Vigilada Mineducación

EXPRESS LUCK COLOMBIA S.A.S.
MAF Challenge

DIEGO ARMANDO CALA BARRERA
LUIS ALFREDO RACINES CARVAJAL

Trabajo de grado para obtener el título de
Magister en Administración Financiera

Asesor
HERNAN HUMBERTO HERRERA ECHEVERRI

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - MAF
BOGOTÁ/CALI
2022

Resumen

Express Luck Colombia S.A.S. es una subordinada de la empresa Express Luck, cuya casa matriz está ubicada en China. En Colombia importa los materiales de casa matriz y se encarga de ensamblar y comercializar los televisores marca Caixun. El Challenge de los autores correspondió a examinar los procesos de la compañía en busca de opciones de mejora, siempre enfocados en su estrategia de bajos costos, que tiene la marca como directriz. Para ello se organizó un flujograma de los procesos en una cadena de valor y evaluamos uno a uno en donde se encontraban opciones de mejora. Esto con el propósito de que la marca logre una mayor acogida en el mercado colombiano en el cual viene incursionando hace pocos años, y donde sus accionistas ya esperan empezar a recibir beneficios económicos. Se logra identificar alternativas de optimización de costos en diferentes partes del proceso, las cuales fueron presentadas a la gerencia. Co ello se encuentra que, realizando un trabajo riguroso, siempre se podrán encontrar oportunidades para mejorar la rentabilidad de una empresa.

Palabras clave: estrategia de costos bajos, cadena de valor, optimización, impulsores de costo

Abstract

Express Luck Colombia S.A.S. is a subordinate company from Express Luck general headquartes in China. In Colombia, it imports the materials from headquarters and its responsible for assembling and trading Caixun TVs. Our MAF Challenge was to examine company's processes in search of improvement options, in a company in which its brand's strategy from their headquarters is low-costs. In this way, we organized a company flowchart with all their processes in a value chain and evaluated one by one looking to find the best upgrade options. This with the purpose to achieve the brand to have a greater reception in Colombians market, in which it has jumped in a few years ago, and where its shareholders are willing to start receiving economic profits. We achieve to identify diferent cost optimization alternatives in different parts of the process, which were presented to the administration. With this we foud that by doing a rigorous job, you will always find opportunities to improve the profitability of a company.

Key words: low cost strategy, value chain, optimization, cost drivers

Contenido

Introducción 5
Revisión de Literatura 7
Marco analítico 10
Aplicación del Modelo 13
Benchmark contra los principales competidores en el país: 13
A continuación, se listan y detallan cada una de las iniciativas, su desarrollo, resultados y conclusiones: 14
Valor órdenes de compra vs valor facturado: 14
Revisión de variaciones en precios unitarios de componentes: 16
Mitigación de impacto de TRM: 18
Menores costos de arrendamiento de oficinas Bogotá: 19
Optimización uso de bodegas: 20
Eliminación gastos de viaje y manutención personal extranjero: 22
Optimizar contratos y servicios postventa y garantías: 23
Optimizar gastos financieros por uso del factoring: 24
Simulación de Estado de Resultados aplicando iniciativas: 26
Anexo 1: Análisis de variación en precios unitarios: 27
Anexo 2: Análisis de uso de paneles de repuesto: 34
Conclusiones Generales 36
Referencias 38

Introducción

La era digital en la que actualmente vive la humanidad ha hecho que las prioridades de los consumidores a nivel global cambien, considerando, por ejemplo, el servicio de internet como una necesidad básica. Así mismo, los aparatos electrónicos como celulares, computadores, tablets o televisores inteligentes son considerados medios para mantener conectado al mundo. En este trabajo se tiene la oportunidad de conocer a fondo cómo una de las empresas chinas más importantes en el mercado de televisores inteligentes, gestiona su negocio en Colombia y las oportunidades de mejora que como estudiantes de la MAF de la Universidad EAFIT se tiene para ofrecerles.

Express LUCK Colombia S.A.S. inició operaciones en Colombia en el año 2018, con la intención de posicionarse en este mercado, pero también buscando que sea el punto de partida para incursionar en otros países de Suramérica. Los resultados financieros obtenidos entre 2018 y 2020 han generado preocupación en la dirección de la compañía, pero la limitada estructura de personal no les ha permitido hacer un diagnóstico adecuado de las razones por las que no han tenido la rentabilidad deseada y validar si el modelo de negocios actual es realmente competitivo con las demás compañías del sector.

Todas las compañías son concebidas para generar valor a sus accionistas, y si bien es claro que algunos modelos de negocio estiman pérdidas iniciales para posicionarse como el nuevo actor del mercado, en el caso de Express LUCK Colombia el periodo de incursión sin generación de utilidades ya se cumplió. De ahí, que la preocupación no sólo se refiere los resultados 2018-2020, sino que la incursión en el mercado suramericano depende del éxito que se obtenga en Colombia. Dado que el modelo de negocio es el mismo, resulta imprescindible establecer las causas del desempeño actual de la compañía y su situación respecto a los competidores, con el fin de establecer el plan de acción que mejore la situación del negocio.

La metodología de trabajo se basa principalmente en la “estrategia de bajos costos”, el entendimiento, socialización y aplicación del concepto que junto con otros como benchmark, coberturas cambiarias, análisis de variaciones en costos y gastos

financieros generarán el diagnóstico y plan de acción a seguir para llevar a Express LUCK Colombia a mejorar su rentabilidad. Así mismo, el equipo de la compañía y EAFIT se reúne sistemáticamente (presencial y/o virtualmente) para desarrollar el proyecto asegurando que cada iniciativa a trabajar incorpore valor y no genere pérdida de tiempo de las partes.

El presente trabajo aplica los conceptos de la “estrategia de bajos costos” a una compañía que realmente lo necesita, y entregará un plan de acción con acciones valoradas que realmente pueden ser ejecutadas y mejoren de forma estructural los resultados del negocio. Desde otra perspectiva, también se espera que mejorar los resultados de la empresa para que esta trascienda y logre mantener la inversión extranjera y la generación de empleo que hoy se tiene.

Al realizar este trabajo se concluye que el modelo de negocio actual no es sostenible en el tiempo, aunque el posicionamiento en el mercado es sobresaliente. No se trata de una compañía competitiva en términos de rentabilidad frente al mercado, por lo que la dirección de Express LUCK Colombia debe solicitar autorización para iniciar el proceso de cambio, así como los recursos para la aplicación inmediata de las recomendaciones.

El presente documento inicia exponiendo los conceptos de la “estrategia de bajos costos”, la referenciación de otros casos en los que se ha aplicado y por qué su aplicación en la compañía puede ser exitosa. Posteriormente, se detallará la manera en la que se desarrolló el trabajo, describiendo detalladamente las actividades realizadas de una manera práctica. Luego se listarán los resultados, mediante cuadros comparativos y gráficos que permitirán entender el impacto de cada iniciativa. Por último, se formularán las conclusiones y recomendaciones, que serán la base con la que Express LUCK deberá seguir adelante para asegurar los resultados.

Revisión de Literatura

La reducción de costos puede conseguirse de distintas formas, dependiendo del tipo de empresa, el sector o el entorno en el que se encuentra. Entre las principales estrategias utilizadas se pueden listar:

- ✓ Costo Objetivo.
- ✓ Costeo basado en actividades (ABC).
- ✓ Ciclo de vida del producto.
- ✓ Análisis de la cadena de valor.
- ✓ Control Total de la Calidad.
- ✓ Justo a Tiempo
- ✓ Seis Sigma.

Costo Objetivo: Inventado por Toyota en 1965, consiste en determinar el costo objetivo de un producto al restar el precio de venta definido por el mercado menos el beneficio esperado en la estrategia de la compañía. La idea es que todas las áreas de la empresa aporten en la búsqueda del costo objetivo. No es una simple técnica de reducción de costos, es un completo sistema de gestión estratégica de beneficios (López, 2022).

Costos ABC: Consiste en imputar los costos indirectos de acuerdo con las actividades que los hacen necesarios, permitiendo conocer en detalle cada actividad de la empresa e identificando las que no agregan valor y pueden ser susceptibles de optimización (Reinheimer, Gonzalez, Zanitti, 2004).

Ciclo de vida del Producto: Este sistema de costos busca identificar los costos de cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, con el fin de tomar acciones durante las primeras etapas de producción que es donde se pueden reducir costos, ya que en las etapas finales es difícil obtener eficiencias (Morillo, 2001).

Análisis de la cadena de valor: Consiste en implementar una estrategia de costos bajos para productos básicos con los que los compradores están satisfechos y no creen que los atributos extra tienen un precio mayor. La estrategia de bajos costos puede usarse para un mercado general, o enfocarse en un nicho de mercado específico. Esta

metodología se basa en la administración rentable de las actividades de la cadena de valor, usando impulsores de costo que capturen ahorros en todos los niveles (Thompson, Strickland, 2012).

Control Total de la Calidad: Busca la reducción de costos de calidad, a través de una cultura de administración que involucra a todas las áreas de la empresa para mejorar continuamente todos los procesos, satisfacer el cliente e incrementar el volumen de ventas con productos de calidad (Ramírez, 2019).

Justo a Tiempo: Esta metodología busca mejorar la competitividad a través de aumentar el volumen de producción a bajo costo, eliminando desperdicios en materiales, máquinas y mano de obra. Desarrolla una relación cercana con los proveedores y garantiza la calidad del producto a los clientes (Badillo, Cetre, 2018).

SEIS SIGMA: Es una filosofía de trabajo y estrategia de negocios que busca estandarizar sus procesos para minimizar el nivel de defectos, y así generar mayor satisfacción en los clientes y menores costos de producción de las empresas. Para alcanzar este propósito deben asegurarse los procesos, usar eficientemente los datos y asegurar la calidad del producto (Galicia,2008).

Aunque todos los modelos antes mencionados, han demostrado ser efectivos en la búsqueda de optimizar costos, el que mejor puede aplicarse es el del *Análisis de la cadena de valor,* dado que Express LUCK es una compañía que se encuentra en un nicho de mercado específico, ofreciendo productos que no son diferenciados de sus competidores y donde se compite por el mejor precio.

El modelo puede ser aplicado en la compañía ya que nunca se ha hecho un análisis de la cadena de valor, pero hay claridad sobre el proceso productivo y comercial. Igualmente, no existe en su estructura organizacional áreas de estrategia o análisis financiero, y tampoco se han hecho análisis de los competidores, pero, lo más relevante, se cuenta con el interés y respaldo de la Vicepresidencia Comercial y la Gerencia Financiera.

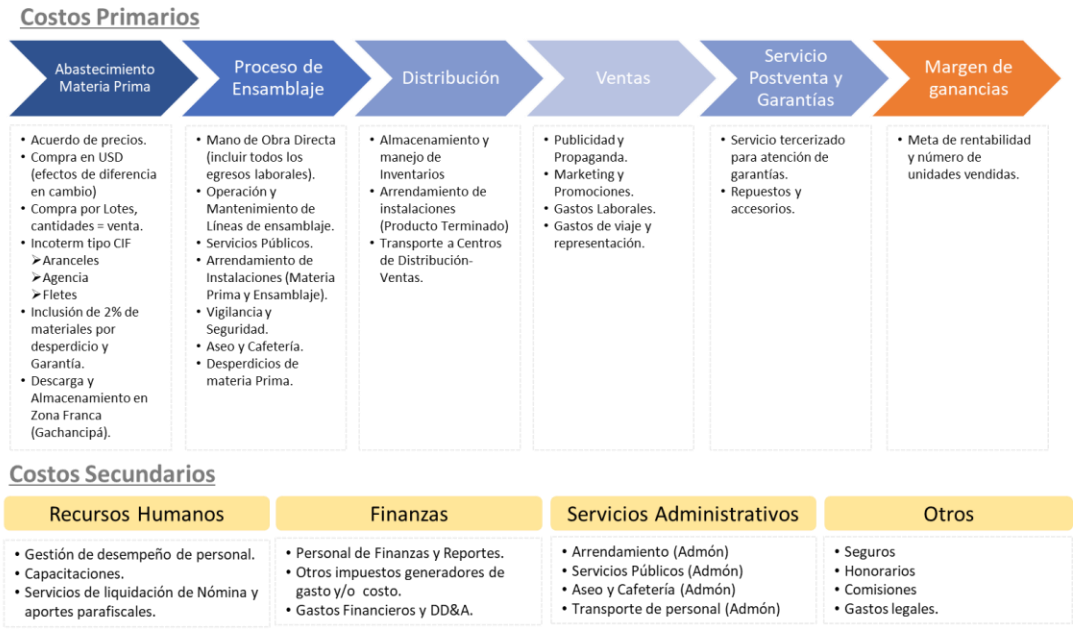
La cadena de valor es una de las herramientas más poderosas en la administración, incluso al punto de ser usada como un instrumento de política industrial

de una región o un país, impulsando su desarrollo económico y social (Padilla, Oddone, 2016). En este sentido, no solo se habla de la generación de beneficios en empresas, pues su uso puede darse para la reducción de desigualdad en economías de países o regiones enteras. El análisis de la cadena de valor brinda herramientas para reducir costos, pero también puede serlo para ofrecer un producto diferenciado respecto a los competidores, ya que si no se tiene la necesidad de reducir el costo se puede mejorar el producto por el mismo precio de venta y convertirlo en “único” y “apreciable” por los clientes (Quintero, Sánchez, 2006). El análisis también puede arrojar un cambio en la estrategia de la compañía, como podría ser la concentración en un grupo de compradores en particular, ofreciéndoles un producto a la medida y atención intensiva con el fin de asegurar su preferencia (Sandrea, Boscán, 2004).

Las compañías generalmente producen lo que han estado acostumbradas, y van haciendo ajustes en función de los gustos y preferencias del cliente, pero, la cadena de valor puede hacer que el enfoque se invierta y que el producto inicie con el deseo del cliente y termine con la adaptación completa de la propia organización. Comprender esto rápidamente hace que la compañía se adapte mejor al comercio globalizado que actualmente se aprecia en el mundo. (Shwedel, 2006). Uno de los principios fundamentales de la cadena de valor es analizar también la situación de proveedores y clientes, ya que un negocio rentable y sostenible es aquel en el que los tres (compañía, proveedor y cliente) ganan, integrar los diferentes actores de la cadena de valor permitirá elevar la calidad, productividad y aumentar la actividad comercial de cada uno (Guzmán, Chire, 2019). Uno de los problemas más comunes en la actualidad, en la mayoría de las economías, radica en que los pequeños productores obtienen cada vez menos utilidades, dado que las grandes compañías productoras o intermediadoras tienen mayor capacidad y aprovechan para comprar insumos a compañías pequeñas imponiendo el precio. El análisis de la cadena de valor permite motivar la creación de asociaciones de pequeños productores, generando mayor bienestar en los territorios de cualquier ciudad o país (Durán, 2020).

Marco Analítico

La metodología de trabajo inicia por entender a qué se dedica la compañía, su historia, objeto social, modelo de negocio, proveedores, clientes, estructura organizacional y objetivos estratégicos. La compañía nace en el año 1997 y en el año 2005 se consolida el negocio de fabricación y comercialización de televisores de bajo costo. Para 2015 la compañía alcanza la cifra de 3,13 millones de unidades exportados y ventas que ascienden a 396 millones de dólares. En 2018 con el fin de incursionar en nuevos mercados inicia la fabricación de TVs en Egipto y Colombia. En el país, Express LUCK llega para competir con marcas como Kalley, Hyundai y Challenger, en el nicho de mercado de Smart TVs de bajo costo y consigue para 2021 una participación de mercado del 5% en unidades vendidas y del 4% en el monto total de ventas. Cabe tener en cuenta que su mayor proveedor es la casa matriz y sus principales clientes son Cencosud, Éxito, Falabella, Flamingo y Grupo Mansión. Dado que la compañía nunca ha realizado un análisis de la cadena de valor, ni de oportunidades de optimización en costos, se construye junto a la gerencia financiera la cadena de valor:



Una vez definida la cadena de valor, el siguiente paso fue tomar los costos y gastos del Estado de Resultados para el año 2020, y, asignarlos a cada componente. La asignación se realizó para el 100% del OPEX de la compañía, ya que como bien dice la metodología, todas las erogaciones deben hacer parte del análisis. Así mismo, se incluyen los impulsores de costos para identificar las oportunidades de optimización y el área responsable:

		Impulsores de Costo									
Componentes Cadena de Valor	**Línea Base 2020 (COP Mill)**	**Economías de escala**	**Aprendizaje y Experiencia**	**Aprovech. de capacidad**	**Eficiencia cadena de suministro**	**Costo de insumos**	**Tecnología de proceso y diseño**	**TI**	**Poder de negociación**	**Subcontrat o Integración**	**Sistemas y cultura de incentivos**
Abastecimiento Materia Prima	141.506	Finanzas - Benchmark	Finanzas		Comercial	Comercial			Comercial - Logística - Benchmark	Finanzas - Logística - Benchmark	
Proceso de Ensamblaje	2.898		Finanzas	Finanzas							
Distribución	3.851								Finanzas - Benchmark		
Ventas	6.318					Comercial					
Servicio Postventa y Garantías	2.013					Comercial					
Costos Primarios	**156.586**										
Recursos Humanos	209					Finanzas - TH - Benchmark				TH	
Finanzas	1.832										
Logistica	249										
Compras	145										
Servicios Administrativos	625										
Otros Secundarios	1.998								Finanzas		
Costos Secundarios	**5.058**										
OPEX Total (Igual a EEFF)	**161.644**										

Potencial Ahorro - Área de trabajo

Al analizar todas las oportunidades de optimización identificadas, una por una, se encontraron tres grupos diferentes:

1. Ahorros valorados y con planes de trabajo específicos para capturar eficiencias.
2. Temas con análisis financieros útiles para la toma de decisiones, pero que no necesariamente generan ahorros en el corto plazo.
3. Conceptos analizados que por factores internos o externos no son susceptibles de ahorro.

El desarrollo del modelo incluye aspectos particulares como:

- ✓ El modelo de negocio actual es el concebido por la casa matriz y no todas las decisiones tienen autonomía por la gerencia en Colombia.
- ✓ La compra de la materia prima se realiza en dólares y la venta se realiza en pesos colombianos (COP), situación que genera afectación a los resultados financieros derivada de la diferencia en cambio.

- ✓ El proceso productivo es simple, y por ello las oportunidades de optimización se centran mayoritariamente en el control administrativo, financiero y de abastecimiento de bienes y servicios.

Ventajas:

- ✓ La compañía no ha tenido buenos resultados financieros, y urge realizar un análisis como el que se busca en este trabajo.
- ✓ El resultado del presente trabajo tendrá relevancia para la organización, sea por la vía de adoptar las recomendaciones sugeridas para alcanzar mejores resultados, o, para reformular el modelo de negocio en Colombia desde la casa matriz.
- ✓ El mercado de Smart TVs en Colombia tiene suficientes competidores para realizar un Benchmark que permita identificar fortalezas y debilidades de la compañía.

Limitaciones:

- ✓ Express LUCK Casa Matriz es el único proveedor de materia prima a todas sus compañías en el mundo. Esto incluye a Colombia y restringe explorar alternativas de abastecimiento de las materias primas principales.
- ✓ La compañía no cuenta dentro de su organigrama con áreas de estrategia o análisis financiero, situación que genera realizar labores operativas extensas a cuenta propia para poder generar el análisis completo.
- ✓ El software en el que se registra la información financiera de la compañía no tiene la parametrización de costos debida, ni genera todos los reportes necesarios.
- ✓ Siendo 2021 un año afectado por la pandemia del COVID-19, el esquema de trabajo combina sesiones de trabajo virtuales y algunas muy puntuales presenciales.

Aplicación del Modelo

Benchmark entre los principales competidores en el país

Tras varias reuniones con la vicepresidencia comercial de Express Luck Colombia, se advierte que los cuatro principales competidores a nivel nacional son: Challenger S.A.S. (con la marca de televisores Challenger), Consumer Electronics Group S.A.S. (Hyundai), LG Electronics Colombia Limitada (LG) y Samsung Electronics Colombia S.A.S. (Samsung). Se accedió a la base de datos Emis Benchmarck, de donde se descargaron los Estados Financieros correspondientes al año gravable 2020 de los cuatro competidores en Colombia, para realizar un benchmark contra los Estados Financieros de Express Luck Colombia S.A.S. compartido por la empresa. Se realizó un análisis horizontal de la Situación Financiera como del Estado de Resultados de estos competidores contra los Estados Financieros de Express Luck. Aunque los Estados Financieros descargados de la base de datos Emis Benchmark, no traen un nivel de detalle deseado, sí fue suficiente para tener un panorama y saber dónde se podrían buscar oportunidades de mejora en los resultados de la empresa. Lo que más llamó la atención fue ver cómo en el costo de ventas de las cinco empresas se concentra el 81.7% de sus ventas, lo que automáticamente lo hace el rubro de mayor relevancia en cuanto a los resultados que presenta el sector.

No suficiente con esto, se encuentra que, dentro de los costos de ventas, Express Luck es la empresa que maneja un mayor porcentaje en el rubro, por una diferencia bastante importante de 8.1% por encima del promedio de sus competidores. Ello se convierte en el punto a analizar puesto que la información de los competidores indica que hay oportunidades de mejora en el rubro que podrían significar reducciones en los costos relevantes para Express Luck, lo que conllevaría mejores resultados. Además, de los cuatro competidores, que por segmento al que le apunta Express Luck Colombia son Challenger y Hyundai, presentan los mejores porcentajes de costos de ventas con un 70.1% y 79.6% de las ventas, muy distantes al 88.2% de Express Luck.

Este ejercicio también revela que los gastos de venta de Express Luck, los cuales corresponden al 6.5% de los ingresos, son un rubro donde esta empresa saca una ventaja competitiva al compararse con un promedio de 12.2% de sus principales competidores.

A continuación, se presenta el cuadro comparativo:

Estado de Resultados	CHALLENGER	HYUNDAI	LG	SAMSUNG	Promedio Competidores	EXPRESS LUCK	*Variación*
Sales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	**100,0%**	**100,0%**	*0,0%*
Cost of Goods Sold	-70,1%	-79,6%	-86,1%	-84,6%	**-80,1%**	**-88,2%**	*-8,1%*
Gross Profit	29,9%	20,4%	13,9%	15,4%	**19,9%**	**11,8%**	*-8,1%*
Administrative and General Expenses	-3,4%	-1,1%	-1,5%	-1,6%	**-1,9%**	**-2,3%**	*-0,4%*
Selling Expenses	-17,1%	-10,1%	-10,7%	-11,1%	**-12,2%**	**-6,5%**	*5,7%*
Other Operating Results	-0,1%	0,3%	0,0%	0,7%	**0,2%**	**0,0%**	*-0,2%*
Operational Profit	9,6%	8,9%	1,7%	2,1%	**5,6%**	**3,0%**	*-2,6%*
- Financial Revenue	4,1%	11,1%	0,7%	0,0%	**4,0%**	**5,6%**	*1,6%*
Total non-operating revenue	4,1%	11,1%	0,7%	0,0%	**4,0%**		
- Financial Expenses	-4,6%	-12,6%	-1,2%	-0,5%	**-4,7%**	**-6,5%**	*-1,7%*
- Other non operating expenses	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	**0,0%**	**0,0%**	*0,0%*
Total non-operating expenses	4,6%	12,6%	1,2%	0,5%	**4,7%**		
Other Extraordinary Result And Adjustments	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	**0,0%**	**-0,2%**	*-0,2%*
Profit Before Income Taxes	9,1%	7,4%	1,2%	1,5%	**4,8%**	**1,9%**	*-2,9%*
Income Tax	2,9%	1,9%	-0,8%	0,8%	**1,2%**	**-0,7%**	*-1,9%*
Net Income	6,2%	5,5%	2,0%	0,8%	**3,6%**	**1,2%**	*-2,4%*

Con el fin de precisar, se listan y detallan cada una de las iniciativas, su desarrollo, resultados y conclusiones:

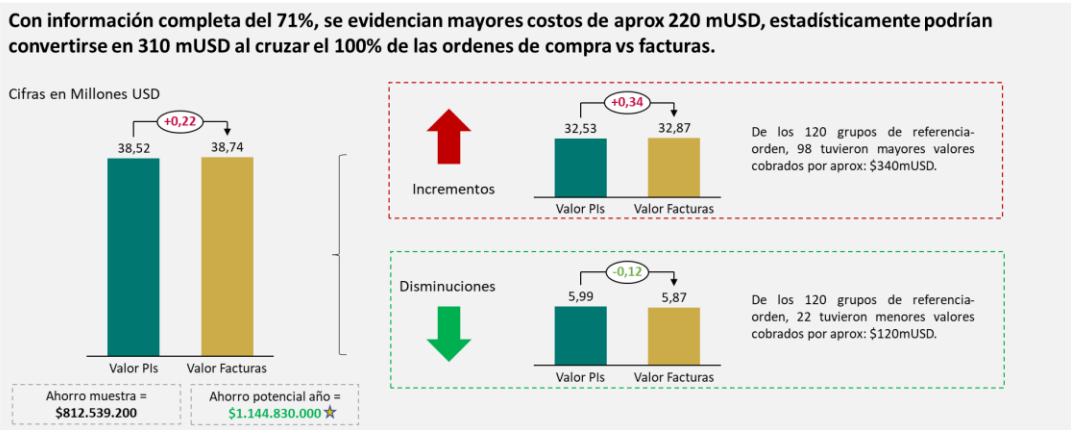
Valor órdenes de compra vs valor facturado

Desarrollo: conciliación entre las Órdenes de Compra emitidas por la Vicepresidencia Comercial y las facturas de compra efectivamente recibidas y pagadas, dado que es una labor que no se realiza y aunque se verifican las cantidades recibidas, no se analiza si se presentan diferencias en los precios unitarios, con el riesgo de tener mayores costos frente al precio convenido. Aunque lo más común sea que este tipo de verificaciones se realice, no siempre es así, e incluso, se presentan indefiniciones respecto al área responsable de la verificación (Pirela,2005).

Para realizar la conciliación se realizan las siguientes tareas:

1. Solicitud de Órdenes de compra y facturas, se reciben el 100% de órdenes de compra y por lo extenso de la información una muestra del 71% de facturas, en formato PDF.
2. Se alimenta Base de Datos de facturas y órdenes de compra en Excel.
3. Se realiza el proceso de conciliación con base en la información coincidente entre los dos tipos de documento.

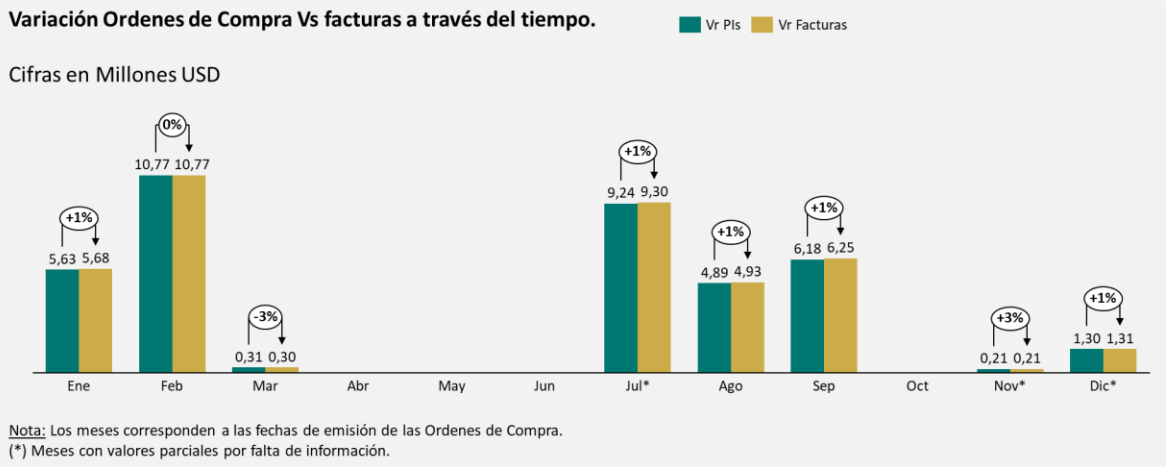
Resultados:

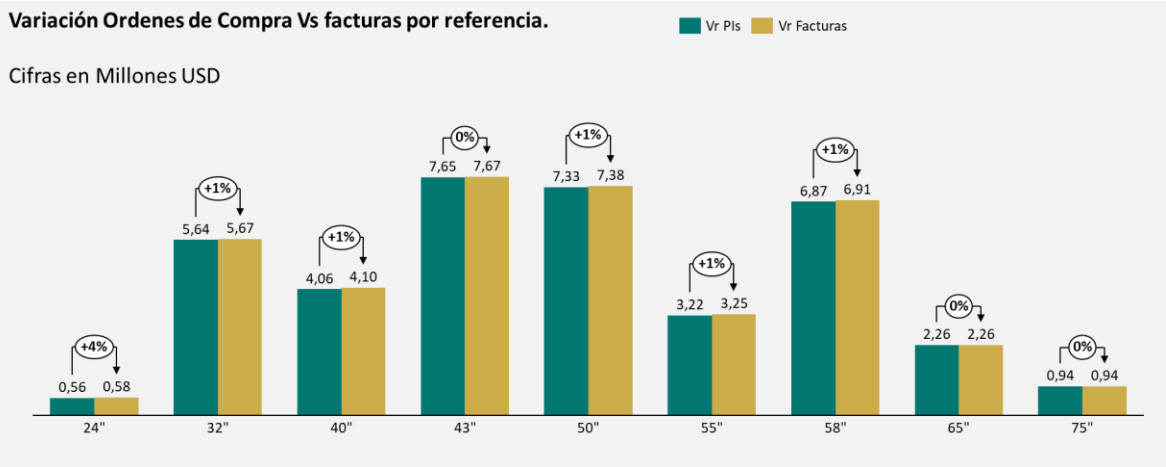


Conclusión: El ahorro potencial se valora en $1.144.830.000, y se considera como potencial ahorro por dos razones: i) El mayor valor facturado es un valor NO negociado, ni aprobado por la Vicepresidencia Comercial y es la falta de control la que hace que no se adviertan las diferencias en precio, y, ii) El precio de venta no se determina con base en el precio facturado, se determina en el momento de emitir la orden de compra y por esa razón es un costo que se deja de transferir al cliente.

Como parte del presente trabajo se entregan las bases de datos, y la metodología de conciliación para que EXPRESS Luck pueda realizar de forma continua esta labor, y evitar los mayores costos mencionados.

Durante el proceso de conciliación se analizan las bases de datos para tratar de determinar si existe un patrón que genere las variaciones de precio, se analizan variaciones por mes y referencia, sin encontrar un patrón específico:





Revisión de variaciones en precios unitarios de componentes

Desarrollo: Se tomaron las 15 referencias de televisores más compradas durante el 2020 y se analizaron los precios pagados por cada uno de los componentes en cada una de las facturas, se determinaron los precios mínimos, máximos, las medias y las modas, con el fin de determinar el impacto de las variaciones encontrando mayores costos pagados.

Resultados:

Variaciones significativas en componentes de televisores

Como muestra de revisión se toman las 15 referencias más compradas de acuerdo con la base de datos de facturas entregadas:

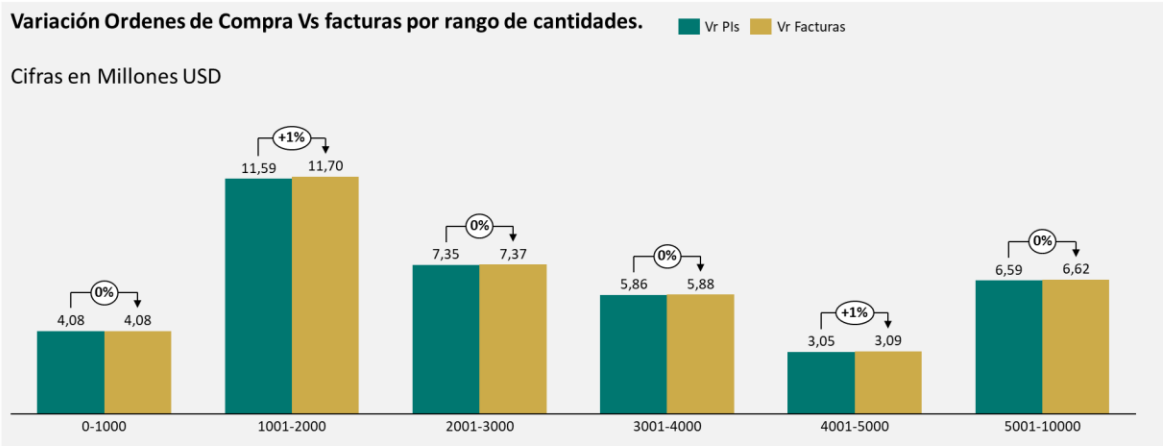
BRAND	Vr Facturas	
CAIXUN 32"	1.031.841	X
CAIXUN 32" SMART	1.655.918	X
CAIXUN 40" FHD SMART	1.750.474	X
CAIXUN 43" SMART	4.341.501	X
CAIXUN 50" UHD SMART	3.680.673	OK
CAIXUN 55" UHD SMART	3.017.549	OK
CAIXUN 58" SMART	1.220.938	X
CAIXUN 58" UHD SMART	3.635.451	X
CAIXUN 65" UHD SMART	1.409.755	X
Exclusiv 40" SMART	1.767.739	OK
Exclusiv 43" SMART	1.169.346	OK
Exclusiv 50" SMART	1.142.225	OK
Exclusiv 50"UHD SMART	1.224.209	OK
Exclusiv 55" UHD SMART	882.466	OK
Exclusiv 58" UHD SMART	1.791.107	OK
Subtotal Muestra	**29.721.192**	
Total Facturas	**44.754.758**	
Porcentaje Muestra	**66,4%**	

(X) De las 15 referencias tomadas en la muestra, 7 tuvieron variaciones significativas en algunos precios de sus ítems, el ahorro potencial si se implementan medidas de revisión y solicitud de notas crédito puede ascender a $1.445.264.292 anuales.

BRAND	ITEM	Precio unitario en USD Contar	Promedio	Min	Max	Moda	Var Precio (Max-Moda)	Unidades a valor Max	Var Precio (Min-Moda)	Unidades a valor Min	Impacto en Costo
CAIXUN 32"	MAINBOARD	7	$ 17,79	$ 15,94	$ 20,00	$ 17,56	$ 2,44	1160	-$ 1,62	2360	-$ 992,80
CAIXUN 32" SMART	MAINBOARD	5	$ 21,89	$ 17,56	$ 32,00	$ 17,56	$ 14,44	3030	$ -		$ 43.753,20
CAIXUN 40" FHD SMART	BACK CABINET	8	$ 4,25	$ 1,35	$ 12,95	$ 1,35	$ 11,60	2304	$ -		$ 26.726,40
	WIFI BOARD	5	$ 2,18	$ 0,80	$ 3,60	$ 1,44	$ 2,16	776	-$ 0,64	2304	$ 201,60
CAIXUN 43" SMART	MAINBOARD 43	6	$ 43,61	$ 20,69	$ 78,15	$ 32,00	$ 46,15	1408	-$ 11,31	2112	$ 41.092,48
	REMOTE CONTROL	17	$ 1,08	$ 0,45	$ 1,40	$ 1,20	$ 0,20	1544	-$ 0,75	11488	-$ 8.307,20
	SPEAKER 43	6	$ 3,13	$ 2,50	$ 3,75	$ 3,15	$ 0,60	1544	-$ 0,65	2816	-$ 904,00
CAIXUN 58" SMART	PACKAGE KIT 58	6	$ 3,77	$ 2,75	$ 5,56	$ 2,75	$ 2,81	2900	$ -		$ 8.149,00
CAIXUN 58" UHD SMART	POWER BOARD	7	$ 6,09	$ 4,50	$ 8,22	$ 4,50	$ 3,72	5504	$ -		$ 20.474,88
	REMOTE CONTROL	7	$ 3,11	$ 1,80	$ 10,20	$ 2,00	$ 8,20	5504	-$ 0,20	5136	$ 44.105,60
CAIXUN 65" UHD SMART	REMOTE CONTROL	8	$ 4,58	$ 2,00	$ 12,00	$ 2,00	$ 10,00	1020	$ -		$ 10.200,00
Impacto en costos para muestra del 66,4%											**$ 184.499**
Sumulación para el 100% de facturas (71% de las compras)											**$ 277.860**
Sumulación para el 100% de compras											**$ 391.352**
TRM Promedio 2020											**$ 3.693**
Sumulación para el 100% de compras											**$ 1.445.264.292**

Conclusión: Es necesario implementar un control para verificar los precios unitarios, ya que, a excepción de los paneles los demás ítems no deberían tener variaciones significativas en el precio. El ahorro potencial esperado es de $1.445.264.292 en razón a que las variaciones de los componentes de los televisores, no es justificada, y el pago se realiza por la falta de análisis de los precios y no por acuerdos comerciales establecidos.

Como en el punto anterior, se verificó si existía un patrón de desviación de precios. Para esto se agrupó en referencias sin encontrar variaciones focalizadas en grupos de cantidades de televisores:



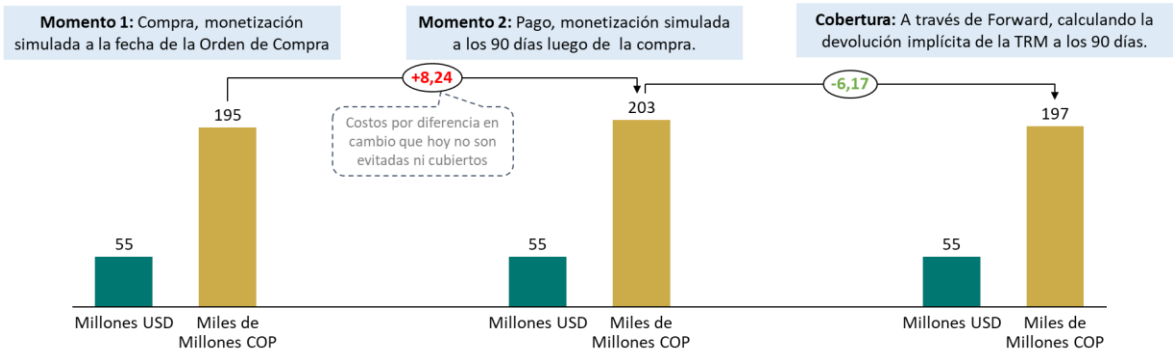
Mitigación de impacto de TRM

Desarrollo: Con el fin de mitigar el impacto de los cambios en la TRM, existen instrumentos financieros que, especializados específicamente para esta situación, son los derivados. Entre los más utilizados y de acuerdo con la situación que presenta Express Luck Colombia S.A.S, se considera que el más adecuado para mitigar esta situación es el Forward (en español “contrato a plazo”). Los Forwards son contratos extrabursátiles celebrados entre dos partes, generalmente un el interesado y una entidad financiera.

Un forward o un contrato a plazo “es un acuerdo entre dos partes mediante el que se adquiere un compromiso para intercambiar un bien físico o un activo financiero (para nuestro caso, dólares) en un futuro, a un precio determinado hoy” (Sevilla, 2017). Se procedió a realizar una simulación de cuales hubieran sido los efectos en el Estado de Resultados de la compañía, si ante las importaciones se hubiera utilizado este instrumento de cobertura y así cubrirse ante las variaciones del dólar. Luego se busca realizar una simulación de cuanto le hubiera costado a Express Luck Colombia S.A.S. cubrirse ante la TRM por medio de forwards en el momento que realizara las órdenes de compra y así poder evidenciar la relación costo beneficio al haber tomado esta decisión. Para esto se toman las mismas 11 órdenes de compra que se pusieron durante el año 2020, pero se determinó una tasa forward teórica que se calculó por paridad de tasas de interés. La Teoría de Paridad de Intereses “supone que las rentabilidades que se pueden obtener de todos los depósitos al margen de su denominación deben ser las mismas. De tal manera, todos los depósitos se consideran activos igualmente deseables” (Ramoni, 2006). Aquí se tomaron los bonos TES de Colombia a 10 años y los T-bonds de Estados Unidos igualmente a 10 años, correspondiente a cada periodo por orden de compra y se calculó una tasa de devaluación implícita para cada periodo. De esta manera, se logró estimar una tasa forward a la cual una entidad financiera hubiera podido vender este instrumento de cobertura, para aquellos pedidos del 2020.

Resultados: Se obtuvieron las 11 órdenes de compra que se realizaron en 2020, con la fecha de la orden y el monto en USD, para las que se calculó la cifra en COP de cada

orden de compra de acuerdo con la TRM del día de la orden. De acuerdo con la información recibida de la empresa, estos pedidos llegan a Colombia y se deben pagar a la casa matriz en promedio en 90 días. En consecuencia, se estimó la TRM a 90 días de cada una de las órdenes de compra y se calculó el valor realmente pagado en COP. Ello permitió proyectar el mayor valor estimado que se pagó por diferencia en cambio, el cual fue de $8.240 millones. Así mismo, se hubieran pagado $255 millones de pesos como mayor valor que las órdenes de compra. Sin embargo, al compararlos con los $8.240 millones que se terminaron pagando como mayor valor por diferencia en cambio, esto le hubiera significado a ELC S.A.S. un ahorro de aproximadamente $6.166 millones de pesos.



Conclusiones: La compañía debe asegurarse de realizar coberturas cambiarias. Como se evidencia, el impacto en sus resultados financieros es muy alto y realizar cobertura mediante forward no es un proceso complejo, por lo que se ha recomendado a la gerencia financiera y a la Vicepresidencia Comercial realizarlo y tenerlo en cuenta en el flujo de caja de la compañía.

Menores costos de arrendamiento de oficinas Bogotá

Desarrollo: La Vicepresidencia Comercial tiene su base de operación en Bogotá, por la necesidad de cercanía con los clientes. Al analizar el canon de arrendamiento mensual y conociendo que el sector de la ciudad donde se ubica, se planteó la posibilidad de evaluar otras alternativas, siempre y cuando cumplieran las siguientes condiciones:

- Área mínima de 200mts2
- Cercanía a los clientes
- Cercanía a transporte público.

Resultados:

	Actual Paralelo 108	Propuesta 1 CC Santafé	Propuesta 2 CIN	Propuesta 3 Punto 99
Ubicación	Autopista Norte - Calle 108	Autopista Norte - Calle 183	Calle 93B - Carrera 17	Carrera 11 A - Calle 98
Área (Mts2)	200	220	225	229
Costo por Mes/M2	97.500	62.142	64.844	78.019
Costo Arrendamiento/Mes	19.500.000	13.671.332	14.589.900	17.866.426
Ahorro Potencial Mes	-	5.828.668	- 4.910.100	- 1.633.574
Ahorro Potencial Año	-	69.944.016	- 58.921.200	- 19.602.888

Conclusión: Las propuestas 1 y 2 cumplen con los requisitos de tarifa con ahorros potenciales del 25%~30%, así como también con áreas necesarias para la ubicación del personal, cercanía a clientes y buen transporte público. El ahorro anual rondaría los $69.944.016.

Optimización uso de bodegas

Desarrollo: En la zona franca de Gachancipá se tienen tres bodegas así:

- La Bodega 7, por la cual se paga un arrendamiento fijo de $31.800.000 por 2.650mts2.
- La Bodega 8, por la cual se paga un arrendamiento variable dependiendo de la cantidad de metros utilizados cada mes. A un costo de $12.000 por mt2, con una capacidad máxima de 2.000 mts2.
- La Bodega 9, es la bodega principal por la cual se paga un arrendamiento fijo de $82.536.000 por los 6.878 mts2.

Adicionalmente se tiene una bodega externa:

Bodega Compuspar, es la única bodega externa a la zona franca. El objetivo es que a esta lleguen los televisores devueltos por garantía para que un tercero se encargue de la revisión de los mismos. Sin embargo, por diferentes casos a esta bodega han ido a parar inventarios por otros motivos, como por ejemplo aquel inventario que en su momento no se pudo transportar de la zona franca de Palmira – Valle hacia la zona franca de Gachancipá en Cundinamarca. Se paga un arredramiento variable dependiendo de la cantidad de metros utilizados cada mes, a un costo de $27.613 por mt2. Actualmente, se están utilizando cerca de 156mts2. No obstante, lo que se puede evidenciar es que las bodegas de la Zona Franca contaban con espacio libre, y sobre todo, que no todas las estibas eran de altura, dejando sin utilizar ese espacio.

Resultados:

Conclusiones: Se deben reorganizar los inventarios optimizando el uso de las bodegas con el objetivo de reducir costos de almacenaje. De paso se debe aprovechar para hacer una inspección de los casi 8000 televisores que se tienen almacenados por garantía, para optimizar el inventario e impulsar estrategias de descuento en ventas o bajas de inventario. La iniciativa se materializará una vez finalice el contrato actual con Compuspar.

Eliminación gastos de viaje y manutención personal extranjero

Desarrollo: En los estados financieros se encontró un rubro que hace referencia a “gastos apartamento personal China”. Al indagar acerca de ello, mencionan que Casa Matriz en Shenzen envía unas personas a Colombia con el propósito de revisar los procesos que hace Express Luck Colombia S.A.S. Sin embargo, es ELC S.A.S. la que paga su salario, e incurre en gastos adicionales como el pago del arrendamiento de las viviendas de estos empleados cuando visitan el país. Dado que estas personas no tienen permiso de trabajo en Colombia, estos gastos tampoco son deducibles en la declaración de renta. En conclusión, son unos empleados que le salen muy costosos a la empresa y

que realmente no le dan ningún valor agregado a la misma. La única razón por la que se incurre en este gasto es por la exigencia de la casa matriz.

Resultados:

Conclusiones: Dada esta situación, claramente se está incurriendo en un gasto innecesario. Para subsanar esta situación se plantearon dos opciones: O que Express Luck Colombia S.A.S. negocie con casa matriz que ellos no se hagan cargo de este gasto. O, por otro lado, que no se tenga en cuenta este gasto para la medición de rentabilidad de ELC S.A.S. Este gasto está rondando los $81.347.348 anuales.

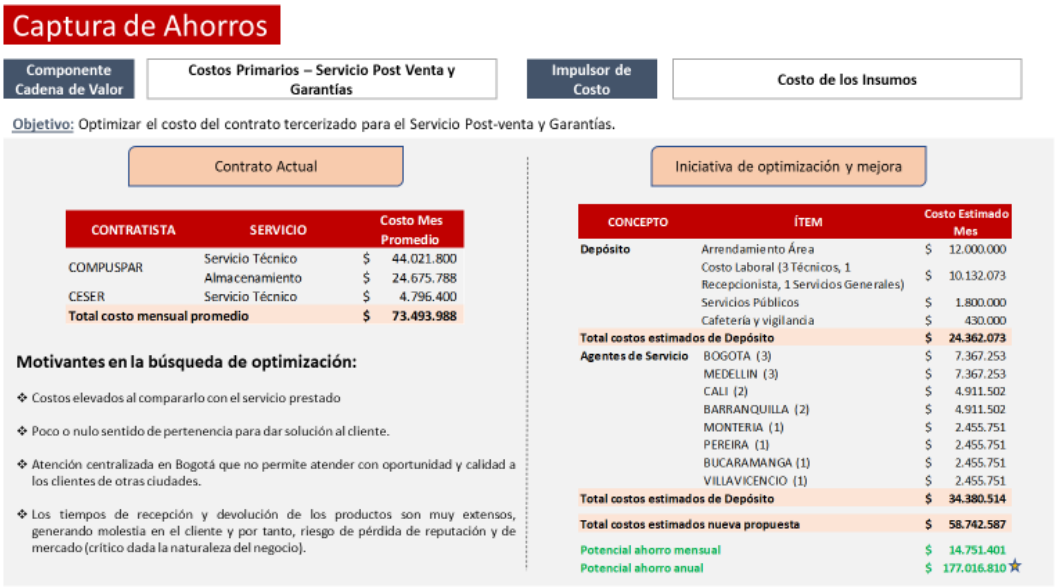
Optimizar contratos y servicios postventa y garantías

Desarrollo: Actualmente EXPRESS Luck tiene contratados los servicios de atención postventa y de garantías con las empresas COMPUSPAR y CESER. Al realizar el análisis con la Vicepresidencia Comercial se identificaron los siguientes aspectos como motivantes para buscar mejores contratos:

- Costos elevados al compararlo con el servicio prestado.
- Poco o nulo sentido de pertenencia para dar solución al cliente.

- Atención centralizada en Bogotá que no permite atender con oportunidad y calidad a los clientes de otras ciudades.
- Los tiempos de recepción y devolución de los productos son muy extensos, generando molestia en el cliente y, por tanto, riesgo de pérdida de reputación y de mercado (crítico dada la naturaleza del negocio).

Resultados:



Captura de Ahorros

Componente Cadena de Valor	Costos Primarios – Servicio Post Venta y Garantías	Impulsor de Costo	Costo de los Insumos

Objetivo: Optimizar el costo del contrato tercerizado para el Servicio Post-venta y Garantías.

Contrato Actual

CONTRATISTA	SERVICIO	Costo Mes Promedio
COMPUSPAR	Servicio Técnico	$ 44.021.800
	Almacenamiento	$ 24.675.788
CESER	Servicio Técnico	$ 4.796.400
Total costo mensual promedio		**$ 73.493.988**

Motivantes en la búsqueda de optimización:

- Costos elevados al compararlo con el servicio prestado
- Poco o nulo sentido de pertenencia para dar solución al cliente.
- Atención centralizada en Bogotá que no permite atender con oportunidad y calidad a los clientes de otras ciudades.
- Los tiempos de recepción y devolución de los productos son muy extensos, generando molestia en el cliente y por tanto, riesgo de pérdida de reputación y de mercado (crítico dada la naturaleza del negocio).

Iniciativa de optimización y mejora

CONCEPTO	ÍTEM	Costo Estimado Mes
Depósito	Arrendamiento Área	$ 12.000.000
	Costo Laboral (3 Técnicos, 1 Recepcionista, 1 Servicios Generales)	$ 10.132.073
	Servicios Públicos	$ 1.800.000
	Cafetería y vigilancia	$ 430.000
Total costos estimados de Depósito		**$ 24.362.073**
Agentes de Servicio	BOGOTA (3)	$ 7.367.253
	MEDELLIN (3)	$ 7.367.253
	CALI (2)	$ 4.911.502
	BARRANQUILLA (2)	$ 4.911.502
	MONTERIA (1)	$ 2.455.751
	PEREIRA (1)	$ 2.455.751
	BUCARAMANGA (1)	$ 2.455.751
	VILLAVICENCIO (1)	$ 2.455.751
Total costos estimados de Depósito		**$ 34.380.514**
Total costos estimados nueva propuesta		**$ 58.742.587**
Potencial ahorro mensual		$ 14.751.401
Potencial ahorro anual		$ 177.016.810

Conclusiones: Con una nueva alternativa de los contratos se busca mejorar el servicio con atención regionalizada que reduzca los tiempos de respuesta por garantías, y generar ahorro en las tarifas, por valores cercanos a $177.016.810 anuales.

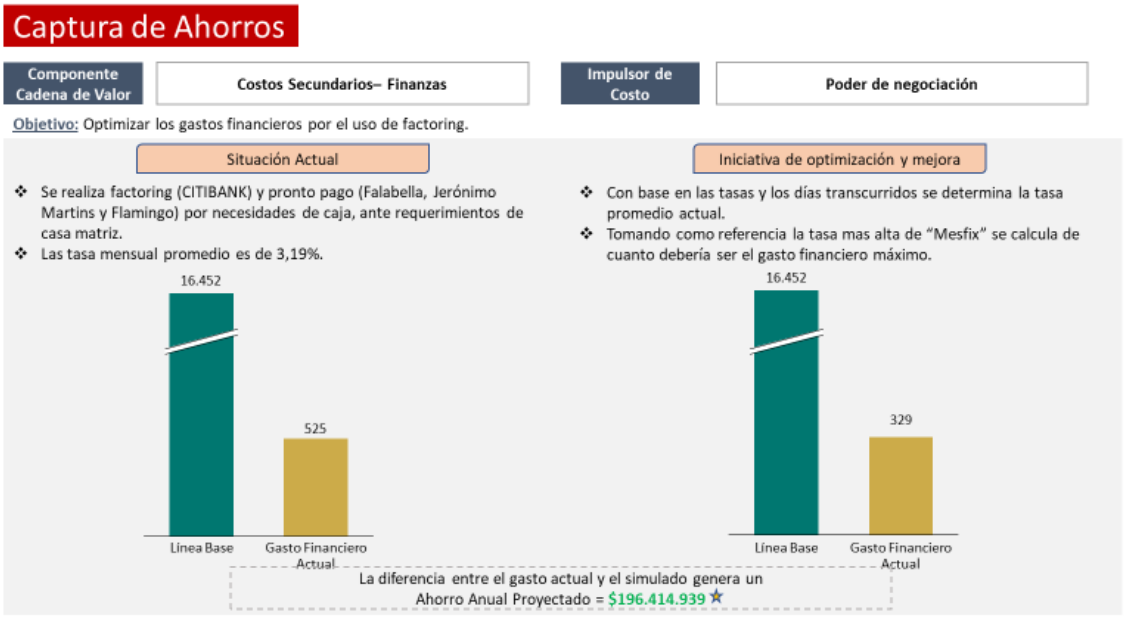
Optimizar gastos financieros por uso del factoring

Desarrollo: Express Luck Colombia S.A.S. en su compromiso por pagarle a Express Luck Industrial Co. Ltd. Casa matriz a tiempo sus facturas, se ha visto obligada a realizar operaciones de factoring, “una operación de cesión del crédito a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera” (Pedrosa, 2016). En otras palabras, es la venta de facturas que se tienen por cobrar a cierto plazo, se venden hoy con un descuento para obtener liquidez y quien las compra, busca una rentabilidad por ese plazo al brindar la

liquidez. Durante el año 2020, Express Luck Colombia S.A.S. incurrió en costos financieros de $525.465.000 de pesos por operaciones de factoring, con entidades financieras: Citibank, Cencosud, Falabella, Jerónimo Martins y Flamingo, obteniendo tasas de descuento entre el 1.5%-1.8% para factorings de 15 días, 2.20%-2.50% para factorings de 25 días y tasas del 5.00%-5.37% para factorings de 45 días. La administración compartió la preocupación de que las tasas que están incurriendo en estas operaciones de factoring son mayores a las que podrían conseguir en el mercado. Sin embargo, ellos no cuentan con el personal y la disponibilidad para hacer el ejercicio de mercadeo y cotizar en diferentes alternativas, sino que cuando lo requieren lo hacen con urgencia y por lo tanto toman la primera alternativa. Bajo esta situación y con el objetivo de mostrarle a la administración cuánto dinero están dejando sobre la mesa, se les hizo una simulación de cuánto habría sido el costo financiero por factoring para ese a año 2020, si hubieran tomado otra alternativa con mejores tasas.

Luego de consultar con alguna entidad financiera y no obtener una respuesta positiva, al no contar toda la información que requerían para cotizar un factoring, se encuentra una plataforma colombiana que viene funcionando con el objetivo de democratizar el mercado de factoring y en la cual, tras una inscripción previa y superar algunos filtros, cualquier empresa puede poner sus facturas a disposición de inversionistas, y así realizar operaciones de factoring vía electrónica en línea. En esta plataforma una empresa como Express Luck Colombia S.A.S. puede poner sus facturas por cobrar bajo una tasa de descuento a disposición de los inversionistas. Y son estos quienes deciden si comprarle (invertir) estas facturas a ELC S.A.S, bajo los términos que pautaron. Las tasas a las cuales se pueden publicar facturas se encuentran en un rango entre el 0.6% y 2.0% m.v. Para este ejercicio se toma la tasa menos favorable para la empresa del 2.0% m.v. puesto que sería con la tasa que se conseguirían los recursos con mayor rapidez y se realiza el ejercicio de cuánto hubiera sido el costo financiero de realizar los factorings del año 2020 por medio de Mesfix. Para ello se estiman las tasas a las cuales ELC S.A.S. tomó sus factorings y se saca un promedio de estas (teniendo en cuanta sus periodicidades). Así se obtuvo que la tasa promedio fue de 3.19% m.v.

Resultados:



Conclusiones: Efectivamente los factorings mediante Mesfix habrían sido la mejor opción para la compañía. Con la tasa promedio del 3.19%m.v. se estima que el gasto financiero habría sido de $329.050.061, lo que hubiera significado un ahorro de $196.414.939 pesos.

Simulación de Estado de Resultados aplicando iniciativas

Iniciar la aplicación del modelo con el Benckmarkig, tenía como fin establecer si el presente trabajo podría por sí mismo contribuir a que la Express LUCK Colombia estuviera al mismo nivel de sus competidores desde el punto de vista de la rentabilidad. En ese orden de ideas, se realizó la simulación de resultados cómo si se hubieran implementado todas las recomendaciones. Al realizarlo se encuentra que la compañía pasaría de obtener utilidades netas sobre ingresos del 1,2% al 6,9%, ubicándose en términos porcentuales por arriba del promedio de los competidores y en los niveles del competidor directo con mayor rentabilidad que es Challenger (6,2%).

Estado de Resultados	CHALLENGER	HYUNDAI	LG	SAMSUNG	Promedio Competidores	EXPRESS LUCK	*Variación*	EXPRESS LUCK Proy	*Variación*
Sales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	**100,0%**	**100,0%**	*0,0%*	**100,0%**	*100,0%*
Cost of Goods Sold	-70,1%	-79,6%	-86,1%	-84,6%	**-80,1%**	**-88,2%**	*-8,1%*	**-86,6%**	*-78,5%*
Gross Profit	29,9%	20,4%	13,9%	15,4%	**19,9%**	**11,8%**	*-8,1%*	**13,4%**	*21,5%*
Administrative and General Expenses	-3,4%	-1,1%	-1,5%	-1,6%	**-1,9%**	**-2,3%**	*-0,4%*	**-2,2%**	*-1,9%*
Selling Expenses	-17,1%	-10,1%	-10,7%	-11,1%	**-12,2%**	**-6,5%**	*5,7%*	**-6,4%**	*-12,1%*
Other Operating Results	-0,1%	0,3%	0,0%	0,7%	**0,2%**	**0,0%**	*-0,2%*	**0,0%**	*0,2%*
Operational Profit	9,6%	8,9%	1,7%	2,1%	**5,6%**	**3,0%**	*-2,6%*	**4,8%**	*7,4%*
- Financial Revenue	4,1%	11,1%	0,7%	0,0%	**4,0%**	**5,6%**	*1,6%*	**5,6%**	*4,0%*
Total non-operating revenue	4,1%	11,1%	0,7%	0,0%	**4,0%**				
- Financial Expenses	-4,6%	-12,6%	-1,2%	-0,5%	**-4,7%**	**-6,5%**	*-1,7%*	**-2,6%**	*-0,9%*
- Other non operating expenses	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	**0,0%**	**0,0%**	*0,0%*	**0,0%**	*0,0%*
Total non-operating expenses	4,6%	12,6%	1,2%	0,5%	**4,7%**				
Other Extraordinary Result And Adjustments	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	**0,0%**	**-0,2%**	*-0,2%*	**-0,2%**	*0,0%*
Profit Before Income Taxes	9,1%	7,4%	1,2%	1,5%	**4,8%**	**1,9%**	*-2,9%*	**7,6%**	*10,5%*
Income Tax	2,9%	1,9%	-0,8%	0,8%	**1,2%**	**-0,7%**	*-1,9%*	**-0,7%**	*1,2%*
Net Income	6,2%	5,5%	2,0%	0,8%	**3,6%**	**1,2%**	*-2,4%*	**6,9%**	*9,3%*

Desde el punto de vista del beneficio monetario para la compañía, se estima que las utilidades netas podrían incrementarse en $9.345 millones:

ESTADO DE RESULTADOS (Millones COP)	2020 Actual	2020 Simulado	Eficiencia
INGRESOS			
Ingresos de actividades ordinarias	164648	164648	0
Costo de ventas	-145234	-142576	2658
Utilidad Bruta	**19414**	**22072**	**2658**
GASTOS OPERACIONALES			
Administrativos	-3747	-3665	81
Ventas	-10719	-10472	247
PERDIDA OPERACIONAL	**4948**	**7934**	**2986**
OTROS INGRESOS (EGRESOS) NO OPERACIONALES:			
Ingresos financieros	9266	9266	0
Gastos financieros	-10684	-4322	6362
Otros ingreos	104	104	0
Otras gastos	-497	-497	0
PERDIDA ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	**3137**	**12486**	**9349**
IMPUESTO SOBRE LA RENTA			
Impuesto sobre la renta corriente	0	0	0
Impuesto diferido	-1160	-1164	-4
RESULTADOS DEL EJERCICIO	**1976**	**11321**	**9345**

Las eficiencias estarían apalancadas principalmente por la reducción de los gastos financieros causados por la diferencia en cambio, menores costos de materia prima y reducción de los gastos de ventas.

Anexo 1: Análisis de variación en precios unitarios

Desarrollo: Se realizó un análisis sobre la variación en el costo unitario de cada una de las referencias de televisores comprados por Express LUCK Colombia durante el año 2020. Este análisis de variaciones en el precio no tiene que ver con los procesos de conciliación expuestos anteriormente. Se relaciona con una herramienta de análisis

valiosa en la toma de decisiones, ya que incorpora el uso de la estadística para brindar información de los precios de la materia prima, que como se mención en el Benchmarking es el mayor punto de ineficiencia de la compañía.

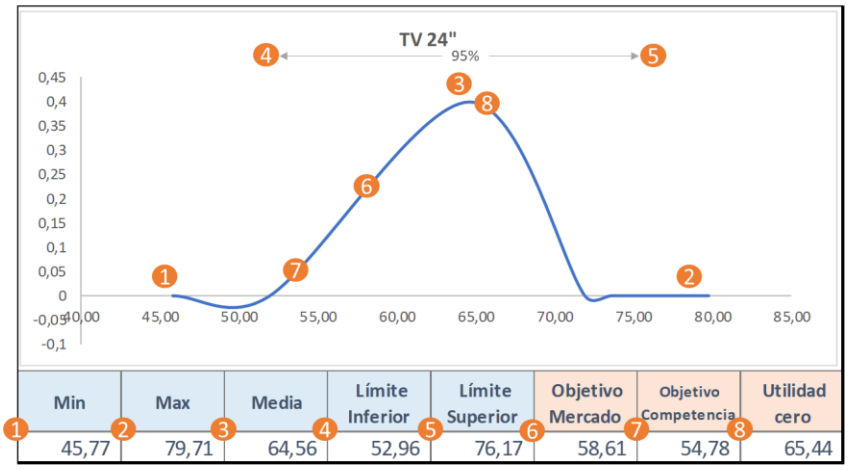
Con base en la información del costo por cada referencia de televisores, y cada una de las órdenes de compra del 2020, se realizó el análisis con los siguientes pasos:

1. Organización de la información por ítem en hojas de cálculo: cantidad de órdenes compra, cantidad de televisores y precio unitario por orden de compra.
2. Cálculos de estadística básica para determinar en los precios: valor mínimo, máximo, media, desviación estándar, límite superior e inferior con intervalo de confianza del 95% (Salazar, Del Castillo, 2018).
3. Construcción de la curva normal de los precios de cada ítem, para poder ilustrar la ubicación de los precios en la curva.
4. Con base en el benchmarking realizado, y con el fin de dar mayor valor agregado al análisis, se calculó para cada ítem el precio objetivo para llegar al nivel de costo del mercado y de los competidores directos (Challenger y Hyundai).
5. Con base en las cifras del estado de resultados, también se simula el cálculo de cuál sería el límite de precio tolerable para no generar pérdidas.

Resultados:

Tipo de TV	24"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	7
Cantidad de TVs por Referencia	17975
Costo Unitario Promedio (Media)	64,6
Desviación Estándar del Costo	13,2

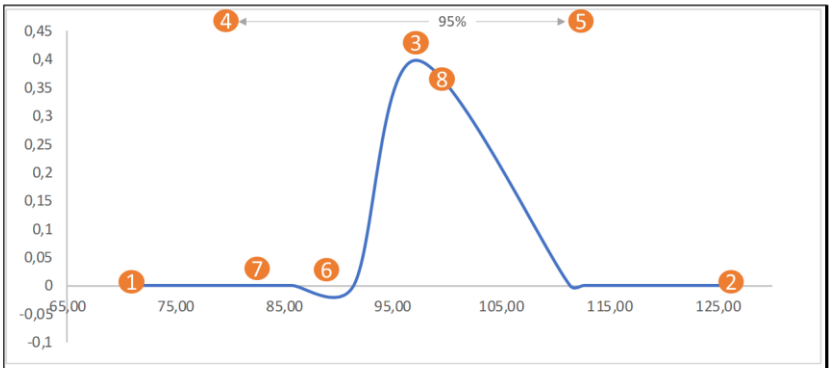
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
45,77	79,71	64,56	52,96	76,17	58,61	54,78	65,44

Tipo de TV	32"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	15
Cantidad de TVs por Referencia	88956
Costo Unitario Promedio (Media)	97,2
Desviación Estándar del Costo	18,4

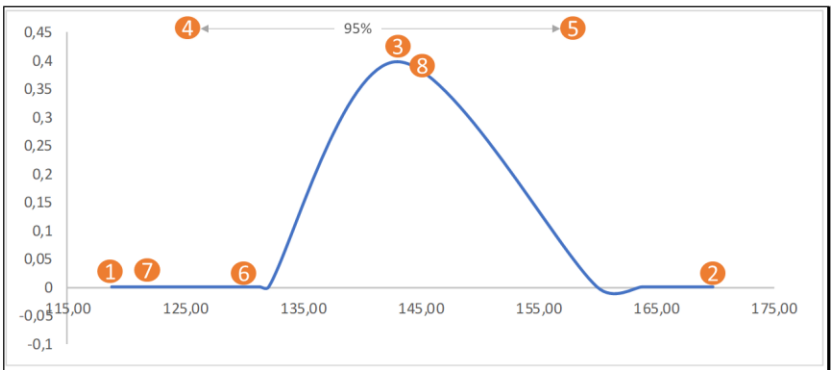
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
70,59	125,99	97,18	81,08	113,28	88,22	82,45	98,51

Tipo de TV	40"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	8
Cantidad de TVs por Referencia	33740
Costo Unitario Promedio (Media)	143,0
Desviación Estándar del Costo	19,3

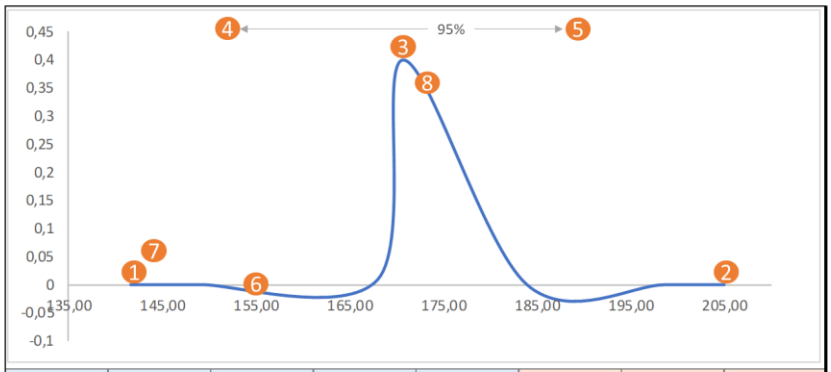
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
118,78	169,81	143,02	126,14	159,90	129,83	121,34	144,97

Tipo de TV	43"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	14
Cantidad de TVs por Referencia	63904
Costo Unitario Promedio (Media)	170,8
Desviación Estándar del Costo	23,6

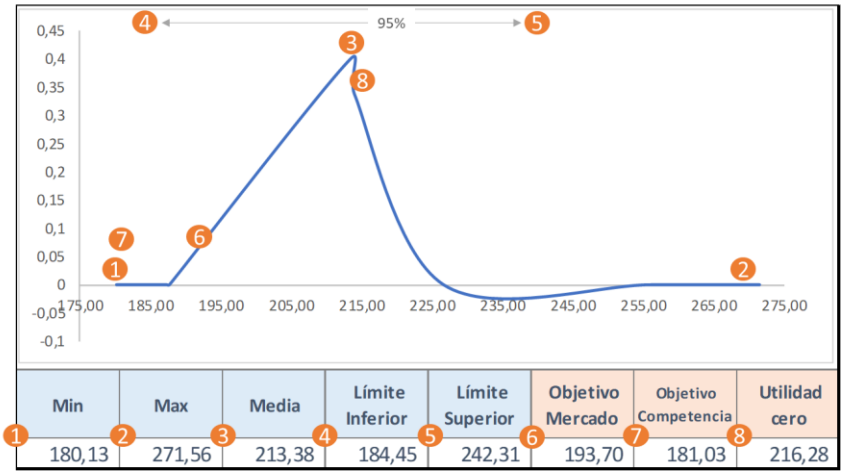
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
141,69	204,92	170,76	150,06	191,46	155,01	144,87	173,08

Tipo de TV	50"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	10
Cantidad de TVs por Referencia	47907
Costo Unitario Promedio (Media)	213,4
Desviación Estándar del Costo	33,0

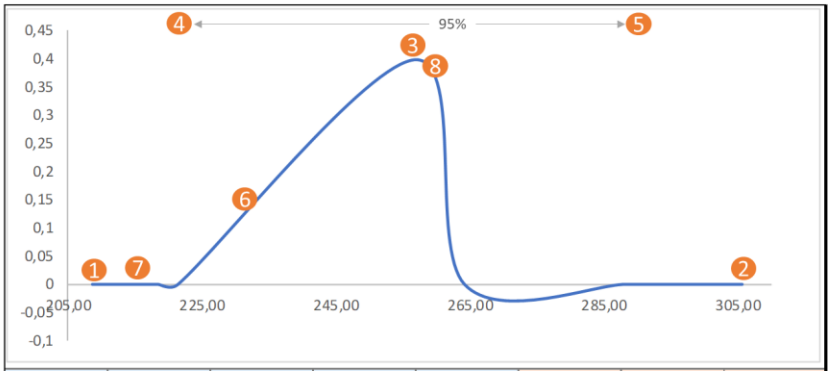
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
180,13	271,56	213,38	184,45	242,31	193,70	181,03	216,28

Tipo de TV	55"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	8
Cantidad de TVs por Referencia	36802
Costo Unitario Promedio (Media)	257,0
Desviación Estándar del Costo	37,3

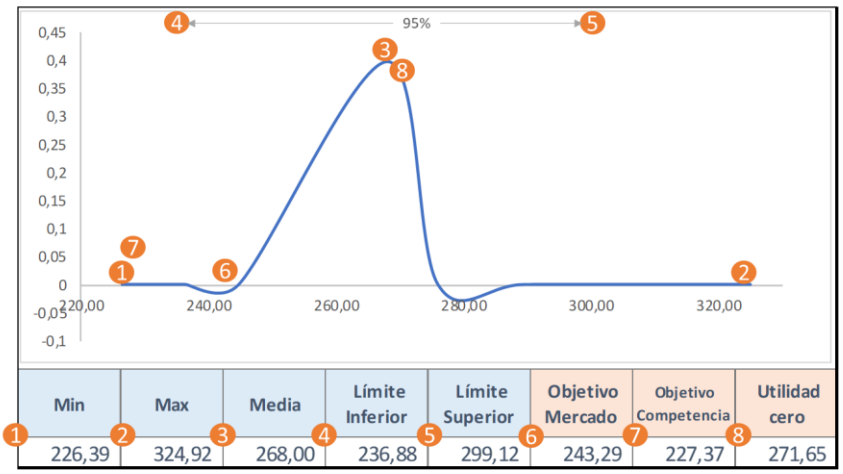
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
208,67	305,60	256,97	224,32	289,63	233,28	218,02	260,47

Tipo de TV	58"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	8
Cantidad de TVs por Referencia	32576
Costo Unitario Promedio (Media)	268,0
Desviación Estándar del Costo	0,4

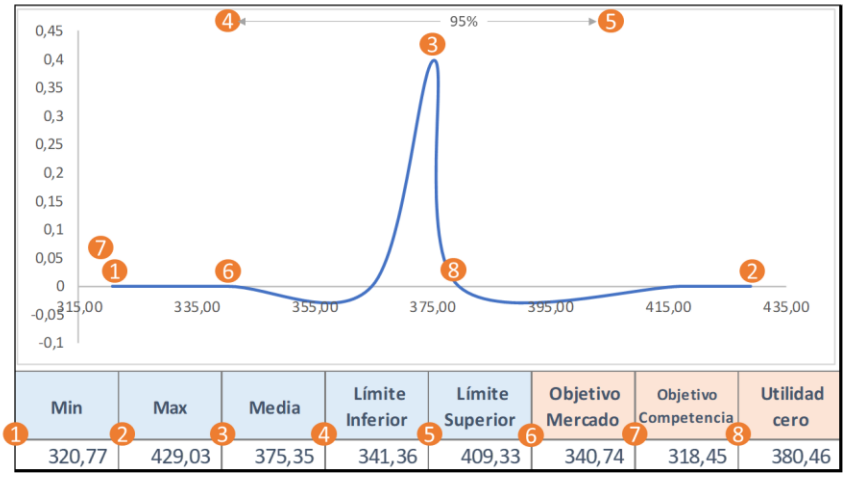
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
226,39	324,92	268,00	236,88	299,12	243,29	227,37	271,65

Tipo de TV	65"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	6
Cantidad de TVs por Referencia	6923
Costo Unitario Promedio (Media)	375,3
Desviación Estándar del Costo	38,8

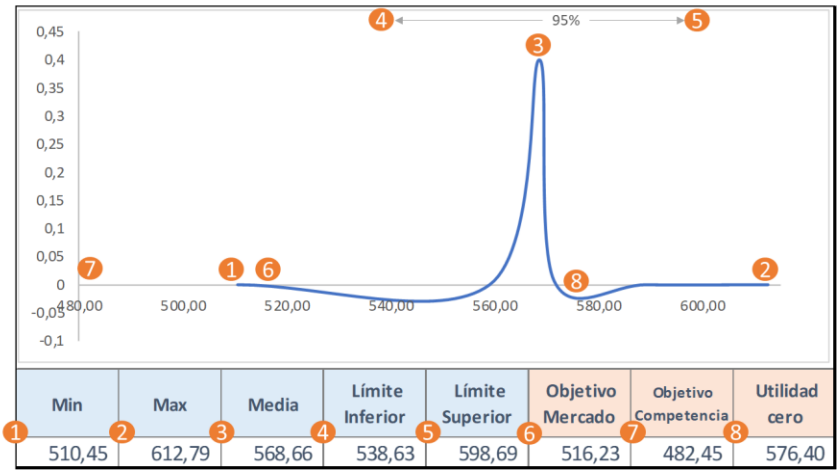
Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
320,77	429,03	375,35	341,36	409,33	340,74	318,45	380,46

Tipo de TV	75"
Cantidad Ordenes de Compra (Muestra)	5
Cantidad de TVs por Referencia	1844
Costo Unitario Promedio (Media)	568,7
Desviación Estándar del Costo	34,3

Valores en USD



Min	Max	Media	Límite Inferior	Límite Superior	Objetivo Mercado	Objetivo Competencia	Utilidad cero
510,45	612,79	568,66	538,63	598,69	516,23	482,45	576,40

Conclusiones:

- La desviación en los precios es muy representativa, con precios mínimos y máximos muy distantes entre sí, en todas las referencias de televisores.
- Los precios promedio por referencia están muy cerca del precio en el que se generaría utilidad cero, lo que indica que se está en límite de generación de utilidades.
- Para estar cerca del mercado y de los competidores directos se debe reducir el costo unitario de cada referencia de forma significativa. En algunos casos incluso por debajo del valor mínimo alguna vez adquirido.

Con base en esta información, también se realizó un análisis para calcular el Valor en Riesgo “VaR” (Feria, Oliver, 2006) de las utilidades brutas de cada referencia, con el fin de identificar la sensibilidad al precio de cada una de ellas. La construcción de dicho análisis se realizó así:

1. Para cada referencia se calcularon los valores mínimos, máximos y medios para Ingresos y Costos, generando los escenarios de utilidad bruta correspondientes.
2. Dado que la información del costo está en USD y la de los ingresos está en COP, se realiza la conversión de los costos COP.
3. Se calculan las desviaciones de las utilidades brutas por cada referencia, para luego junto con el puntaje Z del intervalo de confianza del 95% (Feria, Oliver, 2006) y la utilidad esperada, se pueda obtener el valor mínimo esperado de utilidad bruta por referencia. De esta manera, se obtiene el VaR unitario de la utilidad bruta por cada referencia.
4. Con la información de la cantidad de unidades vendidas por cada referencia durante 2020, se calcula el VaR total de cada grupo y el VaR de las utilidades brutas de la compañía.

   Los resultados se resumen a continuación:

Análisis Unitario	TV 24"			TV 32"			TV 40"		
	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo
Ingreso COP (P Venta)	216.917	268.339	332.319	383.901	424.261	488.490	537.690	610.066	688.710
Costo USD (P Compra)	*45,8*	*64,6*	*79,7*	*70,6*	*97,2*	*126,0*	*118,8*	*143,0*	*169,8*
TRM Promedio	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*
Costo COP (P Compra)	169.045	238.459	294.398	260.714	358.931	465.308	438.697	528.230	627.169
Utilidad Bruta	47.872	29.880	37.921	123.187	65.330	23.182	98.992	81.836	61.540
Utilidad Esperada		38.558			70.566			80.790	
Puntaje Z (Intervalo confianza 95%)		1,96			1,96			1,96	
Desviación Estándar		7.359			40.994			15.308	
Utilidad Mínima		24.134			- 9.782			50.787	
VaR de Utilidad Bruta		5.746			75.113			31.049	
Unidades año 2020		**17.975**			**88.956**			**33.740**	
VaR Utilidad Bruta por Ref		**103.282.762**			**6.681.740.865**			**1.047.607.601**	

Análisis Unitario	TV 43"			TV 50"			TV 55"		
	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo
Ingreso COP (P Venta)	413.637	638.823	740.041	864.144	925.619	1.020.713	796.626	1.106.452	1.291.049
Costo USD (P Compra)	*141,7*	*170,8*	*204,9*	*180,1*	*213,4*	*271,6*	*208,7*	*257,0*	*305,6*
TRM Promedio	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*
Costo COP (P Compra)	523.312	630.674	756.843	665.285	788.076	1.002.950	770.693	949.098	1.128.691
Utilidad Bruta	- 109.675	8.149	- 16.802	198.859	137.543	17.763	25.933	157.354	162.358
Utilidad Esperada	-	39.443			118.055			115.215	
Puntaje Z (Intervalo confianza 95%)		1,96			1,96			1,96	
Desviación Estándar		50.696			75.205			63.165	
Utilidad Mínima	-	138.807			- 29.348		-	8.589	
VaR de Utilidad Bruta		146.956			166.891			165.942	
Unidades año 2020		**63.904**			**47.907**			**36.802**	
VaR Utilidad Bruta por Ref		**9.391.079.480**			**7.995.250.919**			**6.107.006.123**	

Análisis Unitario	TV 58"			TV 65"			TV 75"		
	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo
Ingreso COP (P Venta)	1.142.893	1.232.079	1.356.664	1.653.660	1.762.771	1.909.098	2.366.313	2.515.359	2.662.111
Costo USD (P Compra)	*226,4*	*268,0*	*324,9*	*320,8*	*375,3*	*429,0*	*510,5*	*568,7*	*612,8*
TRM Promedio	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*	*3693*
Costo COP (P Compra)	836.140	989.818	1.200.047	1.184.719	1.386.300	1.584.562	1.885.276	2.100.275	2.263.254
Utilidad Bruta	306.753	242.260	156.618	468.940	376.471	324.536	481.037	415.084	398.857
Utilidad Esperada		235.210			389.982			431.659	
Puntaje Z (Intervalo confianza 95%)		1,96			1,96			1,96	
Desviación Estándar		61.495			59.722			35.538	
Utilidad Mínima		114.680			272.927			362.004	
VaR de Utilidad Bruta		127.580			103.544			53.080	
Unidades año 2020		**32.576**			**6.923**			**1.844**	
VaR Utilidad Bruta por Ref		**4.156.038.680**			**716.835.375**			**97.879.017**	

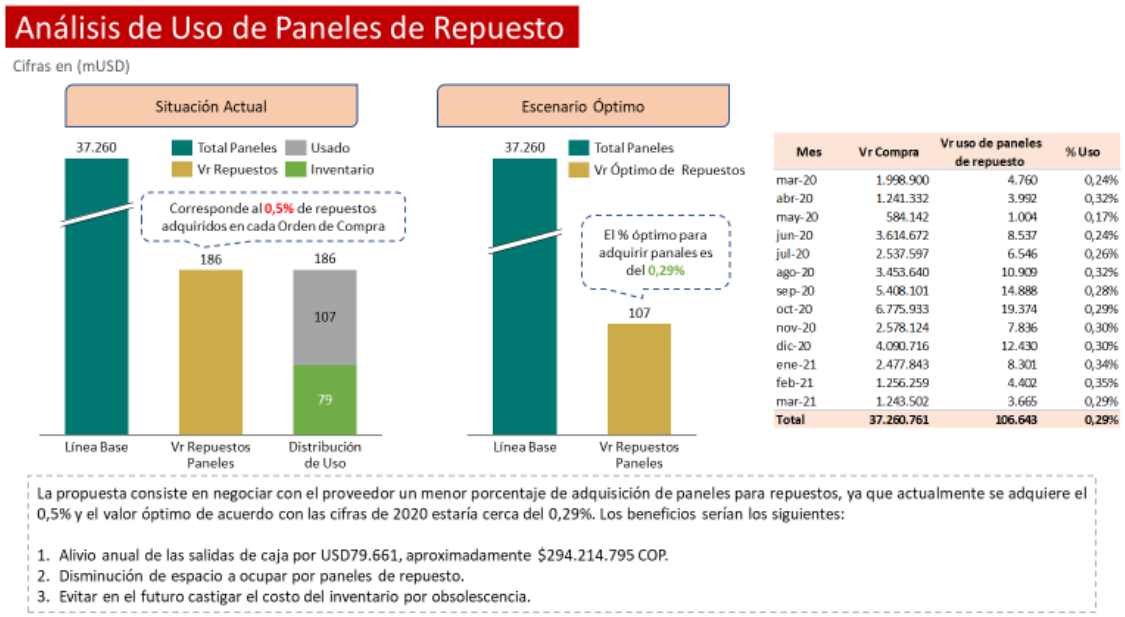
El Valor en Riesgo total de las utilidades brutas de la compañía es de $36.296.720.822, que representa un 22% de sus ventas totales, lo que significa que es un negocio muy riesgoso desde el punto de vista de la obtención de utilidades, que requieren decisiones estructurales respecto al modelo de negocio.

Anexo 2: Análisis de uso de paneles de repuesto

Desarrollo: Por contrato, por cada pedido de televisores que pide Express Luck Colombia S.A.S, casa matriz envía un excedente del 0.5% en los paneles, a manera de repuesto. Esto para suplir posibles paneles que vengan presenten fallas, que se dañen por algún motivo en el transcurso del envió o en el ensamblaje.

Posteriormente, se solicitaron las cifras de los paneles de repuesto que realmente se estaban requiriendo y así compararlas con la cifra que casa matriz le está exigiendo a ELC S.A.S. comprar. Se encontró que el del 3% adicional que envía casa matriz, realmente se utiliza el 0.29%, en tanto el excedente queda almacenado en inventario. Por consiguiente, se propone negociar con Express Luck China un acuerdo en el cual solo le despachen un valor cercano al 0.29% de paneles de repuesto, a cambio de disminuir en ese porcentaje su precio. Hay que tener en cuenta que los paneles corresponden aproximadamente al 80% del costo de los televisores.

Resultados:



Mes	Vr Compra	Vr uso de paneles de repuesto	% Uso
mar-20	1.998.900	4.760	0,24%
abr-20	1.241.332	3.992	0,32%
may-20	584.142	1.004	0,17%
jun-20	3.614.672	8.537	0,24%
jul-20	2.537.597	6.546	0,26%
ago-20	3.453.640	10.909	0,32%
sep-20	5.408.101	14.888	0,28%
oct-20	6.775.933	19.374	0,29%
nov-20	2.578.124	7.836	0,30%
dic-20	4.090.716	12.430	0,30%
ene-21	2.477.843	8.301	0,34%
feb-21	1.256.259	4.402	0,35%
mar-21	1.243.502	3.665	0,29%
Total	**37.260.761**	**106.643**	**0,29%**

La propuesta consiste en negociar con el proveedor un menor porcentaje de adquisición de paneles para repuestos, ya que actualmente se adquiere el 0,5% y el valor óptimo de acuerdo con las cifras de 2020 estaría cerca del 0,29%. Los beneficios serían los siguientes:

1. Alivio anual de las salidas de caja por USD79.661, aproximadamente $294.214.795 COP.
2. Disminución de espacio a ocupar por paneles de repuesto.
3. Evitar en el futuro castigar el costo del inventario por obsolescencia.

- Alivio anual en las salidas de caja por aproximadamente USD79.661, que en pesos serian unos $294.300.000 COP.

- Disminución de espacio a ocupar por paneles de repuesto.
- Evitar en el futuro castigar el costo del inventario por obsolescencia.

Conclusiones: Estos beneficios no afectarían los resultados del periodo directamente. Sin embargo, el primer beneficio, al aliviar las salidas de caja, conllevaría a que la empresa requiera una menor financiación para pagar sus obligaciones con Casa Matriz. Al requerir menor financiamiento (para el caso de ELC S.A.S, hacer menos factoring), se incurre en menores costos financieros. Para el segundo beneficio, y teniendo en cuenta la optimización en el uso de las bodegas, se puede evidenciar que una de estas paga un arrendamiento variable. Por lo tanto, se puede llegar a disminuir el número de paneles de repuesto acumulados en inventario, así se disminuyen los metros cuadrados utilizados lo que implicaría un menor costo de arrendamiento de esta bodega. Por otra parte, el tercer beneficio, tampoco afecta el Estado de Resultados inmediato, pero de seguir acumulando paneles de repuesto que no se usen, llegará el momento en el cual la empresa tendrá que tomar una decisión con estos. Posiblemente darlos de baja y en ese momento si afectar los Resultados de ese año en particular,

Conclusiones Generales

Express LUCK Colombia S.A.S. se ha posicionado en el país como un importante jugador en el mercado de televisores inteligentes, alcanzando en solo dos años (2018-2020) el 5 por ciento de su participación. No obstante, su éxito en términos de ventas no está acorde con sus reducidos márgenes de rentabilidad, y la compañía carece de una estructura que le permita asegurar sus procesos financieros y productivos. En consecuencia, la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo está en serio riesgo, lo que afectaría directamente la incursión en el mercado suramericano, que inició en Colombia, así como la generación de empleo e impuestos en en el país.

Como resultado de la presente investigación, queda la construcción de la cadena de valor del negocio, la identificación y valoración de iniciativas para generar eficiencia en costos por $9.345 Millones de pesos, con sus respectivos planes de trabajo. Así mismo, el análisis permite dejar una compañía consciente de sus debilidades, con la precisión de saber cuál es su meta por alcanzar al haberse comparado con sus competidores y de esta manera identificar dónde enfocar sus esfuerzos para obtener mejores resultados.

La metodología elegida fue la de Estrategia de bajos costos, que arrojó muy buenos resultados ya que aplica de manera precisa en un mercado definido como el de los SMART TVs de bajo costo, donde no existen factores diferenciadores entre los productos que se ofrecen en el mercado, donde la decisión del cliente puede inclinarse por el mejor precio. El trabajo conjunto entre la compañía como conocedor de su negocio, mercado y procesos se complementó con el conocimiento de los autores, estudiantes de maestría, que con una mirada objetiva se logró determinar los aspectos donde se generaron las mayores ineficiencias de costos y gastos, para así levantar los planes de trabajo por cada uno de los aspectos a mejorar.

A continuación, las sugerencias para Express LUCK Colombia:

1. El presente trabajo debe ser ejecutado en su totalidad, revisado y actualizado de forma periódica, entendiendo que la cadena de valor puede cambiar si alguno de los componentes internos y externos cambia.
2. Es necesario que la Gerencia Financiera realice Análisis Financiero y Gestión de Costos. Se sugiere que haya un rol dedicado totalmente a esta labor, puesto que el presente trabajo demuestra que los beneficios superan a los costos.
3. El seguimiento financiero no puede limitarse al cierre del periodo contable, o de la vigencia. Por el contrario, debe realizarse todos los días y de manera prospectiva.
4. La compañía debe implementar procesos, que definan el alcance y la responsabilidad por área. Este insumo permitirá dimensionar la planta de personal administrativo necesario para la compañía. Los ahorros potenciales encontrados respaldan ampliamente el eventual costo adicional.
5. Una vez definidos los procesos, roles y responsabilidades, debe reforzarse la ayuda de herramientas tecnológicas que permitan fortalecer y automatizar los controles.

Referencias

Badillo Carrasco, K., & Cetre-Nolivos, K. (2018). USO DE LA METODOLOGÍA “JUSTO A TIEMPO” EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Feria, J.M., Oliver, M.D. (2006). Valor en Riesgo: concepto, parámetros y utilidad. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, 1698-5117.

Galicia, F. (2008). Aplicación del modelo de calidad six sigma para la reducción de costos en una empresa. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. México.

Ghemawat, P., Rivkin, J. (1999). La creación de una ventaja competitiva. HARVARD BUSINNES SCHOOL, 702-S03.

Guzmán, J., Chire, G. (2019). Evaluación de la cadena de valor del cacao peruano. Enfoque Universidad UTE, Ecuador. 10(1), 97-116.

López, M. (2022). El costo objetivo en la nueva gestión integral de costos. REVISTA GESTIÓN Y ESTRATEGIA, (13), 104-111.

Mercado, C., Monzón, J. (2018). Tipos de estrategias para generar ventajas competitivas. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES VENEZUELA.

Padilla, R., Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. CEPAL – Naciones Unidas.

Pedrosa, J. (2016). Factoring. ECONOMIPEDIA.COM

Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. UNIVERSIDAD PRIVADA DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN, 483-495.

Quintero, J., Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico. UNIVERSIDAD RAFAEL BELLOS CHACÍN. Maracaibo, Venezuela.

Ramírez, D. (2019). *Contabilidad Administrativa*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

Ramoni, J. (2006). “Paridad de intereses: ¿Una alternativa para el cálculo del tipo de cambio de equilibrio en Venezuela?, UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

Reinheimer, C., Gonzalez, Z., & Zanitti, L. (2004). Sistema de costeo basado en actividades. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ABC EN UNA PYME COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, 131.

Salazar, C., Del Castillo, S. (2018). *Fundamentos Básicos de Estadística – Primera Edición*. Ecuador.

Salazar, G., Mayor, J. (2020). La cadena de valor en el proceso agrícola de maracuyá. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Ecuador, 108-118.

Sevilla, A. (2017). Forward contrato a plazo. ECONOMIPEDIA.COM

Shwedel, K. (2006). Financiamiento de las cadenas de valor. Una estrategia para lograr racionalidad, competitividad e integración.

Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica – Teoría y casos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.