensilios para el procesamiento y la preparación de alimentos deben cumplir ciertas características, de acuerdo con el tipo de alimento: deben estar diseñados, contruidos, instalados y mantenidos de manera que se evite la

contaminación, se facilite la limpieza y desinfección de sus superficies y permitan desempeñar adecuadamente el uso previsto. Los envases y recipientes deben cumplir varios requisitos, tales como estar fabricados en materiales aptos para estar en contacto con alimentos, cumplir con las reglamentaciones del Ministerio de Salud y conferir una protección apropiada contra la contaminación.

El artículo “Turismo con sabor” (2018), de la revista *Dinero*, remarca el gran desarrollo de la industria gastronómica y el turismo en Colombia, y avizora un panorama de alto crecimiento y especialización. Informa que el país ha sido escogido por dos años consecutivos como sede de los Latin America’s 50 Best Restaurants, evento que reúne a restauranteros, chefs, sumilleres, influenciadores y gastrónomos de todas partes del mundo, en el cual se anuncian los cincuenta mejores restaurantes de América Latina; Colombia es promocionada como destino gastronómico atractivo para el turismo de altos ingresos. Como dato adicional, se tiene que por primera vez dos restaurantes colombianos están en el *top ten* de Latinoamérica. Esta entidad menciona un estudio del *Condé Nast Traveler*, una revista con contenido de estilo de vida sibarita que es utilizada como guía de viajes, el cual encontró que el 48% de los turistas con alto poder adquisitivo planean su viaje centrado en comida y restaurantes; también destaca los datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) que evidencian que la gastronomía genera un impacto cercano al 30% de los ingresos económicos de un destino. De acuerdo con Guillermo Henríque Gómez, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES):

El crecimiento experimentado por el sector gastronómico es el resultado de un mayor trabajo en cuanto a la presentación, diseño y conceptualización de los platos [...]. Según Gómez, Bogotá es la ciudad que manda la parada en turismo gastronómico, con 481 restaurantes con registro nacional de turismo, ubicados en su mayoría en el Parque de la 93, la T, Usaquén, Zona Rosa, La Macarena y Zona G, destaca que el sector gastronómico aporta el 3.1% del PIB de la capital (“El gran crecimiento que ha tenido el turismo gastronómico en Colombia”, 2018).

Por este motivo, Bremen está incursionando en el mercado de esta ciudad, ya que ha encontrado allí grandes oportunidades para crecer. El potencial de este tipo de turismo es tan grande que algunas empresas se han dedicado a ofrecer paquetes de paseos gastronómicos. De manera que la empresa Bremen está en un mercado atractivo, con alto potencial, donde la torta del mercado está creciendo y hay grandes oportunidades económicas.

En cuanto al modelo de negocio que Bremen tenía hace unos años, antes de especializarse en el mercado institucional, se evidencia en el artículo “El poder del otro comercio” (2004). En él se califica a las empresas que lo utilizan como empresas de bajo perfil y como establecimientos comerciales “donde se consiguen productos terminados a bajo precio que cargan con la fama de la informalidad e ilegalidad por evasión tributaria, venta de productos de contrabando o de marcas pirata”. Muchos de estos negocios ya han desaparecido, y los que han sobrevivido lo han hecho basados en la astucia y el optimismo, manejando márgenes muy pequeños en términos brutos, obteniendo su rentabilidad al aprovechar todos los descuentos financieros, pagando a tiempo para que no les cobren intereses, importando directamente de Hong Kong y Shanghái, teniendo estructuras administrativas muy simples, siendo negocios manejados por sus dueños y con un número de vendedores que varían de acuerdo con la temporada. Estos negocios se están viendo amenazados por la llegada de hipermercados; han tenido que reaccionar especializándose, modernizándose y contratando fuerzas de ventas externas.

Durante varios años Bremen fue un negocio de este tipo, pero se ha ido transformando y formalizando en varios aspectos; desde su estructura organizacional y gobierno corporativo hasta su estrategia competitiva y modelo de negocio. Pasó de ser una cacharrería perteneciente a un único dueño a ser una sociedad anónima compuesta por los sucesores del fundador. Al convertirse en empresa familiar ha tenido que hacer frente a los desafíos que plantean estas compañías. Moreno (2015, citando a Davis y Taguri, 1982) identifica tres sistemas

en las empresas familiares que se conectan entre sí: la familia, la empresa y la propiedad. Cada uno con sus estructuras y roles definidos que implican responsabilidades, derechos y autonomía. Moreno (2015) dice que para que se consolide una base de poder fuerte y equilibrado debe existir un balance entre estos tres sistemas, y que la clave del éxito es la correcta interacción entre ellos, llevando unas buenas prácticas de gobierno corporativo, lo que contribuye, en una medida muy grande, al desempeño económico de la empresa.

Dicho autor también menciona que las empresas familiares necesitan de estructuras tales como la asamblea familiar y el consejo de familia, para que se encarguen de establecer los lineamientos de convivencia entre los miembros del grupo familiar y así fortalecer la unidad y la armonía. Una de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares es la utilización del Protocolo Familiar. Suárez y Santana-Martín (citados en Moreno, 2015) aducen que este garantiza que los aspectos positivos de la familia influyan en la empresa y evita que los problemas que puedan tener afecten su supervivencia. Entre los aspectos positivos de las empresas familiares está la confianza existente entre sus miembros, lo que puede proporcionar una ventaja competitiva al reducir los costos de supervisión y una protección contra el comportamiento oportunista de agentes externos que estarían interesados en un beneficio personal más que en el de la organización (Aronoff y Ward citados en Moreno, 2015). Para Tapies (citado en Moreno, 2015) el desarrollo de un protocolo familiar facilita la identificación de los valores, creencias, misión y visión que inspiran a la familia.

En cuanto a su modelo de negocio, Bremen también ha experimentado grandes cambios, muchos de ellos impulsados por sus principales proveedores como Vajillas Corona, Cristar, Imusa (ahora Groupe Seb, una multinacional francesa), Industrias Estra e Inca Metal (ahora Landers); empresas nacionales líderes en el mercado institucional, muy fuertes en la industria, con un alto poder de negociación e influencia. Analizadas desde el punto de vista de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2008), se puede decir que estas acaparan mucho

valor para sí mismas, ya que están muy concentradas; son casi monopolios y pueden imponer sus condiciones como plazos de pago y precios. Por otro lado, también han sido determinantes en la transformación que ha tenido la empresa, especialmente en los últimos quince años, ya que han influenciado para que esta se enfoque en este mercado que evoluciona aceleradamente.

Estas empresas grandes que han estudiado a fondo este mercado institucional de mesa y cocina, y que se han dedicado a desarrollar productos especializados para atenderlo mejor, han sido también un apoyo muy importante para Bremen, ya que la han empujado exigiéndole cambios en su estructura organizacional, como la incorporación de una fuerza de ventas externa, como requisito para continuar ofreciéndole condiciones comerciales que le permitieran ser competitiva, frente a otros nuevos jugadores que han entrado a la industria. Por su lado, Bremen ha sido también una aliada para estos fabricantes, ha sabido responder y ha adquirido una experiencia y un conocimiento del sector que le ha permitido mantenerse y crecer.

Para sobrevivir en el mundo de los negocios hay que ser competitivos, como señala Porter (2008). La labor del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Una compañía supera a sus rivales cuando alcanza rentabilidad superior; a su vez, esta se logra cuando consigue vender a mayores precios con menores costos que los de la competencia. Estas diferencias surgen de dos fuentes: mejores prácticas y posicionamiento estratégico. Las mejores prácticas se refieren al rendimiento operacional, el posicionamiento estratégico se logra a través de una posición estratégica distintiva. Para todas las industrias los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos; cinco fuerzas competitivas que conforman y que moldean la estrategia: la amenaza de nuevos competidores, la influencia de los compradores, la influencia de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Cuando las fuerzas son muy intensas ninguno obtiene beneficios; si por el contrario son benignas todos lo obtienen.

En cuanto al rendimiento operacional superior, Hammer (2004) menciona que se pueden lograr crecimientos extraordinarios en rentabilidad operando mejor que los competidores, y esto se consigue mediante la innovación operacional, que es la creación e implementación de nuevas maneras de trabajar, lo cual es diferente a mejoramiento o excelencia operacional, que significa modos de operación ya existentes realizados más eficientemente pero que no implican un cambio fundamental en la manera de ejecutar el trabajo. “La innovación operacional implica crear maneras totalmente nuevas de tomar pedidos, entregar servicio o realizar cualquier otra actividad de la empresa” (Hammer, 2004, p. 4). Una de las innovaciones más conocidas en los procesos de compra y distribución de bienes fue la realizada por Walmart: el *cross-docking* (distribución combinada) “la cual consiste en que los productos enviados por los proveedores a los centros de distribución se cargan inmediatamente en camiones dirigidos a las tiendas, evitando así todo almacenamiento” (Hammer, 2004, p. 4). En muchos casos, Bremen puede utilizar este tipo de práctica, logrando que sus proveedores entreguen a sus clientes de otras ciudades directamente y así evitar pagar fletes de envío. Innovaciones de este tipo ayudan a reducir niveles de inventario y costos de operación que se pueden traducir en menores precios para el cliente final. Repensar fundamentalmente la manera de trabajar en el respectivo sector puede conducir a desbancar a la competencia, ya que la innovación operacional es rara; muy pocas empresas la hacen, no más del 10%, siendo una de las armas competitivas más poderosas que existen. A través de estas se pueden reducir los tiempos de ciclo de los pedidos y los gastos operativos, y aumentar la satisfacción del cliente. La innovación operativa es relativamente confiable y económica comparada con otras maneras de estimular el crecimiento, como son inversiones en tecnología o grandes campañas de *marketing*. Hoy en día la innovación operativa es más necesaria que nunca, ya que en muchos sectores los mercados están estancados o la sobrecapacidad lleva a que la competencia sea feroz.

“Prácticamente todos los productos o servicios se han comoditizado; son comunes, casi nadie tiene el poder para fijar precios libremente” (Hammer, 2004, p.

5). Bremen también lo padece con muchas de sus líneas. El caso específico es el de la vajilla institucional. En Colombia la marca de vajilla institucional líder es Vajillas Corona; a pesar de que el mercado es global y de que en el mundo hay muchos fabricantes de vajilla institucional que pueden representar una amenaza para este productor no es tan fácil que entre una marca nueva a quitarle su posición de liderazgo. El principal motivo es que los restaurantes y servicios de alimentación necesitan reposición continua de sus piezas y no pueden esperar dos o tres meses a que llegue una importación. Tampoco pueden estar cambiando su dotación de vajilla continuamente, pues por cuestión de costos no sería económicamente viable; estos clientes necesitan que se les asegure la reposición de la pieza exacta que utilizan. La competencia nacional en vajilla institucional para Corona son industrias más artesanales, que aunque le han robado participación en nichos pequeños no representan por el momento una competencia muy agresiva. Vajillas Corona sigue siendo la empresa líder y tiene la capacidad y el músculo financiero para responder. Bremen, como uno de los distribuidores de esta vajilla, tiene que sacrificar márgenes con otros competidores que también la venden. Esta es la razón por la cual debe diferenciarse en servicio y valor agregado para el cliente, para no perder sus batallas en la guerra por el peso.

### **Análisis de las cinco fuerzas competitivas en la industria de dotación de mesa y cocina**

Según Porter, comprender las cinco fuerzas competitivas de la industria en la que se ubica una empresa es clave para lograr el posicionamiento estratégico.

Bremen ha detectado competidores diferentes para cada una de sus líneas; ninguno que le compita con el portafolio completo. Cada uno maneja una o varias de las líneas de productos que comercializa Bremen pero nadie ofrece toda la solución completa para la dotación de mesa y cocina. Hay competidores que atienden este mercado con otro tipo de productos, por ejemplo alimentos perecederos, y que han incluido en su portafolio de líneas como vajilla o cristalería, que no les representa un porcentaje de participación grande en su negocio pero lo

hacen con el ánimo de ser más integrales en su oferta. En este caso, los proveedores líderes en el mercado nacional son empresas muy influyentes por su tamaño, y porque son de carácter monopolístico, lo que hace que los distribuidores de sus marcas entren en guerra de precios para arrebatarse los clientes entre sí, deteriorando los márgenes. La estrategia que ha utilizado la empresa para defenderse es diferenciarse con servicio, asesoría y respaldo al cliente ofreciendo una respuesta ágil y oportuna, manteniendo buen nivel de inventario. Estos proveedores también apoyan a sus distribuidores con planes comerciales, acompañamiento por parte de sus ejecutivos y el respaldo y la seriedad de sus marcas. Este mercado, por el dinamismo y crecimiento que ha tenido, es muy atractivo, ya que hay espacio para que nuevos competidores participen en él. Sin embargo, el requerimiento de capital es alto, en el sentido de que hay que tener una inversión considerable en capital de trabajo para manejar los niveles de inventario necesarios para satisfacer la demanda competitivamente. Por otro lado, es importante el conocimiento y la trayectoria que tienen los competidores ya instalados, ya que este negocio tiene una curva de aprendizaje que requiere un tiempo considerablemente largo para alcanzar un punto alto. En cuanto a los clientes, hay de varios tipos, unos muy influyentes y otros no tanto. Ahora hay un boom de restaurantes en cadena que centralizan sus compras, lo que los ubica en una posición muy ventajosa para negociar y obtener economías de escala logradas por la obtención de bajos precios, como consecuencia de sus altos volúmenes de compra. El comercio digital en plataformas como Amazon es una amenaza importante para Bremen, que no ha incursionado en este canal, lo que es alarmante, aunque “tranquiliza” un poco el hecho de que sus competidores nacionales tampoco estén utilizando agresivamente este canal. Lo cierto es que es un peligro inminente ya que es sabido que el proyecto de Amazon es penetrar el mercado latinoamericano en el corto plazo. Esta empresa tiene que meterle la ficha muy duro al marketing digital y poner el acelerador para ingresar rápidamente.

En esta lucha por la supervivencia, y específicamente en el mundo de los negocios, la estrategia más segura es la innovación. Hoy más que nunca el mundo

cambia a una velocidad gigantesca, si las empresas no se reinventan es seguro que morirán en muy poco tiempo. He ahí la importancia de innovar.

Según Robayo (2016):

La innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento [...] La única ventaja competitiva sostenible es la innovación permanente. Por eso resulta esencial fijar la atención en la forma en que los procesos de innovación son gestionados en el seno de la organización, pues la existencia por si sola de factores como el capital humano y las actividades de innovación no produce valor (p. 2).

En el año 2015 Bremen Institucional innovó al incorporar en su portafolio una nueva línea de productos: equipos profesionales de cocina. Según el Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2006) existen tres conceptos de novedad para las innovaciones; nuevo para la firma, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo. Echeverría (2013) dice que frecuentemente se considera como innovación lo que es nuevo en un mercado o en una empresa, y afirma que:

La imitación de lo que otros hacen y su implantación en otro país u otra empresa se considera como una forma de innovación técnicamente hablando. Ello implica una distinción entre las innovaciones y las invenciones; no es necesario ser inventor para ser innovador, es suficiente con saber imitar bien, siempre que sea en otro ámbito espacio-temporal (p. 175).

Según este mismo autor, la innovación también se vincula con la creación de valor. Schumpeter (1883-1950), quien es conocido como el profeta de la innovación, aseveraba que los empresarios, para sobrevivir, deben seguir siendo emprendedores, innovando y reinnovando sin cesar; también afirma que “uno de los requisitos para que algo nuevo sea innovador es que sea valorado positivamente y por múltiples agentes” (citado en Echeverría, 2013, p. 176). Lo que implica que tanto los clientes como la empresa deben percibir un valor agregado; es decir, para que esta nueva línea pueda ser considerada realmente como una innovación debe agregarle valor a la compañía.

Anterior al año 2015 la empresa ya había detectado que había una oportunidad grande en el mercado al que atendía, introduciendo esta nueva línea de productos; incluso, ya venía haciendo algunos negocios esporádicos vendiéndolos bajo pedido ya que entre sus proveedores tenía empresas fabricantes o importadoras y comercializadoras, pero no podía decirse que estuviera realmente en este negocio pues estas ventas se realizaban tímidamente; solo cuando tenía la venta asegurada hacía el pedido al proveedor. En 2015 incorporó realmente esta línea a su portafolio de productos.

Inicialmente, manejó un inventario de equipos de una marca española llamada Fagor, la cual apalancó a Bremen en la introducción de esta nueva línea dejándole esta mercancía en consignación para que la fuera pagando a medida que se vendía. Esta oportunidad se presentó a raíz de que esta empresa española, fabricante de equipos profesionales de cocina, tenía la sede de sus operaciones en Colombia, en la ciudad de Medellín, y decidió trasladarse a la ciudad de Bogotá, razón por la cual buscó a un aliado que la representara y le propuso esta modalidad, que fue beneficiosa para ambas compañías ya que por un lado Bremen no tenía el músculo financiero para invertir en el capital de trabajo necesario para entrar en este negocio pero sí tenía una gran fortaleza con su fuerza de ventas especializada, y un posicionamiento importante en este mercado institucional de mesa y cocina (HORECA) fruto de su experiencia y trayectoria; sin embargo, esta misma fuerza de ventas ha requerido una capacitación especial en este nuevo tipo de producto que exige unos conocimientos técnicos específicos. Adicional a esto, para ser competitiva en este negocio contrató personal especializado en servicio técnico con el fin de mantener la confianza y fidelizar a sus clientes dándoles respaldo y garantía. También tuvo que hacer adecuaciones a sus instalaciones para exhibición, lo que ocupó un área importante de sus locaciones ya que estos equipos son de mucho mayor volumen que los productos de su Línea tradicional. Invirtió en la adquisición de un montacargas para ser utilizado en actividades relacionadas con la manipulación de estos, como la recepción, el almacenamiento y el despacho.

Además de estas dos innovaciones, la nueva línea de productos y el nuevo negocio de servicio técnico, existe una tercera, que incluye abrir el panorama de ventas a una nueva ciudad: Bogotá. Desde el año 2018 se introdujo una fuerza de ventas en dicha ciudad para abarcar este mercado con su enorme potencial, que por simple intuición se calcula tres veces más grande que el de la ciudad de Medellín. Las llamamos innovaciones en el sentido de que son nuevas para la empresa.

En el año 2013 Medellín fue distinguida con la mención de la “Ciudad más innovadora del mundo”, compitiendo con Tel Aviv y Nueva York; y en enero de 2019 fue elegida en Davos (Suiza), donde fue realizado el Foro Económico Mundial, como la primera ciudad de América Latina para tener un Centro para la Cuarta Revolución Industrial donde se potenciará la competitividad de la región.

Bremen hace parte de este contexto, y ha sido invitada y patrocinada por uno de sus clientes: Sura, una de las empresas del sindicato antioqueño que apoya a la corporación Ruta N con su programa Gestores de Innovación, que busca desarrollar capacidades para la gestión de la innovación al interior de las empresas de la región a través del entrenamiento de uno o más líderes que hagan parte del equipo de trabajo de cada organización. Aunque Bremen lleva aproximadamente sesenta años en el mercado, ha sido en la última década que ha realizado transformaciones importantes, muchas de ellas llevadas por la inercia que tiene el negocio y por oportunidades que se le han presentado. El ambiente de la ciudad y de la región ha logrado que esta empresa sea cada vez más consciente de que tiene que innovar para crecer rentablemente y sobrevivir en el mundo competitivo actual.

En este programa, la empresa analizó lo que Ruta N define en su “Cartilla de trabajo gestores de innovación empresarial” (n.d.) como adyacencias o posibles rutas de crecimiento, los cuales representan vectores por donde se pueden ampliar las fronteras de un negocio. Se consideran de seis tipos: nuevos negocios, nuevos productos, nuevos clientes, nuevos canales, nuevas geografías y nuevos pasos en

la cadena de valor. Dado que es posible abordar más de una simultáneamente, se identifican tres adyacencias en las cuales Bremen está ampliando sus fronteras: nuevos negocios (servicio técnico), nuevos productos (la nueva línea de equipos de cocina) y nuevas geografías (operaciones en Bogotá desde 2018).

En este trabajo se analiza la innovación en nuevos productos; la nueva línea de equipos de cocina. Para este estudio se toman, inicialmente, los estados de resultados desde el 2014 hasta el 2018. Se hace un análisis vertical y horizontal con énfasis en el análisis de los gastos operativos, para determinar el aumento de estos debido a la innovación. La información que se extrae de este análisis está de manera consolidada, por lo tanto, es importante separarla por centros de beneficios para que brinde un mayor aporte a la toma de decisiones, y que no solo esté enfocada al suministro de información a agentes externos como inversionistas, instituciones gubernamentales, bancos y proveedores.

A continuación, se muestran los datos y sus respectivos análisis.

**Tabla 1.** Estado de resultados anuales

Cuenta	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>7,686,400,415</b>	<b>9,658,041,976</b>	<b>11,635,106,612</b>	<b>11,149,287,724</b>	<b>13,448,474,321</b>
Ingresos Línea tradicional	7,677,412,370	9,251,464,443	10,747,806,328	10,361,746,562	11,718,849,792
Ingresos Línea nueva	8,988,045	406,577,533	887,300,284	787,541,162	1,729,624,529
<b>Costo mercancía Vendida</b>	<b>5,688,786,043</b>	<b>7,230,748,058</b>	<b>8,714,466,895</b>	<b>8,298,366,592</b>	<b>10,300,448,113</b>
CMV Línea tradicional	5,683,378,802	6,911,154,178	8,025,640,122	7,689,843,615	8,985,216,257
CMV Línea nueva	5,407,241	319,593,880	688,826,773	608,522,977	1,315,231,856
<b>Ganancia bruta</b>	<b>1,997,614,372</b>	<b>2,427,293,918</b>	<b>2,920,639,717</b>	<b>2,850,921,132</b>	<b>3,148,026,208</b>
GB Línea tradicional	1,994,033,568	2,340,310,265	2,722,166,206	2,671,902,947	2,733,633,535
GB Línea nueva	3,580,804	86,983,653	198,473,511	179,018,185	414,392,674
<b>Gastos operativos</b>	<b>1,589,776,921</b>	<b>1,900,777,883</b>	<b>2,162,369,142</b>	<b>2,297,251,548</b>	<b>2,483,277,409</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>407,837,451</b>	<b>526,516,035</b>	<b>758,270,575</b>	<b>553,669,584</b>	<b>664,748,799</b>
Otros ingresos	41,130,401	84,543,278	68,202,421	44,196,568	42,095,769
Otros egresos	102,905,726	101,370,877	139,438,704	141,947,344	167,828,507
<b>UAI</b>	<b>346,062,126</b>	<b>509,688,437</b>	<b>687,034,293</b>	<b>455,918,809</b>	<b>539,016,061</b>
Intereses	39,948,111	43,412,227	49,064,989	67,487,133	64,403,731
<b>UAI</b>	<b>306,114,015</b>	<b>466,276,210</b>	<b>637,969,303</b>	<b>388,431,676</b>	<b>474,612,330</b>
Impuesto de renta	127,716,000	135,307,000	183,353,000	87,733,000	101,908,000
<b>Utilidad Neta</b>	<b>178,398,015</b>	<b>330,969,210</b>	<b>454,616,303</b>	<b>300,698,676</b>	<b>372,704,330</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2. Análisis vertical**

Cuenta	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos Línea tradicional	99.9%	95.8%	92.4%	92.9%	87.1%
Ingresos Línea nueva	0.1%	4.2%	7.6%	7.1%	12.9%
<b>Costo mercancía vendida</b>	<b>74.0%</b>	<b>74.9%</b>	<b>74.9%</b>	<b>74.4%</b>	<b>76.6%</b>
CMV Línea tradicional	74.0%	74.7%	74.7%	74.2%	76.7%
CMV Línea nueva	60.2%	78.6%	77.6%	77.3%	76.0%
<b>Margen bruto</b>	<b>26.0%</b>	<b>25.1%</b>	<b>25.1%</b>	<b>25.6%</b>	<b>23.4%</b>
MB Línea tradicional	26.0%	25.3%	25.3%	25.8%	23.3%
MB Línea nueva	39.8%	21.4%	22.4%	22.7%	24.0%
<b>Gastos operativos</b>	<b>20.7%</b>	<b>19.7%</b>	<b>18.6%</b>	<b>20.6%</b>	<b>18.5%</b>
<b>Margen operativo</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.5%</b>	<b>6.5%</b>	<b>5.0%</b>	<b>4.9%</b>
Otros ingresos	0.5%	0.9%	0.6%	0.4%	0.3%
Otros egresos	1.3%	1.0%	1.2%	1.3%	1.2%
<b>UAI</b>	<b>4.5%</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.9%</b>	<b>4.1%</b>	<b>4.0%</b>
Intereses	0.5%	0.4%	0.4%	0.6%	0.5%
<b>UAI</b>	<b>4.0%</b>	<b>4.8%</b>	<b>5.5%</b>	<b>3.5%</b>	<b>3.5%</b>
Impuesto de renta	1.7%	1.4%	1.6%	0.8%	0.8%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.3%</b>	<b>3.4%</b>	<b>3.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>2.8%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3. Análisis horizontal**

Cuenta	2015 vs. 2014	2016 vs. 2015	2017 vs. 2016	2018 vs. 2017
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>25.7%</b>	<b>20.5%</b>	<b>-4.2%</b>	<b>20.6%</b>
Ingresos Línea tradicional	20.5%	16.2%	-3.6%	13.1%
Ingresos Línea nueva	4423.5%	118.2%	-11.2%	119.6%
<b>Costo mercancía vendida</b>	<b>27.1%</b>	<b>20.5%</b>	<b>-4.8%</b>	<b>24.1%</b>
CMV Línea tradicional	21.6%	16.1%	-4.2%	16.8%
CMV Línea nueva	5810.5%	115.5%	-11.7%	116.1%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>21.5%</b>	<b>20.3%</b>	<b>-2.4%</b>	<b>10.4%</b>
GB Línea tradicional	17.4%	16.3%	-1.8%	2.3%
GB Línea nueva	2329.2%	128.2%	-9.8%	131.5%
<b>Gastos operativos</b>	<b>19.6%</b>	<b>13.8%</b>	<b>6.2%</b>	<b>8.1%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>29.1%</b>	<b>44.0%</b>	<b>-27.0%</b>	<b>20.1%</b>
Otros ingresos	105.5%	-19.3%	-35.2%	-4.8%
Otros egresos	-1.5%	37.6%	1.8%	18.2%
<b>UAI</b>	<b>47.3%</b>	<b>34.8%</b>	<b>-33.6%</b>	<b>18.2%</b>
Intereses	8.7%	13.0%	37.5%	-4.6%
<b>UAI</b>	<b>52.3%</b>	<b>36.8%</b>	<b>-39.1%</b>	<b>22.2%</b>
Impuesto de renta	5.9%	35.5%	-52.2%	16.2%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>85.5%</b>	<b>37.4%</b>	<b>-33.9%</b>	<b>23.9%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4. Gastos operativos**

<b>Cuenta</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>7,686,400,415</b>	<b>9,658,041,976</b>	<b>11,635,106,612</b>	<b>11,149,287,724</b>	<b>13,448,474,321</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>1,589,776,921</b>	<b>1,900,777,883</b>	<b>2,162,369,142</b>	<b>2,297,251,548</b>	<b>2,483,277,409</b>
Personal	802,854,894	1,005,467,682	1,202,092,077	1,344,710,828	1,442,945,315
Honorarios	121,930,782	68,627,794	94,698,072	92,744,901	102,598,256
Impuestos	88,489,945	81,209,266	113,464,974	130,166,668	117,645,732
Arrendamiento	198,929,940	214,884,708	181,103,248	169,534,239	177,004,220
Contribuciones y afiliaciones	4,334,052	4,517,725	4,476,206	4,818,553	5,263,161
Seguros	22,676,050	21,859,800	24,150,959	28,652,103	29,661,691
Servicios	139,195,645	195,015,022	214,358,599	242,034,723	276,810,238
Gastos legales	5,395,871	3,673,262	3,405,927	3,093,644	4,823,222
Mantenimiento y reparaciones	50,103,010	60,736,829	48,199,810	27,450,488	30,690,776
Adecuación de instalaciones	4,339,322	9,458,458	15,600,342	3,846,363	3,652,922
Gastos de viaje	2,806,390	4,252,099	10,722,485	8,181,551	16,386,886
Diversos	83,128,475	146,991,612	192,621,066	188,551,856	216,932,406
Provisiones	12,437,792	20,346,706	17,950,844	8,241,545	8,798,515
Depreciaciones	20,529,622	30,941,363	21,966,937	27,666,490	26,873,124
Amortizaciones	32,625,130	32,795,557	17,557,596	17,557,596	23,190,945

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5. Análisis vertical gastos operativos**

<b>Cuenta</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>20.68%</b>	<b>19.68%</b>	<b>18.58%</b>	<b>20.60%</b>	<b>18.47%</b>
Personal	10.45%	10.41%	10.33%	12.06%	10.73%
Honorarios	1.59%	0.71%	0.81%	0.83%	0.76%
Impuestos	1.15%	0.84%	0.98%	1.17%	0.87%
Arrendamiento	2.59%	2.22%	1.56%	1.52%	1.32%
Contribuciones y afiliaciones	0.06%	0.05%	0.04%	0.04%	0.04%
Seguros	0.30%	0.23%	0.21%	0.26%	0.22%
Servicios	1.81%	2.02%	1.84%	2.17%	2.06%
Gastos legales	0.07%	0.04%	0.03%	0.03%	0.04%
Mantenimiento y reparaciones	0.65%	0.63%	0.41%	0.25%	0.23%
Adecuación de instalaciones	0.06%	0.10%	0.13%	0.03%	0.03%
Gastos de viaje	0.04%	0.04%	0.09%	0.07%	0.12%
Diversos	1.08%	1.52%	1.66%	1.69%	1.61%
Provisiones	0.16%	0.21%	0.15%	0.07%	0.07%
Depreciaciones	0.27%	0.32%	0.19%	0.25%	0.20%
Amortizaciones	0.42%	0.34%	0.15%	0.16%	0.17%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Análisis horizontal gastos operativos

<b>Cuenta</b>	<b>2015 vs. 2014</b>	<b>2016 vs. 2015</b>	<b>2017 vs. 2016</b>	<b>2018 vs. 2017</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>19.56%</b>	<b>13.76%</b>	<b>6.24%</b>	<b>8.10%</b>
Personal	25.24%	19.56%	11.86%	7.31%
Honorarios	-43.72%	37.99%	-2.06%	10.62%
Impuestos	-8.23%	39.72%	14.72%	-9.62%
Arrendamiento	8.02%	-15.72%	-6.39%	4.41%
Contribuciones y afiliaciones	4.24%	-0.92%	7.65%	9.23%
Seguros	-3.60%	10.48%	18.64%	3.52%
Servicios	40.10%	9.92%	12.91%	14.37%
Gastos legales	-31.92%	-7.28%	-9.17%	55.91%
Mantenimiento y reparaciones	21.22%	-20.64%	-43.05%	11.80%
Adecuación de instalaciones	117.97%	64.94%	-75.34%	-5.03%
Gastos de viaje	51.51%	152.17%	-23.70%	100.29%
Diversos	76.82%	31.04%	-2.11%	15.05%
Provisiones	63.59%	-11.78%	-54.09%	6.76%
Depreciaciones	50.72%	-29.00%	25.95%	-2.87%
Amortizaciones	0.52%	-46.46%	0.00%	32.08%

Fuente: elaboración propia.

Tal como está presentada la información, no se puede afirmar con certeza que la Línea nueva esté agregando o destruyendo valor a la empresa, pues aunque ha representado altos incrementos en las ventas, con mejor margen bruto que la Línea tradicional, no se tiene información precisa en lo referente a los gastos operacionales.

Estos datos muestran que ha habido crecimientos grandes en ingresos en los años 2015, 2016 y 2018, por encima del 20%; muy altos para tratarse de una empresa que lleva más de sesenta años en el mercado, y esto se explica porque la industria en la que compete es muy dinámica, además ha crecido año tras año, lo que indica que no ha llegado a su etapa de madurez. Bremen puede considerarse como una empresa en etapa de consolidación que aún no ha alcanzado su madurez y que tiene todavía oportunidad de crecer sustancialmente, y de aumentar su valor económico.

El crecimiento en ventas ha sido consistente en el transcurso del tiempo, exceptuando el 2017, año en el cual el sector, en general, estuvo muy deprimido. El año 2016 fue un año excepcional en términos de margen operativo y neto, nótese que aunque los ingresos fueron menores que los del 2018 la utilidad neta fue mayor, esto porque el margen operativo estuvo también por encima, aunque los gastos tuvieron casi el mismo peso sobre los ingresos la diferencia la marcó el margen bruto que tuvo un deterioro importante en el 2018: 1.7% con respecto al 2016.

En el año 2014 no se había incursionado realmente en el negocio de instalación y venta de equipos de cocina (Línea nueva), solo se vendían bajo pedido, no se manejaba un inventario; este año la participación de la Línea nueva en las ventas totales representó tan solo el 0.1% de las ventas de toda la compañía. En 2015, cuando se introdujo esta línea al portafolio, el crecimiento fue enorme (4.423%) pues en el año anterior, el 2014, la ventas de productos de la Línea nueva fue despreciable. En el 2015 la participación de la Línea nueva en las ventas totales subió a 4.2%.

El año 2015 tuvo un buen crecimiento de la Línea tradicional (20%), pero en los años siguientes este crecimiento se desaceleró, mientras que el de la Línea nueva se incrementó. Si no se tiene en cuenta el año 2017, que fue atípico, el crecimiento de la Línea tradicional ha estado por los lados del 16% los últimos años; crecimientos que siguen siendo altos a pesar de ser productos posicionados en un ciclo de vida de madurez (la empresa no está madura pero los productos de la Línea tradicional que comercializa sí).

Los ingresos obtenidos con la Línea nueva han sido más del doble de un año a otro. En el 2016 creció un 118.2% con respecto al 2015 y al 2018 (119.6%) con respecto al 2016 (se toma como referencia el 2016 debido al mal comportamiento del sector en el 2017).

El crecimiento en ventas global en 2018 alcanzó niveles del 20%, gracias a la nueva línea. Mientras que el margen bruto de la Línea tradicional ha sido el más bajo de los últimos cinco años el de la Línea nueva ha sido el más alto (24%), excluyendo el año 2014 en el cual fue de 39.8% debido a una venta puntual que no tuvo mucho impacto en los ingresos totales.

El margen bruto de la Línea tradicional se ha ido deteriorando, mientras que el de la Línea nueva ha ido mejorando todos los años.

En estos cinco años de análisis de los estados de resultados se ha observado que los gastos operativos han crecido en una proporción menor que los ingresos, lo que no se ha traducido en un mejor margen operativo; esto lo explica el efecto del deterioro del margen bruto debido a que los costos han tenido una mayor crecimiento que los ingresos.

De los cinco años de análisis el margen operativo más bajo se produjo en el año 2018 con 4.9%, contra 5.3% en 2014, 5.5% en 2015, 6.5% en 2016 y 5% en 2017.

El margen de utilidad antes de intereses e impuestos más bajo ha sido en el 2018 (4%); mientras que en el 2016 se presentó el más alto (5.9%).

El año con la menor utilidad y margen neto fue el 2014, con \$178,398,000 y 2.3%.

Aunque en 2018 los ingresos han sido los más altos, la utilidad neta del año 2016 fue la más alta, \$82,000,000 por encima, y eso sin tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo ni la inflación.

Con respecto a los gastos operativos se observa que durante estos cinco años han oscilado entre 18% y 20% de los ingresos totales. Los gastos de personal son

los de mayor peso: 11% de los ingresos y 60% de los gastos operativos. Después están, en orden de participación, los gastos, servicios diversos y arrendamientos.

Los gastos operativos totales han crecido en menor porcentaje que el crecimiento en ventas, a excepción del año 2017 que hubo decrecimiento del 4.2% en ingresos y aumento de 11.2% en gastos.

El año 2017 tuvo los gastos de personal más altos en proporción a los ingresos; 12.06%. En 2018 bajó esta participación a 10.73%; lo ideal sería bajarlos por lo menos al nivel del 2016 donde estuvieron en 10.33%, esa diferencia de 0.4% representó \$53,500,000 que se hubieran ido a la utilidad operativa.

**Tabla 7.** Análisis de ingresos Línea nueva

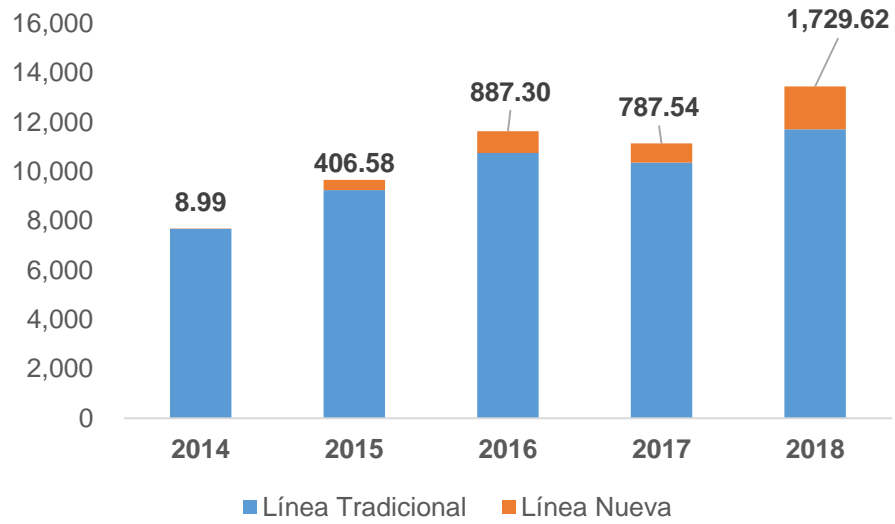
**Ingresos anuales históricos**

<b>Línea</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tradicional	\$ 7,677.41	\$ 9,251.46	\$ 10,747.81	\$ 10,361.75	\$ 11,718.85
Nueva	\$ 8.99	\$ 406.58	\$ 887.30	\$ 787.54	\$ 1,729.62

<b>Línea</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tradicional	99.88%	95.79%	92.37%	92.94%	87.14%
Nueva	0.12%	4.21%	7.63%	7.06%	12.86%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 1. Ingresos anuales MM \$**



Fuente: elaboración propia.

Los ingresos correspondientes a la innovación en una nueva línea de productos (equipos de cocina) han ido ascendiendo año a año, desde una participación del 4.21% de las ventas totales de la compañía en 2015 a participar con el 12.86% en 2018. Año a año las ventas se han más que duplicado. A excepción del año 2017, que como se mencionó anteriormente fue un año en el que hubo decrecimiento para todo el sector en general.

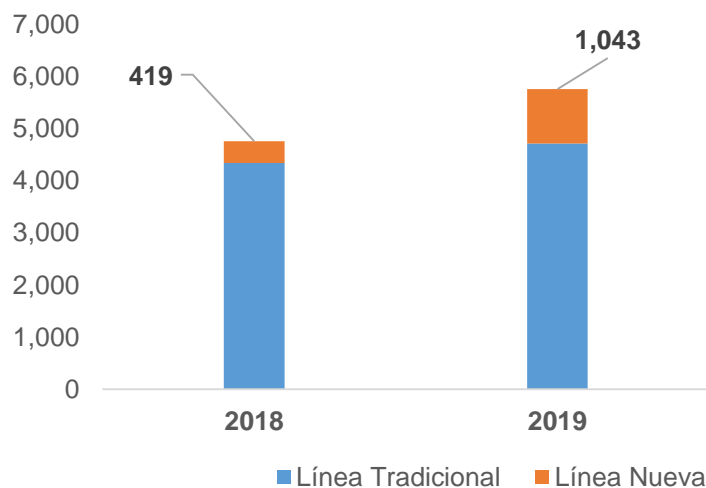
**Tabla 8.** Ingresos acumulados a mayo 31

Línea	2018	2019
Tradicional	4,337.24	4,711.29
Nueva	419.06	1,043.20

Línea	2018	2019
Tradicional	91.19%	81.87%
Nueva	8.81%	18.13%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Ingresos acumulados mayo MM \$



Fuente: elaboración propia.

Comparando las ventas acumuladas a mayo 31 de 2018 con las acumuladas a mayo 31 de 2019, se observa que para el 2019 las ventas han sido 2.5 veces mayores.

**Tabla 9.** Clientes pareto

<b>Año</b>	<b>Total clientes activos</b>	<b>Total clientes Línea nueva</b>	<b>Porcentaje clientes Línea nueva</b>	<b>Pareto Línea nueva</b>	<b>Pareto Línea nueva %</b>
2015	2,008	23	1%	14	61%
2016	2,085	51	2%	20	39%
2017	2,114	45	2%	18	40%
2018	2,232	75	3%	26	35%
2019	1,519	49	3%	19	39%

\* Los datos de 2019 van de enero 1 a mayo 31. Los demás son datos anuales.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 9 muestra que el total de clientes que han comprado la Línea nueva está muy por debajo del total de clientes activos, lo que evidencia un potencial de ventas inmenso en el mercado que ya atiende Bremen. En 2015, de 2,008 clientes activos 23 clientes compraron Línea nueva, es decir, el 1%. Al 31 de mayo de 2019, de 1,519 clientes que han comprado en Bremen 49 han comprado Línea nueva, es decir el 3%, y han hecho el 18.13% de las ventas totales de la compañía; ha aumentado la participación pero sigue estando en niveles muy bajos.

Con respecto a los clientes pareto, en 2015, de 23 clientes que compraron Línea nueva, 14 clientes compraron el 80%; esto significa que el 61% de los clientes hicieron el 80% de las compras de equipos. De 2015 a 2019, exceptuando 2017, el pareto pasó de 80-61 (80% de las compras totales de equipos las hace el 61% de los clientes de equipos) a 80-39 (80% de las compras las hace el 39% de los clientes de equipos), lo que significa que cada año se está concentrando porcentualmente la venta de equipos.

**Tabla 10.** Cantidad de clientes por segmento

<b>Segmento de clientes</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cadenas de restaurantes	14	25	13	22	19
Restaurantes	3	18	22	29	16
Catering	1		2	4	5
Clubes sociales	1		2	5	3
Hoteles	1	2	3	5	2
Subdistribuidores		1		2	2
Instituciones de salud	1	1	2		1
Reposterías	2		1	2	1
Instituciones educativas		1		5	
Servicios de alimentación		3		1	
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>51</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>49</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11.** Volumen de ventas por segmento de clientes

<b>Segmento de clientes</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cadenas de restaurantes	71%	63%	49%	45%	37%
Restaurantes	7%	29%	26%	25%	16%
Catering	2%		2%	9%	14%
Clubes sociales	3%		17%	9%	12%
Subdistribuidores		2%		2%	10%
Hoteles	4%	1%	3%	2%	9%
Reposterías	9%		1%	4%	1%
Instituciones de salud	3%	2%	1%		1%
Instituciones educativas		1%		3%	
Servicios de alimentación		1%		0%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Las ventas por segmentos de clientes se concentran en restaurantes, especialmente en las cadenas de restaurantes, tanto en número de clientes como en volumen de venta. Esto es para 2019, donde 19 cadenas de restaurantes han comprado el 37% de 1,043 millones; es decir, 386 millones de pesos entre restaurantes que son cadena y que no son cadena han hecho el 53% de las compras: 553 millones de pesos.

**Tabla 12.** Participación proveedores línea nueva

<b>Fabricante</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Fagor	100%	100%	75%	64%	38%
Rational			6%	30%	56%
Fogel			18%	6%	7%

Fuente: elaboración propia.

Hasta el momento Bremen está trabajando con tres proveedores de equipos, la marca española con la que inició, Fagor; una marca alemana, Rational, y otra marca nacional, Fogel. Se nota que la marca alemana gana más peso en la venta de equipos. Fagor ha pasado de participar con el 100% de la venta de equipos a participar con el 38% en términos monetarios, mientras que Rational pasó del 6% en 2017 al 56% en 2019. La línea nacional apenas alcanza a participar con el 7% en 2019.

De las tres marcas, la más aspiracional es Rational; una marca con tecnología de punta, muy valorizada. Cada vez más los clientes prefieren hacer una alta inversión inicial porque entienden que es el mejor costo-beneficio, y que las ventajas que van a obtener son superiores ya que es el mejor equipo de cocción que existe a nivel mundial, no hay ninguno que lo supere. Como se ha comentado anteriormente, la industria gastronómica, tanto en Colombia como a nivel mundial, está cada día más desarrollada y especializada.

De acuerdo con Horngren, Datar y Rajan (2012), la contabilidad administrativa es la que permite realizar una verdadera gerencia financiera, puesto que sus reportes son flexibles, no están sujetos a ninguna norma o regla como sí lo son los de la contabilidad financiera, ya que son para uso interno de la compañía y no para los agentes externos como bancos, gobierno y proveedores. Las dos contabilidades tienen reportes en común, como son el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. Lo que le interesa a la contabilidad administrativa es que estos reportes proporcionen información que les permita tomar decisiones para optimizar sus recursos y mejorar su desempeño operativo y financiero. También deben brindar información precisa y suficiente para decidir acerca del desarrollo y la implementación de la estrategia, decisiones como ingreso a nuevos mercados o implementación de nuevos procesos organizacionales, entre otros.

Continuando con la óptica de Horngren, Datar y Rajan (2012), las decisiones que se pueden tomar, basadas en la contabilidad administrativa, no solo tienen que ver con reducción de costos, sino que incluyen también tópicos como la incursión en costos adicionales que podrían mejorar la satisfacción del cliente o desarrollar nuevos productos y servicios que incrementarían los ingresos y las utilidades.

Existen tres enfoques básicos en la toma de decisiones que ayudan a maximizar el valor de las compañías:

- El enfoque costo-beneficio.
- La elaboración de presupuestos que ayuden a modificar el comportamiento de las personas al entender cuáles actividades agregan valor y cuáles no.
- El uso de un sistema de información contable de acuerdo con su propósito; es decir, si es para presentarlo a socios de negocios externos o si es para uso interno.

## **Sistemas de control administrativo y contabilidad por áreas de responsabilidad**

Como lo señala Ramírez (2008), estos sistemas son importantes en la medida en que ayudan a detectar errores y aciertos para corregirlos o capitalizarlos, lo que en última instancia llevaría a incrementar el valor de la empresa.

El control administrativo se hace con tres fines: diagnosticar, comunicar y motivar. Diagnosticar para prevenir, comunicar para coordinar y corregir y motivar para que todos le encuentren sentido, al percibirlo como una herramienta que les permitirá mejorar, crecer y desarrollarse a través del logro de los objetivos organizacionales.

La contabilidad por áreas de responsabilidad es una de las formas de control administrativo; esta ayuda a que los errores que cometen las personas no queden encubiertos en la contabilidad tradicional, sino que los saca a la luz para que haya quien los asuma y corrija. Esto lo logra informando sobre las actuaciones de las diferentes áreas a través de un análisis de los procesos y actividades, con un responsable de los ingresos o egresos.

Es muy útil para evaluar correctamente a los ejecutivos, ya que señala cuáles áreas logran sus objetivos y cuáles no; ayuda a comparar lo presupuestado con lo real y hace visibles procesos y actividades que no agregan valor y que se deben suprimir. Motiva porque se puede dividir el objetivo general en objetivos específicos para cada área, y así cada uno sabrá cómo debe actuar para alcanzarlos.

La contabilidad por áreas de responsabilidad no deja cabos sueltos, cada uno en la organización tiene delimitada su respectiva área a cargo y sabe qué debe hacer para cumplir el objetivo global.

Existen varios tipos de centros de responsabilidad, entre ellos el centro de beneficios, el cual tiene asociados ingresos, costos y gastos que permiten determinar su beneficio o utilidad a partir de la construcción de su propio estado de resultados. Es similar al centro de inversión, el cual, además de lo anterior, incluye la manera como se manejan los activos.

A partir de los centros de responsabilidad, y en el caso específico del centro de beneficios, que es el que se está tratando en este trabajo, se pueden obtener informes y reportes que muestren qué agrega o destruye valor para así tomar las decisiones adecuadas. La principal dificultad que se presenta al construirlo es la distribución de costos o gastos (para el caso de Bremen la distribución de costos es sencilla, ya que es una comercializadora y solo hay que tener en cuenta el precio de compra y costos de importación y transporte que están directamente asociados a los equipos), que no se identifican con una sola área sino con varias y que se deben prorratear. Lo ideal es utilizar costeo por actividades (costeo ABC) pues entre menos se utilice el prorrateo la calidad de la información es superior.

Aunque los centros de responsabilidad son una herramienta para la descentralización, el tenerlos no implica obligatoriamente estar descentralizados; para estarlo realmente debe existir autonomía en la toma de decisiones. Esta es indispensable para el éxito de una empresa, a través de la sinergia que se produce por el empoderamiento de las personas. Claro está, que esta libertad debe ir acompañada de resultados positivos, a la vez que el responsable del centro debe ser incentivado para mantenerlo motivado y que el modelo funcione.

La contabilidad administrativa incluye contabilidad por áreas de responsabilidad, descentralización, estándares, presupuestos, ROI, EVA, Balance Scorecard, que permiten cuantificar el uso que se le da a la libertad, ya sea positiva o negativamente, y así tomar decisiones acordes.

Las principales ventajas de la descentralización son:

- Es más fácil tomar decisiones acertadas porque lo puede hacer la persona que tiene información primaria.
- Le permite a los gerentes enfocarse en la estrategia y no desgastarse en tareas operativas.
- Estimula el crecimiento profesional de la gente.
- Favorece el control al tener definidas las áreas de responsabilidad.
- Favorece la retroalimentación después de la evaluación de los resultados observados.

Como todas las cosas tiene sus desventajas (que se pueden minimizar). Estas son:

- Peligro de tomar decisiones incorrectas por no comprender el entorno.
- Falta de comunicación y coordinación entre áreas.
- Diferencia entre los objetivos de cada área y los de la empresa.
- Peligro de no difusión de una buena idea al carecer de una dirección central fuerte que permita implementarla Ramírez, (2008), pp. 436-472.

### **Construcción del estado de resultados del centro de beneficios (Línea nueva)**

Para este ejercicio se toman dos meses, abril y mayo de 2019; se trata de encontrar la forma de recopilar datos que den la información más precisa para asignar los gastos correspondientes al centro de beneficio que se va a construir. Esta empresa, como la mayoría de pymes en Colombia, tiene un comportamiento muy heterogéneo mes a mes; en general, los resultados del primer semestre están muy por debajo de los del segundo. La intención de este trabajo es establecer una metodología para asignar los gastos operativos de cada línea de negocio que se va a controlar por el centro de beneficio; para este caso particular, la Línea nueva de compra, venta e instalación de equipos. Esto se replicará para la Línea tradicional y para el negocio de servicio técnico.

El estado de resultados que genera el ERP-SAP Business One discrimina el ingreso correspondiente a la Línea tradicional y el correspondiente a la Línea nueva; también del costo de la mercancía vendida, así que la ganancia bruta de cada línea se puede calcular directamente sin ninguna dificultad.

Tomando como modelo el estado de resultados de los meses de abril y mayo del año 2019 se encuentra que, en abril, la nueva línea participó con el 24% de los ingresos, y en el mes de mayo con el 18%.

Lo complejo es el cálculo de los gastos operacionales por cada línea, ya que se contabilizan a nivel general y no por centros de beneficios. Algunos se pueden obtener directamente del SAP BO, generando un balance de cuenta de terceros para después mirar por socio de negocio y encontrar información del gasto asociado

a cada línea. Algunas cuentas contables o socios de negocios corresponden solo a alguna de las líneas, otros a ambas. Por lo expuesto anteriormente, se evidencia que el registro actual de la contabilidad no permite análisis específicos por cada línea, ya que todas están consolidadas, lo que dificulta la toma de decisiones.

El estado de resultados de la empresa está conformado por quince cuentas principales para los gastos operacionales:

- Gastos de personal
- Honorarios
- Impuestos
- Arrendamientos
- Contribuciones y afiliaciones
- Seguros
- Servicios
- Gastos legales
- Mantenimiento y reparaciones
- Adecuación de instalaciones
- Gastos de viaje
- Diversos
- Provisiones
- Depreciaciones
- Amortizaciones

A continuación, se describe la metodología utilizada para extraer los gastos operacionales, otros ingresos, otros egresos, intereses e impuesto de renta correspondientes a la Línea nueva.

## **Gastos de personal**

Se utilizan tres criterios; uno para el personal de servicio técnico, otro para el personal de transporte, otro para el personal restante.

- Servicio técnico: inicialmente se elimina de los gastos de personal toda la nómina de esta unidad de negocio; un coordinador y dos operarios (si no se hubiera incursionado en la venta de equipos no se tendría esta unidad de negocio). Se supone que no hay servicio técnico propio sino que se subcontrata. El coordinador de esta unidad lleva una planilla (Planilla Control Servicio Técnico) donde registra cada servicio de cada operario, la fecha, hora de inicio, hora de finalización y si el servicio se está dando como apoyo a la venta de equipos (el cual no es facturable sino que es un valor agregado que se le da al cliente por la compra de este tipo de producto); en otra columna especifica si es facturable o no, pues siempre que el servicio se hace como apoyo a la venta no es facturable, cuando se hace como parte del negocio de servicio técnico generalmente sí lo es, pero se presentan casos en que por uno u otro motivo no se cobra al cliente, como podría ser el caso de garantías. En el caso de que el servicio sea como apoyo a la venta se va a tomar un valor por hora de \$60,000, que es lo que costaría si se contratara con un tercero.
- Personal de transporte: este gasto va a tener también un tratamiento especial, porque por la naturaleza de esta mercancía (peso y volumen) es necesario contratar este servicio a terceros, en algunas ocasiones, cuando los vehículos propios no tienen capacidad para transportarlos. Se tienen dos vehículos, cada uno con su conductor y su auxiliar; en total cuatro operarios. Se lleva un control de las facturas que cada vehículo despacha en la Planilla Control Despachos; se registra la fecha de despacho, la placa del vehículo, el número de la factura despachada y el valor de la factura. Se genera una consulta (Query Detalle Factura) en el sistema que muestra el detalle de la factura con los códigos de los productos facturados, descripción, cantidad, valor y fecha. Esta información se cruza con los Datos Maestros del Artículo

para encontrar cuál pertenece a la Línea tradicional y cuál a la nueva línea. Cruzando estos reportes se calcula cuánto despacha cada vehículo de la Línea tradicional y cuánto de la Línea nueva. Este porcentaje se aplica a la nómina de cada operario de transporte.

- Personal restante: se asigna el porcentaje que representó la línea de equipos en la venta total. Exceptuando las comisiones por venta, las cuales se promedian en 2% (se tiene un esquema de comisiones de acuerdo con el porcentaje de cumplimiento de las metas de ventas y de recaudo de cartera, pero por facilidad se utiliza este dato para efectos prácticos en este trabajo).

### **Honorarios**

Están los honorarios del contador, del revisor fiscal, del representante legal, de la junta directiva y del ingeniero de sistemas. Se calculan como porcentaje de las ventas (24% para abril ,18% para mayo)

### **Impuestos**

Industria y Comercio, Avisos y Tableros (como porcentaje de las ventas), Vallas Móviles (publicidad de los vehículos) e Impuesto de Vehículos (como porcentaje de utilización del transporte propio en el despacho de los productos de la nueva línea).

### **Arrendamientos**

Arriendo del local (como porcentaje del área ocupada), 30%.

### **Contribuciones y afiliaciones**

Cuota mensual de afiliación a organismos públicos o privados como Fenalco Antioquia, por libre vinculación (como porcentaje de las ventas).

### **Seguros**

- Cumplimiento: pólizas que exigen algunos clientes para negociaciones específicas; este gasto se calcula de acuerdo con el porcentaje de equipos en la venta total que se está asegurando.

- Todo riesgo: seguro que cubre contra hurto, terremotos e inundaciones. Se calcula como porcentaje del inventario de equipos almacenados en el local propio con respecto al inventario total.
- Flota y equipo de transporte: como porcentaje de la ocupación de la flota propia en despachos de la nueva línea.

## **Servicios**

- Aseo y vigilancia: alarma (como porcentaje del inventario).  
Servicios públicos: acueducto y alcantarillado, saneamiento, aseo, energía eléctrica y alumbrado público (como porcentaje del valor del inventario de equipos sobre el inventario total almacenado en el local propio).
- Gas: se instaló este servicio para hacer demostraciones y actividades comerciales para promoción y venta de equipos. El 100% de este gasto se asigna a la Línea nueva.
- Teléfono, celulares e internet: están asociados a la actividad comercial en general, se asignan como porcentaje de la venta de equipos en la venta total.
- Fletes de mercancía recibida: algunos proveedores fuera de la ciudad cobran fletes de envío. Esta información se obtiene directamente del ERP generando un balance de cuenta de terceros, que muestra el proveedor que hace el cobro. Se asigna si es proveedor de la Línea nueva o si es de la Línea tradicional.
- Flete de mercancía enviada: se asigna de acuerdo con la planilla de control de despachos, la cual contiene fecha de despacho, factura, línea, mes de contabilización, valor factura, valor guía. Se cruza la factura con el Query (consulta en el sistema Sap Business One) para determinar sobre el total de mercancía enviada cuánto corresponde a equipos.
- Almacenamiento: se contrató un operador logístico externo solo para el almacenamiento de equipos, por limitaciones de espacio en el local propio.
- Gastos de publicidad: se genera balance de cuenta de terceros para determinar si el gasto corresponde a publicidad del negocio en general o si es para una línea en particular. De acuerdo con el socio del negocio y el

detalle de los documentos es posible recuperar esta información directamente del sistema. Si la publicidad es general para todas las líneas de la empresa se asigna de acuerdo con el porcentaje de ventas.

### **Gastos legales**

Registro mercantil: se renueva y paga una vez al año, en el mes de marzo. Se divide entre los doce meses y se asigna de acuerdo con el porcentaje de inventario, ya que su valor depende del total de activos de la empresa.

### **Mantenimiento y reparaciones**

- Maquinaria y equipo: es el gasto que se asume en la prestación de servicio técnico como línea de negocio independiente de la venta de equipos. Para la nueva línea es cero.
- Mantenimiento de equipo de cómputo y aire acondicionado: como porcentaje de la venta.
- Recarga de extintores: como porcentaje del inventario.
- Mantenimiento de flota y equipo de transporte: de acuerdo con el despacho de equipos.

### **Adecuación de instalaciones**

Reparaciones locativas: generalmente son asignables a todas las líneas; en este caso se asigna como porcentaje de las ventas. Si en un caso particular se hace solo para uno de las líneas, como en el caso de la adecuación del local para la exhibición de equipos, se asignaría 100% a esta línea.

### **Gastos de viaje**

Alojamiento y manutención y pasajes aéreos: generalmente corresponde a todas las líneas; para este caso se asignaría como porcentaje de ventas de la Línea nueva. Cuando esté asociado directamente a una línea en particular se asignará a la que corresponda directamente. Por ejemplo, cuando se reciben capacitaciones en la Línea nueva en otras ciudades.

## **Diversos**

- Elementos de aseo y cafetería.
- Casinos y restaurantes.
- Útiles de oficina y papelería.
- Envases y empaques.
- Taxis y buses.
- Auxilio de rodamiento empleados (todos los anteriores como porcentaje de las ventas).
- Parqueaderos, peajes, combustibles y lubricantes: como porcentaje de los despachos.

## **Provisiones deudores**

Castigo de cartera de la Línea tradicional.

## **Depreciaciones**

- Maquinaria y equipo: corresponde a la depreciación de un montacargas adquirido para la manipulación y almacenamiento de equipos. Se aplica 100% a la Línea nueva.
- Equipo de oficina: oficinas de personal administrativo (se asigna de acuerdo con el porcentaje de ventas).
- Equipo de computación y comunicaciones: se utiliza en general en todas las líneas. Se asigna de acuerdo con la participación en las ventas totales.
- Flota y equipo de transporte: de acuerdo con la utilización de la flota en los despachos, información que se obtiene de las planillas de control.

## **Amortizaciones**

- Intangibles: es la depreciación del vehículo dos. Se lleva a esta cuenta porque todavía no es un activo de la empresa, ya que es un *leasing* que se está pagando.
- Otros ingresos: como porcentaje de las ventas.

- Otros gastos: como porcentaje de las ventas.
- Intereses: la compra de equipos ha sido financiada con deuda; el costo de la deuda es 1% efectivo mensual. Para efectos prácticos se tomará el 1% del valor del inventario de equipos como gastos de intereses. Más adelante, en la implementación del centro de beneficio, se llevará directamente los intereses de la deuda correspondiente a la financiación de la Línea nueva.
- Impuesto de renta: es el impuesto sobre la renta líquida generada en el período contable; es decir, ingresos netos menos los costos y gastos deducibles. Tiene una tarifa del 33%.

**Tabla 13.** Estado de resultados consolidado Línea tradicional y Línea nueva y centro de beneficios Línea nueva

Nombre de cuenta	Consolidado		Asignación Nueva Línea		Línea Nueva	
	Abril	Mayo	Abril	Mayo	Abril	Mayo
Ingresos operacionales	1,089,508,344.72	1,401,708,062.17	24%	18%	261,761,216.48	256,294,905.38
Costo de la mercancía vendida	837,812,856.48	1,097,682,169.35			198,938,524.52	194,784,128.09
<b>Utilidad bruta</b>	<b>251,695,488.24</b>	<b>304,025,892.82</b>			<b>62,822,691.96</b>	<b>61,510,777.29</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>219,742,277.99</b>	<b>235,100,224.43</b>	<b>24%</b>	<b>17%</b>	<b>51,916,031.73</b>	<b>40,259,267.09</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>145,850,394.88</b>	<b>157,782,359.17</b>	<b>23%</b>	<b>16%</b>	<b>33,280,686.65</b>	<b>24,636,506.37</b>
Personal de transporte	7,548,237.00	7,988,513.00	28%	5%	2,109,914.13	438,201.57
Personal servicio técnico	5,708,403.00	6,283,369.00	78%	33%	4,476,000.00	2,058,833.33
Personal otros	109,158,739.88	118,329,062.17	24%	18%	26,226,072.23	21,635,843.16
Comisiones de ventas	23,435,015.00	25,181,415.00	2%	2%	468,700.30	503,628.30
<b>Honorarios</b>	<b>6,110,000.00</b>	<b>6,110,000.00</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>1,467,965.84</b>	<b>1,117,181.18</b>
Contador	2,810,000.00	2,810,000.00	24%	18%	675,120.13	513,793.64
Revisor fiscal	1,500,000.00	1,500,000.00	24%	18%	360,384.41	274,267.07
Representante legal	500,000.00	500,000.00	24%	18%	120,128.14	91,422.36
Sistemas	1,300,000.00	1,300,000.00	24%	18%	312,333.16	237,698.12
<b>Impuestos</b>	<b>14,417,596.00</b>	<b>10,130,870.00</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>3,522,283.32</b>	<b>1,808,475.17</b>
Industria y Comercio	11,654,575.00	8,511,191.00	24%	18%	2,800,084.78	1,556,226.26
Avisos y Tableros	1,276,679.00	1,276,679.00	24%	18%	306,730.14	233,434.00
Vallas Móviles (Vehículos)	1,372,000.00	343,000.00	28%	5%	383,507.06	18,814.91
Impuesto de Vehículos	114,342.00	0.00	28%	5%	31,961.34	0.00
<b>Arrendamiento</b>	<b>15,600,000.00</b>	<b>15,600,000.00</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>4,680,000.00</b>	<b>4,680,000.00</b>
Construcciones y edificaciones	15,600,000.00	15,600,000.00	30%	30%	4,680,000.00	4,680,000.00
<b>Contribuciones y afiliaciones</b>	<b>482,000.00</b>	<b>482,000.00</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>115,803.52</b>	<b>88,131.15</b>
Feنالco	182,000.00	182,000.00	24%	18%	43,726.64	33,277.74
Coworking	300,000.00	300,000.00	24%	18%	72,076.88	54,853.41
<b>Seguros</b>	<b>3,960,715.34</b>	<b>3,674,900.62</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>788,156.66</b>	<b>752,982.39</b>
Cumplimiento	87,198.00	269,396.00	0%	0%	0.00	0.00
Todo riesgo	3,615,136.34	3,140,513.44	20%	24%	715,932.94	738,446.57
Flota y equipo de transporte	258,381.00	264,991.18	28%	5%	72,223.72	14,535.82
<b>Servicios</b>	<b>16,218,680.53</b>	<b>20,503,666.68</b>	<b>27%</b>	<b>22%</b>	<b>4,430,201.63</b>	<b>4,605,132.30</b>
Aseo y vigilancia	65,634.29	65,634.29	20%	24%	12,998.06	15,432.96

Acueducto y alcantarillado	107,457.43	107,017.92	20%	24%	21,280.61	25,163.72
Saneamiento	80,472.06	80,967.87	20%	24%	15,936.49	19,038.43
Aseo	91,865.88	91,353.51	20%	24%	18,192.90	21,480.46
Gas	225,000.00	225,000.00	100%	100%	225,000.00	225,000.00
Energía eléctrica	2,645,368.63	2,408,636.23	20%	24%	523,882.47	566,356.17
Alumbrado público	61,000.00	61,129.53	20%	24%	12,080.29	14,373.73
Teléfono	1,259,276.00	951,630.00	24%	18%	302,548.96	174,000.51
Celulares	221,633.33	221,633.33	24%	18%	53,248.80	40,524.48
Internet	507,780.00	507,780.00	24%	18%	121,997.33	92,844.89
Flete mercancía recibida	661,526.91	2,452,475.00	5%	11%	30,000.00	274,000.00
Flete mercancía enviada	8,824,905.00	10,982,845.00	28%	18%	2,499,980.00	1,957,885.00
Almacenamiento	316,761.00	917,564.00	100%	100%	316,761.00	917,564.00
Gastos de publicidad y propaganda	1,150,000.00	1,430,000.00	24%	18%	276,294.72	261,467.94
<b>Gastos legales</b>	<b>300,000.00</b>	<b>300,000.00</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>74,423.58</b>	<b>78,999.74</b>
Registro Mercantil	300,000.00	300,000.00	25%	26%	74,423.58	78,999.74
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>	<b>3,935,969.44</b>	<b>4,887,153.23</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>301,843.20</b>	<b>127,789.01</b>
Maquinaria y equipo	2,729,591.44	3,514,184.00	0%	0%	0.00	0.00
Equipo de cómputo	550,000.00	35,000.00	24%	18%	132,140.95	6,399.56
Aire acondicionado	0.00	375,000.00	24%	18%	0.00	68,566.77
Flota y equipo de transporte	487,378.00	962,969.23	28%	5%	136,233.90	52,822.68
Recarga de extintores	169,000.00	0.00	20%	24%	33,468.36	0.00
<b>Adecuación de instalaciones</b>	<b>1,118,800.00</b>	<b>2,023,000.00</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>268,798.72</b>	<b>369,894.85</b>
Reparaciones locativas	1,118,800.00	2,023,000.00	24%	18%	268,798.72	369,894.85
<b>Gastos de viaje</b>	<b>2,781,609.02</b>	<b>2,946,959.39</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>668,299.02</b>	<b>538,835.94</b>
Alojamiento y manutención	1,533,690.24	2,377,405.39	24%	18%	368,478.70	434,696.00
Pasajes aéreos	1,247,918.78	569,554.00	24%	18%	299,820.32	104,139.94
<b>Diversos</b>	<b>5,670,426.78</b>	<b>7,513,949.34</b>	<b>26%</b>	<b>14%</b>	<b>1,450,599.03</b>	<b>1,084,075.07</b>
Suscripciones periódicos y revistas	790,000.00	29,073.39	24%	18%	189,802.46	5,315.92
Elementos de aseo y cafetería	470,588.49	690,357.96	24%	18%	113,061.84	126,228.30
Útiles de oficina y papelería	535,207.00	2,432,341.25	24%	18%	128,586.84	444,740.73
Combustibles y lubricantes	1,776,432.58	1,814,611.00	28%	5%	496,555.71	99,538.60
Envases y empaques	802,882.40	771,663.00	24%	18%	192,897.53	141,094.50
Taxis y buses	323,083.34	418,724.34	24%	18%	77,622.80	76,561.53
Casinos y restaurantes	501,446.00	907,478.73	24%	18%	120,475.55	165,927.69
Parqueaderos y peajes	470,786.97	449,699.67	28%	5%	131,596.30	24,667.81
<b>Provisiones</b>	<b>468,769.00</b>	<b>318,049.00</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Provisiones deudores	468,769.00	318,049.00	0%	0%	0.00	0.00
<b>Depreciaciones</b>	<b>1,797,517.00</b>	<b>1,797,517.00</b>	<b>27%</b>	<b>19%</b>	<b>488,069.37</b>	<b>346,561.84</b>
Maquinaria y equipo	61,057.00	61,057.00	100%	100%	61,057.00	61,057.00
Equipo de oficina	583,264.00	583,264.00	24%	18%	140,132.84	106,646.74
Equipo de cómputo	903,196.00	903,196.00	24%	18%	216,998.51	165,144.61
Flota y equipo de transporte	250,000.00	250,000.00	28%	5%	69,881.02	13,713.49
<b>Amortizaciones</b>	<b>1,029,800.00</b>	<b>1,029,800.00</b>	<b>37%</b>	<b>2%</b>	<b>378,901.18</b>	<b>24,702.08</b>
Intangibles	1,029,800.00	1,029,800.00	37%	2%	378,901.18	24,702.08
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>31,953,210.25</b>	<b>68,925,668.39</b>	<b>34%</b>	<b>31%</b>	<b>10,906,660.22</b>	<b>21,251,510.20</b>
<b>Ebitda</b>	<b>34,780,527.25</b>	<b>71,752,985.39</b>	<b>34%</b>	<b>30%</b>	<b>11,773,630.77</b>	<b>21,622,774.13</b>
Otros ingresos	945,421.81	428,689.82	24%	18%	227,143.52	78,383.67
Otros gastos	13,058,257.04	15,718,242.90	24%	18%	3,137,328.19	2,873,997.58
<b>UAI</b>	<b>19,840,375.02</b>	<b>53,636,115.31</b>	<b>40%</b>	<b>34%</b>	<b>7,996,475.55</b>	<b>18,455,896.29</b>
Intereses	18,465,472.91	9,936,840.48	24%	51%	4,504,395.09	5,060,038.29
<b>UAI</b>	<b>1,374,902.11</b>	<b>43,699,274.83</b>	<b>254%</b>	<b>31%</b>	<b>3,492,080.46</b>	<b>13,395,858.00</b>
Impuesto de Renta	13,000,000.00	13,000,000.00	24%	18%	3,123,331.57	2,376,981.24
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-11,625,097.89</b>	<b>30,699,274.83</b>	<b>-3%</b>	<b>36%</b>	<b>368,748.89</b>	<b>11,018,876.76</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14.** Estado de resultados cuentas agrupadas y análisis vertical

Nombre de cuenta	Estado de resultados		Análisis vertical	
	Abril	Mayo	Abril	Mayo
Ingresos operacionales	261,761,216	256,294,905		
Costo de la mercancía vendida	198,938,525	194,784,128	76.00%	76.00%
Utilidad bruta	62,822,692	61,510,777	24.00%	24.00%
Gastos operativos	51,916,032	40,259,267	19.83%	15.71%
Gastos de personal	33,280,687	24,636,506	12.71%	9.61%
Honorarios	1,467,966	1,117,181	0.56%	0.44%
Impuestos	3,522,283	1,808,475	1.35%	0.71%
Arrendamiento	4,680,000	4,680,000	1.79%	1.83%
Contribuciones y afiliaciones	115,804	88,131	0.04%	0.03%
Seguros	788,157	752,982	0.30%	0.29%
Servicios	4,430,202	4,605,132	1.69%	1.80%
Gastos legales	74,424	79,000	0.03%	0.03%
Mantenimiento y reparaciones	301,843	127,789	0.12%	0.05%
Adecuación de instalaciones	268,799	369,895	0.10%	0.14%
Gastos de viaje	668,299	538,836	0.26%	0.21%
Diversos	1,450,599	1,084,075	0.55%	0.42%
Depreciaciones	488,069	346,562	0.19%	0.14%
Amortizaciones	378,901	24,702	0.14%	0.01%
Utilidad operativa	10,906,660	21,251,510	4.17%	8.29%
Ebitda	11,773,631	21,622,774	4.50%	8.44%
Otros ingresos	227,144	78,384	0.09%	0.03%
Otros gastos	3,137,328	2,873,998	1.20%	1.12%
UAll	7,996,476	18,455,896	3.05%	7.20%
Intereses	4,504,395	5,060,038	1.72%	1.97%
UAI	3,492,080	13,395,858	1.33%	5.23%
Impuesto de Renta	3,123,332	2,376,981	1.19%	0.93%
Utilidad Neta	368,749	11,018,877	0.14%	4.30%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 15.** Datos para calcular indicadores

Descripción	Abril	Mayo
Ingresos	261,761,216	256,294,905
Costo de la mercancía	198,938,525	194,784,128
Utilidad bruta	62,822,692	61,510,777
Utilidad operativa	10,906,660	21,251,510
Ebitda	11,773,631	21,622,774
Utilidad neta	368,749	11,018,877
Intereses	4,504,395	5,060,038
Compras	134,026,420	244,465,459
Cuentas por cobrar	212,606,106	334,742,876
Inventario	450,439,509	506,003,829
Cuentas por pagar	95,400,242	245,288,112

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 16.** Indicadores

			Abril	Mayo
<b>Operación</b>	Días de inventario	Inventario/CMV diario	68	78
	Días de CXC	CXC/Ventas diarias	24	39
	Días de CXP	CXP/Compras Diarias	21	30
	Ciclo de caja	Días de Inventario+Días CXC- Días CXP	71	87
<b>Rentabilidad</b>	Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ventas	24.0%	24.0%
	Margen Operativo	Utilidad Operativa/Ventas	4.2%	8.3%
	Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	0.1%	4.3%
	Margen Ebitda	Ebitda/Ventas	4.5%	8.4%
<b>Endeudamiento</b>	Impacto (Ut Operativa)	Utilidad Operativa/Intereses	2.42	4.20
	Impacto (Ebitda)	Ebitda/Intereses	2.61	4.27
<b>Productividad</b>	KTNO	CXC + Inventario - CXP	567,645,373	595,458,594
	PKT	KTNO/Ingresos	2.17	2.32
	PDC	Ebitda/KTNO	0.0207	0.0363

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, el comportamiento de cada mes no arroja información muy precisa acerca del desempeño financiero de la empresa; debido a la heterogeneidad de los resultados lo ideal hubiera sido el análisis del año completo. Por restricción de tiempo no fue posible recopilar esta información, por este motivo se harán los análisis tomando como referencia el estado de resultados acumulado de los meses de abril y mayo de 2019.

**Tabla 17.** Estado de resultados cuentas de gastos de primer nivel

Nombre de cuenta	Estado de resultados	Análisis vertical
	Acumulado abril y mayo	Acumulado abril y mayo
Ingresos operacionales	518,056,122	
CMV	393,722,653	76.00%
Utilidad bruta	124,333,469	24.00%
Gastos operativos	92,175,299	17.79%
Gastos de personal	57,917,193	11.18%
Honorarios	2,585,147	0.50%
Impuestos	5,330,758	1.03%
Arrendamiento	9,360,000	1.81%
Contribuciones y afiliaciones	203,935	0.04%
Seguros	1,541,139	0.30%
Servicios	9,035,334	1.74%
Gastos legales	153,423	0.03%
Mantenimiento y reparaciones	429,632	0.08%
Adecuación de instalaciones	638,694	0.12%
Gastos de viaje	1,207,135	0.23%
Diversos	2,534,674	0.49%
Depreciaciones	834,631	0.16%
Amortizaciones	403,603	0.08%
Utilidad operativa	32,158,170	6.21%
Ebitda	33,396,405	6.45%
Otros ingresos	305,527	0.06%
Otros gastos	6,011,326	1.16%
UAI	26,452,372	5.11%
Intereses	9,564,433	1.85%
UAI	16,887,938	3.26%
Impuesto de Renta	5,500,313	1.06%
Utilidad Neta	11,387,626	2.20%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 18.** Datos para cálculo de indicadores financieros

Descripción	Abril y mayo
Ingresos	518,056,122
Costo de la mercancía	393,722,653
Utilidad bruta	124,333,469
Utilidad operativa	32,158,170
Ebitda	33,396,405
Utilidad neta	11,387,626
Intereses	9,564,433
Compras	378,491,879
Cuentas por cobrar	273,674,491
Inventario	478,221,669
Cuentas por pagar	170,344,177

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 19.** Indicadores financieros

			Abril y mayo
<b>Operación</b>	Días de inventario	Inventario/CMV diario	73
	Días de CXC	CXC/Ventas diarias	32
	Días de CXP	CXP/Compras Diarias	27
	Ciclo de caja	Días de Inventario+Días CXC-Días CXP	78
<b>Rentabilidad</b>	Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ventas	24%
	Margen Operativo	Utilidad Operativa/Ventas	6.2%
	Margen Ebitda	Ebitda/Ventas	6.4%
	Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	2.2%
<b>Endeudamiento</b>	Impacto (Ut Operativa)	Utilidad Operativa/Intereses	3.4
	Impacto (Ebitda)	Ebitda/Intereses	3.5
<b>Productividad</b>	KTNO	CXC + Inventario - CXP	581,551,983
	PKT	KTNO/Ingresos	1.1
	PDC	Ebitda/KTNO	0.1

Fuente: elaboración propia.

### Interpretación de indicadores financieros

La empresa ha mantenido, en promedio en los dos meses, un inventario equivalente a dos meses y medio de ventas (73 días); al venderlo los clientes pagan en un mes (32 días), a los proveedores se les debe pagar en un mes (27 días), lo que da un ciclo de caja de 78 días; es decir, se requiere capital de trabajo para

financiar 78 días de operación ya que los proveedores financian a 27 días. Los clientes están pagando casi en el mismo plazo que se paga a los proveedores; el desfase es de cinco días. Lo ideal es un ciclo de caja cero o menor a cero. Un posible escenario es mantener 30 días de inventario sin deteriorar el nivel de servicio al cliente, mantener los días de cuentas por cobrar en 30 días y que los proveedores otorguen un plazo de 60 días para pagarles sin afectar la relación comercial.

En cuanto a los márgenes de rentabilidad, se tiene un margen bruto de 24%, que significa que por cada 100 pesos vendidos quedan 24 pesos para cubrir gastos operativos, otros gastos netos (otros gastos menos otros ingresos), intereses, impuestos y dejar una utilidad que se podría repartir entre los accionistas después de dejar una reserva para recapitalizar la empresa y aumentar el patrimonio. Los gastos operativos representan casi el 18% de las ventas; es decir, de los 24 pesos que quedan de la venta, después de descontar el costo de la mercancía vendida, hay que utilizar casi 18 (17.79) para cubrir los gastos operativos, así quedarían 6.21 pesos, lo que representa un margen operativo de 6.21%. Los gastos de depreciación y amortización no implican desembolso real de dinero, por esto se calcula el ebitda (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization); es decir, que de esos 24 pesos realmente se desembolsarían 17.55 pesos para pagar los gastos de operación, quedando un ebitda de 6.4, o expresado como margen ebitda 6.4%. Con los 6.21 pesos que quedan como utilidad operativa se utiliza 1.1 pesos para otros gastos netos (1.16-1.06), por lo que queda una utilidad para pagar intereses e impuestos de 5.11; con esta utilidad se paga 1.85 de intereses de la deuda financiera (recordar que esta Línea nueva ha sido financiada con deuda financiera y proveedores), esto deja una utilidad antes de impuestos de 3.26 pesos; pagando un impuesto de renta de 1.06 pesos quedaría una utilidad neta de 2.2 pesos por cada 100 pesos en venta.

La utilidad operativa y el ebitda alcanzan para cubrir el pago de intereses de la deuda financiera, ya que son más de tres veces los intereses; este índice lo tienen muy en cuenta las entidades financieras para determinar el grado de riesgo de la

empresa y la posibilidad de entrar en default, normalmente exigen un cubrimiento de 1.5 veces. Podría decirse que el indicador está en un buen nivel y que las entidades financieras encuentran atractiva la empresa para financiarla. Los bancos prefieren financiar empresas que tengan este índice alto, ya que la perciben como menos riesgosa. Idealmente, es mejor financiarse con deuda que con patrimonio, ya que estos exigen menor rentabilidad que los accionistas, pero si la empresa está muy endeudada las entidades empiezan a cobrar unos intereses muy elevados que podrían superar el costo del patrimonio y ahí la empresa estaría en un nivel de alto riesgo de entrar en dificultades financieras y de perder flexibilidad para aprovechar oportunidades de negocio.

Analizando los índices de productividad, se encuentra que para esta nueva línea se requiere un capital de trabajo de 582 millones para operar; esto corresponde a los 78 días de caja que no se alcanzan a financiar con proveedores; es decir, el financiamiento del inventario disponible para la venta y para financiar los días de crédito que se le da a los clientes. El PKT o productividad del capital de trabajo significa que por cada peso en ventas se debe tener 1.1 pesos para capital de trabajo neto operativo (KTNO); entre menor sea este es positivo, ya que así la empresa requeriría menos caja y generaría un mayor flujo de caja libre, lo que agregaría mayor valor a la empresa, le permitiría una mayor capacidad de endeudamiento y mayor capacidad para repartir utilidades a sus accionistas. La palanca de crecimiento PDC es la relación entre el margen ebitda y la PKT, y determina qué tan atractivo es para una empresa crecer, lo ideal es que sea mayor que 1; es decir, que genere caja en vez de demandarla; si se tiene en 0.1 significa que está demandando caja, o sea que está destruyendo valor a la compañía.

## **Conclusiones y recomendaciones**

- Es indiscutible que actualmente las empresas, para sobrevivir, están obligadas a innovar; no se pueden quedar estancadas, pero es también indispensable que estas agreguen valor a la empresa y que sea aceptada por los clientes.
- La empresa de análisis ha tenido solo innovaciones incrementales, que se han dado por oportunidades que se le han presentado debido a su trayectoria, y como consecuencia de una inercia.
- El incremento en ingresos ha sido considerable, pero no se puede afirmar o negar todavía con certeza que la innovación esté agregando o destruyendo valor económico a la empresa.
- Hay unos indicadores que deben mejorar para poder llegar a concluir que la Línea nueva sí agrega valor, como son el KTNO y la PDC.
- Para mejorar el KTNO se deben optimizar las compras de manera que no se tenga inventario en exceso y, al mismo tiempo, no se pierdan oportunidades de venta por desabastecimiento; además, lograr mejores condiciones con proveedores en cuanto a plazos de pago. Rebajar el plazo a los clientes es más complicado porque se desestimularía la venta. Si se llega a un ciclo de caja cero sería una situación óptima que impactaría inmediatamente en la creación de valor.
- La empresa está en una industria muy dinámica, en auge, y cada día tiene más oportunidades de crecimiento; incluso es atractiva para el ingreso de nuevos competidores. Para que Bremen aproveche todo este potencial, y logre crecer consistentemente con liquidez y rentabilidad, necesita alcanzar un desempeño superior.
- El desempeño superior se puede lograr a través de unas buenas prácticas de gobierno corporativo; es necesario transformar su cultura organizacional desde la gerencia que todavía no se deshace del chip mental dueño-administrador. Esta práctica es muy nociva para las empresas porque no permite que otras personas puedan desarrollar proyectos, ya que no se las empodera y todo tiene

que pasar por el visto bueno del “patrón”, lo que consume demasiado tiempo en cuestiones operativas y no permite que la empresa se enfoque en la estrategia. Por este motivo se queda estancada en muchos aspectos, y además es difícil que llegue a hacer una innovación disruptiva, que es la que inmediatamente catapultaría a las empresas a niveles extraordinarios.

- Organizar la contabilidad por centros de responsabilidad es una buena práctica para lograr lo mencionado en el punto anterior; esta es una herramienta para que las personas se responsabilicen de un área y trabajen en coordinación con todas las demás, con el propósito de alcanzar el objetivo organizacional. Se recomienda el centro de beneficios para comenzar; y luego lo ideal sería configurar centros de inversión, cada uno con su responsable y que sea estimulado mediante incentivos. En este momento, la empresa otorga incentivos que no están teniendo en cuenta la verdadera creación de valor; esta situación se presenta por no utilizar la contabilidad administrativa que es la que ayuda a tomar decisiones adecuadas.
- El margen ebitda se puede mejorar a través de la excelencia operacional que lleve a reducir los gastos o a obtener mayores ingresos con el mismo nivel de recursos operativos. Se podría incluso trabajar en alguna forma de innovar operativamente para dar un salto más grande aún.
- Los gastos de transporte son los que mayor peso tienen en los gastos operativos, después de los de personal. Hay que optimizar el transporte propio y mejorar negociaciones con terceros. En lo posible utilizar *cross-docking*, especialmente con clientes de otras ciudades para evitar pagar fletes de envío.
- En lo referente al margen bruto, para los equipos importados se recomienda utilizar instrumentos de cobertura en tasa de cambio, como es el *forward*, con el fin de minimizar el riesgo por la fluctuación del precio de la divisa. El negocio de Bremen es la comercialización, no la especulación con el precio de la moneda.
- Al construir los centros de beneficio, en lo posible, no prorratear el valor de los gastos cuando se distribuyen entre varios, sino diseñar planillas que ayuden a identificar el valor de una forma más exacta para una mejor calidad de la información.

## Referencias

- Echeverría, J. (2013). Evaluar las innovaciones y su difusión social. *Revista de Filosofía Moral y Política*, (48), 173-184.
- El gran crecimiento que ha tenido el turismo gastronómico en Colombia (2018). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/balance-del-turismo-gastronomico-en-colombia-en-2018/263490>
- El poder del otro comercio (2004). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-poder-del-otro-comercio/21419>
- Hammer, M. (2004). Cambio profundo. Cómo la innovación operacional puede transformar su empresa. *Harvard Business Review*, 82(4), 52-61.
- Horngren, C. T., Datar, S. M. y Rajan M. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- Moreno, J. I. (2015). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza emocional* (tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona, España).
- OCDE y Eurostat (2006). *Manual de Oslo*. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Perdomo Charry, G., Bohorquez Londoño, J. C., Bedoya Correa, S. M., Arango Castaño, C., & Arango Zapata, J. (n.d.). Cartilla de Trabajo: Gestores de innovación empresarial. Ruta N Medellín: Centro de Innovación y Negocios.
- Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo*. Bogotá: Planeta.
- Ramírez, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw-Hill.

Robayo Acuña, P.V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de negocios*, 7, (16), 125-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>

Turismo con sabor (2018). *Dinero*, (553), 60-61.