

**ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE
LTDA.**

**PATRICIA ROSAURA CAMACHO PAYARES
JULIETH DE JESÚS GUZMÁN PUELLO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2004

**ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE
LTDA.**

**CAMACHO PAYARES PATRICIA ROSAURA
GUZMÁN PUELLO JULIETH DE JESÚS**

Monografía, presentada para optar al título de Ingeniero Industrial

Asesor

RAÚL PADRÓN CARVAJAL

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS

2004

DEDICATORIA

A Dios por iluminarnos y brindarnos el conocimiento y la sabiduría necesaria para llevar a cabo este proyecto.

A la Santísima Virgen María por su intersección ante Dios por nosotras y por acompañarnos día y noche durante la realización de este proyecto.

A nuestros padres y demás familiares por su comprensión y apoyo incondicional durante esta importante etapa de nuestras vidas.

JULIETH Y PATRICIA

AGRADECIMIENTOS

Los autores de esta monografía expresamos nuestros agradecimientos a las siguientes personas:

Al Señor Víctor Pretelt Mendoza, gerente de PRODUCTOS CARIBE LTDA., por permitirnos desarrollar el proyecto en su empresa.

A todos los funcionarios de PRODUCTOS CARIBE LTDA. en especial al subgerente Jairo Gómez por suministrarnos la información requerida para la realización de este trabajo.

A los profesores Fabián Gazabón y Carlos Ortiz quienes a lo largo de este trabajo nos brindaron sus consejos, orientación y apoyo. Agradecemos de manera especial a nuestro asesor Raúl Padrón Carvajal por ser el guía en nuestra investigación.

A todas aquellas personas quienes contribuyeron directa o indirectamente en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. DISEÑO DE TRABAJO	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 MARCO TEÓRICO	9
1.4.1 Análisis Financiero	9
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	21
1.5.1 Tipo de Investigación.	21
1.5.2 Población y Mue	22
1.5.3 Recolección de Datos	23
1.5.4 Análisis de Datos	24
2. PERFIL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.	26

2.1	ACTIVIDAD ECONÓMICA	26
2.2	RESEÑA HISTÓRICA	27
2.3	PRODUCTOS	29
2.4	MISIÓN	29
2.5	VISIÓN	30
2.6	POLÍTICAS DE CALIDAD	30
2.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
2.7.1	Departamento Administrativo	33
2.7.2	Departamento Comercial	34
2.7.3	Departamento de Producción	35
2.7.4	Departamento de Administración y Finanzas	36
2.8	PROCESO DE GESTIÓN PARA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS	36
3.	ANÁLISIS DE FACTORES COMPETITIVOS	41
3.1	ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	41
3.1.1	Departamento Comercial	41
3.1.2	Producción	43
3.1.3	Administración	47
3.1.4	Finanzas	49
3.2	ÁNÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	51
3.2.1	Clientes	51
3.2.2	Proveedores	55

3.2.3 Competencia	57
3.2.4 Comportamiento del Sector; Cosméticos y Productos para el Aseo Del Hogar	74
3.2.5 Variables Macroeconómicas	79
3.2.4 Fuerzas Sociales y Culturales	95
3.2.6 Normas Legales Aplicables a La Empresa	109
4. ANÁLISIS FINANCIERO	114
4.2 ANÁLISIS VERTICAL	115
4.2 ANÁLISIS HORIZONTAL	122
4.3 RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS	127
4.3.1 Indicadores de Liquidez	129
4.3.2 Indicadores de Rentabilidad	140
4.3.3 Indicadores de Endeudamiento	143
4.4 ESTADO DE FUENTES Y USOS	150
4.5 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	157
5. CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFIA	174

LISTADO DE TABLAS

	Pag
Tabla 1. Indicadores Financieros	15
Tabla 2. Criterio para determinar si los cambios son Fuentes o Usos	19
Tabla 3. Clasificación Fuentes y Usos	20
Tabla 4. Competencia de PRODUCTOS CARIBE LTDA.	59
Tabla 5. Indicadores Líderes de Actividad Real a 4 de Octubre de 2004.	85
Tabla 6. Tasa de Desempleo 2004	89
Tabla 7. TRM Mensual 2000-2004	92
Tabla 8. Síntesis de Factores Internos	109
Tabla 9. Síntesis de Factores Externos	112
Tabla 10. Indicadores financieros de PRODUCTOS CARIBE LTDA.	127
Tabla 11. Detalle ciclo de efectivo	137
Tabla 12. Nivel de ventas proyectado	157

LISTADO DE GRÁFICOS

		Pag
Gráfico 1.	Esquema ilustrativo del análisis	24
Gráfico 2.	Organigrama	32
Gráfico 3.	Fuerzas de la Competencia. Industria de productos y servicios para el aseo y la limpieza	70
Gráfico 4.	Participación del Mercado: Oferentes Productos para el Aseo del Hogar	73
Gráfico 5.	Evolución de producción y ventas del sector cosmético y productos de aseo	75
Gráfico 6.	Tasa de crecimiento del PIB	79
Gráfico 7.	Tasa de interés CDT a 90 días	80
Gráfico 8.	Índice precio al consumidor IPC	83
Gráfico 9.	Tasa de Desempleo Anual	87
Gráfico 10.	Evolución de la tasa de desempleo y de subempleo	90
Gráfico 11.	TRM Mensual 2000-2004	91
Gráfico 12.	TRM 2004	93

LISTADO DE ANEXOS

- ANEXO A. Diagnóstico Integral de la Empresa**
- ANEXO B. Productos elaborados por PRODUCTOS CARIBE LTDA.**
- ANEXO C. Competencia de PRODUCTOS CARIBE LTDA.**
- ANEXO D. Muestra Mensual Del Comercio Al Por Menor**
- ANEXO E. Normas Legales Aplicables Al Sector De Productos Para El Aseo Del Hogar**
- ANEXO F. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Balance General - Pesos Corrientes 2000- 2003**
- ANEXO G. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Balance General - Pesos Constante Base 2003 - 2000-2003**
- ANEXO H. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de Resultados Precios Corrientes 2000-2003**
- ANEXO I. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de Resultado Precios Constantes Base 2003 - 2000-2003**
- ANEXO J. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Balance General Análisis Vertical 2000-2003**
- ANEXO K. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de Resultados Análisis Vertical 2000-2003**

- ANEXO L. LABORATORIOS COFARMA S.A Estado de Resultados 2000-2003**
- ANEXO M. LABORATORIOS COFARMA S.A Análisis Vertical 2000-2003**
- ANEXO N. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Balance General- Análisis Horizontal 2000-2003 Pesos Corrientes**
- ANEXO O. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Balance General - Análisis Horizontal 2000-2003 Pesos Corrientes.**
- ANEXO P. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de Resultados Análisis Horizontal 2000-2003 Pesos Corrientes**
- ANEXO R. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Indicadores o Razones Financieras 2000 – 2003**
- ANEXO S. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de Fuentes y Usos 2001**
- ANEXO T. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de Fuentes y Usos 2002**
- ANEXO U. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de Fuentes y Usos 2003**
- ANEXO V. PRODUCTOS CARIBE LTDA. Estado de resultado proyectado 2004 – 2008**

Productos **CARIBE** LTDA.

PRODUCTOS QUIMICOS PARA LA LIMPIEZA DEL HOGAR Y LA INDUSTRIA.



Cartagena, 22 de octubre de 2004

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR


Atn. DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos informarles que las estudiantes **PATRICIA ROSAURA CAMACHO PAYARES** y **JULIETH DE JESÚS GUZMÁN PUELLO** desarrollaron exitosamente el estudio correspondiente a su trabajo de grado titulado "ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.", en las instalaciones de nuestra empresa.

Agradecemos de antemano la atención prestada,

Cordialmente,

PRODUCTOS CARIBE LTDA.
NIT 800.303.972-6

VICTOR PRETEL MENDOZA
GERENTE

Cartagena, 22 de octubre de 2004

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Atn. COMITÉ CURRICULAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

L. C.

Respetados señores,

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, como asesor de monografía, con el fin de presentarles el trabajo de grado titulado **“ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.”**, llevado a cabo por los estudiantes **PATRICIA ROSAURA CAMACHO PAYARES** y **JULIETH DE JESÚS GUZMÁN PUELLO**, quienes lo presentan a ustedes como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Agradezco de antemano la atención prestada,

Cordialmente,



RAÚL PADRON CARVAJAL

Ingeniero Industrial especialista en Finanzas

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, D.T y C

Yo, PATRICIA ROSAURA CAMACHO PAYARES, identificado con Cédula de Ciudadanía número 32.905.358 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso de mi trabajo de grado titulado "ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.", y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

Patricia Rosaura Payares
PATRICIA ROSAURA CAMACHO PAYARES



LA SUSCRITA NOTARIA QUINTA DEL CÍRCULO
DE CARTAGENA

EN CARTAGENA - 2 DIC 2004

ANTE EL SUSCRITO NOTARIO, COMPARECIÓ (ERON)
Patricia Rosaura
Camacho Payares
C.C. *32905358 - c / e*

Y DIJO (ERON) QUE RECONOCIÓ COMO SUYA (S)
LA(S) FIRMA(S) ESTAMPADA(S) EN EL ANTERIOR
DOCUMENTO ASÍ COMO EL CONTENIDO DEL MISMO

DECLARANTE: *Patricia Rosaura Payares*

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, D.T y C

Yo, JULIETH DE JESÚS GUZMÁN PUELLO, identificado con Cédula de Ciudadanía número 33.273.821 de San Juan Nepomuceno, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso de mi trabajo de grado titulado "ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.", y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

Julieth Guzmán Puello
JULIETH DE JESÚS GUZMÁN PUELLO

LA SUSCRITA NOTARIA QUINTA DEL CÍRCULO
DE CARTAGENA

EN CARTAGENA - 2 DIC. 2004

ANTE EL SUSCRITO NOTARIO COMPARECÍO (ERON)
Julieth De Jesús
Guzmán Puello

C.C. 33.273.821 San Nep

Y DIJO (ERON) QUE RECONOCE(N) COMO SUYA (S)
LA(S) FIRMA(S) ESTAMPADA(S) EN EL ANTERIOR
DOCUMENTO ASÍ COMO EL CONTENIDO DEL MISMO

DECLARANTE *Julieth Guzmán Puello*

Cartagena, 22 de octubre de 2004

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Atn. COMITÉ CURRICULAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

L. C.

Respetados señores,

Por medio de la presente me permito presentar a ustedes el trabajo de grado titulado **“ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.”**, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Agradezco de antemano la atención prestada,

Cordialmente,

Patricia Rosaura Camacho Payares

PATRICIA ROSAURA CAMACHO PAYARES

CÓDIGO: 00-01-026

Cartagena, 22 de octubre de 2004

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Atn. COMITÉ CURRICULAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
L. C.

Respetados señores,

Por medio de la presente me permito presentar a ustedes el trabajo de grado **“ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.”**, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Agradezco de antemano la atención prestada,

Cordialmente,


JULIETH DE JESÚS GUZMÁN PUELLO
CÓDIGO: 00-01-044

RESUMEN

1. TÍTULO DEL TRABAJO

ANALISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.

2. AUTORES

PATRICIA ROSAURA CAMACHO PAYARES

JULIETH DE JESÚS GUZMÁN PUELLO

3. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico financiero integral de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA., mediante la utilización de herramientas de análisis que permitan proponer un sistema de información financiero y administrativo con el objeto de interpretar la situación real de la compañía.

4. METODOLOGIA

La investigación es de tipo *Estudio de Caso* porque se propone estudiar intensivamente las características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una organización.

A continuación se presentan las etapas en las cuales se llevo a cabo la Investigación

- INVESTIGACIÓN, se realizaron visitas y entrevistas con el personal Directivo y con los jefes de cada uno de los departamentos de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA., para tener conocimiento general de ésta, como su visión, misión, proyecciones, antecedentes, productos ofrecidos, cobertura en el mercado, su competencia, identificación de situación o aspecto de interés, recopilación de la información necesaria para el estudio (estados financieros básicos, informe contable, y financieros) debilidades y fortalezas, De igual forma se investigo las variables del macroentorno que afectan la gestión de la empresa en estudio para identificar las oportunidades y amenazas.
- PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, definición de los objetivos específicos y generales que se persigue con este trabajo; revisión del material recolectado en la primera etapa, clasificación de las herramientas que se van a utilizar para el diagnostico financiero (análisis de liquidez, de actividad, de rentabilidad y de endeudamiento, análisis vertical y horizontal).

- EJECUCIÓN, desarrollo de las herramientas financieras, análisis e interpretación del diagnóstico financiero; proyecciones de los estados financieros.
- EVALUACIÓN Y CONCLUSIÓN, emisión de juicios acerca del resultado de los índices analizados, identificando los posibles problemas y sus causas, se plantean alternativas de solución.

5. LOGROS ESPERADOS

Obtener un documento monográfico que refleje la situación financiera de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. durante los años 2000, 2001, 2002 y 2003, el cual sirva a la gerencia como modelo para futuros análisis y toma oportuna de decisiones, y a los estudiantes, docentes y otras partes interesadas como fuente de investigación.

Adquirir experiencia en la realización de un análisis financiero integral.

6. DIRECTOR

Ing. RAUL PADRON CARVAJAL

INTRODUCCIÓN

El análisis financiero integral, como su nombre lo indica es un análisis que recolecta información cualitativa y cuantitativa de una empresa con el objeto de tener una visión global y un conocimiento profundo de esta que permita evaluar el desempeño financiero y operacional base fundamental para que los y administradores, inversionistas y acreedores tomen la decisión más correcta a la hora de invertir.

El siguiente trabajo tiene como finalidad realizar un análisis financiero integral a la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. interpretando y concatenando conjuntamente los resultados obtenidos a través de los diferentes métodos de análisis empleados con el fin de hacer un diagnóstico aterrizado de la situación financiera de la empresa.

Pasa su desarrollo se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo estará conformado por un análisis interno que busca detectar las fortalezas y debilidades de la empresa y un análisis externo (perspectivas del sector, situación económica, política y social del país, etc) que determine las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la misma. El análisis cuantitativo estará conformado por el análisis vertical, análisis horizontal,

indicadores financieros, análisis de fuentes y usos, relación entre costo de capital y rentabilidad.

Esperamos que este trabajo sea del agrado de todos sus lectores.

1. DISEÑO DE TRABAJO

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PRODUCTOS CARIBE LTDA. es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Cartagena dedicada a la fabricación de productos químicos para el aseo del hogar y la industria, con un volumen de operación representado en unas ventas promedio mensuales de 70.000.000 de pesos.

Actualmente la empresa no cuenta con un análisis financiero integral que le permita realizar un diagnóstico de su situación actual, base fundamental para identificar sus fortalezas y debilidades, consolidar sus ventajas competitivas y poder definir con claridad la postura estratégica a adoptar para hacerle frente a las amenazas y oportunidades que presenta la liberalización del comercio consecuencia de la globalización, proceso inevitable e irreversible que obliga a que cada país, empresa o grupos de empresas, en particular, participen en una nueva estructura de una forma abierta, en condiciones de transparencia que garanticen el libre flujo de información y de la riqueza.

En virtud de estas circunstancias se hace improrrogable e indispensable proceder a la realización de un análisis financiero integral mediante el cual se interpreten conjuntamente los resultados obtenidos a través de los diferentes métodos de análisis empleados, tratando de concatenar en una especie de telaraña las

diferentes variables, de tal manera que se pueda proponer un sistema de información financiero y administrativo que permita realizar un diagnóstico aterrizado de la situación financiera, y a su vez estructurar un plan estratégico con objetivos y metas razonables a corto y mediano plazo para no rezagarse y poder marchar a tono con las novedades y dinámica que requiere la economía con sus nuevas políticas en vías de establecerse a nivel regional, nacional y mundial.¹

¿Qué impacto ha tenido la ausencia de un análisis financiero integral en el desempeño de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA.?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico financiero integral de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA., mediante la utilización de herramientas de análisis que permitan proponer un sistema de información financiero y administrativo con el objeto de interpretar la situación real de la compañía.

¹ ENTREVISTA con Víctor Pretelt Mendoza y Jairo Gómez, Gerente General y Subgerente de PRODUCTOS CARIBE LTDA. Cartagena, Julio, 2004.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Estudiar la estructura administrativa y las características básicas de PRODUCTOS CARIBE LTDA., con el fin de tener una visión global de la empresa como base fundamental para realizar el diagnóstico financiero integral.
2. Analizar las variables relevantes que han afectado el comportamiento de PRODUCTOS CARIBE LTDA. durante los últimos cuatro años (2000-2004) con el fin de determinar el estado actual de la situación financiera de la empresa.
3. Analizar el comportamiento de la empresa en el mercado en el cual se desempeña con el objeto de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, y las fuerzas de la competencia que influyen en la rentabilidad del sector.
4. Proponer un sistema de análisis financiero para PRODUCTOS CARIBE LTDA., utilizando los índices y herramientas necesarias para realizar un diagnóstico financiero integral.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Realizar un análisis financiero integral permitirá a la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. visualizar fácil y rápidamente el grado de concentración y riesgo por cuenta o grupo de cuentas a que está expuesta la empresa, identificar las variaciones presentadas por las cifras comparadas entre períodos consecutivos específicos, desarrollar y proyectar indicadores financieros para compararlos con los promedios que registra el sector, y además conocer los aspectos particulares del sector y las situaciones generales a nivel regional, nacional e internacional que repercuten en los resultados de la empresa; logrando de esta manera detectar en tiempo real las variables de mayor criticidad que debido a los efectos que provocan en la situación financiera de la compañía afectan la toma de decisiones.

Además de los beneficios anteriores, este análisis contribuye a la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, los puntos críticos en cada área de responsabilidad, debilidades en el sistema de control interno, procedimientos inadecuados obsoletos, dualidad de funciones que no agregan valor a las operaciones que se desarrollan y finalmente facilita la evaluación la gestión de los responsables del logro de las metas en la empresa.

La investigación le proporcionará a PRODUCTOS CARIBE LTDA. una herramienta estratégica de gestión en la medida que la información generada se

utilice para desarrollar la planeación estratégica de la empresa, la cual constituye un factor de éxito indiscutible en épocas de alto riesgo e incertidumbre.

Esta monografía será resultado de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Especialización en Finanzas y en la carrera de Ingeniería Industrial. Representará un aporte que la Universidad a través de sus estudiantes y haciendo uso de su vocación empresarial, realiza al sector industrial de la ciudad, específicamente a la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA.; se convertirá en un importante material de consulta de apoyo para la facultad y un punto de referencia para las líneas de investigación financieras.

De igual forma este trabajo es de suma importancia dado que PRODUCTOS CARIBE LTDA hace parte de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) fundamentales en el sistema económico de un país puesto que constituyen la principal fuente de generación de empleo y riqueza, representan un 94 por ciento de los negocios y acogen al 33 por ciento de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende al 60 por ciento y en el comercio representan el 95 por ciento del empleo y el 74 por ciento de la producción.²

Debido a la importancia de las PYMEs, el gobierno y los empresarios Colombianos se encuentran preocupados por determinar cuáles son las condiciones propicias

² Vicepresidente FRANCISCO SANTOS, La Competitividad de las Pymes, agosto 2004

para el desarrollo de estas ante los desafíos y oportunidades que presentarán el Tratado de Libre Comercio TLC Y el Acuerdo de Libre Comercio de las América ALCA, consecuencias del fenómenos de globalización y liberalización del comercio.

Los directivos de PRODUCTOS CARIBE LTDA. reconocen que la globalización es una realidad ineludible y son conscientes de la necesidad de prepararse para enfrentar los cambios a nivel comercial, tecnológico y científico que se aproximan, pues temen repetir la experiencia vivida durante el proceso de Apertura Económica donde los resultados ocasionados fueron lamentables, al presentarse una caída considerable en las ventas de los desinfectantes, una de sus líneas más importantes, debido a la incursión de la empresa venezolana BAYER con su producto BAYCLIN, atractivo por su precio y buena calidad, el cual logró conquistar una gran porción del mercado local de PRODUCTOS CARIBE LTDA. Además, de acuerdo a las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, durante la primera mitad de la década de los 90, aproximadamente el 55 por ciento de las PYMEs desaparecieron porque no eran competitivas en costos y calidad.

Lo anterior hace indispensable la realización de un análisis financiero integral en la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. que permita optimizar los recursos y sobrevivir en el mercado.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Análisis Financiero. El análisis financiero se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, los cuales ayudan de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis financiero no es un frío cálculo de indicadores o una interpretación de cifras, aislada de la realidad. Por el contrario, debe estar enmarcado dentro del conjunto de hechos y situaciones que forman el medio ambiente en el cual se ubica y opera la empresa de tal manera que se constituya en un análisis integral que considera información cuantitativa y cualitativa histórica y proyectada.

El análisis financiero comprende, entre otros, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y el cálculo e interpretación de indicadores financieros, complementado con herramientas tales como estado de fuentes y usos, estado de fuentes de efectivo y proyecciones financieras, y finalmente un análisis real de toda la información anterior, el cual se emiten juicios acerca de los resultados obtenidos.

☞ **Análisis Vertical.** El Análisis Vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, la cual consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un Balance General o un Estado de Resultados) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se trata de un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

☞ **Análisis Horizontal.** El Análisis Horizontal, por su parte es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos de dos o más períodos consecutivos. A diferencia del análisis vertical, éste es un análisis dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en cada cuenta de un periodo a otro. Mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos y también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

☞ **Razones o Indicadores Financieros.** Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero, señalan los puntos débiles y fuertes de un negocio e indican probabilidades y tendencias.

Las relaciones financieras expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí solas. Por consiguiente no se puede determinar si

indican situaciones favorables o desfavorables a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.

- Las razones o indicadores de la misma empresa obtenidos en años anteriores.

- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serían los indicadores puestos como “metas” para la empresa y sirven para examinar la distancia que los separa de los reales.

- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada. Los indicadores de industria son difíciles de obtener sobretudo en países como el nuestro que no mantienen sus estadísticas al día, estos deben ser formulados por los gremios o a las asociaciones comerciales y se consideran de gran importancia para el adecuado análisis de una empresa en particular; sin embargo, los indicadores o razones estándares no deben considerarse como “ideales” sino como algo representativo de la industria en general con lo que se puede comparar una compañía en particular.

El análisis de la situación financiera de una empresa utilizando índices puede hacerse agrupando éstos en tres categorías que coinciden con los tres signos

vitales de una empresa: liquidez, rentabilidad y endeudamiento, y otra correspondiente a la rotación o actividad, la cual complementa el análisis de liquidez.

Los indicadores utilizados para medir la liquidez son la Razón Corriente, la Prueba Ácida y el Capital Neto de Trabajo. Entre los indicadores de rotación se destacan Rotación de Cartera, Rotación de inventarios, Rotación de Proveedores, Rotación de Activos Fijos y Productividad del Capital de Trabajo, y finalmente con el análisis del ciclo de efectivo.

Para medir la rentabilidad se utilizan los siguientes indicadores: Margen Bruto, Margen Operacional, Margen neto (utilidad), EBITDA, ROA, ROE, Rentabilidad del Patrimonio antes de Impuestos y la Rentabilidad Operativa del Activo antes de Intereses e Impuesto.

Por su parte, el endeudamiento de una empresa se mide con los siguientes indicadores: Nivel de Endeudamiento Total, Endeudamiento Financiero, Impacto de la Carga Financiera, Cobertura de Intereses, Indicadores de Leverage.

A continuación se presentan las fórmulas para calcular los indicadores financieros.

RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS

1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Prueba Ácida
$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Capital Neto de Trabajo
$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Nivel de Endeudamiento Total
$$\frac{\text{Total Pasivo con Terceros}}{\text{Total Activo}}$$

Concentración del Endeudamiento en el corto plazo
$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total con Terceros}}$$

Endeudamiento Financiero
$$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

Impacto de la carga financiera
$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$$

Cobertura de Intereses
$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Leverage Total
$$\frac{\text{Pasivo Total con Terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

3. INDICADORES DE ROTACIÓN O ACTIVIDAD

Rotación de Cartera **Rotación Cartera (veces)**
$$\frac{\text{Ventas a Crédito en el Periodo}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

Período promedio de cobro (días)
$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 360}{\text{Ventas a Crédito}}$$

$$\frac{360}{\text{rotación cartera (veces)}}$$

Rotación de Inventarios **Rotación de Inventarios (veces)**
$$\frac{\text{Costo de las mercancías vendidas en el periodo}}{\text{Inventario Promedio de Mercancías}}$$

Período promedio de días de Inventario a mano	<u>360</u>
Rotación de Proveedores (días)	$\frac{\text{Rotación de Inventario de Mercancías}}{\text{Cuentas por pagar Promedio} * 360}$
Rotación de Activos Fijos (veces)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$
Rotación de Activos Totales (veces)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$
Ciclo de efectivo (días)	$\text{Rotación Cartera (días)} +$ $\text{Rotación Inventarios (días)} -$ $\text{Rotación Proveedores}$
Productividad del capital de Trabajo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo Neto Operativo}}$
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo Operativo}}$

4. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
Rendimiento del Patrimonio antes de Impuesto	$\frac{\text{Utilidad antes de Im puesto}}{\text{Patrimonio}}$
Rendimiento del Activo antes de Intereses e Impuestos	$\frac{\text{Utilidad Operativa (UOII)}}{\text{Activo Total Bruto}}$
EBITDA	$\text{Utilidad Operativa} + \text{Gasto por depreciación} +$ $\text{Gasto por Amortización}$

Rendimiento del Activo Total (ROE)

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total Bruto}}$$

Tabla 1. Indicadores Financieros

☛ **Estado de Fuentes y Usos EFAF.** También denominado Estado de Cambios en la Posición Financiera o Estado de Movimiento de Fondos, el Estado de Fuentes y Usos es un estado financiero que muestra de donde provinieron y en qué se utilizaron los recursos económicos que la empresa tuvo disponibles durante un período determinado, es decir, muestra cuáles fueron las fuentes de recursos a las que la administración recurrió durante un período determinado y la forma cómo estos recursos fueron utilizados o aplicados en las diferentes áreas de actividad del negocio.

El término Fuente suele ser reemplazado por el término “Origen”; el término Aplicación por el término “Usos” y el término Fondos por el término “Recursos” o cualquier otra combinación de estas palabras.

Las conclusiones a las cuales se llega a través de este estado financiero permiten evaluar la calidad de las decisiones gerenciales confrontando las fuentes y las aplicaciones del período.

Es importante anotar que un empresario puede recurrir a cuatro fuentes de recursos diferentes: Aportes de Capital, Préstamos, Desinversiones y Generación Interna de Fondos.

Los aportes de capital comprenden cualquier aporte que hagan los socios, en efectivo o en especie, se constituye en una fuente de fondos en la medida en que la administración dispone de dichos recursos para realizar las operaciones propias del negocio, es decir, para aplicarlos.

Los préstamos están representados por todas las deudas que asume la empresa tanto a corto como a largo plazo, tales como obligaciones bancarias, bonos, crédito de proveedores de bienes y servicios, prestaciones sociales, impuestos, etc.

Las desinversiones, también denominadas liberación de fondos, representan disminuciones en los activos, se presentan cuando se recurre a la liquidación de los fondos representados en los activos, para utilizarlos (aplicarlos) en otras actividades del negocio y en rubros diferentes de los que originalmente provenían.

La Generación Interna de Fondos GIF, también denominada Recursos Propios o Fondos Propios, es la más importante pues representa fondos que directamente se producen en la operación del negocio y da la pauta para evaluar las posibilidades a largo plazo de la empresa tales como posibilidades de crecimiento, de reparto de utilidades.

Los recursos provenientes de estas fuentes son utilizados en cuatro aplicaciones: Pago de pasivos, Inversiones, Dividendos y Otras aplicaciones.

Una empresa cancela pasivos utilizando fondos que deberán provenir del corto o largo plazo dependiendo del tipo de pasivo que se está cancelando.

Las inversiones implican un aumento del valor total de los activos (corrientes y fijos), aumentos que pueden ser considerados de corto o largo plazo según el compromiso de fondos que representen, de lo cual dependerá el tipo de fuente que se utilice para financiarlas.

Los dividendos que no pueden relacionarse directamente con el corto ni con el largo deben financiarse con la generación interna de fondos pues de lo contrario sería una decisión que no guardaría armonía con lo que deber ser una sana política financiera.

Cuando en una empresa los egresos son mayores que los ingresos, la pérdida que de aquí se deriva se incurre a costa del deterioro del patrimonio de los propietarios, que en términos operativos implica una repercusión desfavorable sobre los activos corrientes, los cuales deberían ser repuestos con capital de los socios si no se quiere colocar a la empresa en situación riesgosa debido a la descapitalización que dicha pérdida implica. Y otra, aunque muy riesgosa sería la deuda.

Del análisis de las diferentes fuentes y aplicaciones puede concluirse que la financiación del crecimiento de la empresa se realiza de una combinación de las fuentes mencionadas.

Además permitirá configurar el Principio de Conformidad Financiera, que refleja lo que debería darse entre las fuentes y las aplicaciones, el cual establece que las fuentes de corto plazo deberían financiar las aplicaciones de corto plazo; las fuentes de largo plazo deberían financiar las aplicaciones de largo plazo; la generación interna de fondos debe financiar primero que todo los dividendos y lo que quedare debe aplicarse a corto y/o largo plazo dependiendo de la política de crecimiento de la empresa.

▪ **Elaboración y Análisis del Estado de Fuentes y Usos**

Para construirlos, utilizaremos la metodología propuesta por Oscar León en su libro Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones, la cual consta de los siguientes pasos:

Paso 1. Establecer las diferencias en las cuentas de los Balances Generales, utilizando el signo - cuando ocurra una disminución en uno de los rubros, y el signo + en caso de un aumento.

Paso 2. Determinar si las diferencias son Fuentes o Usos de acuerdo al siguiente criterio: Los aumentos en cuentas del activo son usos (aplicaciones) y las disminuciones son fuentes; los aumentos en cuentas del pasivo o patrimonio son fuentes y las disminuciones son usos, de esta manera

CUENTAS	AUMENTO	DISMINUCIÓN
De activo	U	F
De pasivo	F	U
De patrimonio	F	U

Tabla 2 Criterio para determinar si los cambios son Fuentes o Usos

Es necesario aclarar que la variación de todas las cuentas del activo fijo o activo no corriente se determina en su valor neto, con el fin de evitar el error conceptual de colocar la depreciación acumulada como un uso en caso de una disminución.

Paso 3. Elaborar la primera hoja de trabajo, la cual constituye una primera aproximación al EFAP que consiste en elaborar un cuadro resumen, colocando de un lado todas aquellas variaciones que representen fuente (F), y de otro lado las que implicaron uso (U).

Paso 4. Llevar a cabo la depuración de la información relacionada con las cuentas de utilidades retenidas y activos fijos.

Paso 5. Elaborar el EFAP definitivo para poder evaluar las decisiones de inversión, financiación y dividendos o reparto de utilidades. Es necesario agrupar previamente las fuentes y usos de acuerdo a la siguiente clasificación:

FUENTES

-De corto plazo	FCP
-De largo plazo	FLP
-Generación Interna de Fondos	GIF

USOS

-De corto plazo	UCP
-De largo plazo	ULP
-Dividendos o reparto de utilidades	DIV

Tabla 3. Clasificación Fuentes y Usos

Paso 6: Analizar el Estado de Fuentes y Usos de Fondos y confrontar las fuentes y usos para tratar de identificar las decisiones que se tomaron y verificar su compatibilidad con el principio de conformidad financiera.

Es necesario tener en cuenta que el Estado de Fuentes y Usos no ilustra en forma directa si las decisiones fueron buenas o malas. Su función, es alertar al analista o administrador sobre eventuales problemas que puedan estar implícitos en las decisiones que aparecen cuantificadas en las cifras que refleja.

☛ **Proyecciones Financieras.** El uso de cifras proyectadas le permite al administrador financiero tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa en la medida en que la obtención de dichas cifras obedece a la confrontación de la información histórica con las expectativas futuras de la empresa y los objetivos que con base en ellas se ha trazado la gerencia. En la proyección de los estados financieros se utilizan cifras globales referentes a los

diferentes aspectos de la empresa, es decir, no requiere de muchos detalles de cifras.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de Investigación. La investigación es de tipo *Estudio de Caso* porque se propone estudiar intensivamente las características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una organización.

Este tipo de investigación tiene como característica el estudio de profundidad de una unidad de observación, PRODUCTOS CARIBE LTDA., teniendo en cuenta sus características, procesos específicos y comportamientos de esa unidad en los últimos cuatro (4) años.

Además esta investigación será particularmente útil para obtener información básica para planear investigaciones más profundas, pues, debido a lo intensivo de la indagación, arrojan luz sobre importantes variables, interacciones y procesos que merezcan ser investigados más extensivamente.

Los resultados serán difícilmente generalizables en el sector de pequeñas y medianas empresas PYMEs debido a que la investigación se centrará en situaciones particulares de PRODUCTOS CARIBE LTDA.

En el desarrollo de la investigación se seguirán las siguientes etapas:

1. Enunciar los objetivos de la investigación. Indicar cuál es la unidad de estudio, el caso y que características, relaciones y procesos se van a observar.
2. Indicar cómo se selecciona el caso, y que técnicas de observación van a ser utilizadas.
3. Recoger los datos.
4. Informar los resultados y discutir su significación en función de los objetivos propuestos al iniciar el estudio.

1.5.2 Población y Muestra. La investigación va dirigida a la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. La población está conformada por cada una de las personas que directa o indirectamente están relacionadas con las operaciones propias de la organización, entre ellos se encuentran los clientes, consumidores, distribuidores y los treinta y tres (33) miembros del equipo humano que actualmente labora en la organización, personas responsables de los procesos, manejo de información y toma de decisiones.

El método a utilizar para seleccionar la muestra representativa de nuestro estudio hace parte del Muestreo No Probabilístico y se denomina Muestreo por Conveniencia.

La unidad de muestreo se seleccionará por su disponibilidad. En las instalaciones se escogerán los jefes de cada uno de los departamentos que conforman la organización y los operarios que manejan información relevante, de tal forma que queden representadas todas las áreas y/o procesos de interés de la empresa.

Además se seleccionarán distribuidores como almacenes de cadena de la ciudad, clientes, consumidores, depósitos de municipios de Bolívar como Ferretería Casa del Constructor en San Juan Nepomuceno que proporcionen información correspondiente a las líneas de productos y el sector en general, útil para el desarrollo del trabajo que se adelanta.

1.5.3 Recolección de Datos. La información se obtendrá a partir de fuentes primarias y secundarias. Para las fuentes primarias independientes de la empresa en estudio se realizarán entrevistas informales y a los miembros de la organización se aplicará la encuesta DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE PRODUCTOS CARIBE LTDA. (Ver ANEXO A) diseñada de manera tal que permita obtener información relevante de las variables internas de los diferentes departamentos de la empresa, base fundamental para la detección de las debilidades y fortalezas. Las preguntas de la encuesta serán realizadas a las personas, que de acuerdo a su función, nos puedan proporcionar dicha información.

Para obtener información de las fuentes secundarias consultaremos textos financieros, administrativos, contables y de mercadeo, consultas en páginas web especializadas, revistas, periódicos y profesionales idóneos en cada tema que se consulta.

1.5.4 Análisis de Datos. La información obtenida de las diferentes fuentes se organizará y se tabulará por tema o área, presentándola de tal manera que permita interpretar los datos allí registrados.

Analizaremos los datos utilizando herramientas estadísticas teniendo en cuenta que la profundidad del análisis dependerá de la criticidad del tema abordado.

A continuación se presenta el esquema ilustrativo del análisis. Gráfico 1

ESQUEMA ILUSTRATIVO DEL ANÁLISIS

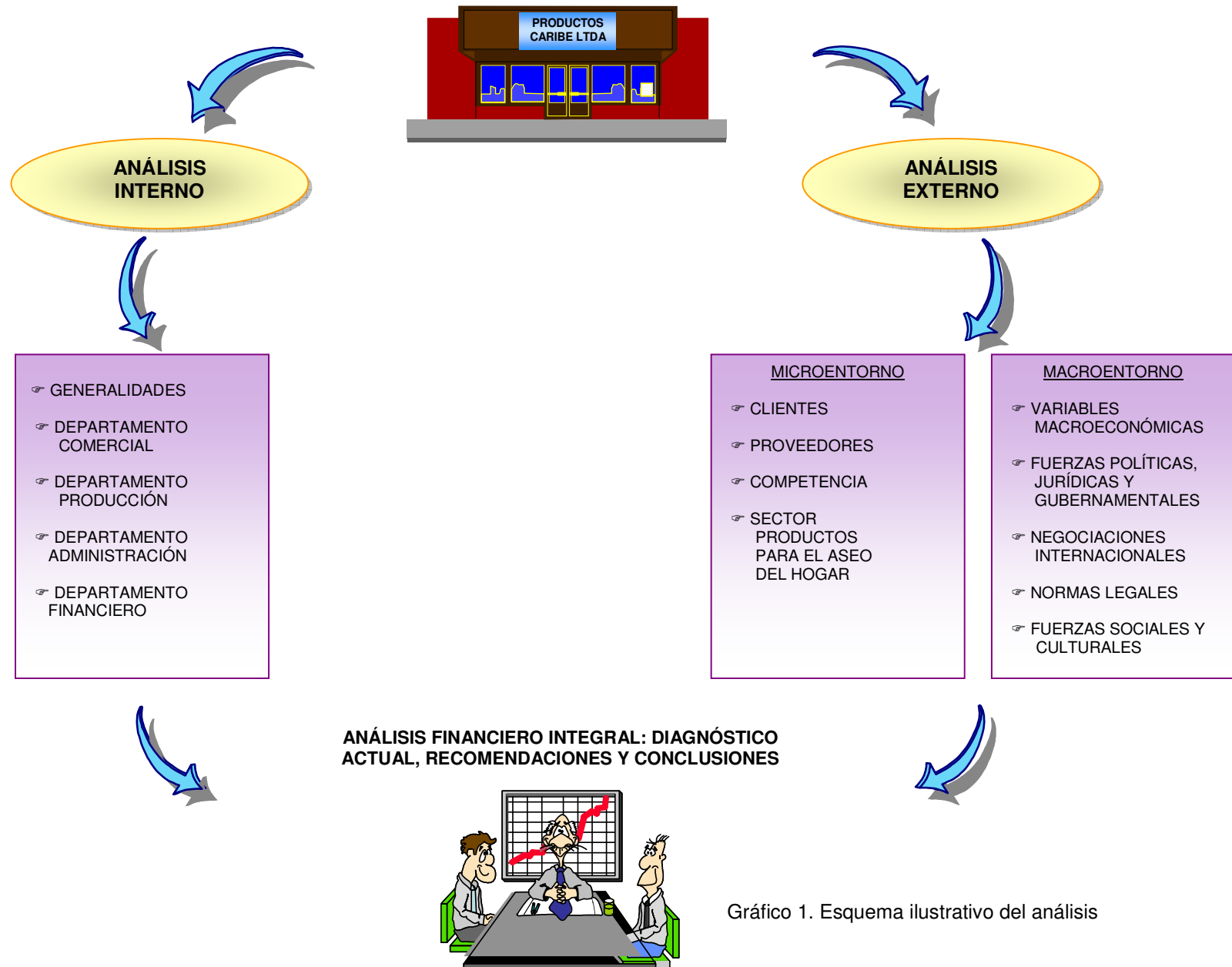


Gráfico 1. Esquema ilustrativo del análisis

2. PERFIL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARIBE LTDA.

2.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA

PRODUCTOS CARIBE LTDA. es una pequeña empresa dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos químicos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico e industrial.

Para dar cumplimiento a este objeto social cuenta con el Registro Sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA.³

Además, esta entidad le ha otorgado el Certificado de Capacidad de Producción (CCP) mientras se concluye la implementación gradual de las Normas de Fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico de acuerdo a la Resolución 3113 de 1998 del Ministerio de Salud.

De igual forma posee el certificado del Departamento Administrativo Distrital de Salud de Cartagena (DADIS) donde se hace constar que la empresa cumple con las normas higiénica que le aplican, y sus productos están codificados de

³ MINISTERIO DE SALUD, Decreto Número 1545 DE 1998 de 4 Agosto de 1998

acuerdo al Instituto Colombiano de Automatización y Control Comercial IAC, lo cual le permite su comercialización en importantes almacenes de cadena.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

PRODUCTOS CARIBE LTDA. nació hace aproximadamente 25 años, su fundador fue el químico farmacéutico Víctor Pretelt Mendoza, egresado de la Universidad de Cartagena, a quien se le ocurrió crear una empresa para fabricar desinfectantes con una fórmula que él había inventado, le comentó a un par de amigos: Luis Felipe Martelo Osorio y Germán Freydell, y formaron una sociedad. Inicialmente la “empresa” estaba ubicada en el barrio Manga en el patio de la casa de Víctor Pretelt; el procedimiento de fabricación era muy sencillo, consistía simplemente en agregar las materias primas a un tanque y revolverlas con un remo. En esa época Pretelt trabajaba en Chicles de Colombia y los desinfectantes los elaboraba en los fines de semana y los vendía por las tardes. Cuando llegaba del trabajo recogía a sus socios en un jeep y salían a ofrecerlos en las casas de puerta en puerta. Al cabo de un año contaban con los recursos suficientes para contratar un empleado quien debía realizar el proceso. A los cuatro años trasladaron el negocio a la calle Sena.

Pasaron algunos años y el negocio les proporcionaba muy buenos ingresos, por lo tanto Pretelt decidió renunciar a Chicles de Colombia y dedicarse totalmente a la empresa, pero esta vez sólo con Martelo pues Freydell tuvo que partir hacia Medellín y por lo tanto debió retirarse de la sociedad.

Aproximadamente ocho años después se mudaron a una casa en la avenida Crisanto Luque donde tuvieron algunos problemas como el incendio de su bodega de materias primas, lo cual les ocasionó muchas pérdidas debido a que no tenían el negocio asegurado; otro problema se presentó con la fabricación de alcohol antiséptico, pues este medicamento debía ser elaborado en una planta con ciertas especificaciones que el INVIMA exigía, pero que la casa no cumplía. Debido a estos problemas Martelo decidió venderle sus acciones a Pretelt y retirarse de la sociedad. A pesar de todas las situaciones presentadas Pretelt mantuvo sus esperanzas y trabajó arduamente junto con su equipo para sacar su pequeña empresa adelante.

La última semana del mes de agosto del año 2002 se trasladaron a una planta más amplia ubicada en el barrio El Campestre cerca de los siguientes negocios: Rosa del mar, Casa del marino, Laboratorios GERCO e IMEX. En esta nueva instalación pueden realizar mejor sus procesos y pensar en el reingreso de la línea de alcohol antiséptico, y la creación de nuevos empleos acordes con el crecimiento de su empresa.

Hoy PRODUCTOS CARIBE LTDA. es una pequeña empresa con un equipo humano de treinta y tres (33) trabajadores, un total de activos de \$590.000.000 y un nivel de ventas promedio mensual de \$80.000.000. Sus socios son el señor Víctor Pretelt Mendoza y su hermano José Liberato Pretelt Mendoza, con participaciones del 90% y 10% respectivamente.

En ella se elaboran catorce (14) líneas de productos químicos de aseo, económicos y de excelente calidad cuyo logotipo tradicional es un pez debido a la afición de sus socios por la pesca.

2.3 PRODUCTOS

Los productos ofrecidos por la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. son:

Desinfectantes de diferentes aromas, limpiadores, citronela, ácido muriático, varsol, emulsión, creolina, detergente concentrado, limpia vidrio, lava platos, ambientadores en gel y spray, inmunizante para maderas y soda caústica líquida y en escama. Ver ANEXO B.

Para apoyar la venta de sus productos ofrece servicio de atención al cliente entre ellos atención de reclamos, sugerencia y garantía y servicio de asesoría personalizada.

2.4 MISIÓN

Nuestra empresa tiene como misión la fabricación y comercialización de productos químicos de alta calidad para el aseo y la limpieza del hogar y la industria, con personal calificado, con el fin de garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

2.5 VISIÓN

Nuestra empresa tiene como visión ser líder a nivel de la costa en la fabricación de productos químicos para el aseo y la limpieza del hogar y la industria a través de la entrega oportuna y servicio al cliente personalizado.

2.6 POLÍTICAS DE CALIDAD

Aplicación de normas de fabricación para los productos de aseo, higiene y limpieza (Resolución 3139 y 3113 de 1998 expedida por el Ministerio de Salud).

Dar cumplimiento al reglamento de higiene y seguridad industrial, programa de salud ocupacional, evaluación y emergencia conforme al ministerio de trabajo.

Exigencia de las fichas técnicas de las materias primas adquiridas y control de la calidad del producto mediante examen de laboratorio.

Supervisión de los procesos de producción diarios y control de devoluciones y desechos por el departamento de control de calidad.⁴

⁴ Los autores de esta monografía no participaron en la redacción de las declaraciones de misión, visión y políticas de calidad. Estas fueron definidas por la Gerencia en el año 2001.

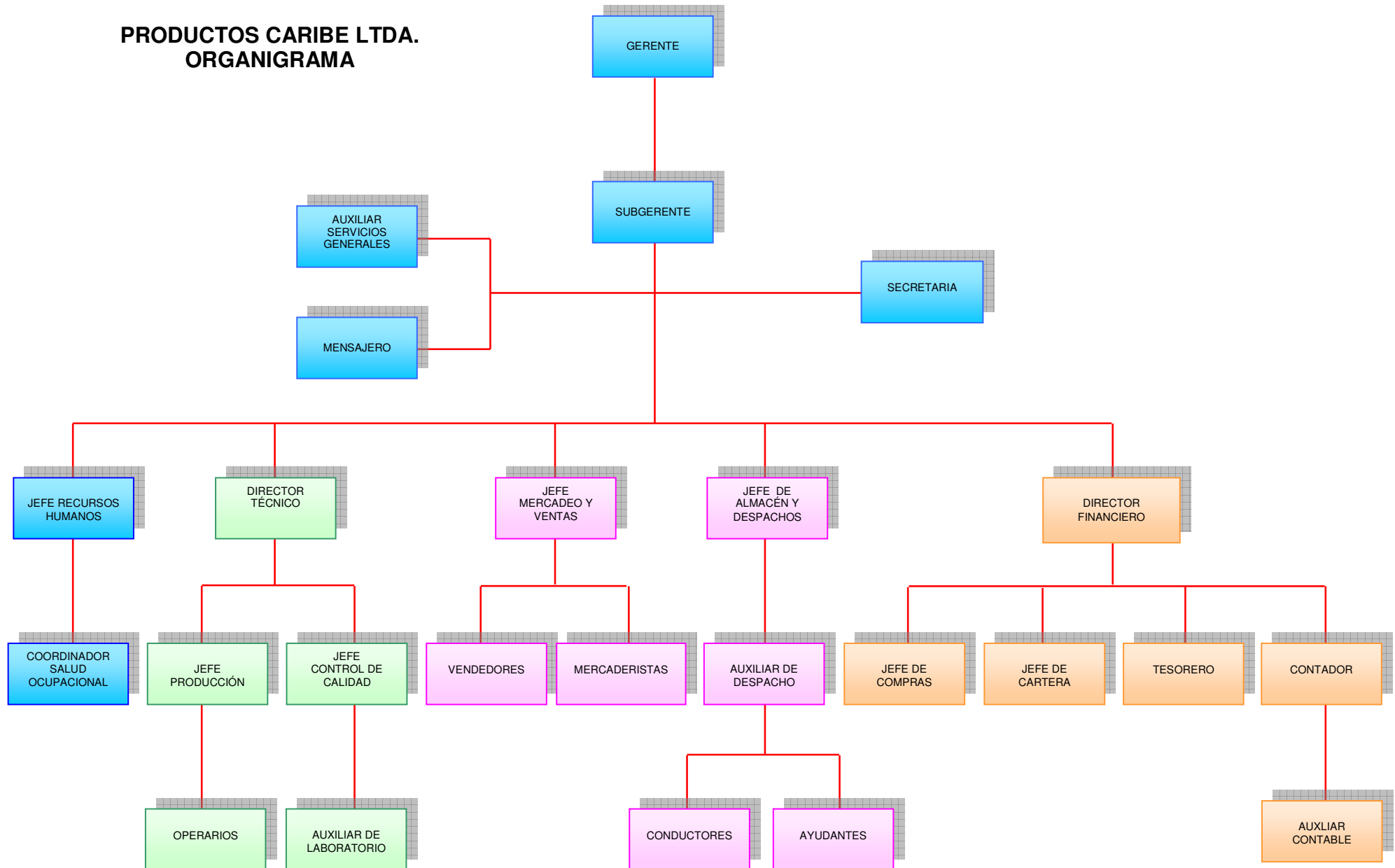
2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La gestión de PRODUCTOS CARIBE LTDA. está bajo la dirección de uno de sus dueños, Víctor Pretelt Mendoza, quien hace las veces de gerente general y representante legal, y la coordinación de su equipo administrativo y operativo.

PRODUCTOS CARIBE LTDA, se encuentra departamentalizada por procesos y conformada en total por treinta y tres (33) personas. Cuenta con cuatro departamentos: administrativo, producción, comercial y financiero. Cabe anotar que es común la multifuncionalidad de los empleados, es decir un empleado desempeña la función de dos o más cargos según sea necesario.

A continuación se presenta el organigrama que ayudará a tener una mejor visión de la empresa. Asimismo se detallarán las labores asociadas a cada área descrita en el organigrama (Gráfico 2), el número de personas que en éstas laboran, sus responsabilidades y características profesionales.

PRODUCTOS CARIBE LTDA. ORGANIGRAMA



- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
- DEPARTAMENTO TÉCNICO
- DEPARTAMENTO COMERCIAL
- DEPARTAMENTO FINANCIERO

2.7.1 Departamento Administrativo. En el departamento administrativo se encuentran los siguientes cargos: gerente, subgerente, secretaria, jefe de recursos humanos, coordinador de salud ocupacional, auxiliar de servicios generales y mensajero. En esta área se fijan las metas y objetivos que les serán exigidos a los jefes de departamentos. Laboran cinco (5) personas, el gerente general, Víctor Pretelt Mendoza Químico Farmacéutico de la Universidad de Cartagena, el subgerente, Jairo Gómez Contador Público de la Universidad de Cartagena, la secretaria, Dayra Luz Blanco, estudiante de contaduría del Instituto Tecnológico Comfenalco, el auxiliar de servicio general y el mensajero.

La función del gerente general consiste en coordinar todas las áreas de la empresa, realizar investigaciones para desarrollar nuevos productos y /o mejorar la fórmula de los ya existentes, y temporalmente desempeñar el cargo de Director Técnico pues actualmente este se encuentra vacante y es uno de los requisitos de las Normas Técnicas de Fabricación del INVIMA.

Aparte de administrar y gestionar la empresa el gerente y el subgerente, están atentos a la búsqueda de diferentes alternativas de financiación como aquellas dirigidas especialmente a las PYMEs con el objeto de obtener recursos económicos a más largo plazo y tasas de interés más bajas que las ofrecidas en los bancos de primer piso.

Adicionalmente el subgerente general, hace las veces de jefe de recursos humanos, coordinador de salud ocupacional, jefe de almacén y despachos y director financiero. La Secretaria tiene la función de recibir lo faxes, llamadas telefónicas entre otras.

2.7.2 Departamento Comercial. El departamento comercial consta de los siguientes cargos: jefe de ventas, jefe de despachos, vendedores, mercaderistas, auxiliar de despacho, conductores y ayudantes. En este departamento laboran en total diecisiete (17) personas, el jefe de ventas Rafael Zamorano Infante, Tecnólogo del Instituto Tecnológico Comfenalco, responsable de la comercialización de todas las líneas de productos que se fabrican. Adicionalmente se encarga de liderar a sus colaboradores y asignarles una zona específica o un determinado grupo de clientes de acuerdo al conocimiento e idoneidad de éstos con el mercado que interactúan.

La fuerza de venta esta conformada por seis (6) vendedores tecnólogos, de los cuales uno (1) se encuentra ubicado en Barranquilla, un (1) viajero que atiende los clientes en los diferentes departamentos de la Costa Atlántica y los otros cuatro (4) en Cartagena, uno (1) se dedica exclusivamente a los supermercados de cadena y los tres (3) restantes atienden a los diversos clientes de la ciudad como industrias, instituciones, hoteles, restaurantes, tiendas de la periferia, entre otros. Y cinco (5) mercaderistas capacitadas por la empresa, tres (3) en los almacenes de cadena de Cartagena, una (1) en Montería y otra en Valledupar.

La función de los vendedores se centra en la realización de las ventas y visita a los clientes para tomar el pedido y recaudar el dinero adeudado. Por su parte las mercaderistas se encargan de impulsar los productos en los diferentes almacenes de cadena, recolectar la información referente a rotación y precios de la competencia, preferencias, gustos, y nivel de satisfacción de los clientes.

A este departamento también pertenece el auxiliar de despacho, cuya función es realizar las entradas y salidas de mercancía de las bodegas de la empresa y de entregar el cronograma de despacho a los dos (2) chóferes con su respectivos ayudantes cada uno.

2.7.3 Departamento de Producción. En el departamento de producción se encuentran los siguientes cargos: Director Técnico, jefe de producción, jefe de control de calidad, operarios y Auxiliar de laboratorio. Está conformado en total por siete (7) personas, el jefe del departamento de producción, Olvert Ramos, bachiller con veinte años de experiencia adquiridos en la empresa, encargado de velar por la realización de los procesos productivos necesarios para la materialización de los pedidos encargados por el departamento comercial. Para la realización de esta gestión cuenta con el apoyo de cuatro (4) operarios.

El jefe del departamento de control de calidad, Irene Carrascal, Ingeniera Química de la Universidad de Cartagena, responsable de velar por la calidad de los productos elaborados controlando las especificaciones en los procesos productivos de acuerdo a los estándares establecidos. También es la

encargada de atender las quejas y reclamos en cuanto a calidad y de dirigir al auxiliar de laboratorio cuya función es organizar las muestras y tomar notas correspondientes de las variables bajo control.

2.7.4 Departamento de Administración y Finanzas. En el departamento de administración y finanzas se encuentran los siguientes cargos: director financiero, jefe de compras, jefe de cartera, tesorero, contador y auxiliar contable. El departamento se encuentra conformado por cuatro (4) personas, la jefe de cartera, Natalia Díaz, Administradora Industrial de la Universidad de Cartagena, tiene la función es velar por el cumplimiento de las políticas de cartera, la tesorera, Norma Vanega, encargada del recaudo de dinero y de consignar en el banco los pago que llegan a la empresa en cheque o efectivo, la contadora, María del Pilar Montalvo egresada del Instituto Tecnológico de Comfenalco, su función es preparar los balances, estados de resultado, pago de IVA, pago de remuneraciones, pago de imposiciones entre otras y la auxiliar contable, Elena Pérez, estudiante de Contaduría del Instituto Tecnológico Comfenalco.

2.8 PROCESO DE GESTIÓN PARA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS

El proceso de gestión para la producción, comercialización y distribución de los productos en la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. comienza con la identificación de las necesidades y requerimientos de los clientes, y finaliza con

la satisfacción de los mismos y la evaluación cualitativa de la gestión con el fin de dar inicio nuevamente al ciclo. A continuación se presenta una breve descripción de las etapas componentes de este proceso.

1. Recepción de Pedidos. Los pedidos pueden ser recibidos en dos formas diferentes:

☞ El vendedor toma el pedido directamente desde las instalaciones del cliente, diligencia la orden de pedido y la entrega al jefe de ventas.

☞ El cliente solicita su pedido a través de una llamada telefónica o enviando directamente su orden de compra vía fax o e-mail.

2. Revisión del Pedido. Una vez se haya tomado el pedido y diligenciado la respectiva orden, el jefe de ventas deberá revisar la conformidad de la misma con los requisitos del cliente, los precios, y las políticas de descuento y plazos de pago establecidas en la empresa.

Si la orden de pedido posee algún error en uno o varios de los aspectos mencionados, el vendedor debe corregirla de acuerdo a las políticas vigentes. Una vez corregida, se envía al departamento de cartera, donde el jefe de cartera verifica nuevamente la liquidación del pedido y examina en el sistema si el cliente se encuentra a paz y salvo con la empresa.

Si el cliente está en mora se retiene el despacho del pedido y se le comunica la razón por la cual su pedido no ha sido autorizado. De acuerdo a la negociación que se establezca con el cliente, el jefe de cartera autoriza o no el despacho.

3. Facturación, Despacho y Entrega del Pedido. Aprobado el despacho del pedido, se remite la orden al Departamento de Producción, cuando el cliente solicita productos a granel con el fin de programar su elaboración, o directamente al Departamento Financiero, donde se lleva a cabo el proceso de Facturación en caso de que el cliente requiera productos que se encuentren en el almacén de productos terminados.

Cabe aclarar que el Jefe del Departamento de Producción toma la orden y procede a dar inicio al proceso productivo del producto a granel solicitado, dado que no se encuentra en la bodega de productos terminados pues una de las políticas de la empresa prohíbe el almacenamiento de los productos en esa presentación. De igual forma, para mantener un stock de inventario de productos terminados suficiente para satisfacer la demanda, el Jefe de Producción, en compañía del subgerente y jefe de ventas, estiman la demanda mensual, basándose en las ventas del mes anterior y en criterios subjetivos soportados en la experiencia. Asimismo para asegurar la disponibilidad de las materias primas necesarias para dar cumplimiento a los procesos productivos, el Jefe de Compras realiza los pedidos a los proveedores con la frecuencia necesaria, teniendo en cuenta el nivel actual de existencias y el nivel mínimo requerido. Ver ANEXO A.

Una vez fabricado el producto se transporta a Despacho y se informa al Departamento Financiero para que se realice la factura correspondiente.

Elaborada la factura se remite a Despacho, donde el Jefe de esa sección en compañía de sus colaboradores alistan el pedido con base en ésta para que sea entregado al cliente el día inmediatamente después de ser emitida.

Los pedidos son distribuidos en camiones de propiedad de la empresa. El Jefe de Almacén y Despacho relaciona cada una de las facturas correspondientes en una planilla, la cual se convierte en la guía que el conductor y su ayudante deben seguir para hacer las entregas.

Al entregar los pedidos a los respectivos clientes, éstos deberán firmar y sellar la factura para dejar constancia de su recibo a satisfacción.

4. Manejo Administrativo y Financiero de la Factura. La copia de la factura es entregada al Jefe de Cartera quien se encarga de realizar una copia para el vendedor con el fin de que éste efectúe posteriormente el cobro al cumplirse el período de pago.

Vencido el período de pago, se cobran las facturas y se realiza la encuesta de satisfacción del cliente. Ver ANEXO A. El cliente puede realizar el pago de contado al vendedor asignado, o en una de las cuentas bancarias de la

empresa, pero debe mandar una copia del comprobante de consignación, necesario como soporte contable.

La Tesorera se encarga de recaudar el dinero, contabilizar cada una de las facturas canceladas y remitirlas a Cartera y a Gerencia para que se le dé de baja y se archiven.

En caso de que el cliente no cancele la factura en el plazo acordado, el Jefe de Cartera procederá a aplicar sus políticas de cobro.

5. Trabajo de Campo. El proceso finaliza con un trabajo de campo realizado por el equipo de ventas, durante el cual los vendedores evalúan el desempeño de los últimos productos despachados, ofrecen nuevos productos, recolectan las inquietudes y sugerencias de los clientes y toman sus pedidos. Por su parte las mercaderistas, ofrecen sus productos en los *stands* de los almacenes de cadena y cuestionan a los clientes con el objetivo de detectar sus necesidades, expectativas y preferencias, asimismo investigan la rotación de sus productos y los de la competencia para finalmente comunicar estos hallazgos al jefe de ventas quien utiliza esa información para revisar y programar los pedidos con el fin de satisfacer a los clientes de manera oportuna, evaluar la gestión de la fuerza de ventas e identificar nuevas oportunidades de negocio que serán expuestas ante los líderes de los demás procesos para someterlas a su evaluación.

3. ANÁLISIS DE FACTORES COMPETITIVOS

Hoy en día se reconoce el dinamismo del mercado, el acelerado ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan a las organizaciones por lo cual se deben verificar en forma continua los hechos y tendencias internas y externas, de manera que se ejerza un monitoreo continuo de la concepción e implementación estratégica. A continuación se presenta el análisis interno de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA.

3.1 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis de las fortalezas y debilidades se desarrolló con la participación de los diferentes líderes de los departamentos Comercial, Producción, Administración y Finanzas, quienes contribuyeron a determinar los factores críticos internos a través de la encuesta DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE PRODUCTOS CARIBE LTDA. Ver ANEXO A.

3.1.1 Departamento Comercial

☞ Debilidades

- El Departamento de Mercadeo y Ventas presenta un bajo nivel de organización debido a que hace apenas cuatro meses aproximadamente se constituyó formalmente y sin un plan definido, generando

- descoordinación en la recepción y atención de pedidos convirtiéndose entonces en una de las causas más frecuentes para incurrir en retrasos de pedidos.

- El estudio de mercados que se realiza tiene un bajo nivel de planeación y formalidad, lo cual ha impedido la obtención de información importante acerca de los proveedores, el desarrollo del mercado y la participación de la empresa en el mismo, como consecuencia de esto la empresa no dispone de datos históricos que permitan realizar análisis estadísticos fundamentales para la toma de decisiones.

- Pocas actividades publicitarias para promocionar sus productos y apoyar las ventas personales, dificultando la introducción y el posicionamiento de los productos, y la conquista de nuevos mercados, lo cual se refleja en una participación significativamente baja (6%) del mercado.

- La imagen poco atractiva de sus productos hace que estos no sean llamativos y por lo tanto no se posicionen en la mente de los clientes y/o consumidores.

☞ **Fortalezas**

- La constante interacción con los clientes a través de los vendedores y las mercaderistas ubicadas en los diferentes almacenes de cadena le permite a la empresa obtener información relevante sobre sus competidores como los precios, los productos y la rotación los mismos, y acerca de los clientes entrevistados como gustos, preferencias, percepciones, inconformidades y expectativas.
- Ofrece un portafolio diversificado de productos de excelente calidad a precios bajos permitiéndole ser competitiva.
- La empresa dispone de medios de transporte (camiones) propios para la distribución de sus productos, lo cual permite la flexibilidad del proceso de reparto y entrega oportuna a sus clientes.

3.1.2 Producción

☞ **Debilidades**

- El bajo nivel de integración de la información correspondiente a factores internos como la capacidad física actual, la fuerza laboral actual, el nivel de inventario y las actividades requeridas para la producción, y externos a la

empresa como el comportamiento de los competidores, la disponibilidad de materias primas, la demanda del mercado y las condiciones económicas afecta el sistema de planeación y programación de la producción.

- Las herramientas utilizadas para determinar los volúmenes de ventas son netamente cualitativas pues no se cuenta con información histórica que permita realizar proyecciones e inferencias con respecto a la demanda, por lo tanto los pronósticos se basan en cálculos y juicios subjetivos del personal de producción y ventas soportados en la experiencia de éstos a través de los años.
- El Departamento de Producción no cuenta con un Director competente con formación profesional capaz de planear, organizar, dirigir y controlar la producción, acorde con los requisitos de las normas técnicas de fabricación del INVIMA. Actualmente el líder de esta división es el operador de mayor experiencia esta área de la empresa.
- La no sistematización del Departamento de Control de Calidad dificulta el procesamiento y almacenamiento de la información.
- La tecnología utilizada es rudimentaria y los procesos netamente manuales, lo cual afecta los tiempos de ciclos en volúmenes de producción altos, requeridos para una futura oportunidad de exportación.

☞ Fortalezas

- Única empresa cartagenera formalmente constituida y certificada por el INVIMA en cuanto a las normas técnicas de fabricación, lo cual aumenta la confiabilidad de sus productos.
- Procesos y mano de obra flexibles, que le permiten adaptar los niveles de producción a las fluctuaciones de la demanda del mercado. Esta flexibilidad se fundamenta en la utilización de sistemas de fabricación y tecnologías sencillas y fáciles de manipular. Y en contar con un equipo de empleados con múltiples habilidades con respecto a las maquinarias, que les permite cambiar con mayor facilidad de un tipo de tarea a otra.
- Capacidad para controlar su costo de producción y distribución, y por lo tanto establecer precios más competitivos.
- La capacidad instalada de la empresa le permite el ingreso a economía de escalas.
- Infraestructura propia y adecuada para llevar a cabo sus procesos productivos.

- Se aseguran de negociar con proveedores capaces de ofrecer materias primas de excelente calidad.

- Las materias primas dentro de la planta productiva están debidamente marcadas con su nombre, lote, proveedor, fecha, hora de ingreso, estado de calidad (cuarentena, aprobado, rechazada) lo cual facilita su identificación y localización durante los procesos.

- Mínimo nivel de desperdicio en sus procesos que demuestra un óptimo aprovechamiento de los recursos.

- Posee su propio laboratorio de control de calidad con personal idóneo para realizar las diferentes pruebas y ensayos que le permiten evaluar la calidad de sus insumos, productos en proceso y productos terminados.

- Los procesos de la División de Control de Calidad se encuentran debidamente documentados, lo cual asegura que el Know How de la empresa correspondiente a fórmulas, concentraciones estándares y niveles de tolerancia permitidas permanezca en la empresa y no se quede únicamente en mente del personal de producción.

- La planta productiva tiene demarcadas las zonas de alto riesgo y están señalizados los usos de elementos de protección incrementando la seguridad en los trabajadores maquinaria e instalaciones.

3.1.3 Administración

☞ Debilidades

- La planeación empresarial es débil pues no contempla el plan estratégico, la evaluación del desempeño de los trabajadores, el plan de estímulos e incentivos, el plan de mercadeo, el plan financiero ni tampoco define indicadores de gestión para todos los departamentos que permitan evaluar el desempeño global de la empresa.
- La misión de la empresa no plantea las promesas para los socios lo que puede contribuir a su desmotivación puesto que estos también esperan beneficios.
- La visión de la empresa no está definida para un horizonte de tiempo establecido por lo tanto no se conoce con exactitud en qué tiempo esperan conseguir sus propósitos.

- Algunos puestos de trabajo administrativos se encuentran sobrecargados lo que impide, por falta de tiempo, la realización de análisis profundos y detallados en áreas de interés que hacen parte de sus funciones.
- Las capacitaciones ofrecidas nos se encuentran enmarcadas dentro de un programa formalmente estructurado y acorde con las necesidades de la empresa, en el cual se detalle el cronograma de actividades con sus respectivos responsables, lo que dificulta el desarrollo de nuevas competencias.

Fortalezas

- Los veinticinco (25) años de experiencia obtenidos han contribuido a tener un mayor conocimiento del sector permitiéndole consolidar la empresa y consecuentemente sobrevivir en el mercado.
- La alta dirección reconoce el dinamismo del mercado por lo tanto no pone resistencia al cambio ante ideas creativas e innovadoras.
- La evaluación periódica de la gestión organizacional a través de reuniones mensuales con los líderes de cada departamento ha permitido mejorar las debilidades de cada proceso y desarrollar canales de comunicación efectivos.

- La empresa se preocupa por documentar todos los procesos y definir para cada departamento una misión, una visión, unos objetivos y unas políticas enmarcados dentro de la misión, visión, objetivos y políticas generales.
- El gerente lidera y participa activamente en cada uno de los procesos motivando permanentemente a sus colaboradores incrementando de esta forma el compromiso de estos con el mejoramiento y crecimiento de la organización.
- El nivel, frecuencia y severidad del ausentismo es mínimo, máximo 3 de 30 empleados faltan al mes, rara vez el mismo empleado se ausenta dos veces el mismo periodo y las incapacidades no superan una semana, además las causas de estos eventos son razones normales como enfermedad común, calamidad familiar o cumplimiento de alguna cita impostergable, lo que demuestra que los miembros de la organización se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo.

3.1.4 Finanzas

☞ Debilidades

- Falta de un análisis financiero integral que relacione variables internas y externas de la empresa permitiendo hacer una interpretación conjunta de todos los factores relevantes para el desarrollo y crecimiento de la misma.

- Altos gastos correspondientes a intereses por préstamos bancarios de financiamiento a corto plazo, tal como se aprecia en el indicador de cobertura de intereses.
- La rentabilidad de los socios en los últimos años ha sido menor a la mínima esperada por éstos, incumpléndose una de las metas más importantes de la organización.
- El proceso de planeación generado en la empresa no es continuo e informal.
- Información contable desactualizada y no oportuna.
- Los resultados financieros de la empresa no se comparan con indicadores de períodos anteriores ni con los obtenidos en el sector a la que pertenece.

Fortalezas

- Los procedimientos contables se realizan de acuerdo a las normas legales vigentes.
- Interés gerencial en la búsqueda de fuentes de financiación a largo plazo.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar con la evaluación del entorno en el que está inserto. Para lograr esta tarea, se estudiará el microentorno conformado por los clientes, los proveedores, la competencia y el sector de productos de aseo y limpieza, y el macroentorno compuesto por variables macroeconómicas como inflación, crecimiento económico, empleo y tasa de cambio; las fuerzas políticas, jurídicas y gubernamentales como las políticas de desarrollo para las PYMES, programa de seguridad democrática, negociaciones internacionales, ALCA, y TLC, las normas legales aplicables a la empresa; las fuerzas sociales y culturales con el fin de analizar su impacto en PRODUCTOS CARIBE LTDA de tal forma que se constituya la base para la interpretación de la situación real financiera de la compañía, y el punto de partida para enfrentar el futuro con mayor certidumbre y estar preparado ante cualquier contingencia que se presenta en la empresa.

3.2.1 Clientes. PRODUCTOS CARIBE LTDA. satisface un grupo heterogéneo de clientes, los cuales se encuentran ubicados en todas los departamentos de la Costa Atlántica Colombiana y en alguna ciudades de la Región Andina como Bucaramanga, Medellín y Bogotá. Entre ellos destacamos los siguientes:

☞ **ALMACENES DE CADENA**

- ALMACENES LEY S.A. (Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Valledupar)
- CARULLA – VIVERO S.A. (Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Valledupar, Bucaramanga y Montería)
- SUPERTIENDAS OLÍMPICA S.A.(Cartagena y Montería)
- MERQUE FACIL (Cartagena)
- ALMACEN FULLER (Cartagena)

☞ **HOTELES**

- HOTEL DECAMERON
- HOTEL INTERNACIONAL
- HOTEL BELLAVISTA

☞ **CLUBES**

- CLUB NAVAL DE OFICIALES
- CLUB NÁUTICO PUNTA IGUANA
- CLUB UNION S.A.

☞ **DISTRIBUIDORES**

- DISTRIBUIDORA LA PRINCESA
- DISTRIBUIDORA UNIVERSAL LTDA.
- DISTRIBUIDORA DEL CARIBE LTDA.

☞ **EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD**

- CLÍNICA AMI S.A I.P.S
- CLÍNICA BLAS DE LEZO S.A
- HOSPITAL INFANTIL NAPOLEÓN FRANCO PAREJA
- CRUZ ROJA DE BOLÍVAR

☞ **RESTAURANTES**

- RESTAURANTE LA HABANITA
- RESTAURANTE LA FONDA ANTIOQUEÑA

☞ **INSTITUCIONES Y UNIVERSIDADES**

- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
- CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ
- IAFIC CORPORACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

☞ EDIFICIOS

- EDIFICIO GLORIA
- EDIFICIO ISLA TIERRA BOMBA
- EDIFICIO MANGA TRADICIONAL
- EDIFICIO PALMAS DEL CASTILO
- EDIFICIO NAUTILUS
- EDIFICIO PIÑANGO

☞ FERRETERÍAS

- FERRETERÍA CONSTRUCTURA E Y R
- FERRETERÍA SAN PEDRO
- FERRETERÍA VANESA
- FERRETERIA CASA DEL CONSTRUCTOR (SAN JUAN NEPOMUCENO)

☞ INDUSTRIAS

- C.I CARTAGENA ACUACULTURA
- CIUDAD LIMPIA DEL CARIBE S.A E.S.P
- CENTRO COMERCIAL BOCAGRANDE
- COMFENALCO – CAJA DE COMPEACION DE FENALCO ANDI
- CONTINENTAL FOODS S.A.

- CORPORACIÓN PLÁSTICA S.A
- FUNDACIÓN INDUFRIAL
- FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO
- HIDROCULTIVOS DE LA COSTA LTDA
- QUÍMICA DEL CARIBE LTDA
- ANTILLANA S.A
- APUESTAS LA GATA

☞ **TIENDAS POPULARES**

- MEGATIENDAS EXPRESS
- ABASTOS LA POPA (ARJONA Y TURBACO)

En general tiendas de la periferia de la ciudad de Cartagena.

3.2.2 Proveedores. PRODUCTOS CARIBE LTDA. utiliza durante la ejecución de sus actividades, materiales y servicios suministrados por proveedores responsables, confiables y reconocidos a nivel nacional, de tal manera que se asegure la calidad del *INPUT* o entrada a los procesos.

La experiencia, la forma de pago, los descuentos, el cumplimiento y la calidad del servicio son los criterios utilizados para la selección de un proveedor. Ver ANEXO A.

A continuación destacamos los proveedores más importantes para la empresa debido a la criticidad del producto/servicio que proporcionan.

☞ **PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA**

- ASEQUIMICO LTDA
- HOLANDA DE COLOMBIA (Tensoactivo)
- DISAN S.A (Tensoactivo)
- ANDESIA (Tensoactivo y Alcohol Acetílico)
- SABORES Y FRAGANCIAS LTDA (Esencias y aromas)
- STANDAR PRODUCTS (Materia Prima para creolina)
- CABARRIAS S.A (Materia Prima para ácido muriático)
- BRENTAG COLOMBIA S.A
- PRODUCTOS QUÍMICOS PANAMERICANOS S.A
- QUÍMICA COMERCIAL ANDINA S.A
- DISTRIBUIDORA NUEVO MUNDO LTDA

☞ **PROVEEDORES DE ETIQUETAS**

- CASA EDITORIAL
- LITOGRAFIA LOS ANGELES BLANCO LTDA
- ESPITIA IMPRESORES
- GRAFICAS CORAL

- RAPICOPIAS

☞ **PROVEEDORES DE ENVASES**

- PET DEL CARIBE S.A
- EMBALSAR LTDA
- MOLDES Y ENVASES
- MIDEPLAST LTDA.
- COSMETALICOS S.A

☞ **PROVEEDORES DE SERVICIOS**

- ENRED (Informática)
- FUMICAL (Servicio de fumigaciones)
- SOLSEG (Seguridad Industrial)
- VASCULA PROMETALICOS (Capacitación en calibración)

3.2.3 Competencia. En el sector de productos para aseo y limpieza encontramos empresas de diversos tipos y tamaños, oferentes de una amplia gama de productos, las cuales se enfrentan en un mercado libre, altamente competido, compuesto por consumidores cada día más exigentes, por lo tanto es realmente influyente la publicidad, los incentivos en las promociones, los precios asequibles y

el lanzamiento de nuevos productos para lograr la aceptación y el posicionamiento en la mente de los clientes.

PRODUCTOS CARIBE LTDA. considera competencia indirecta a los líderes del sector COLGATE PALMOLIVE S.A y RECKITT BENKISER puesto que son grandes empresas que poseen recursos suficientes para realizar campañas publicitarias agresivas, utilizan tecnología de punta en sus procesos productivos, invierten en Investigación y Desarrollo, y desde hace muchos años están posicionados en la mente de los consumidores.

Su competencia directa está conformada por las empresas barranquilleras, entre las cuales se encuentran COFARMA S.A y DISNAVAR LTDA. pues compiten en las mismas plazas, con líneas de productos, promociones y precios similares. Actualmente los almacenes de cadena representan una fuerte competencia para las empresas de este sector, especialmente las PYMEs pues los precios de sus productos, registrados con marcas blancas, son inferiores a los otros que compiten en la misma línea, convirtiéndose en un problema difícil de manejar para las empresas que utilizan estrategias de precios bajos.

A continuación en la tabla 4 se presenta el nombre de la empresa y las líneas de productos que compiten con PRODUCTOS CARIBE LTDA. Ver ANEXO C.

EMPRESA	LÍNEA DE PRODUCTOS
DISNAVAR LTDA (Barranquilla)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpiadores KREO HOGAR ▪ Creolina KREO HOGAR ▪ Citronela KREO HOGAR ▪ Creolina KREO HOGAR ▪ Emulsión para pisos DIAMOND 3D ▪ Desinfectantes PINOLINA ▪ Limpiadores PINOLINA
LABORATORIOS COFARMA S.A (Barranquilla)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ácido muriático ▪ Ambientador BONAIRE ▪ Lavaplatos NEXUS ▪ Desinfectantes FABULOSO y AJAX
COLGATE PALMOLIVE S.A (Bogotá)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpiadores FABULOSO y AJAX ▪ Lavaplatos AXIÓN ▪ Blanqueador AJAX ▪ Desinfectantes SANPIC ▪ Limpiadores SANPIC
RECKITT BENKISER (Cali)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emulsión para pisos LA MANSIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Limpiavidrios EASY-OFF y ZIP <ul style="list-style-type: none"> • Ambientador
ETERNA S.A (Bogotá)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinfectantes ETERNA ▪ Limpiadores ETERNA

JULIO LASCANO DE VIVERO Y CÍA LTDA. (Barranquilla)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinfectante ▪ Creolina LBD ▪ Desinfectantes BONBRIL
CLOROX DE COLOMBIA S.A (Bogotá)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpiadores BONBRIL ▪ Blanqueador LÍMPIDO ▪ Emulsión para pisos EFRO
S.C JOHNSON Y SON (Venezuela)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambientador GLADE ▪ Varsol
LIDEMAZ LTDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambientador MAZ
SCHERING PLOUGH S.A (Cali)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creolina COOPER
ATOFINA COLOMBIA S.A (Cundinamarca)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soda Cáustica DRAGÓN ROJO y DIABLO ROJO
IMPACTO PRODUCTOS PARA ASEO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpiavidrios IMPACTO ▪ Soda Cáustica
REFINADORA DE SAL S.A (Cundinamarca)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blanqueador BLANCOX
BISONTE S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpiavidrios BUFALO ▪ Desinfectantes ▪ Limpiadores
MARCAS BLANCAS: OLIMPICA, LEY, CARULLA-VIVERO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavaplatos ▪ Blanqueador ▪ Citronela ▪ Creolina

Tabla 4. Competencia de PRODUCTOS CARIBE LTDA.

Otro tipo de competencia para PRODUCTOS CARIBE LTDA lo constituyen los productos sustitutos, entre los cuales se encuentran:

- ☞ Agua
- ☞ Detergentes en polvo
- ☞ Esencias
- ☞ ACPM
- ☞ Aserrín
- ☞ Suavizantes acondicionadores de telas
- ☞ Aromatizantes de ambientes en aerosol

Estos productos pueden convertirse en amenaza en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre, sin embargo, de acuerdo a su experiencia, la empresa considera que existe una baja probabilidad de ocurrencia.

☞ **Fuerzas de la Competencia**

La capacidad de la empresa para explotar su ventaja competitiva en su mercado depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores propuestos por Michael Porter en su Noción de rivalidad ampliada. Estas cuatro fuerzas competitivas externas, a las cuales es preciso añadir la rivalidad directa entre empresas en el

mismo seno del producto mercado, determinan la rentabilidad y el poder de mercado potencial de la empresa.

A continuación se analizará y se calificarán cada una de las fuerzas anteriormente mencionadas como baja, media o alta basándose en la valoración de los criterios establecidos para estas y finalmente concluir si la rentabilidad del sector es baja, media o alta.

Los criterios para llegar a dicha conclusión será el siguiente: Si por lo menos dos criterios de la fuerza son valorados como bajos, la valoración de esta se considera baja. Asimismo sucede con las valoraciones de media y alta; exceptuando la fuerza de amenaza de nuevo competidores cuyo tratamiento es inverso, es decir, si por lo menos dos criterios son valorados como bajos la valoración es alta.

Si por lo menos dos fuerzas de la competencia se clasifican como bajas, la rentabilidad del sector se considera alta, sin embargo, cabe reasaltar el criterio subjetivo del analista el cual dependerá del impacto y efecto de la fuerza en el sector.

1. Amenaza de nuevos competidores. Los competidores potenciales susceptibles de entrar en el mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Los criterios para evaluar esta fuerza son:

- **Economía de escala.** Esta barrera se considera media para PRODUCTOS CARIBE LTDA, debido a que un nuevo competidor debe iniciar con un volumen de producción y ventas medio pues este tipo de mercado se compite con precios bajos y muy probablemente deberá asumir desventajas en los niveles de costos. No es alto porque no se necesita a arrancar en gran escala como tampoco se puede iniciar con volúmenes mínimos.

- **Necesidades de capital.** Se considera media pues los requerimientos de capital son considerados no solamente para financiar instalaciones de producción acordes con las normas técnicas de fabricación del INVIMA sino también para obtener elementos como el stock, el crédito a los clientes, gastos de publicidad, y registros sanitarios y codificación de los productos, entre otros.

- **Diferenciación de producto.** Es alta debido a que en este sector actualmente existe un gran número de oferentes y los clientes son exigentes, un nuevo competidor debe ingresar con un portafolio de productos diferenciado para tener aceptación en el mercado.

- **Ventajas en costos y/o rentabilidad.** Es alta pues el nuevo competidor debe tener rentabilidad alta o ventajas en costo en un mercado que compite en un extremo con bajos costos y en el otro con agresivas campañas publicitarias.

- **Acceso a canales de distribución.** Es medio puesto que existen canales de distribución como los almacenes cadena que tienen pliegos de condiciones exigentes para permitir la entrada de los productos a sus establecimientos; pero además existen canales de distribución donde no es difícil la entrada de los productos como las tiendas de barrio.

- **Políticas gubernamentales.** Es medio dado que para ingresar a competir en este sector, en primera instancia es obligatorio el cumplimiento de la normatividad del INVIMA; sin embargo existen sectores cuya normatividad es más exigente debido al contacto directo del producto ofrecido con el ser humano como el sector de medicamento y alimentos.

- **Reacción competidores existentes.** Es medio porque de acuerdo a la historia cuando ha ingresado un nuevo competidor la reacción por parte de las empresas existentes del sector no demostraron estrategias agresivas impidiéndole su entrada; sin embargo ofrecieron precios bajos y promociones para mantener el mercado conquistado.

2. Amenaza Productos Sustitutos. Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión.

- **Relación Producto – Rentabilidad.** Es media porque los productos sustitutos afectan en la rentabilidad de los productos existentes en el sector de aseo y limpieza.

- **En sectores que obtienen altos beneficios.** Es media porque los productos sustitutos, en este sector proporcionan en gran medida límites de precios delimitando las utilidades obtenidas.

3. Poder de Negociación Proveedores. El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o delimitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores poderosos pueden hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costos aplicadas.

- **Pocos proveedores y concentrados.** Es bajo debido a que el grupo de proveedores está menos concentrado que al grupo de clientes al cual vende. En Colombia y en el exterior existe una gran variedad de proveedores para los insumos que se requieren en este Sector

- **Sin competencia.** Es bajo debido a la gran cantidad de oferente de insumos necesarios para llevar a cabo la actividad productiva.

- **Altos costos de cambiar.** Se considera bajo pues el grupo de proveedores no han creado costos de transferencia que convierten al cliente en cautivo, es decir, el costo del cambio real o psicológico que el comprador debe soportar para pasar del producto de un proveedor a otro no es alto en la medida que la calidad del producto sea la misma.

- **Producto Diferenciado.** Es bajo pues al igual que el anterior criterio los productos ofrecidos por los proveedores no son únicos.

- **Riesgo integración hacia delante.** Es medio pues los proveedores especialmente los de materia prima en cualquier momento se integran hacia delante ya que disponen de los recursos para hacerlo y las normas legales utilizadas por estos son similares a las de sus clientes.

- **Sector es cliente importante.** Es bajo porque el sector constituye uno de los clientes más importantes para los proveedores debido a los niveles anuales de venta representados en los volúmenes de insumo que el sector solicita.

4. Poder de Negociación Clientes. Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Puede influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago mas favorable o también enfrentando a un competidor contra otros.

- **Clientes concentrados y/o compra en grandes volúmenes.** Es alto pues los clientes compran cantidades importantes en relación a la cifra de venta de los oferentes; en este tipo de sector, es el caso de la gran distribución como los almacenes de cadena e hipermercados.

- **Compran productos diferenciados.** Es bajo puesto que los productos comprados son poco diferenciados ya que los portafolios ofrecidos por las empresas del sector son similares entre si y los clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores y por lo tanto los costos de transferencia que deberán asumir son reducidos.

- **Productos sin importancia.** Es medio puesto que para algunos clientes tales como hoteles, restaurante, e instituciones entre otras son indispensable esta clase de productos; sin embargo hay clientes quienes no consideran indispensable los productos de este tipo de sector pues no satisfacen las necesidades básicas.

- **Riesgo de integración.** Los clientes representan una amenaza real de integración hacia el origen y son competidores peligrosos. Cabe destacar que los almacenes de cadena como SUPERTIENDAS OLIMPICAS, CARULLA VIVERO se están integrando hacia atrás ofreciendo los productos bajo la modalidad de marcas blancas; y aunque sean maquilados por empresas del sector constituyen una competencia directa y difícil de vencer.

5. Lucha de Competidores Actuales. La competencia pura se caracteriza por la presencia en el mercado de un gran número de vendedores frente a un gran número de compradores, no siendo ninguno de ellos lo suficientemente fuerte para influir en el nivel de precio.

- **Competidores iguales tamaño y poder.** Es medio pues así como existen competidores grandes y con poder como COLGATE PALMOLIVE y RECKITT BENKISER, que compiten con estrategias de publicidad agresiva también se encuentran competidores como DISNAVAR LTDA., COFARMA S.A, PRODUCTOS CARIBE LTDA. entre otros que no son empresas grandes con poder y compiten con precios bajos.

- **Productos sin diferenciación.** Es alto debido a que no existe un producto en el sector que sea único, que se diferencie de los demás. Los productos del sector de aseo y limpieza se diferencian es por las presentaciones de los envases, etiquetas, precios entre otros.

- **Productos perecederos.** Es bajo puesto que los productos de este tipo de sector son considerados no perecederos.

- **Crecimiento lento del sector.** Es alto pues como se menciono anteriormente en el comportamiento del sector desde hace dos años, este, no ha registrado altos niveles de ventas.

- **Barreras de salida.** Es considerada baja ya que las empresas que se encuentran en este tipo de sector pueden salir en cualquier momento sin ningún tipo de barreras pues no existen factores económicos estratégicos y emocionales que hagan que las empresas sigan en el sector.

Como podemos observar en el , se valoraron las fuerzas de la competencia de acuerdo a los criterios mencionados en cada una de ellas, encontrando una amenaza **alta** de ingreso de nuevos competidores, un poder de negociación de los proveedores **bajo**, un **alto** poder de negociación de los clientes, una amenaza **media** de productos sustitutos y una lucha entre la competencia igualmente **alta**, determinando un sector industrial de **ATRACTIVIDAD BAJA (RENTABILIDAD BAJA)**, pues tanto la lucha entre competidores actuales, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, y el poder de negociación de los clientes es **alto**.

FUERZAS DE LA COMPETENCIA INDUSTRIA DE PRODUCTOS PARA EL ASEO Y LA LIMPIEZA

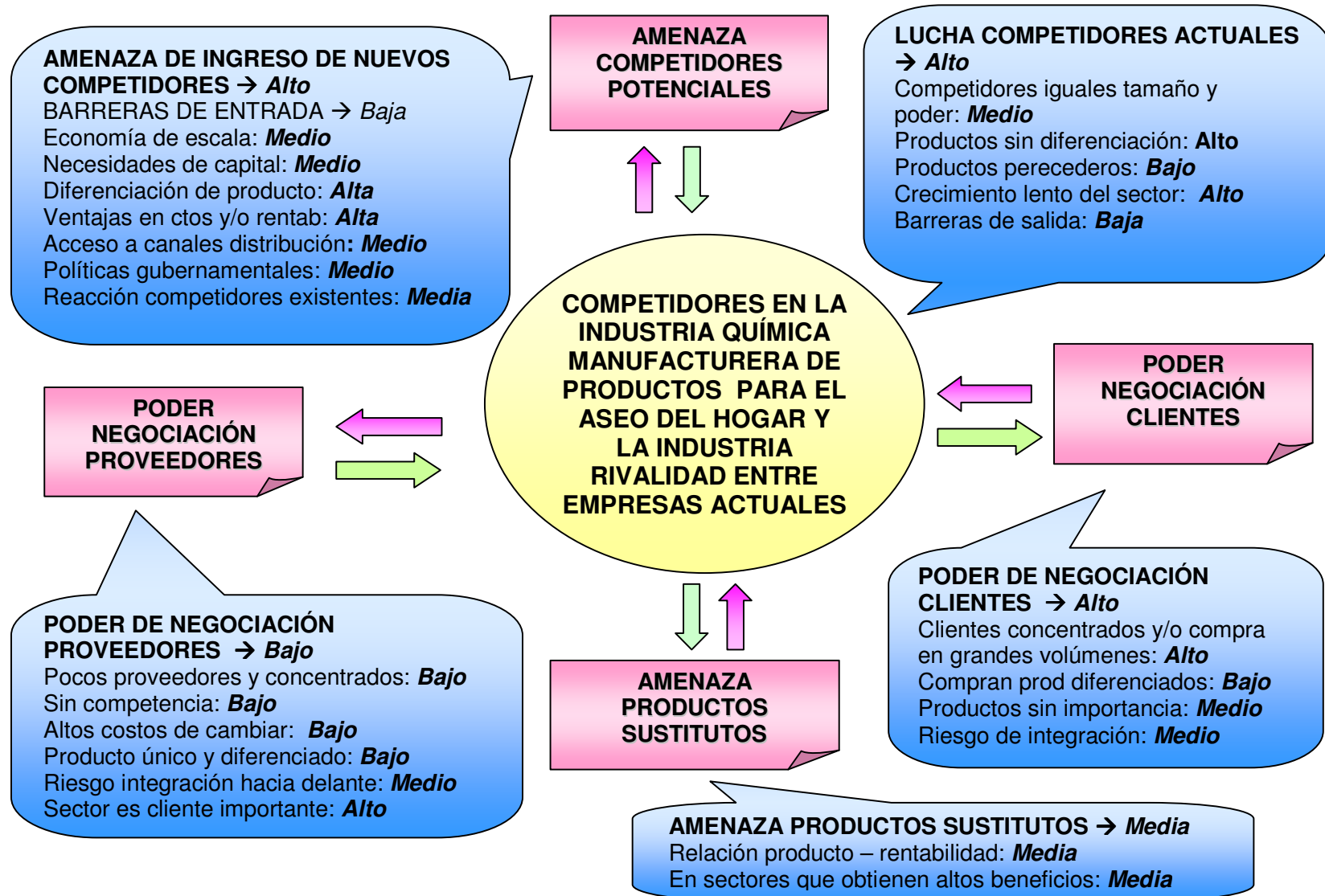


Gráfico 3. Fuerzas de la Competencia. Industria de productos y servicios para el aseo y la limpieza

☞ **Participación de PRODUCTOS CARIBE LTDA en el Sector de Productos de Aseo y Limpieza de Cartagena**

Puesto que los estudios de mercado realizados por PRODUCTOS CARIBE LTDA. no han arrojado información acerca del porcentaje de participación que esta tiene en el mercado cartagenero, nos dirigimos a los almacenes de cadena OLÍMPICA, LEY y CARULLA-VIVERO con el fin de buscar información al respecto.

Entrevistamos a los jefes de sección de productos para el aseo del hogar acerca de la rotación de las diferentes líneas y a los clientes que por allí circulaban para conocer sus preferencias, obteniendo los siguientes resultados:

- Los productos de COLGATE PALMOLIVE S.A. y RECKITT BENKISER son los de mayor rotación pues están posicionados como los número 1 en la mente de los consumidores y por eso se han mantenido a través del tiempo como los líderes del sector.

- Las demás empresas del sector, incluyendo PRODUCTOS CARIBE LTDA. para competir y estimular las ventas, a parte de ofrecer un precio bajo, deben impulsar los productos mediante promociones con incentivos que cautiven a los clientes.

- De acuerdo a la rotación en los almacenes, las empresas se pueden ubicar en el siguiente orden:

1. COLGATE PALMOLIVE S.A
2. RECKITT BENKISER
3. MARCAS BLANCAS
4. CLOROX DE COLOMBIA S.A
5. COFARMA S.A.
6. PRODUCTOS CARIBE LTDA. y DISNAVAR LTDA.
7. OTRAS MARCAS

- Entre las líneas de productos de aseo en las cuales compite PRODUCTOS CARIBE LTDA. las que más rotan son los desinfectantes, limpiadores, esencias, emulsión para pisos, ácido muriático, varsol y creolina. Este comportamiento del consumo demuestra que los hábitos de limpieza en los hogares colombianos, especialmente los cartageneros, se centra principalmente en pisos y baños, después de las prendas de vestir, pero debemos tener en cuenta que la empresa en cuestión no compite en la línea de detergentes en polvo, que es el producto que más rota en este género.

- El producto estrella de PRODUCTOS CARIBE LTDA. en el mercado es el tradicional Desinfectante con aroma citronela y gracias a este la empresa es reconocida por los clientes.

Además entrevistamos a los administradores o las personas encargadas de las bases de datos para obtener información precisa acerca de la participación de las empresas en las ventas de la sección de productos para el aseo del hogar, obteniendo el siguiente resultado, que nos proporciona una visión general del sector y nos demuestra que PRODUCTOS CARIBE LTDA. tiene poca participación en los almacenes de cadena de la ciudad:

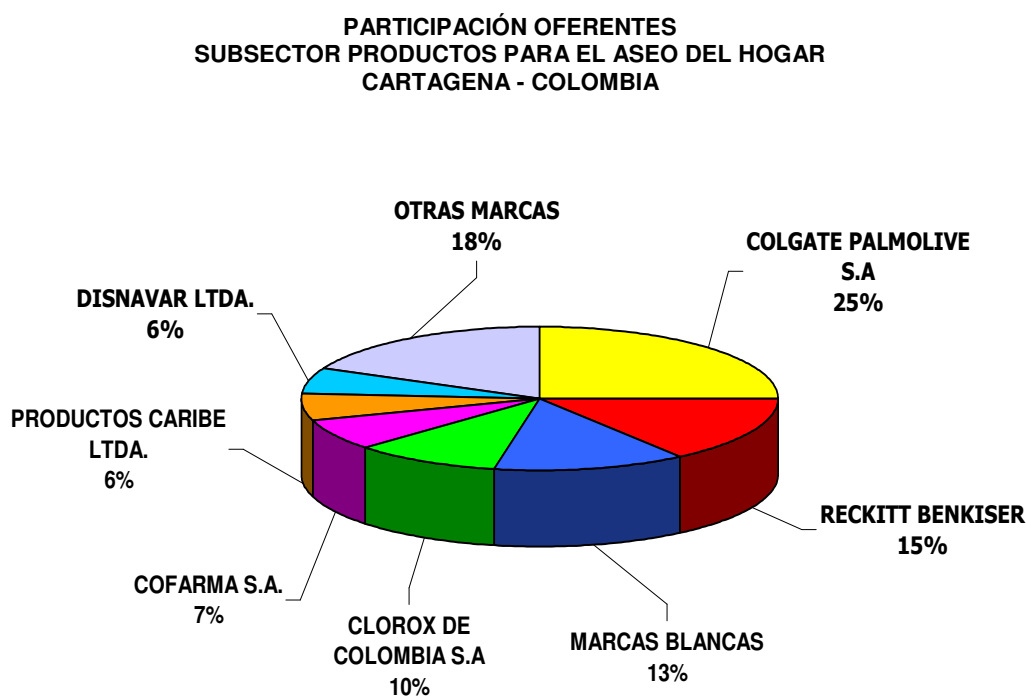


Gráfico 4. Participación del Mercado: Oferentes Productos para el Aseo del Hogar

3.2.4 Comportamiento del Sector; Cosméticos y Productos para el Aseo Del Hogar

☞ Características del Sector

El sector Cosméticos y Productos para el Aseo del Hogar se caracteriza por la heterogeneidad en el tamaño, la composición del capital, las características tecnoproductivas, la diversificación en las líneas de producción y por el gran número de empresas que lo componen.

Durante los últimos años ha sido notable el traslado de importantes líneas de producción a otros países más competitivos, aunque también se ha dado el fenómeno contrario de empresas que han centralizado su producción para atender la subregión en Colombia, por lo que se considera un sector atractivo para los inversionistas extranjeros y ha demostrado un gran dinamismo creciendo constantemente, particularmente en la década de los 90's como se puede ver en el Gráfico 5.

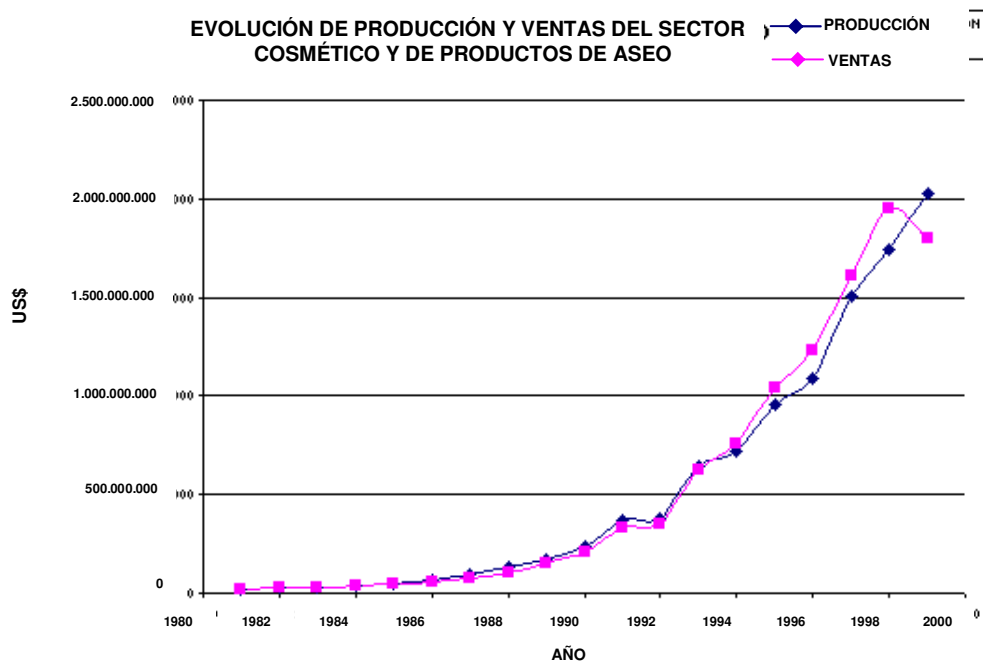


Gráfico 5. Evolución de producción y ventas del sector cosmético y productos de aseo

De acuerdo con la Encuesta Manufacturera del DANE para el año 2000, esta industria genera 15.079 empleos, contribuyendo con el 2,82% del empleo y el 4,23% de la producción industrial de Colombia. Igualmente el sector contribuye con el 4,85% del valor agregado por la industria y el 3,17% de los sueldos y salarios.

El 59% de la producción corresponde a cosméticos y el 41% restante a productos de aseo. Respecto de este último el 43% corresponde a detergentes, el 43% a jabones de lavar, el 5% a preparaciones para desmanchar y el 9% restante a los demás productos (desinfectantes, ácidos, esencias, ambientadores, etc).

Con relación a las exportaciones estas alcanzaron un nivel de US \$52,6 millones en 1995 y aumentaron a US \$100,9 millones en el 2003 de las cuales US \$87 millones corresponden a cosméticos y US \$13,9 a productos de aseo.

Desde hace dos años, el sector, no ha registrado altos niveles de ventas. Según el Balance Comercial del 2002 realizado por la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, de acuerdo a la medición realizada por el DANE a las ventas de los grandes formatos comerciales e hipermercados, las ventas acumuladas a septiembre de 2002 se incrementaron en 1,6% respecto a las del 2001, al pasar de 4.838 a 4.920 millones de pesos, pero de las cuales, solo 3,42% corresponde a Productos para el aseo del hogar. Además, durante el año en mención, este subsector comercial estuvo entre uno de los que presentaron mayores variaciones negativas en el nivel de ventas de enero a noviembre en comparación con el mismo período del año 2001, registrando una disminución de -1,43%, junto con los lubricantes para vehículos automotores y los productos farmacéuticos con -12.10% y -6.01%, respectivamente.⁵

En el año 2004 el subsector en cuestión empezó a registrar variaciones positivas en las ventas pero no tan representativas. Según la muestra mensual de comercio al por menor del DANE correspondiente al mes de junio de 2004, la variación anual de las ventas del grupo de productos para el aseo del hogar de junio 2003 a junio 2004 fue de 5,36%, la del año corrido de 1,57% y la

⁵ <http://www.revista-mm.com/rev40/art11.htm>

variación acumulada anual a junio de 2004 de 2,16%, las cuales no fueron las más representativas del comercio minorista de las actividades no relacionadas con el sector primario. Ver ANEXO D.

Asimismo, según Jacqueline Guevara G. subeditora económica de EL TIEMPO, a julio del presente año, a pesar de que se dispararon las ventas de ciertos bienes suntuarios cayeron las de los alimentos y junto a éstos, los productos para el aseo del hogar. En los supermercados las ventas de productos de aseo cayeron 3%, en volumen.

- **Problemática General de las PYMES del Sector**

Uno de los problemas que afectan en mayor grado la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas integrantes de este sector son: la dificultad acceder e incorporar nuevas tecnologías, información sistematizada e indicadores de calidad y productividad; además, el bajo grado de capacitación de la alta dirección con respecto a métodos de gestión y el bajo nivel de educación y calificación de la mano de obra en áreas como desarrollo de nuevos productos y procesos; la falta de laboratorios y centros de investigación, capacitación y entrenamiento en temas ligados al sector; las normas técnicas y sanitarias inadecuadas al comercio internacional; el desfase tecnológico en maquinaria y equipo; etc.

3.2.5 Variables Macroeconómicas

☞ Crecimiento Económico

La economía colombiana inició en el año 2000 un proceso de recuperación económica al registrar una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto de 2,8%, superando el débil desempeño económico que se registró en 1999, Ver Gráfico 6.

En el año 2001, la economía colombiana continuó mostrando variaciones positivas en la mayoría de las variables macroeconómicas. El PIB registró un crecimiento de 1,57%, constituyéndose como uno de los más destacados de América Latina por encima de algunos países desarrollados. Es fundamental resaltar esta variación, ya que la economía mundial no creció lo suficiente debido, en parte, a la recesión que se presentó en la demanda internacional, situación agravada por los atentados ocurridos el 11 de septiembre en los Estados Unidos, conllevando a una contracción en la demanda externa y a una menor cotización de los bienes exportados.

El año 2002 se presentó como un periodo positivo para la economía colombiana; y aunque todavía quedan rezagos de la crisis de años anteriores, se puede afirmar que definitivamente se retomó la senda del crecimiento con una variación del PIB de 1,5% respecto al 2001, completando tres años consecutivos de variación positiva, y consolidando nuevamente la confianza en una economía tradicionalmente estable.

Durante el año 2003, el comportamiento de la economía colombiana presentó resultados positivos que superaron las proyecciones y expectativas. Con un crecimiento de 3,64% respecto al 2002, el PIB alcanzó la tasa más alta de los últimos ocho años consolidándose el proceso de recuperación económica iniciado tres años atrás, continuando con la tendencia alcista iniciada en el 2002, como se presenta en la Gráfico 6.

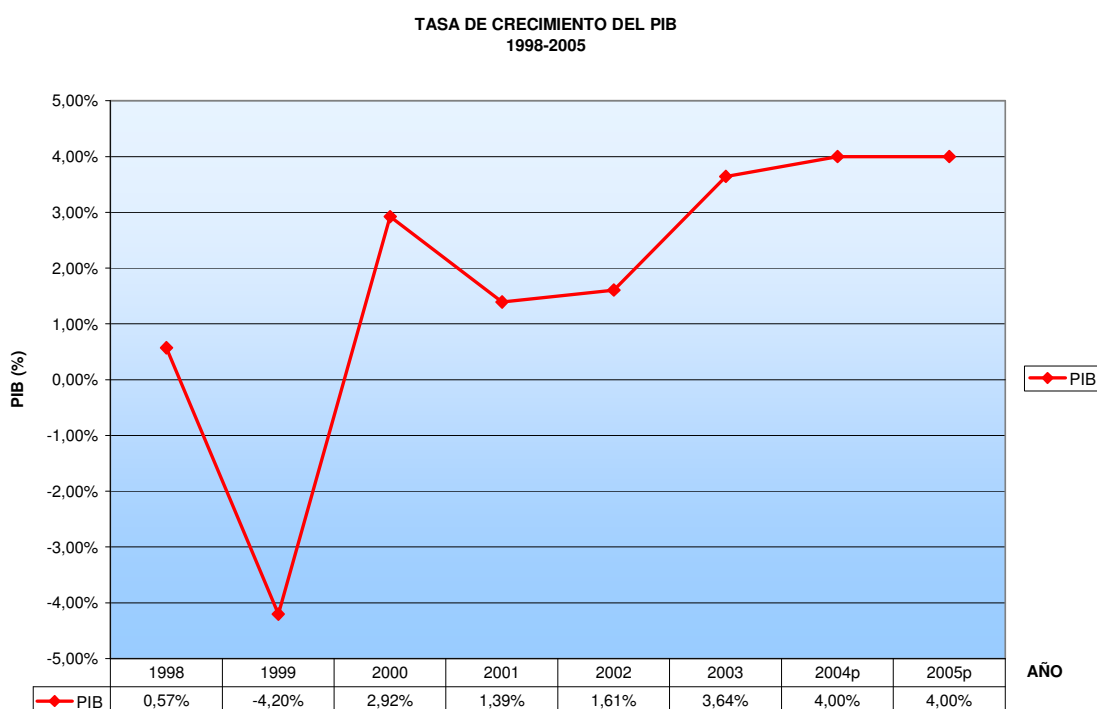


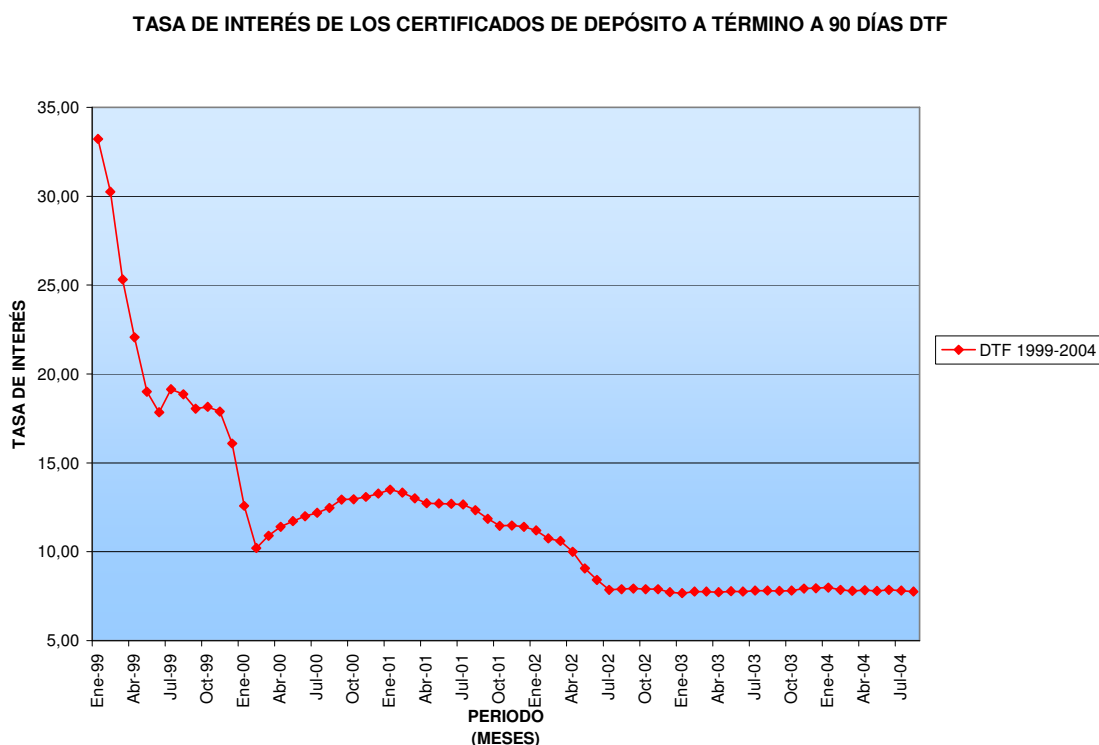
Gráfico 6. Tasa de crecimiento del PIB
Fuente DANE
p: proyectado

En lo transcurrido del año 2004, la actividad económica en Colombia ha mantenido su dinamismo, a comienzos del año continuó recuperándose a un ritmo alto comparado con los cinco años anteriores.

El crecimiento ha seguido impulsado principalmente por la inversión privada y las exportaciones, especialmente aquellas dirigidas hacia Venezuela, las

cuales han mostrado una fuerte recuperación después de la debacle del año 2003. Otra variable que vale la pena destacar es la política monetaria expansiva, cuyo principal resultado ha sido el mantenimiento de tasas de interés reales de mercado en niveles mínimos históricos y la generación de un clima de confianza creciente.

A continuación presentamos la gráfica que permite visualizar el comportamiento de las tasas de captación de CDT a 90 días, promedio mensual ponderado, informada por bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial de todo el país a la Superintendencia Bancaria para el cálculo de la DTF. Ver Gráfico 7.



Gráfica 7. Tasa de interés CDT a 90 días

Fuente: Banco de la República con información suministrada por la Superintendencia Bancaria.

Las perspectivas han variado en los últimos meses. La anticipación del alza en la tasa de interés en los Estados Unidos, la persistencia de altos precios internacionales del petróleo y el incremento en la aversión al riesgo de los inversionistas, generaron una gran volatilidad en los mercados financieros afectando las entradas de capitales privados a las economías emergentes, especialmente en América Latina. Más recientemente se ha restablecido la calma en los mercados, dado que se espera que el ajuste de la tasa de interés de corto plazo de la Reserva Federal de los Estados Unidos FED continúe siendo gradual.

El desempeño económico en lo que resta de 2004 seguirá vinculado a factores externos tales como el comportamiento de la demanda mundial, de los términos de intercambio, y de los precios internacionales del petróleo sobre la economía mundial, e internos, como el estímulo a la actividad económica a través de bajas tasas de interés reales.

Sin embargo, pese a que la popularidad del Presidente Uribe y su buen equipo económico brinda seguridad a los inversionistas, el principal riesgo sigue siendo la incertidumbre en torno a las tendencias de los flujos de capital, que podrían cambiar repentinamente y deteriorar la confianza en las posibilidades futuras de la economía.

Se espera que la tasa de crecimiento al cierre del 2004 esté cerca del 4,0%, superior a la que se proyectaba en el último *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República* (3,8%).

La expectativa de crecimiento económico para el próximo año, según el documento macroeconómico presentado por el gobierno al Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), se encuentra alrededor del 4%, aunque inicialmente lo esperado por el presidente, Álvaro Uribe Vélez, era del 5%. Conjuntamente se prevé mayor equilibrio entre la distribución de los ingresos y al mismo tiempo un buen manejo de los gastos de administración con el fin de permitir el desarrollo en las regiones del país.⁶

☞ **Inflación**

Durante los primeros cuatro años de la década de 2000, la inflación anual medida por la variación en el Índice de Precios al Consumidor IPC de Colombia ha demostrado un comportamiento favorable, manteniendo la tendencia decreciente que viene presentando desde 1997, como se puede apreciar en la Gráfico 8.

⁶ http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/nacionales.htm

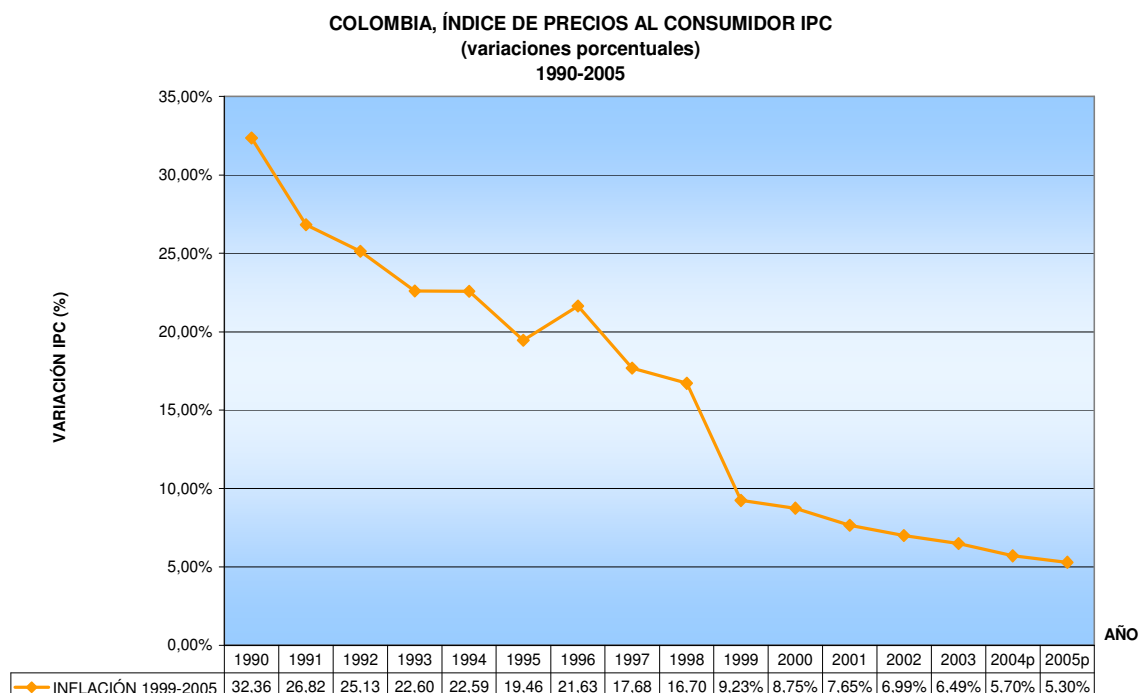


Gráfico 8. Índice precio al consumidor IPC
Fuente DANE-IPC
Base Diciembre de 1998 = 100,00

En diciembre del año 2000 la inflación anual se situó en 8,75%, inferior en 0,5 puntos porcentuales a la que se observó en diciembre de 1999, siendo la inflación más baja registrada en el país desde 1970.

En el año 2001 se ubicó en 7,65%, inferior en 0,4 puntos porcentuales a la meta definida por la Junta Directiva del Banco de la República para ese año, y en 1,1 puntos porcentuales al valor observado en diciembre del año anterior.

En el año 2002, logró consolidarse en un solo dígito, 6.99%. Dicho valor, a pesar de ubicarse un poco más de medio punto porcentual (0.66%) por debajo

del registro de 2001, estuvo un punto porcentual (0.99%) por encima de la meta fijada por la Junta Directiva del Banco de la República a comienzos del año.⁷

De acuerdo con los datos suministrados por el Banco de la República, la inflación para el año 2003 fue de 6.49%, 0,5 puntos porcentuales por debajo de la del año 2002. Sin embargo, este resultado que continuó con la tendencia a la baja presentada desde hace varios años, estuvo por encima del límite superior de la meta trazada para el año que estaba entre 5% y 6%.

Durante los primeros meses del año 2004 la inflación anual se redujo de 6,5% en diciembre de 2003 a 5,4% en mayo del presente año, como resultado de la fuerte corrección a la baja de la inflación de transables.

Las presiones no anticipadas en los precios de los alimentos primarios y los todavía altos niveles de inflación de los bienes y servicios regulados, incluido combustible, hicieron que la tasa anual de inflación total se devolviera a 6,06% en junio.

En los nueve primeros meses de 2004 la tasa de inflación se situó en el 4,90%, menor al 5,42% del mismo período de 2003 y la más baja en los últimos 34 años (desde 1970).

Por su parte, la inflación del país medida entre septiembre de 2003 y septiembre de 2004 alcanzó el 5,97%, menor que la del mismo período de

⁷ <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=129&id=9061>

septiembre de 2002 a septiembre de 2003 cuando se situó en 7,11%, logrando consolidarse como la más baja en los últimos 44 años.

Durante los ocho primeros meses de 2004, de las 13 ciudades encuestadas por el DANE, Cartagena fue la segunda con mayor incremento en la inflación registrando un 6,11%, después de Montería con 7,47%. El grupo que más subió fue el de los gastos de transporte con 13,72%, seguido de salud con 7,90%.⁸

Las proyecciones para lo que resta del año son favorables, de acuerdo a las estimaciones más recientes de los modelos de proyección del Banco de la República y con base en el comportamiento real de la variación del IPC durante los últimos 4 meses del año corrido, junio a septiembre (Tabla 5), se espera que la inflación en 2004 continúe la tendencia situándose entre 5,5% y 5,8%, es decir, en la parte alta del rango-meta anunciado (entre 5,0% y 6,0%).

INFLACIÓN ANUAL	04-Jun	04-Jul	04-Ago	04-Sep
JUN-SEP 2004				
VARIACIÓN IPC	6,10%	6,20%	5,90%	6,00%
VARIACIÓN IPP	5,90%	5,20%	5,20%	5,50%

Tabla 5. Indicadores Líderes de Actividad Real a 4 de Octubre de 2004.
Fuente DANE – Banco de la República
Dirección de Estudios Económicos – Departamento Nacional de Planeación

Por otra parte, se pronostica que la inflación continúe la tendencia, bajando al 5,3% en el año 2005, aunque la reforma tributaria que cursa en el Congreso

⁸ <http://cne.presidencia.gov.co/sne/sne.htm>

podría hacer que suba al 5,7%, dependiendo del IVA que finalmente se apruebe para los bienes de la canasta familiar.

☞ **Desempleo**

El desempleo es uno de los problemas más graves de la economía colombiana. En diciembre de 2000 alcanzó una tasa de 20%, por encima de un 18,0% registrado en el 1999.

El desempleo de 2001 presentó una tasa en diciembre del 13,5%, ampliamente favorable a la registrada en el año inmediatamente anterior y contrastando con la del primer mes del año 2002, que ya era del 17,9%; circunstancia que se ve explicada en gran medida a la temporada de fin de año, que comprende las festividades de navidad y vacaciones, que implica el aumento de empleos temporales y provisionales. Gráfica 9.

De otra parte, durante lo corrido del año 2001 la tasa de desempleo estuvo alrededor del 15% y el 14%, debido en gran parte a la reactivación en los sectores de la construcción, el comercio, restaurantes, hoteles, comunicaciones y transportes.

El año 2002 no fue un año significativo en materia laboral. Si bien es cierto que la tasa de desempleo para el total nacional pasó de un 17,9% en enero a

14,7% en octubre. Comparativamente con el resto de Latinoamérica, el panorama laboral colombiano es crítico.

La evolución del empleo durante el año 2003 fue positiva, respecto al año 2002, la tasa de desempleo disminuyó en 3,3 puntos porcentuales para el total nacional (15,6% en 2002 y 12,3% en 2003) y en un punto porcentual en las trece áreas metropolitanas (15,7% en 2002 y 14,7% en 2003). Incluyendo estos resultados podemos observar una pequeña tendencia a la disminución del desempleo desde 2000, cuando encontrábamos una tasa del 16,5% en las trece áreas metropolitanas y 15,2% para el total nacional. Gráfico 9.

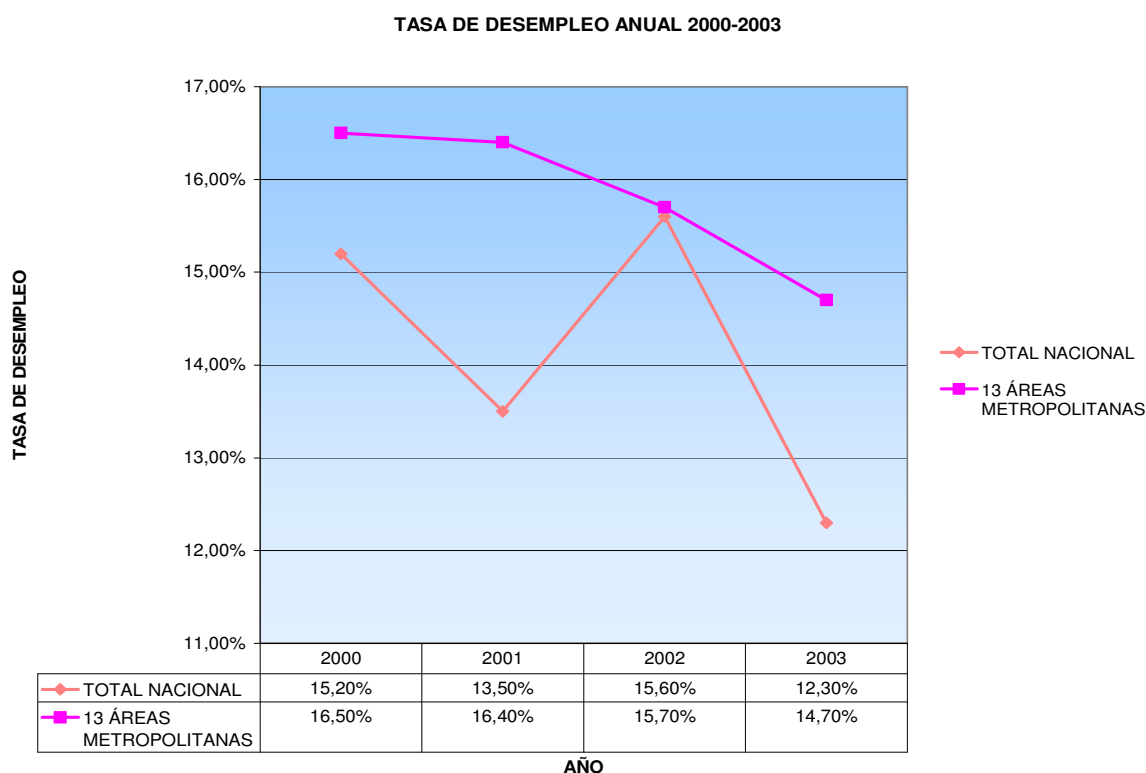


Gráfico 9. Tasa Desempleo Anual
Fuente DANE-IPC
Base Diciembre de 1998 = 100,00

El mejoramiento

de la recuperación de la actividad productiva. En efecto, la expansión

económica ha permitido un incremento tanto en los niveles como en la calidad del empleo, como lo sugiere la reciente disminución en cerca de 1,0 punto porcentual (pp) del desempleo en las 13 grandes ciudades del país para el mes de mayo del 2004. (Tabla 6).

No obstante, el país necesita un mayor esfuerzo para reducir la desocupación, y tal vez sean necesarias políticas más agresivas en ese campo como lo expresó el representante de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. La tasa de desempleo llegó a 16,6% en el primer semestre del año en curso en Colombia, mientras que en otras naciones hubo una notable mejoría. En Argentina bajó a 14,4%; Brasil la tiene en 12,3%, Ecuador en 11,3% y Uruguay en 13,3%, enfatizó el vocero del organismo.

Según la información de la oficina estatal de estadísticas DANE la tasa de desempleo en Colombia bajó 1,7 puntos porcentuales en agosto del 2004, al pasar del 14,8% al 13,1% con relación al mismo mes de 2003. Esto indica que mientras en agosto del 2003 había 3.032.000 personas desocupadas, para el mismo periodo en 2004 la cifra bajó a 2.652.000. Sin embargo, la cifra es un poco más alta que la de julio pasado que se ubicó en 12,9%.

TASA DE DESEMPLEO MAY-AGO 2004	04-May	04-Jun	04-Jul	04-Ago
Tasa de Desempleo Total Nacional	13,60%	14,10%	12,90%	13,10%
Tasa de Desempleo Total Ciudades	14,80%	15,80%	15,30%	15,00%
Ocupados* Total Nacional	17.520	17.133	17.788	17.256
Ocupados* Total Ciudades	7.685	7.720	8.022	7.992

(*) Miles de personas

Tabla 6 – Tasa de Desempleo 2004
Fuente DANE

Por su parte en Cartagena la reciente reactivación de la economía local, cimentada en la recuperación de la inversión empresarial, la construcción y el comercio exterior, así como en la expansión de las actividades turística y manufacturera, hizo posible el aumento del empleo en la ciudad y la disminución consecuente de la tasa de desocupación a partir del segundo semestre del 2003.

Como se puede observar en la Gráfico 10, tanto la tasa de desempleo como la de subempleo han caído consecutivamente durante 2003; sin embargo, el descenso del subempleo comenzó a materializarse desde el tercer trimestre de 2002, fecha desde la cual se ha reducido en más de ocho mil el número de personas en esta condición. Entre octubre y diciembre de 2003 había en Cartagena 54.472 subempleados, de los cuales 52.008 querían trabajar más horas porque sus ingresos son insuficientes.

En los primeros meses del presente año no se ha reflejado en una mejora a pesar del buen desempeño de la industria, tal situación influye negativamente

en el crecimiento económico de la ciudad y se frenan las posibilidades de innovación y cambio tecnológico en el sector empresarial.⁹

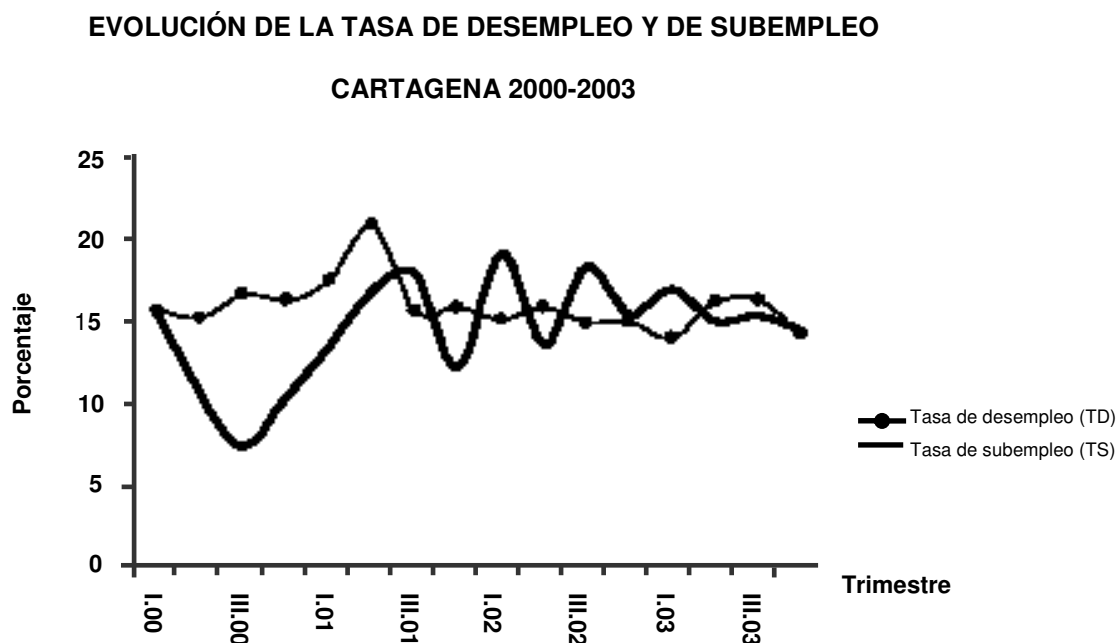


Gráfico 10. Evolución de la tasa de desempleo y de subempleo
Fuente: DANE – Encuesta Continua de Hogares (ECH)

☞ Tasa de cambio

En el año 2000, el promedio mensual de la Tasa Representativa del Mercado TRM pasó de \$1.923,57 en enero a \$2.186.21 en diciembre, registrando una devaluación anual de 13.67% en lo corrido del año. Tabla 7.

En el 2001 el nivel de la TRM se elevó entre enero y abril, moderó su tendencia ascendente a mediados de mayo, y se mantuvo estable en el mes de junio. El

⁹

http://www.ocaribe.org/downloads/publicaciones/cuadernos/coyuntura_social/cuaderno2003.pdf

promedio mensual pasó de 2.186,2 pesos por dólar en diciembre de 2000 a 2.306,90 pesos por dólar en diciembre de 2001. Al finalizar el año 2002, la tasa promedio anual representativa del mercado se ubicó en 2.504,68 pesos por dólar, \$205 por encima a lo observado en el año 2001. Gráfico 11.

Durante el año 2003 se presentó una tendencia ascendente, el promedio anual de la TRM fue de 2.877,55 pesos por dólar, observándose una reevaluación del 3.6% al pasar de 2.913,00 pesos por dólar en diciembre de 2002 a 2.807,30 pesos por dólar en diciembre de 2003.

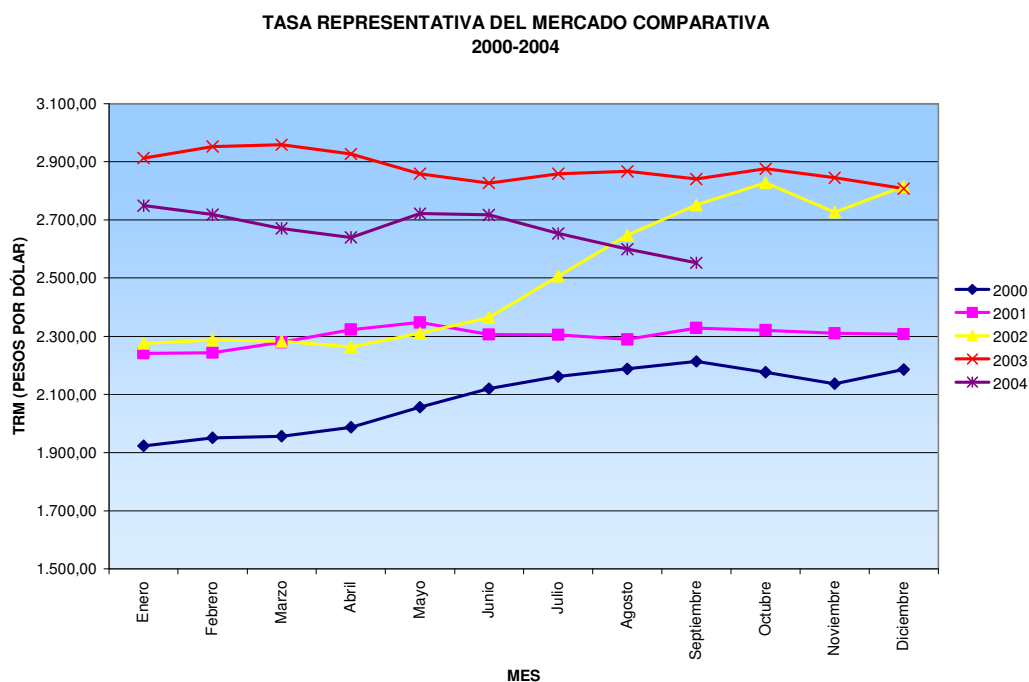


Gráfico 11. TRM Mensual 2000-2004

Fuente: Superintendencia Bancaria, cálculos del Banco de la República, Estudios Económicos

Pesos por dólar

Mes	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	1.923,57	2.241,40	2.274,96	2.913,00	2.749,14
Febrero	1.950,64	2.243,42	2.286,70	2.951,86	2.717,94
Marzo	1.956,25	2.278,78	2.282,33	2.959,01	2.670,87
Abril	1.986,77	2.323,10	2.263,11	2.926,62	2.639,60
Mayo	2.055,69	2.346,93	2.310,24	2.858,94	2.721,69
Junio	2.120,17	2.305,66	2.364,25	2.826,95	2.717,14
Julio	2.161,34	2.304,28	2.506,72	2.858,82	2.653,33
Agosto	2.187,38	2.288,90	2.647,22	2.867,29	2.599,10
Septiembre	2.213,76	2.328,23	2.751,23	2.840,08	2.552,78
Octubre	2.176,61	2.320,65	2.827,86	2.876,20	
Noviembre	2.136,63	2.310,47	2.726,66	2.844,55	
Diciembre	2.186,21	2.306,90	2.814,89	2.807,30	
<i>Promedio</i>	2.087,92	2.299,89	2.504,68	2.877,55	2.683,60

Tabla 7. TRM Mensual 2000-2004

Fuente: Superintendencia Bancaria, cálculos del Banco de la República,

En los nueve primeros meses del año en curso, el promedio mensual de la TRM registró una reevaluación del 7,16% al pasar de 2.749,14 pesos por dólar en enero a 2.552,78 pesos por dólar en septiembre. Gráfico 12.

El precio del dólar, según Felipe Gómez Bridge, director de Investigaciones Económicas de SUVALOR, deberá comenzar a subir y dicha alza no sólo estará generada por las mayores tasas de interés internacionales, sino también por la incertidumbre que genera el hecho de que el Gobierno deba seguir incrementando su endeudamiento, a medida que el saneamiento fiscal se

mantenga crudo. En este sentido, SUVALOR proyecta una TRM alrededor de 2.800 pesos al cierre de 2004 y de 2.950 pesos al finalizar 2005.¹⁰



Gráfico 12. TRM 2004

Fuente: Superintendencia Bancaria, cálculos del Banco de la República,

☞ Efectos de las variables macroeconómicas en PRODUCTOS CARIBE LTDA.

De acuerdo a la información presentada anteriormente se puede apreciar claramente que durante el período comprendido entre los años 2000 -2003, lo corrido del 2004 y las proyecciones para el año 2005, el comportamiento de las variables Producto Interno Bruto, Inflación, Desempleo y Tasa de interés de la

¹⁰http://www.elcolombiano.terra.com.co/BancoConocimiento/C/colombia_es_un_buen_pais_par_a_invertir_bear_stearns/colombia_es_un_buen_pais_para_invertir_bear_stearns.asp?CodSeccion=4

economía Colombiana ha sido favorable en todos los ámbitos del país principalmente para las organizaciones del sector industrial.

Las proyecciones y expectativas para los años venideros plantean mejores escenarios que se constituyen en oportunidades para PRODUCTOS CARIBE LTDA. puesto que contribuirán al incremento de su productividad y competitividad en la medida que estas perspectivas económicas apunten hacia la estabilidad de la tasa representativa del mercado TRM, minimizando el costo de materias primas importadas e incrementando la probabilidad de poder adquirir tecnología extranjera a un menor costo, y al aumento de la fuerza laboral, que se reflejará en el incremento de la demanda y la tasa de ahorro del país, permitiéndole a la empresa el acceso a mayores alternativas de financiación de más largo plazo a tasas de interés más bajas, lo que afecta positivamente los gastos financieros y posibilita la disponibilidad de un capital de trabajo flexible para innovar o mejorar los productos o procesos productivos existentes, incrementar la eficiencia en la asignación y administración de recursos, adoptar nuevas tecnologías, responder a la competencia, atender nuevas demandas y aprovechar las oportunidades del entorno, llevando a cabo estrategias que le permitan sobrevivir en el mercado y generar los niveles de rentabilidad esperados por los propietarios.

3.2.4 Fuerzas Sociales y Culturales. Los factores culturales y sociales de Colombia y en especial de la Costa Caribe son fundamentales para la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. pues marcan tendencias a la hora de elegir un

producto. Estas tendencias se constituyen en requisitos indispensables para producir, distribuir y promocionar los productos.

La capacidad económica de las personas determina características claves para preferir un producto. Según el documento Cuadernos de Coyuntura Social de Cartagena (CCSC) elaborado por representantes del Banco de la República, la Cámara de Comercio de Cartagena, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Universidad Tecnológica de Bolívar y el Observatorio del Caribe Colombiano, que analiza los principales indicadores sociales, con el fin de dar a conocer la información estadística social de la ciudad, la pobreza en Colombia medida a través de los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), el de Línea de Pobreza (LP) y Línea de indigencia (LI) muestra que la situación no fue favorable para el país, en especial para la región Caribe.

El NBI de la Costa presentó durante los años 1985 – 2000 los más altos niveles regionales, y aunque con el paso de los años ha habido una mejora relativa de estos indicadores, pasando de 62,1% en el 1985 a 35% en el 2000, la Costa sigue presentando el más alto promedio nacional para el último año en estudio. Se encontró que todos los departamentos costeños se encontraban por encima de la media nacional, presentando Córdoba el nivel más alto y Atlántico el más bajo. El promedio para la región está 12 puntos porcentuales por encima de la media nacional y muy lejos del mejor indicador que lo presenta Bogotá con un 12,4%.

Si se mide por el indicador de Línea de Pobreza, se observa que más de la mitad de la población colombiana se encuentra allí. En cifras del 2000 son 25.308.191 personas y de ellas el 23% están en la Costa Caribe. Esta cifra se vuelve más alarmante si se tiene en cuenta que la población de esta región representa solo el 21,1% del total nacional.

En la Costa Caribe el 64% de la población está por debajo de la Línea de Pobreza, indicador que mostró un comportamiento irregular durante la segunda mitad de la década del noventa. Al último año en estudio la mayoría de los departamentos de la Costa se encontraban por encima del promedio nacional, lo que significa que hay mayor pobreza. El caso más grave se encuentra en Córdoba con un 69,4% y los indicadores más bajos - aunque siguen siendo muy preocupantes-, están en Magdalena y La Guajira con un 56,6% y 59,5% respectivamente, que los ubica por debajo de la media nacional, pero a casi 10 puntos porcentuales del indicador más bajo que nuevamente lo presenta Bogotá.¹¹

Resulta preocupante los altos niveles de pobreza que se presentan a nivel nacional y el hecho de que la mayor concentración de pobres, ya sea que se midan por NBI o Línea de Pobreza está en la Costa Caribe, específicamente en Cartagena más del 70% de la población es pobre según el informativo digital para el departamento de Bolívar NOTIBOLIVAR.¹²

¹¹ <http://www.fundacionmamonal.org/es/documentos/indicadores-sociales-1ersemestre2003.pdf>

¹² http://www.bolivar.gov.co/notibol/noticias_cartagena.htm

Se puede apreciar claramente que para la Población de la Costa Caribe la variable de mayor peso para elegir un producto es el precio debido al bajo poder adquisitivo de la mayor parte de la población. Este factor es de suma importancia para la empresa en estudio pues afecta el nivel de la demanda interna en la medida en que sus precios sean competitivos y sus productos sean ofrecidos con incentivos.

Adicionalmente la cultura de la costa y más aun la de Cartagena es tradicionalista y tiene la costumbre de mantener los lugares limpios y aseados lo que resulta interesante para las empresas que ofrecen productos de aseo y limpieza dado que son fácilmente acogidas en un mercado con tales características.¹³

Otro aspecto interesante que vale la pena resaltar lo constituye el hecho de que los productos ofrecidos por PRODUCTOS CARIBE LTDA. no son perjudiciales para la sociedad pues no atentan contra la salud ni contra el medio ambiente mientras se utilicen adecuadamente como lo sugieren sus etiquetas, además sus envases son reciclables y durante los procesos productivos no se generan desechos que afecten el ecosistema.¹⁴

¹³ <http://www.fundacionmamonal.org/es/documentos/indicadores-sociales-1ersemestre2003.pdf>

¹⁴ Entrevista al ingeniero químico IRENE CARRASCAL, jefe de la división Control de Calidad de PRODUCTOS CARIBE LTDA.

3.2.5 Fuerzas Políticas, Jurídicas y Gubernamentales

No sólo las medidas económicas y sociales, pueden afectar la marcha de un sector económico o de una empresa. También los cambios en el orden político y fiscal tienen que ver con el porvenir de una compañía, por lo tanto se hace necesario tener en cuenta las medidas de orden impositivo, la posición del Gobierno acerca de la inversión extranjera, la protección a la industria nacional, la apertura a las importaciones entre otros.

Entre los aspectos políticos más significativos destacamos los siguientes:

☞ Programa de Seguridad Democrática

El programa de seguridad democrática se destaca como un factor que mejoraría la opción de crecimiento para la economía de un país. El posicionamiento del gobierno de Álvaro Uribe Vélez a partir del año 2002 y la puesta en marcha de sus estrategias, planes económicos y programas de seguridad democrática con el ánimo de crear una buena imagen de control de la violencia a nivel nacional, y consecuentemente incentivar la confianza en el país, el turismo y la inversión extranjera permitieron establecer nuevos horizontes de corto plazo sobre los resultados de la economía y han servido de estímulo para el incremento paulatino de la demanda agregada y la inversión dentro del país.

Una de esas estrategias son las famosas Caravanas Turísticas *Vive Colombia, Viaja Por Ella*. Desde octubre de 2002 hasta diciembre del 2003 se realizaron 269 caravanas en 24 departamentos, las cuales lograron que más de 100 millones de pasajeros recorrieran 75.000 Km. en 25 millones de carros, registrando una notable recuperación de la ocupación hotelera de hasta 86% e incluso 100% en algunos casos, y de la economía local de destinos turísticos, lo que resulta interesante para PRODUCTOS CARIBE LTDA. puesto que Cartagena es uno de los destinos turísticos más encantadores de Colombia por ser considerado Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad, lo cual incita la visita de extranjeros y nacionales de otras ciudades del país trayendo como consecuencia el aumento del consumo de productos de aseo y limpieza debido a lo necesario que éstos son para mantener la higiene y el aroma agradable en los espacios de los hoteles, restaurantes, casas de familia y demás lugares concurridos.

Por otra parte, debido a que Colombia es uno de los países más violentos y violadores de Derechos Humanos, el gobierno ha utilizado esta política de fortalecimiento de la seguridad para disminuir los sucesos malignos combatiendo a Narcotraficantes, extorsionistas, y terroristas que opacan la imagen del país frente al mundo para mejorarla e incrementar la confianza de los extranjeros.

Asimismo, la seguridad que ha ofrecido esta política implantada por el gobierno Álvaro Uribe Vélez en las diversas carreteras del país ha incidido positivamente

en PRODUCTOS CARIBE LTDA. puesto que los camiones de su propiedad que transportan los productos a las diferentes ciudades del país llegan al destino previsto y están más seguros.

☞ **Política de Desarrollo para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

MIPYMES

Las pequeñas y medianas empresas son esenciales para el crecimiento económico y la creación de empleos en los países, es por esto que muchos gobiernos e instituciones privadas han enfocado sus esfuerzos para estudiar y encontrar los mecanismos más idóneos para sacar adelante este renglón de la economía.

En Colombia, las MIPYMES representan un 94% de los negocios y acogen al 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende al 60% y en el comercio representan el 95% del empleo y el 74% de la producción.¹⁵

Durante el presente año, se espera que el sector de las MIPYMES continúe presentando un comportamiento positivo de la producción y las ventas, registrando un crecimiento cerca del 4%, superando el 70% de la capacidad instalada y generando 425.000 puestos de empleo.¹⁶

¹⁵ <http://www.eempleo.com>

¹⁶ <http://www.economiaenred.com/am/exec/view.cgi/3/5424>

El Gobierno es conciente de la importancia de las MIPYMEs para el crecimiento de la economía del país pues a través del fortalecimiento de estas empresas, se podrá reactivar la construcción y los estímulos arancelarios y tributarios. Por este motivo fueron sometidas a vigilancia por la Superintendencia de Sociedades para poder establecer e incrementar sus fortalezas e identificar y corregir sus debilidades.

Además con el ánimo de promover su desarrollo, el Gobierno expidió el 12 de julio de 2000, la Ley 590 que entre sus principales objetivos están: promover el desarrollo integral de las MIPYMEs; estimulando la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de estas empresas; facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional; señalando criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; todo esto para asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para estas.

Como complemento a lo anterior, el 5 de agosto del presente año, el Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, sancionó la Ley 995 del 2 de agosto de 2004 por medio de la cual se fortalece la política de promoción y

desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, destacándose los siguientes aspectos.

Estas políticas han tenido un impacto positivo en el comportamiento de las ventas y la producción de las MIPYMEs; sin embargo las comisiones y altas tasas de intervención del sistema financiero pueden obstaculizar el cumplimiento de las proyecciones esperadas en el nivel de empleo, dificultando el proceso de reactivación económica del país. Por tal motivo el presidente de la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales – ACOPI, hizo un llamado al gobierno para lograr lo antes posible un acuerdo entre los sectores comerciales, empresariales y financiero que permita disminuir las comisiones y lograr un mejor comportamiento y crecimiento.

Debido a que PRODUCTOS CARIBE LTDA. es una pequeña empresa, todas las políticas implantadas por el gobierno en estos últimos años en pro del desarrollo de las MIPYMEs han contribuido directamente a su beneficio permitiéndole mejorar las relaciones con sus proveedores y competir libremente en los diferentes mercados y se prevé el aprovechamiento de éstas para participar de los programas de desarrollo empresarial promovidos por las entidades que apoyan este sector de la economía y acceder a recursos para poder financiar proyectos productivos de desarrollo empresarial, de comercialización y de acceso a mercados, pues actualmente las alternativas de financiación que le ofrece el sistema financiero no le permiten tener flexibilidad

en el capital de trabajo, pues necesitan cubrir en el corto plazo los altos gastos financieros en los cuales se está incurriendo.¹⁷

☞ **Negociaciones Internacionales**

Colombia está inmersa en el proceso de internacionalización de la economía, a través de un conjunto de tratados estratégicos que comprende, además del inicio de negociaciones con Estados Unidos, la negociación hemisférica del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas ALCA, la cual está concluyendo con el Mercado del Cono Sur MERCOSUR y la búsqueda de una apertura comercial para Colombia en Europa y Canadá.

Históricamente, Estados Unidos ha sido el mayor socio comercial de Colombia. El Comercio Bilateral con ese país ha cobrado mayor importancia en los últimos años, pasando de USD 6,1 billones en 1992 a USD 10,2 billones en 2002, que representaron para Colombia exportaciones por USD 5,2 billones e importaciones por USD 5 billones.

Durante estos años, Colombia ha buscado posicionar productos y consolidar su relación comercial con Estados Unidos, con miras a suscribir un Tratado de Libre Comercio TLC como los negociados por ese país con México y Canadá— North America Free Trade Agreement: Tratado de Libre Comercio de América

¹⁷ <http://www.presidencia.gov.co/sne/2004/agosto/05/03052004.htm>

del Norte NAFTA, Israel, Jordania y más recientemente con Chile y Singapur, considerando los beneficios que de ello podrán derivar.¹⁸

En las negociaciones no sólo se toca el tema de acceso a mercados y aranceles en materia de bienes agrícolas y de bienes industriales, también se estudian los temas relacionados con: servicios, inversión extranjera, propiedad intelectual, compras del Estado y solución de controversias, entre otros.

El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, aparece hoy como la opción más importante y viable que tiene Colombia en el contexto de la integración internacional. Las razones de ser del interés que tiene el Gobierno Nacional en suscribir dicho tratado son: más empleo, mejores salarios, mejor cobertura de la seguridad social y mayores índices de consumo en el país, por lo tanto hay plena convicción de que se debe negociar rápidamente y en la forma correcta, pues la pérdida de oportunidades en materia de crecimiento y de empleo, si nos demoramos indefinidamente en las negociaciones, serían enormes.¹⁹

La responsabilidad del gobierno es grande y no se limita a la conducción de las negociaciones, es fundamental el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica y la designación de una entidad promotora de inversión fuerte que tenga los recursos y el apoyo suficiente para venderle Colombia al mundo con el fin de aumentar significativamente la inversión extranjera que

¹⁸ <http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=1430&IDCompany=26>

¹⁹ <http://www.mincomercio.gov.co>

constituye el mayor beneficio que podría traer el TLC. No habrá tratado comercial que sirva si los inversionistas perciben que la economía colombiana es volátil. Por otra parte, es vital para Colombia hacer un mayor énfasis en mantener la estabilidad en las reglas de juego para los inversionistas, y para los negocios. Se debe proyectar el mensaje de un país comprometido con su inserción en la comunidad internacional.

En cuanto a los empresarios, el trabajo es muy exigente; se requiere un cambio de mentalidad para que se anticipen e identifiquen las oportunidades. Esto implica entender cómo se hacen los negocios con Estados Unidos, trabajar en el conocimiento de los nuevos mercados poniendo especial cuidado en aspectos culturales en los que nos diferenciamos, como la importancia que se le da al cumplimiento, con el fin de identificar nichos en donde puedan ser competitivos en un entorno de TLC.

Por su parte el ALCA, es un acuerdo calificado como un poderoso instrumento de estímulo a la inversión extranjera. Por un lado, incentiva la transformación del aparato productivo con miras a mejorar la competitividad y por otro lado, constituye un contrato de estabilidad jurídica para los inversionistas.

Está conformado por 34 países de la región americana, excepto Cuba, y beneficiará a 800 millones de personas. Esas naciones tienen un Producto Interno Bruto (PIB) agregado de 11 billones de dólares. Este acuerdo aporta el 22% de las exportaciones mundiales y representa el 75% del comercio que realiza Colombia.

Por lo anterior se hace obligatoria la preparación de todos, las PYMEs por ejemplo, corren riesgos si no aceleran su transformación. En un país en el que la pequeña y mediana empresa representa más del 40% de la producción total y un 30% de las exportaciones no tradicionales, es importante que se les preste especial atención para evitar traumatismos.

Un buen número de empresas colombianas están preparándose para el cambio que vendrá con la caída de las barreras comerciales que protegen el mercado colombiano, porque son conscientes que el cambio es inminente, pues bien sea por medio del ALCA o de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, los aranceles que hoy protegen a muchos productos colombianos (que pueden llegar al 30%), pueden reducirse a un mínimo, y para entender la velocidad del cambio, basta recordar que en el reciente acuerdo firmado entre Estados Unidos y Chile, el 85% del universo arancelario quedó en el nivel “cero” a partir del primer año.

La gerencia de PRODUCTOS CARIBE LTDA. reconoce la importancia y las incidencias de estas negociaciones en el desempeño y resultados de la empresa, es por ello que actualmente está uniendo esfuerzos por conseguir capital a un bajo costo de tal forma que pueda llevar a cabo una estrategia sólida, invertir en aumentar su capacidad de producción, modernizar sus tecnologías con el fin de aprovechar las oportunidades y los incentivos que ofrece el Gobierno a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a

las empresas exportadoras del país y poder crear presencia comercial en Estados Unidos y otros mercados atractivos como Venezuela, segundo destino de las exportaciones del país y Ecuador que fue el año pasado, el primer mercado para productos manufacturados de Colombia, especialmente en productos del sector químico²⁰.

Sin embargo, cabe recordar que las ventajas de estos tratados internacionales no son permanentes, por esto es importante estar dentro de los primeros, pues le permitirá consolidar la posición en los mercados extranjeros y, aprovechando este “cuarto de hora”, crear vínculos perdurables que sirvan para limitar el impacto de quienes vienen después.

Por otra parte, estas negociaciones no sólo constituyen oportunidades para PRODUCTOS CARIBE LTADA. pues el Tratado de Libre Comercio y el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas serán un arma de doble filo para las pequeñas y medianas empresas de Colombia ya que se corre el riesgo de que las economías de escala de los grandes productores, especialmente de E.U., se apoderen del mercado interno del país. Es evidente que la liberación de los mercados hará que los sectores colombianos se expongan a la competencia de los sectores externos y a las crecientes exigencias de los mercados internacionales.

²⁰ <http://www.proexport.com.co>

Adicionalmente, el sector, Químicos (Pesticidas y Desinfectantes), en el cual participa la empresa son unos de los 22 amenazados por el ALCA en Colombia; por proveedores de Estados Unidos y 16 por proveedores de Canadá, junto con el de alimento (azúcar y miel); combustibles (petróleo crudo); y maquinaria y equipo de transporte materiales impresos.

3.2.6 Normas Legales Aplicables a La Empresa. Esta variable del macroentorno analiza toda la normatividad vigente aplicable al sector de productos para el aseo del hogar. Ver ANEXO E.

A continuación se presenta un resumen de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA.

SÍNTESIS DE FACTORES INTERNOS

FACTOR CRÍTICO

	FORTALEZA	DEBILIDAD
COMERCIAL		
Bajo nivel de organización del Departamento Comercial		<input checked="" type="checkbox"/>
El estudio de mercados que se realiza tiene un bajo nivel de planeación y formalidad		<input checked="" type="checkbox"/>
Participación significativamente baja (6%) del mercado		<input checked="" type="checkbox"/>
Débil posicionamiento de los productos en la mente de los consumidores		<input checked="" type="checkbox"/>
Imagen poco atractiva de sus productos		<input checked="" type="checkbox"/>
Constante interacción con los clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	
Portafolio diversificado de productos de excelente calidad a precios bajos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Dispone de medios de transporte (camiones) propios para la distribución de sus productos	<input checked="" type="checkbox"/>	
PRODUCCIÓN		
Bajo nivel de integración de información de factores internos y externos que afectan la planeación		<input checked="" type="checkbox"/>
Herramientas netamente cualitativas para determinar los volúmenes de ventas		<input checked="" type="checkbox"/>
Ausencia de un Director de Producción acorde con los requisitos de las normas técnicas de fabricación del INVIMA		<input checked="" type="checkbox"/>
Departamento de Control de Calidad no sistematizado		<input checked="" type="checkbox"/>
Tecnología utilizada rudimentaria y los procesos netamente manuales		<input checked="" type="checkbox"/>
Única empresa cartagenera del sector formalmente constituida y certificada por el INVIMA	<input checked="" type="checkbox"/>	
Procesos y mano de obra flexibles	<input checked="" type="checkbox"/>	

Capacidad para controlar su costo de producción y distribución	<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacidad instalada de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	
Infraestructura propia y adecuada	<input checked="" type="checkbox"/>	
Proveedores capaces de ofrecer materias primas de excelente calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	
Mínimo nivel de desperdicio en sus procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Laboratorio de control de calidad propio	<input checked="" type="checkbox"/>	
ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
Planeación empresarial débil		<input checked="" type="checkbox"/>
La misión de la empresa no plantea las promesas para los socios		<input checked="" type="checkbox"/>
La visión de la empresa no tiene un horizonte de tiempo definido		<input checked="" type="checkbox"/>
Algunos puestos de trabajo administrativos están sobrecargados		<input checked="" type="checkbox"/>
No existe un programa de capacitaciones formalmente estructurado		<input checked="" type="checkbox"/>
25 años de experiencia en el sector	<input checked="" type="checkbox"/>	
Mentalidad abierta al cambio por parte de la alta dirección	<input checked="" type="checkbox"/>	
Evaluación periódica de la gestión organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	
Liderazgo y participación activa del gerente en cada uno de los procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Nivel, frecuencia y severidad del ausentismo mínimo	<input checked="" type="checkbox"/>	
FINANZAS	FORTALEZA	DEBILIDAD
Falta de un análisis financiero integral		<input checked="" type="checkbox"/>
Altos gastos financieros		<input checked="" type="checkbox"/>
El proceso de planeación es no continuo e informal.		<input checked="" type="checkbox"/>

La rentabilidad de los socios ha sido menor a la mínima esperada.	<input checked="" type="checkbox"/>
Información contable desactualizada y no oportuna.	<input checked="" type="checkbox"/>
Los resultados financieros no se comparan con los obtenidos en el sector.	<input checked="" type="checkbox"/>
Los procedimientos contables se realizan de acuerdo a las normas legales vigentes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Interés en la búsqueda de fuentes de financiación a largo plazo.	<input checked="" type="checkbox"/>

Tabla 8. Síntesis de Factores Internos

SÍNTESIS DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR CRÍTICO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Poder de negociación de los clientes		<input checked="" type="checkbox"/>
Amenaza de nuevos Competidores		<input checked="" type="checkbox"/>
Amenaza de productos sustitutos		<input checked="" type="checkbox"/>
Lucha de Competidores actuales		<input checked="" type="checkbox"/>
Comportamiento del sector		<input checked="" type="checkbox"/>
Fuerzas Sociales y Culturales	<input checked="" type="checkbox"/>	
Variaciones positivas del Crecimiento Económico	<input checked="" type="checkbox"/>	
Disminución en la Tasa de Desempleo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Tasa de cambio (reevaluación)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Tendencia descendiente de la inflación	<input checked="" type="checkbox"/>	
Programa de Seguridad Democrática	<input checked="" type="checkbox"/>	
Política de Desarrollo para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa MIPYMES	<input checked="" type="checkbox"/>	
Acuerdo de Libre Comercio de las América ALCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
Tratado de Libre Comercio TLC	<input checked="" type="checkbox"/>	
Normas Legales Aplicables a la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Bajo Poder de Negociación de los Proveedores	<input checked="" type="checkbox"/>	

Tabla 9. Síntesis de Factores Externos

4. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, los cuales ayudan de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones. Los estados financieros de PRODUCTOS CARIBE LTDA. durante los años 2000, 2001, 2002, 2003 se observan en los ANEXOS F y H

Existen diferentes métodos individuales de análisis que permiten de manera puntual interpretar concluir y recomendar sobre la situación financiera de la empresa. En el caso de PRODUCTOS CARIBE LTDA. se aplicará el análisis vertical, el análisis horizontal, la interpretación de los indicadores o razones financieras y sus tendencias, el análisis del estado de fuentes y usos para los años 2000-2004 con el fin de determinar la situación financiera que ha presentado la empresa históricamente, lo cual servirá de base fundamental para realizar recomendaciones que contribuyan a una efectiva toma de decisiones.

4.2 ANÁLISIS VERTICAL

El análisis vertical completo de PRODUCTOS CARIBE LTDA. se puede observar en el ANEXO J, ha sido desarrollado tomando como cifras base el total de activos y el total de pasivo y patrimonio (% del total), y el total de activo corriente, activo no corriente, pasivo corriente, pasivo de largo plazo y patrimonio (% del subtotal), en el Balance General; y el total de ventas netas en el Estado de Resultados.

Si se analizan los resultados obtenidos se pueden hacer, entre otros, los siguientes comentarios:

1. ACTIVOS

Existe una concentración de la inversión en Activos Corrientes, representando más del 70% en cada uno de los períodos bajo estudio, y cerca del 90% de éstos corresponden a Cuentas por Cobrar, Inventario de Mercancías y Deudores Varios, siendo la primera cuenta la más representativa.

Para detectar éste último aspecto tomamos como base el total de los activos corrientes y determinamos el porcentaje de los diferentes rubros, obteniendo los siguientes resultados:

Las cuentas por cobrar tienen un porcentaje de participación relativamente importante (alrededor del 60%) pues el 95%, y en algunos meses hasta el 100% de las ventas son a crédito, sumado a la participación de inventario en el activo corriente, basado en el resultado de una política de niveles adecuados y la dificultad que se está presentando en términos de rotación de cartera. Ver Indicador de Rotación.

Debido a que PRODUCTOS CARIBE LTDA. es una empresa manufacturera, se podría esperar que la inversión en activos estuviera concentrada en los activos de operación, es decir, activos fijos y los inventarios del activo corriente, pues para desarrollar su actividad necesita maquinaria y equipo industrial e instalaciones físicas adecuadas, y niveles de inventarios para poder satisfacer la demanda de manera oportuna.

En cuanto a los inventarios, se observa que su participación en promedio en los cuatro años bajo estudio representa solo el 13.5% del activo corriente. Esta baja participación de los inventarios en los activos corrientes, se puede sustentar en el control que se tiene sobre el nivel de los mismos, que a pesar de no estar basado en un modelo matemático o probabilístico propiamente dicho, sino en apreciaciones y juicios subjetivos basados en la experiencia y en la rotación de los productos, hasta la fecha les ha dado buenos resultados, logrando mantener un stock de inventarios adecuado, acorde a sus necesidades.

Con respecto a los activos fijos, observamos que los rubros más representativos son Terrenos y Maquinaria y Equipos en los tres primeros años, y Construcciones y Edificaciones, Maquinaria y Equipos, y Muebles y Enseres en el 2003.

Los Terrenos representan más del 60% durante el 2000 (70,35%) y 2001 (66,78%), en el 2002 su participación es de 48,18%, un poco menos del 50%, y ya en el 2003 la participación es nula, porque sobre él se construyeron las actuales instalaciones de la empresa, y por esto observamos que en ese año la cuenta Construcciones y Edificaciones, representa el 78,82%, casi el 80% de los activos fijos. La cuenta Maquinaria y Equipos, por su parte, tiene una participación inferior al 10% durante los tres primeros años, con un 7,95% en el 2000, 7,55% en el 2001 y 9,03% en el 2002, lo cual se debe a que la tecnología utilizada en los procesos productivos es rudimentaria, las máquinas y equipos han sido fabricados en talleres metalmecánicos de la ciudad, las cuales a pesar de cumplir con los requerimientos del INVIMA, no representan montos considerables de inversión.

La cuenta Muebles y Enseres, es la tercera más representativa durante el año 2003, esto refleja la inversión en algunos activos que se adquirieron para la adecuación de las oficinas.

2. PASIVOS Y PATRIMONIO

En el ANEXO J se puede observar la parte del Balance General correspondiente al Pasivo y Patrimonio. Esta distribución refleja la política de financiación que la empresa tenía en ese momento. Se presenta un desequilibrio entre el pasivo corriente y el pasivo de largo plazo, pues existe una mayor concentración de la financiación en el corto plazo. Se puede observar que el pasivo corriente representa el 96,02% del total del pasivo en el 2000, 64,35% en el 2001, 71,34% en el 2002 y 64,41% en el 2003.

Además se nota que la participación de los pasivos corrientes, de 59,29% en el 2000, 39,87% en el 2001, 46,13% en el 2002 y 48,92% en el 2003, es menor que la de los activos corrientes, de 74,43%, 76,78%, 70,74% y 72,43% en esos mismos períodos. Esto influye en términos de liquidez lo cual se puede observar en el índice de razón corriente.

Más de la mitad del pasivo corriente está concentrado en Proveedores Nacionales y Sobregiros Bancarios. Los Proveedores Nacionales participan con un 41,58%, 58,62%, 53,04% y 50,27%, y los Sobregiros Bancarios, por su parte, con un 10,98%, 11,74%, 18,30% y 17,25% en cada uno de los períodos en estudio, respectivamente. Esta situación es común en las pequeñas empresas, pues casi el 100% de sus compras las realizan a crédito y su fuente de financiación la constituye principalmente los Bancos Comerciales.

También se aprecia el predominio del pasivo, lo cual demuestra que los acreedores han sido dueños de más de la mitad de la empresa durante los cuatro periodos, con el 61,71%, 61,96%, 64,66% y 75,94% en el 2000, 2001, 2002 y 2003, respectivamente; mientras que los socios solo poseían el 38,29%, 38,04%, 35,34% y 24,06% durante los mismos años.

Por otra parte, no se aprecia un grado sobresaliente en la participación de algunos de los renglones del pasivo o del patrimonio. En este sentido las cuentas más significativas del Patrimonio son el Capital Social, con un 17,40%, 15,10%, 14,77% y 17,30%, y las Utilidades Acumuladas con un 24,92%, 30,05%, 38,03% y 19,95% en el 2000, 2001, 2002 y 2003, respectivamente.

3. En lo que se refiere al estado de pérdidas y ganancias de PRODUCTOS CARIBE LTDA. se tomó como 100% el renglón de las ventas totales. Ver ANEXO K.

Se puede observar que los Costos de Venta tienen una participación significativa sobre las ventas (55% en promedio) en los últimos cuatro años, representando una preocupación para la Gerencia, pues esperan que éstos oscilen entre un 40% y un 45% máximo. Entre el año 2000 y el año 2003 se observa un aumento en la proporción de los costos de ventas sobre las ventas netas, en el primer año la participación fue de 51,15%, mientras que en el segundo fue de 58,47%, esto se puede explicar por algunos sobrecostos en los

que se debieron incurrir debido a ineficiencias en los procesos productivos, reflejándose en el aumento de las devoluciones en ese período.

Lo anterior sumado a la considerable participación de los Gastos Generales o Gastos de Operación que durante estos cuatro años han representado en promedio el 40% sobre las ventas han contribuido a la obtención de una Utilidad Operativa sobre ventas netas notoriamente baja (5,82% en el 2000, 4,85% en el 2001, 2,07% en el 2002, 4,11% en el 2003) en comparación a la esperada, que de acuerdo a la Gerencia debería ser por lo menos el 30% sobre las ventas netas para empezar a considerarla atractiva. Entre los Gastos Generales observamos que los más representativos son los Gastos de Ventas pues representan en promedio el 70% de estos.

Con el fin de sustentar este análisis resulta interesante comparar los resultados de las operaciones de PRODUCTOS CARIBE LTDA. durante estos años con los obtenidos por el sector, especialmente la competencia. Para ello se utilizarán los estados financieros de la empresa LABORATORIOS COFARMA S.A. obtenidos a través de la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla. Cabe anotar que dentro de la competencia se seleccionaron las dos empresas que la Gerencia de PRODUCTOS CARIBE LTDA. considera su competencia directa, pero de la empresa DISNAVAR LTDA. solo existían estados financieros hasta el año 1997, por tal motivo se analizará PRODUCTOS CARIBE LTDA. con LABORATORIOS COFARMA S.A., que de las tres es la más reconocida, por su antigüedad y experiencia (inició sus

operaciones alrededor del año 1944 como el Consorcio Farmacéutico Colombiano Ltda.) y en la actualidad es una sociedad anónima que presenta niveles de ventas muy superiores a los de PRODUCTOS CARIBE LTDA. (más de 1.000 millones de pesos mensuales) puesto que ya se encuentra exportando sus productos y de hecho el 70% de sus ventas está dirigido al mercado extranjero. Ver ANEXO L.

Como podemos observar en el ANEXO H. PRODUCTOS CARIBE LTDA. en el año 2000, registró una Utilidad Operacional 31,67% mayor que la de LABORATORIOS COFARMA S.A.; sin embargo para los dos últimos años el desarrollo operacional de PRODUCTOS CARIBE LTDA. fue bajo en comparación al de LABORATORIOS COFARMA S.A., pues la Utilidad Operacional de esta última superó a la de la primera en 401,93% y 264,96%, respectivamente.

Asimismo, el porcentaje de Utilidad Bruta sobre ventas ha sido más bajo en LABORATORIOS COFARMA S.A. que en PRODUCTOS CARIBE LTDA. en los últimos años exceptuando el 2001, lo cual demuestra que esta última está incurriendo en costos más bajos para la obtención de sus productos para la venta; sin embargo como se explicó anteriormente, a pesar de estos resultados, la participación del costo de ventas sobre las ventas netas es considerado alto para la empresa en estudio de acuerdo a sus expectativas.

En lo que se refiere a la Utilidad Neta sobre ventas se observa que el porcentaje más elevado corresponde a LABORATORIOS COFARMA S.A. en

todos los años analizados, indicando que los egresos no operacionales afectan en mayor grado a PRODUCTOS CARIBE LTDA. logrando que esta última presente Utilidades Netas proporcionalmente menores.

De las anteriores anotaciones se puede concluir que los resultados obtenidos no son alentadores, ya que la competencia los supera en márgenes de utilidad y demuestra un mayor control sobre los gastos operacionales afectando en menor proporción su utilidad operacional.

4.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

A continuación se presenta el análisis horizontal completo de PRODUCTOS CARIBE LTDA. a precios corrientes para los años 2000, 2001, 2002 y 2003, y a precios constantes expresados en pesos del 2003. Ver ANEXO N.

Si se analizan los resultados obtenidos se pueden hacer, entre otros, los siguientes comentarios:

Como se puede observar las Cuentas por Cobrar e Inventario de Mercancías son las cuentas mas representativas del total de activo corriente, durante los años 2002-2003 concentraron el 98,92% de la variación absoluta del activo corriente.

Las primeras tuvieron una alta variación relativa de 31,73% equivalente a 55.969.785 de pesos y la segunda, a pesar de presentar una variación relativa mayor, de 50,50%, equivalente a 20.175.215 pesos, se aprecia que los cambios en términos absolutos nos demuestran que las cuentas por cobrar concentran una mayor parte del activo corriente representando el 72,71%. Notamos que los inventarios han demostrado una alta tasa de crecimiento en los últimos años, pasando de una variación relativa de -2,93% en el 2001 a una de 35,42% en el 2002 y de 50,50% en el 2003 debido a las políticas que maneja la empresa.

La variación de las Cuentas por Cobrar se soporta en el hecho de que las ventas registraron un aumento similar de 31,51% en el mismo periodo.

En cuanto al activo no corriente notamos que las variaciones más representativas se presentaron en los periodos 2001-2002 y 2002-2003 debido a que durante estos años se construyeron las instalaciones físicas de la empresa en el terreno que se disponía en el barrio el Campestre donde actualmente funciona la empresa. Se aprecia la fusión de las cuentas Construcciones en Curso y Terrenos en el segundo periodo.

Por otra parte otro rubro que vale la pena destacar en el periodo 2002-2003 es el correspondiente a maquinaria y equipos el cual refleja una política de crecimiento de adquisición de maquinarias.

Con respecto al pasivo corriente se observa que las cuentas más representativas son Sobregiros Bancarios y Proveedores Nacionales. Los Proveedores Nacionales presentan una tendencia creciente que se explican por el aumento en volúmenes de compras para satisfacer la demanda en dichos periodos, el aumento considerable de los sobregiros en el segundo periodo 98,42% se debe a la necesidad de recurso ajenos para adquirir maquinaria.

Con relación al pasivo de largo plazo, las obligaciones financieras es la cuenta más representativa, con una variación relativa de 600% y 64,26%, en el periodo 2000-2001 y 2002-2003, respectivamente debido a la necesidad que urgía de cumplir con la obligaciones a corto plazo ya que las fuentes de corto plazo no fueron suficientes. Ver Estado de fuentes y usos para el 2001.

Observamos que el capital social, no ha presentado variaciones durante los periodos bajo estudio, lo cual confirma el hecho de que la empresa ha pertenecido en una proporción mayor a los acreedores que a los socios.

Con respecto al estado de resultados Ver ANEXO H. apreciamos que el incremento de las ventas en el año 2002-2003 obedece a un cambio en el volumen de ventas pues en este periodo se incremento la demanda por diversos factores que anteriormente se mencionaron.

Por otra parte notamos que las variaciones en las ventas netas de PRODUCTOS CARIBE LTDA. en los últimos cuatro años ha reflejado el comportamiento de la economía colombiana y del sector de productos para el aseo del hogar.

Cabe anotar que las ventas netas no presentaron una menor variación debido al efecto que produjo la reactivación del empleo, generando un mayor consumo en los hogares compensando la reducción de la demanda de los clientes institucionales, especialmente hoteles y restaurantes.

Del 2002 al 2003 las ventas registraron un aumento significativo del 28,89% (\$181.461.317,03), datos que confirman la incidencia que tienen los efectos de las políticas gubernamentales como el programa de seguridad democrática pues incentivaron el turismo y consecuentemente se aumentó la demanda de productos para el aseo por parte de los hoteles, hogares, restaurantes entre otros.

Observamos que el incremento de los costos de ventas a través de los años ha sido superior al incremento de las ventas netas demostrando un grado de ineficiencia en el manejo de los recursos y reflejando un deterioro en el margen bruto.

El crecimiento de los gastos de operación a través de los años analizados ha sido inferior al crecimiento de las ventas. Con respecto a los gastos de

administración se observa el efecto positivo del control que ejerce la empresa sobre este rubro. En lo referente a los gastos de ventas se aprecia una tendencia ascendente, notamos que del segundo al tercer periodo subieron 9,73 puntos porcentuales debido al incremento en la fuerza de venta, esto sumado a que los resultados en los niveles de venta no fueron los esperados sacrificando la utilidad operativa que a pesar de que en el periodo 2002-2003 registró una variación relativa de 155%, en el análisis vertical se observa que a través de los años analizados la participación de esta sobre las ventas se ha deteriorado.

Resulta interesante agregar a este análisis los resultados obtenidos al deflactar los estados financieros con el fin de conocer las variaciones reales que presentaron los rubros más representativos que anteriormente se mencionaron como se puede observar en los ANEXOS I y G.

4.3 RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS

Para continuar el análisis financiero de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. se han seleccionado los indicadores utilizados con mayor frecuencia, los cuales han sido agrupados de acuerdo con su enfoque en: Indicadores de Liquidez, Endeudamiento, Rotación o Actividad y Rentabilidad. Los resultados obtenidos se presentan en el ANEXO R y se resumen a continuación:

AÑO	2000	2001	2002	2003
INDICADOR				
	LIQUIDEZ			
Razón Corriente	1,26	1,93	1,53	1,48
Prueba Ácida	1,09	1,71	1,31	1,22
Capital Neto de Trabajo (\$)	45.550.647	128.523.153	94.292.895	112.953.050
	ENDEUDAMIENTO			
Nivel de Endeudamiento Total	49,26%	61,96%	64,29%	75,94%
Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	96%	64%	72%	64%
Endeudamiento Financiero	5,26%	11,75%	16,46%	19,42%
Impacto de Carga Financiero	0,00%	3,70%	4,67%	3,53%
Cobertura de Intereses	-	1,31	0,44	1,16
Leverage Total	1,61	1,63	1,83	3,16
	ROTACIÓN O ACTIVIDAD			
Rotación de Cartera (veces)	-	3,56	3,55	3,76
Periodo Promedio de Cobro (días)	-	101,03	101,37	95,67
Rotación de Proveedores (días)	-	111,83	112,56	105,94
Rotación de Inventario (veces)	-	10,54	10,12	9,46
Período Promedio de Días de Inventario a Mano	-	34,15	35,57	38,06
Ciclo de Efectivo (días)	-	23,35	24,38	27,80
Rotación de los Activos Fijos	6,67	7,14	5,60	6,11
Rotación de los Activos Totales	1,70	1,66	1,64	1,68

RENTABILIDAD				
Margen Bruto (de Utilidad)	48,9%	45,3%	44,0%	41,5%
Margen Operacional (de Utilidad)	5,8%	4,9%	2,1%	4,1%
Margen Neto (de Utilidad)	2,4%	2,1%	-0,3%	2,1%
Rendimiento del Patrimonio	10,8%	9,4%	-1,4%	15,0%
Rendimiento del Activo	4,1%	3,5%	-0,5%	3,6%
EBITDA	-	29.680.693,1	19.073.376,9	40.313.221,4

Tabla 10. Indicadores Financieros de PRODUCTOS CARIBE LTDA.

4.3.1 Indicadores de Liquidez. Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

Para medir la liquidez de PRODUCTOS CARIBE LTDA. durante los años 2000, 2001, 2002 y 2003 se utilizarán los indicadores de liquidez y de rotación o actividad, los cuales son: Razón Corriente, Prueba Ácida, Capital Neto de Trabajo, Rotación de Cartera, Inventarios, Proveedores, Activos Fijos y Activos Totales. como se observa en el ANEXO R.

☞ **Razón Corriente.** También se le denomina índice de liquidez, razón de capital de trabajo o prueba de solvencia. Es un indicador estático de la liquidez, además de dar una idea del respaldo sobre los pasivos corrientes, también ilustra sobre el eventual riesgo de iliquidez de la empresa y la efectividad en el manejo del capital neto de trabajo.

Este indicador presenta una gran limitación al ser utilizado como medida para diagnosticar la liquidez de la empresa, principalmente, porque los valores con los cuales se calcula este índice son los del activo y pasivo corriente a final del periodo contable, cifras que muchas veces están afectadas por aspectos circunstanciales que no reflejan la verdadera dinámica de operación de la empresa.

PRODUCTOS CARIBE LTDA. presentó una razón corriente de 1,26, 1,93, 1,53 y 1,48 en los años 2000, 2001, 2002 y 2003, respectivamente. Se aprecia que la empresa disponía de recursos para cubrir sus obligaciones de corto plazo; sin embargo a partir del 2002, como se puede observar en el ANEXO R la tendencia es descendente, implicando que la empresa empezó a asumir un mayor riesgo de enfrentar una situación de iliquidez en caso de ocurrir cambios inesperados en el entorno.

☞ **Prueba Ácida.** También se le denomina índice de liquidez inmediata, prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Al igual que la razón corriente, por sí mismo la vigencia de este índice en la actualidad es muy discutida pues adolece de las mismas limitaciones de la razón corriente y llega a ser inclusive más extremo porque considera que la empresa está al borde de la liquidación.

La empresa presentaba pruebas ácidas por 1,09, 1,71, 1,31 y 1,22 en los períodos bajo estudio, demostrando que los recursos de activo corriente de fácil realización cubrieron las obligaciones a corto plazo sin embargo estos eran restringidos. Se observa, además, que el comportamiento de este indicador es similar a la razón corriente, empezó a caer desde el 2002, es decir, la empresa presentaba un riesgo considerable de incumplir sus obligaciones en el corto plazo, teniendo en cuenta que el producto de la venta no se refleja directamente en efectivo sino en una cuenta por cobrar que debe esperar por lo menos 60 días para hacerse efectiva.

☞ **Capital Neto de trabajo.** Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Su cálculo expresa en término de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

El resultado indica que al finalizar cada uno de los años 2000, 2001, 2002 y 2003, la empresa tenía \$45.550.647, \$128.523.153, \$94.292.895 y \$112.953.050, es decir, que PRODUCTOS CARIBE LTDA. estaba financiando cada año, más de mitad de sus activos corrientes con pasivos corrientes y el

resto con recursos de largo plazo, siendo esta última parte lo que corresponde a capital neto de trabajo.

Un capital neto de trabajo positivo facilita a la empresa un mayor respiro en el manejo de su liquidez y, en economías inflacionarias, las deudas de largo plazo expresadas en moneda local tendrán un menor valor cada año, lo cual ayuda a su cancelación.

Debido a que los anteriores son indicadores estáticos presentan limitaciones para evaluar la liquidez de la empresa, es necesario recurrir a indicadores dinámicos como los de rotación para completar el análisis.

☞ **Rotación de Cartera.** Este índice muestra las veces que las cuentas por cobrar, son convertidas en efectivo durante el período.

Observamos que las cuentas por cobrar de la empresa se convirtieron en efectivo sólo 3,56, 3,55 y 3,76 veces en los últimos tres años en cuestión, representando un periodo promedio de cobro de 101,03, 101,37 y 95,67 días, respectivamente, superior a su política de cobro la cual es de 60 días. Lo anterior demuestra la existencia de fondos ociosos pues la cartera no se está cobrando a tiempo exigiendo a la empresa a incurrir en sobregiro bancarios para cumplir con sus obligaciones.

Notamos en los dos primeros períodos una tendencia ascendente demostrando un grado considerable de ineficiencia en la gestión de la cartera y políticas de crédito demasiado flexibles (más del 80% de sus ventas son crédito) comprobando de esta manera la necesidad que tenía la empresa de contratar una persona que, entre otras funciones, velara por el cumplimiento de las políticas de concesión de crédito y cobranza con el fin de minimizar el riesgo de la pérdida de cartera y el tiempo esperado de recuperación de la misma para poder cumplir con las obligaciones en el corto plazo de manera oportuna. Fue entonces que la gerencia decidió contratar a la actual Jefe de Cartera, cuya gestión empezó mostrando resultados positivos, logrando reducir el periodo promedio de cobro para el año 2003 de 101,37 a 95,67, como lo demuestran las cifras, y según sus apreciaciones y los juicios del Subgerente, en lo que va corrido del año ese tiempo es aproximadamente 75 días representando mejoras favorables para la empresa.

☞ **Rotación de inventarios.** En forma similar a lo definido para la cartera, la rotación de inventarios indica las veces que éste es convertido en efectivo durante el período.

En esta oportunidad sólo se calculará la rotación de inventario de productos terminados porque es el único respecto del cual poseemos información; aunque, debido a que la empresa es manufacturera, sería interesante analizar adicionalmente la rotación del inventario de materias primas. Por su parte, si se pensara en realizar el análisis de la rotación de inventarios de productos en

proceso sería en vano pues dadas las características de los productos elaborados en la empresa, no se pueden dejar productos en proceso durante la producción, los lotes que se empiezan se terminan dentro o fuera de la jornada laboral.

Los resultados correspondientes a este indicador señalan que durante los últimos tres años, la empresa rotaba su inventario de productos terminados 10,54, 10,12 y 9,46 veces, durante cada año, es decir, que el inventario tardaba 34,15, 35,57 y 38,06 días, poco más de un mes, en convertirse efectivo o cuentas por cobrar, lo cual no es muy acorde a su política de inventario, la cual plantea una rotación de inventario de mercancía de veinticinco (25) días, y es considerada muy aceptable porque la tendencia es ascendente, del 2001 al 2002 el número de días se incrementó en un 4,16%, y del 2002 al 2003 el aumento fue del 7%, situación que se explica debido al crecimiento del volumen de las ventas de esos períodos.

☞ **Rotación de Proveedores.** Este índice da una idea de la forma como se está manejando los pagos a proveedores.

Los resultados obtenidos de 111,83 días para el 2001, 112,56 días para el 2002 y 105,94 días para el 2003, demuestran una baja rotación de las cuentas por pagar a proveedores, mostrando la incapacidad de la empresa para pagar a tiempo a sus proveedores pues el plazo convenido oscila entre setenta y cinco (75) y noventa y cinco (95) días, es decir ochenta (80) días en promedio,

y aunque para el 2003, el número de días se disminuyó en 6,62 días, esta mejoría no subsana el riesgo de perder la imagen crediticia y por ende perder el crédito.

☞ **Rotación de Activos Fijos.** La rotación de los activos fijos en PRODUCTOS CARIBE LTDA. fue de 6,67 veces en el año 2000, 7,14 veces en el año 2001, 5,60 veces en el año 2002 y 6,11 veces en el año 2003, es decir, que las ventas durante estos períodos fueron mayores que los activos fijos o no corrientes, esto es que cada peso invertido en activo fijo generó 6,67, 7,14, 5,60 y 6,11 pesos de ventas en cada uno de los años. La atractividad de estos resultados se debe a que la participación de activos fijos en el total de activos es baja, inferior al 30%, como lo observamos en el análisis vertical.

Por su parte los resultados de la rotación de los activos totales nos indican que cada \$1 invertido en activos totales generó ventas por \$1,70 en el año 2000, \$1,66 en el año 2001, \$1,64 en el año 2002 y \$1,68 en el 2003, pero como casi el 100% fue a crédito, no se contribuyó la liquidez de la empresa en dichos períodos.

☞ **Productividad del Capital de Trabajo.** Este indicador medido como una razón entre las ventas netas y el capital de trabajo neto operativo (cuentas por cobrar, más inventarios menos cuentas por pagar) da una idea de la capacidad de la empresa para generar ventas con respecto a un volumen determinado de capital de trabajo. Es una medida de la eficiencia con que en una empresa se

aprovechan los recursos con el propósito de aumentar su valor, además es útil para monitorear los resultados de la implementación de programas de mejoramiento de procesos.

Los resultados obtenidos nos indican que durante los años 2000, 2001, 2002 y 2003, la empresa vendió \$5,36, \$5,74, \$5,12 y \$4,64, respectivamente, por cada \$1 invertido en capital neto operativo de trabajo. Si observamos, a partir del año 2002 se inició una tendencia descendente, acorde con el sector, indicando una disminución en la productividad del capital de trabajo. Debido a que el alargamiento del plazo con los proveedores podría implicar una mejora en las cifras, calcularemos el indicador utilizando únicamente el capital de trabajo operativo, es decir, solo cuentas por cobrar e inventarios, lo cual nos arroja que durante los años 2000, 2001, 2002 y 2003, la empresa vendió \$3,02, \$3,17, \$2,90 y \$2,77, respectivamente, por cada \$1 invertido en capital de trabajo operativo. Notamos que este último resultado del indicador nos reitera la tendencia a la baja de la eficiencia con que PRODUCTOS CARIBE LTDA. ha aprovechado sus recursos a lo largo de este período.

Se observa que de alguna manera los anteriores resultados con relación a los indicadores de actividad o rotación, especialmente cartera y proveedores se contraponen a los calculados con los indicadores de liquidez, demostrando la debilidad de tales indicadores para evaluar la liquidez.

Notamos que la empresa a pesar de que podía cubrir aparentemente, en los cuatro periodos analizados, su deuda en el corto plazo, pues su activo corriente era mayor que el pasivo corriente, no tuvo la capacidad suficiente para lograrlo porque su activo corriente no presentó buena calidad, no había certeza en cuanto a su realización pues el rubro más representativo que es cuentas por cobrar no rotó adecuadamente ya que los días promedio de cobro superaron la política de crédito de la empresa en cuarenta (40) días en promedio y la rotación de los inventarios, por su parte, tampoco fue la mas esperada, porque superó los 25 días contemplados en la política. Esta ineficiencia en el aprovechamiento de los recursos trajo como consecuencia que la empresa presentara problemas con su liquidez que se reflejaron en mínimos márgenes de utilidad, aumento de la rotación de las cuentas por pagar, salarios por pagar en el 2001, e incrementos en los sobregiros bancarios y en los costos y gastos por pagar.

Para complementar la apreciación anterior, podemos realizar un análisis adicional determinando el ciclo de efectivo de PRODUCTOS CARIBE LTDA. El ciclo de efectivo se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre el momento de desembolsar los costos (compras de materias primas o productos manufacturados y costos de conversión), hasta el momento de recaudar la cartera, y se puede calcular a partir de la siguiente ecuación:

$$\text{Días del ciclo de efectivo} = \text{Rotación de Cartera} + \text{Rotación de Inventarios} - \text{Rotación de Proveedores}$$

Detallando el resultado, tenemos que:

	2001	2002	2003	Objetivo
Días de Inventario de Mercancía	35,15	35,57	38,06	25
Días de Cuentas por Cobrar	101,03	101,37	95,67	60
Días Sistema de Circulación de Fondos	135,18	136,94	133,73	85
Días de Cuentas por Pagar	111,83	112,56	105,94	80
Días ciclo de efectivo	23,35	24,83	27,80	5

Tabla 11. Detalle ciclo de efectivo

Si observamos el detalle encontramos que realmente la empresa es ineficiente administrando sus recursos líquidos ya que su sistema de circulación de fondos sólo debía tardar 80 días en convertir de nuevo en efectivo una unidad de capital de trabajo, cuando en la realidad se tardó 135,18, 136,94 y 133,73, en el 2001, 2002 y 2003, respectivamente. Ello, como se observa, debido a los niveles de inventario de mercancía y cuentas por cobrar superiores a los mínimos establecidos.

Sin embargo, si observamos el sistema de circulación de fondos empezó a caer desde el 2002, reflejando el trabajo que actualmente la empresa está realizando para mejorar estos indicadores que están afectando su liquidez.

Por otra parte, con respecto a los días del ciclo de efectivo calculados para los últimos tres años, se observa que en la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. transcurrieron 23,35, 24,38 y 27,80 días en promedio durante cada uno de los

periodos, entre el momento en que se aporta \$1,00 de recursos costosos (no financiados por proveedores) al proceso productivo y el momento en que se vuelve a recuperar el mismo dinero. En otras palabras, esto significa, que la empresa está financiando en una mayor proporción con proveedores (111,83, 112,56 y 105,94 días para el 2001, 2002 y 2003, respectivamente), teniendo solo que financiar 23,35, 24,38 y 27,80 días de su ciclo productivo con recursos costosos, demostrando su alta concentración del endeudamiento a corto plazo que se analizará en el indicador Concentración del endeudamiento en el corto plazo.

Este alto financiamiento con fondos de los proveedores, recurriendo a un mayor plazo con ellos, puede tener efectos nocivos sobre las finanzas de la empresa por tres motivos:

1. El costo financiero que implica la pérdida de descuentos por pronto pago en caso de que fuesen atractivos.
2. El costo adicional que implican los intereses por mora por el hecho de pagar en un plazo mayor al estipulado, en caso de que así lo exigieran.
3. El riesgo de que los proveedores restrinjan los despachos o los cupos de crédito, con la consecuente pérdida de la imagen comercial.

Por las razones expuestas durante este análisis, la gerencia de PRODUCTOS CARIBE LTDA. debe conocer de antemano que lo importante no es que en una empresa haya más activos corrientes que pasivos corrientes, lo realmente importante es la “calidad” de esos activos corrientes, es decir, si la cartera y los inventarios son fácilmente convertibles en efectivos.

4.3.2 Indicadores de Rentabilidad. Dentro de la aplicación de estos indicadores es importante analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

Para medir la rentabilidad de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. se utilizarán los siguientes indicadores: Margen Bruto, Margen Operacional, Margen neto (utilidad), EBITDA, ROA y ROE.

☞ **Margen Bruto.** El margen bruto de utilidad es la relación existente entre la utilidad bruta y las ventas netas de una compañía.

Como podemos observar en el ANEXO R. PRODUCTOS CARIBE LTDA. presentó un margen bruto de 48,9%, 45,3%, 44%, 41,5% en los años 2000, 2001, 2002, 2003 respectivamente, mostrando una tendencia decreciente y un deterioro como se explicó en el análisis horizontal. Sin embargo al comparar los resultados obtenidos con la competencia se observa que PRODUCTOS CARIBE LTDA. es más eficiente en la utilización de los recursos por ello su margen bruto en los dos últimos años ha sido menor.

☞ **Margen Operacional.** El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad puesto que indica si el negocio es lucrativo o no, en si mismo, con independencia de la forma como ha sido financiado. El margen operacional es igual a la razón existente entre la utilidad operacional y las ventas netas de una empresa.

PRODUCTOS CARIBE LTDA. presentó un margen operacional de 5,8%, 4,9%, 2,1% y 4,1% en los años 2000, 2001, 2002 y 2003 respectivamente. Se puede apreciar de igual forma que el margen bruto la tendencia decreciente explicada por los altos gastos operativos que se explicaron en el análisis horizontal. De igual forma es importante anotar que al comparar el margen operacional obtenido con respecto al esperado por la empresa resulta el primero muy inferior pues PRODUCTOS CARIBE LTDA tiene dentro sus expectativas un margen esperado de mínimo un 20% el cual no se está cumpliendo. Así mismo al comparar el margen operacional con LABORATORIOS COFARMA S.A se observa que la competencia registra mejores utilidades operacionales reflejo de los controles en cuanto a gastos operativos.

☞ **Margen Neto (De utilidad).** El margen operacional es igual a la razón existente entre la utilidad neta y las ventas netas de una empresa.

Se puede apreciar en el ANEXO R. que el margen neto cayó en 114, 28% en el 2001 con respecto al 2002 presentándose pérdidas en la empresa. Esta caída confirma la incidencia que tiene la economía Colombiana en la empresa

y adicionalmente en este periodo el sector de productos de aseo registraba una variación negativa.

En el año 2003 se observa que por cada peso vendido tan solo se generó 2,1 centavos de utilidad neta debida entre otros aspectos a los altos gastos financieros que se estaban incurriendo.

Al comparar la empresa bajo estudio con la competencia se aprecia que los márgenes netos de esta ultima han sido mayores ofreciendo mayor rentabilidad para los accionistas.

☞ **EBITDA.** El EBITDA significa el valor de la utilidad operacional de la empresa en términos de efectivo. Es igual a la utilidad de operaciones más los gastos por depreciación más gastos por amortizaciones. Se utiliza por los acreedores y, en particular, por los banqueros para escudriñar a fondo la capacidad de pago de sus clientes.

El EBITDA de PRODUCTOS CARIBE LTDA es de \$29.680.693,1 en el año 2001, \$19.073.376,9 en el 2002 y \$40.313.221,4 en el 2003 indicándonos que la empresa en el 2002 no tuvo el efectivo necesario para cubrir sus gastos financieros.

☞ **Rentabilidad del Activo Total (ROE).** La rentabilidad del activo total es la relación existente entre la utilidad neta y el activo total bruto. Este indicador

nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

La rentabilidad del activo total de PRODUCTOS CARIBE LTDA. es de 4,1%, 3,6%, -0,5%, 3,6% en los años 2000, 2001, 2002, 2003. Se observa que en el año 2003 nuevamente los activos generaron utilidades pues en el periodo inmediatamente anterior la empresa obtuvo pérdidas. Lo anterior sumado al impacto positivo de las fuerzas gubernamentales en la empresa permite predecir que esta presenta una tendencia creciente.

☞ **Rendimiento del Patrimonio.** La rentabilidad del patrimonio es la tasa de interés que ganan los propietarios.

PRODUCTOS CARIBE LTDA. presentó una rentabilidad del patrimonio de 10,8%, 9,4%, -1,4% y 15% en los años 2000, 2001, 2002, 2003 respectivamente. Se observa que el año 2002 los socios o dueños de la empresa no obtuvieron rendimiento sobre su inversión. Sin embargo en el 2003 los socios o propietarios ganaron una tasa de interés del 15% sobre su inversión.

4.3.3 Indicadores de Endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores en la estructura financiera de la empresa, el riesgo de los dueños, la

conveniencia o inconveniencia de mantener un determinado nivel de deuda y permiten evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa.

El manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la empresa y del nivel de las tasas de interés vigente en el momento. Esto se le conoce con el nombre de apalancamiento comercial; en principio, un alto nivel de endeudamiento es conveniente solo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio de capital, en palabras más sencillas, trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se tienen que pagar por ese dinero.

Para medir el endeudamiento de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. se utilizarán los siguientes indicadores: Nivel de endeudamiento, Endeudamiento Financiero, Impacto de la Carga Financiera, Cobertura de Intereses, Indicadores de Leverage.

☞ **Nivel de Endeudamiento.** Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. El hecho de la empresa financiar recursos con deuda, con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de esos recursos se denomina *apalancamiento financiero* o *palanca financiera*.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ANEXO R. notamos que durante los cuatro años bajo estudio los activos de la empresa se encuentran financiados en más del 50% por los acreedores. Además al analizar la tendencia ascendente, se aprecia que su continuidad puede ocasionar que los acreedores se conviertan en los dueños de la empresa.

☞ **Endeudamiento Financiero.** Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período. Para las empresas manufactureras se puede aceptar que la deuda financiera, ascienda como máximo hasta el 30% de las ventas, para que los gastos financieros que se producen sean cubiertos con la utilidad de operación. Si se pasa de este porcentaje, por lo general los intereses no podrán ser cubiertos con el margen operacional, menos en épocas de crisis cuando los márgenes se reducen o, aún se tornan negativos.

El endeudamiento financiero de PRODUCTOS CARIBE LTDA. fue de 5,26%, 11,75%, 16,46% y 19,42% en el 2000, 2001, 2002 y 2003, respectivamente. Al comparar las obligaciones financieras de la empresa con el estándar mencionado anteriormente se observa que éstas no ascendieron al 30% de las ventas; sin embargo se observa una tendencia creciente, que podría implicar en un futuro el incumplimiento de los gastos financieros con la utilidad operacional.

☞ **Impacto de la carga financiera.** Este indicador nos muestra el porcentaje que representa los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período. Entre más bajo sea este indicador, en primera instancia es mejor para la empresa, teniendo en cuenta que en el estado de resultados aparezca la totalidad de los gastos financieros que la empresa pagó en el período.

El impacto de la carga financiera de la empresa fue de 0%, 3,70%, 4,67% y 3,53% en el año 2000, 2001, 2002 y 2003, respectivamente. Dado que la información suministrada por la empresa corresponde al final del período contable, los gastos financieros estaban cancelados y por lo tanto no se reflejaron en el estado de resultado en el año 2000. En el año 2003 del producto de las ventas se destinaron el 3,53% para pagar gastos financieros lo cual se considera alto dado que la utilidad operativa sobre ventas para pagar dichos gastos financieros en este mismo periodo representó el 4,11%.

Lo anterior refleja la mayor preocupación de la gerencia en cuanto a finanzas se refiere por tal motivo se encuentran trabajando para disminuir esta proporcionalidad, la cual se logra bien sea aumentando el nivel de ventas netas conservando el mismo nivel de carga financiera, disminuyendo la carga financiera conservando el nivel de ventas, disminuyendo ambos montos pero en mayor proporción la carga financiera, aumentando ambos pero en mayor proporción las ventas o por el medio mas ideal que es aumentando ventas y disminuyendo carga financiera. Pero, debido a que la gerencia se le ha

dificultado la consecución de una alternativa de financiación menos costosa y a un mayor plazo ha optado por el primera de las opciones por ende todos sus esfuerzos se han concentrado durante el presente año en aumentar del nivel de ventas de tal manera que los dos últimos meses del año en curso registren un promedio mensual de ventas netas de 100.000.000 de pesos.

☞ **Cobertura de Intereses.** La cobertura de interés da una idea de la magnitud del riesgo que asume la empresa contrayendo deuda pues se supone que mientras menor sea el cubrimiento mayor es la probabilidad de que quede en imposibilidad de pagar los intereses en caso de una disminución sustancial de las ventas o aumento en los costos y gastos. Este indicador establece una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, los cuales están a su vez en relación directa con su nivel de endeudamiento. Con este indicador se establece la incidencia que tienen la los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa.

Los indicadores de cobertura de intereses de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. en los años 2000, 2001, 2002 y 2003 fueron 0, 1.31, 0.44, y 1.16 veces. Se puede observar que la empresa en cuanto utilidad tiene poca capacidad para pagar interés que sean superiores a los actuales. En el 2002 las utilidades operativas generadas por PRODUCTOS CARIBE LTDA. (13.030.777,94) no fueron suficientes para cubrir los interés de 29.304.788,53 y en el 2003 las utilidades generadas solo cubren 1.16 veces los intereses

pagados, es decir que estos representan el 84.2% de las utilidades operativas generadas lo cual implica que queda poco dinero pagar impuestos y a socios.

☞ **Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo.** El indicador de concentración del endeudamiento en el corto plazo establece que porcentaje del total de pasivo con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año. Las empresas manufactureras o industriales presentan, por lo general, una distribución equilibrada entre los pasivos corrientes y los de largo plazo, dado que su inversión esta equitativamente distribuida entre activo corriente y no corriente.

Lo correcto es que se cumpla el principio básico de las finanzas que dice: los activos corrientes se financian con pasivo corriente y los activos no corrientes con pasivo de largo plazo o con patrimonio. Sin embargo, si esto no se cumple, es preferible que se financien activos no corriente con recursos de largo plazo, y no el caso contrario, como seria financiar activos no corrientes con pasivos de corto plazo, lo cual pondría a la empresa en problemas de liquidez.

Los indicadores obtenidos para la empresa bajo estudio en los años 2000, 2001, 2002 y 2003 son 96%, 64%, 71% y 64% Se observa que en promedio, en los cuatro años analizados mas del 50% del pasivo con terceros en PRODUCTOS CARIBE LTDA. tiene vencimiento en menos de un año. Estos valores se consideran alto por que a pesar de que del total de los activos de la

empresa el 72.43% corresponde a corriente reflejando el cumplimiento del principio de conformidad financiera, la calidad de los activos corrientes no es la más adecuada tal como se analizó en detalle en el Ciclo de efectivo.

☞ **Leverage o Apalancamiento.** Este indicador compara el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cual de las dos partes están corriendo mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente sobre los acreedores.

Desde el punto de vista de la empresa, entre más altos sean los índices de leverage es mejor, siempre y cuando la incidencia sobre la utilidades sea positiva, es decir, que los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación.

Desde el punto de vista de los acreedores, el apalancamiento utilizado por la empresa – clientes es bueno hasta cierto límite. El acreedor debe entender el hecho de que su cliente trate de maximizar utilidades mediante un alto nivel de deuda, pero si se superan ciertos límites considerados prudentes el acreedor incurriera en un grado de riesgo que no le conviene.

Para el cálculo de leverage de la empresa en estudio se tomó el total de pasivo. El leverage de PRODUCTOS CARIBE LTDA. en los años 2000, 2001,

2002, 2003 fue 1,61, 1,63, 1,83, 3,16 respectivamente. Se puede observar que en todos los años analizados se tienen deudas que son superiores al patrimonio por tanto los riesgos de la empresa recaen sobre los acreedores.

4.4 ESTADO DE FUENTES Y USOS

Con el fin de completar el análisis de los indicadores financieros de PRODUCTOS CARIBE LTDA. construiremos el Estado de Fuentes y Usos (EFAF) para los años 2001, 2002 y 2003 (Ver ANEXO S, ANEXO T y ANEXO U) pues las conclusiones a las cuales se llega a través de estos estados financieros permiten evaluar la calidad de las decisiones gerenciales confrontando las fuentes y las aplicaciones del período para determinar hasta qué grado se cumplió el principio de conformidad, analizando si las fuentes a las que ha recurrido la empresa se han aplicado adecuadamente, o dicho de otra forma, si las aplicaciones de recursos se ajustan o son razonables con respecto a los tipos de fuentes que se han utilizado.

Con el fin de facilitar el análisis, a continuación se presentan los totales obtenidos por cada categoría de fuente y uso en cada año. Cabe aclarar que debido a que no se cuenta con la información relacionada con el movimiento concreto de los activos fijos no fue posible realizar la depuración de este rubro; por lo tanto el análisis se realizó únicamente con la depuración de las utilidades retenidas.

ESTADO FUENTES Y USOS

2001

FUENTES	\$	USOS	\$
FCP	14.350.656	UCP	97.323.162
FLP	75.907.598	ULP	4.100.000
GIF	12.404.658	DIV (UTIL. REP.)	1.239.750

Cuadro resumen EFAF -2001

ESTADO FUENTES Y USOS

2002

FUENTES	\$	USOS	\$
FCP	89,513,346	UCP	55,283,089
FLP	24,964,128	ULP	56,611,893
GIF	-1,859,413	DIV (UTIL. REP.)	723,080

Cuadro resumen EFAF -2002

ESTADO FUENTES Y USOS

2003

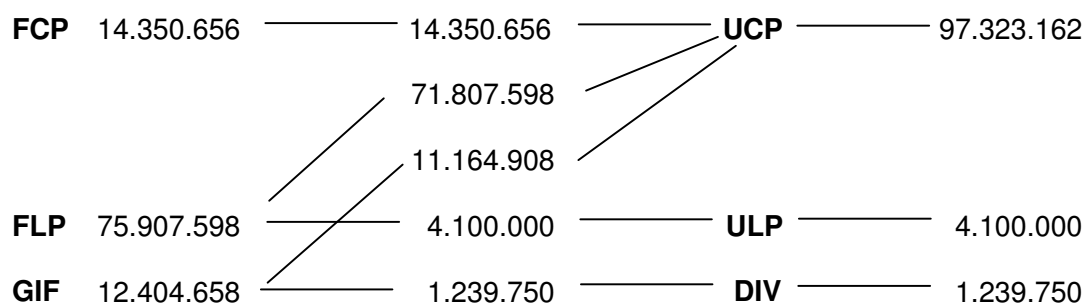
FUENTES	\$	USOS	\$
FCP	119,356,376	UCP	138,016,531
FLP	58,802,810	ULP	30,881,403
GIF	17,301,587	DIV (UTIL. REP.)	26,562,839

Cuadro resumen EFAF -2003

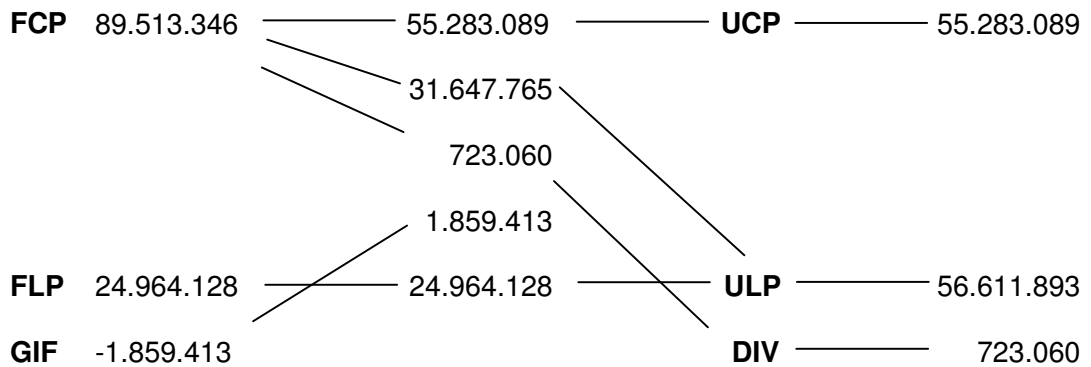
Con estas cifras resumidas se puede establecer la relación de fuentes-usos, aplicando el principio de conformidad financiera:

En el año 2001, como se observa en el cuadro resumen, puesto que las fuentes a corto plazo solo fueron \$14.350.656 y los usos fueron \$97.323.162, los

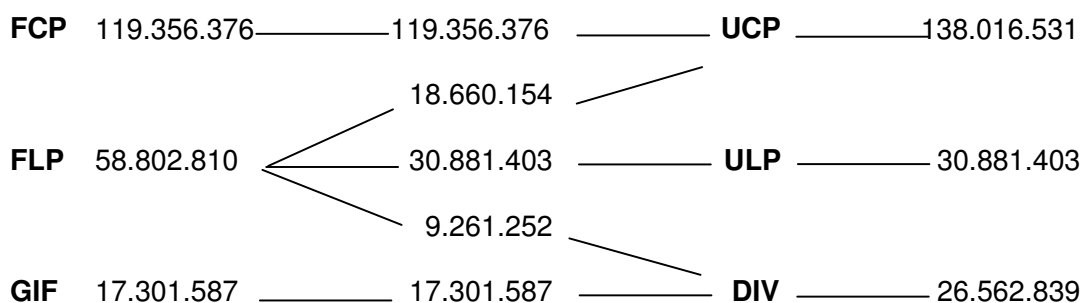
\$82.972.506 restantes se financiaron con fuentes de largo plazo y/o GIF. Además, si las fuentes a largo plazo fueron \$75.907.598 y los usos a largo plazo sólo fueron de \$4.100.000, por deducción los \$71.807.598 restantes financiaron una parte de los usos de corto plazo que estaba pendiente y finalmente, debido a que la generación interna de fondos fue de \$12.404.658 y las utilidades repartidas de \$1.239.750, los \$11.164.908 restantes financiaron la última parte de los usos a corto plazo. Así,



Con respecto al movimiento de recursos en el año 2002 tenemos que, si las fuentes de corto plazo fueron \$89.513.346 y los usos de corto plazo fueron \$55.283.089, quiere decir que los \$34.230.257 restantes se aplicaron a largo plazo y/o al reparto de utilidades, pues mediante generación interna de fondos fue imposible debido a los resultados negativos presentados. Por otra parte, si las fuentes a largo plazo fueron \$24.964.128 y los usos a largo plazo fueron \$56.611.893, los \$31.647.765 faltantes fueron financiados con fuentes de corto plazo, de la siguiente manera



Finalmente en el año 2003, como se analiza en el cuadro siguiente las fuentes de corto plazo no fueron suficientes para satisfacer los usos de corto plazo como tampoco la generación interna de fondos alcanzó para repartir todas las utilidades requeridas por los socios. Notamos que las fuentes de corto plazo fueron \$119.356.376 y los usos fueron \$138.016.531, es decir, los \$18.660.154 restantes debieron ser financiados con los recursos de largo plazo sobrantes, pues las fuentes de largo plazo fueron de \$58.802.810, mientras que los usos de largo plazo fueron de \$30.881.403. De igual forma, con el sobrante de fuentes de largo plazo, se compensaron los \$9.261.252 de utilidades que no se pudieron satisfacer con la generación interna de fondos.



Como se puede observar después de haber realizado los estados de fuentes y usos de PRODUCTOS CARIBE LTDA. para los años 2001, 2002 y 2003, observamos que la empresa no cumple a cabalidad con el principio de conformidad financiera en ninguno de los periodos estudiados. En el año 2001 y 2003 sus recursos de corto plazo fueron insuficientes para cubrir los usos de corto plazo.

Se puede apreciar que durante el año 2001 la política de asignación de recursos de la empresa estaba orientada a pagar sus pasivos corrientes, la empresa tenía más usos o aplicaciones de corto plazo que fuentes de corto plazo, por lo tanto tuvo que tomar fuentes de largo plazo y generación interna de fondos para cubrirlas.

Notamos, además, que de las fuentes y usos a corto plazo sobresalen Proveedores Nacionales y Cuentas por pagar a socios, respectivamente. Durante el período no se contrajo ninguna obligación bancaria a corto plazo y debido a que los activos no se convertían fácilmente en efectivo, como se analizó en los indicadores de rotación, fue necesario utilizar los préstamos de terceros como los trabajadores, el Erario Público y en mayor proporción los proveedores como fuentes de fondos.

Durante este periodo las decisiones de asignación de recursos no fueron tan razonables, si analizamos, la empresa tiene un alto nivel de recursos de largo plazo y los usos son mínimos; y sucede lo contrario en el corto plazo, los usos

de son casi 7 veces las fuentes, lo cual refleja un desequilibrio entre fuentes y usos.

En el año 2002, se alcanza a apreciar una mejora en la asignación de recursos en el corto plazo, en este periodo la situación es contraria al 2001, las fuentes de corto plazo superan los usos y en el largo plazo el comportamiento es opuesto; pese a esta mejora, la generación interna de fondos fue insuficiente para satisfacer a los socios con las utilidades requeridas, esta situación obedece a los factores que hemos explicado con respecto a que este periodo no fue tan favorable para la empresa.

Con respecto a las fuentes y usos utilizados en este período es importante anotar que la empresa apoyó sus decisiones aumentando cuentas por cobrar, proveedores, los pasivos con los empleados y con el Erario Público, lo cual no es tan sano y solo deja ver, una vez más, que los activos corrientes de PRODUCTOS CARIBE LTDA. no fueron de buena calidad y por lo tanto la empresa no demostró capacidad para hacerlos efectivos con facilidad.

Finalmente en el 2003, observamos que en el corto plazo los usos superan las fuentes, entre los usos sobresalen las cuentas por cobrar y en las fuentes las cuentas corrientes comerciales y los proveedores. La generación interna de fondos en este periodo tampoco fue suficiente para satisfacer a los socios.

En conclusión, PRODUCTOS CARIBE LTDA. no tiene una política de asignación de recursos definida, ocasionando en unos períodos la asignación de recursos de largo plazo a usos de corto plazo, lo cual genera el traslado de problemas de endeudamiento a otros períodos; o de manera contraria, la asignación de fuentes de corto plazo a usos de largo plazo sacrificando la liquidez del período.

Por otra parte, se concluye que la empresa presenta dificultades para financiarse mediante la fuente más importante, la generación interna de fondos, es decir, no ha demostrado alta capacidad para generar recursos directamente desde su operación, lo cual constituye un obstáculo para sus posibilidades de permanencia y crecimiento a largo plazo, pues tendría que depender para su crecimiento de las otras fuentes como aportes de capital y préstamos, siendo esto muy peligroso desde el punto de vista de lo que definiría como una sana política financiera, en la cual se plantea que el crecimiento de una empresa debe financiarse en forma combinada entre la generación interna de fondos, por un lado, y los aportes y préstamos, en una proporción que no altere la estructura financiera por otro, donde la GIF debería tener una participación importante sin implicar ello un efecto negativo sobre la política de reparto de utilidades.

4.5 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Con el fin de realizar las proyecciones de cada uno de los rubros necesarios para construir los estados financieros correspondientes a los cinco años siguientes a los períodos estudiados durante el análisis financiero, se utilizarán herramientas cuantitativas y cualitativas.

Los niveles de ventas serán proyectados con base en el método de Pronóstico Regresión Lineal; sin embargo los resultados de esta proyección se ajustarán teniendo en cuenta la tendencia de las principales variables del entorno.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del Método de Regresión Lineal los niveles de ventas mantendrán una tendencia ascendente, mostrando un crecimiento del 7,18%, 13,38%, 12,18%, 7,89%, 9,91%., para los años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008, respectivamente.

Sin embargo, tomando como referencia la información suministrada por la gerencia correspondiente a los resultados obtenidos durante el año 2004 y a las expectativas con relación a los últimos dos meses de este mismo año, los cuales señalan un nivel de ventas promedio mensual de 80.000.000 de pesos para los diez primeros meses del año y 100.000.000 de pesos para noviembre y diciembre, las ventas anuales para el año 2004 estarían alrededor de 1.000.000.000 de pesos ($80.000.000 \times 10 + 100.000.000 \times 2$); es decir, que el incremento real con relación al nivel obtenido en el 2003, sería mucho mayor

(cerca del 24%) que 7,18%, reflejando el panorama favorable por el que está atravesando la economía colombiana.

De acuerdo a lo anterior y a las expectativas que se tienen acerca del comportamiento de la economía en los años venideros, las proyecciones de las ventas serán

Año	Nivel de Ventas Proyectados
2004	1.000.000.000
2005	1.209.936.012
2006	1.313.161.166
2007	1.404.916.704
2008	1.544.082.099

Tabla 12. Nivel de ventas proyectado

El costo de venta fue proyectado con base en la participación sobre las ventas registrado en años anteriores, se observa una tendencia creciente; sin embargo los datos resultantes serán ajustados con el fin de indicar una tendencia descendente que refleje las expectativas de la gerencia con relación a la eficiencia en la utilización de los recursos demostrada en años anteriores y la mejora de los procesos productivos, producto de las inversiones realizadas en la planta de producción y a la próxima contratación de un jefe de producción que se encargue de planear la producción evitando los sobrecostos estos datos se pueden variar dependiendo de la eficiente utilización de los recursos que la empresa realice.

La provisión para el impuesto de renta será del 40% sobre la utilidad antes de impuesto.

El Estado de Resultados proyectado para los períodos 2004-2008 se presenta en el ANEXO V.

En lo que respecta al balance general caja y bancos e inversiones serán proyectadas mediante el método de Regresión Lineal considerando que mantendrán su tendencia. Las cuentas por cobrar, el inventario de mercancía y proveedores nacionales se proyectaron teniendo en cuenta las políticas de la empresa, correspondientes a un período de cobro de 60 días, a una proporción de ventas a crédito sobre ventas netas máximo del 70% en los próximos cinco años y periodo promedio de pago a proveedores de 80 días.

Las cuentas menos representativas del activo corriente se totalizaron en otros activos corrientes y se proyectaron también con el método de Regresión Lineal. Los activos no corrientes se proyectaron en su valor neto como propiedad, planta y equipo acordes con la política de crecimiento de los activos fijos.

Las cuentas menos representativas del pasivo corriente también se totalizaron en otros pasivos corrientes y se proyectaron con valores promedios de acuerdo a su historia.

Los socios inyectarán capital social en el 2005 necesario para las operaciones propias del negocio. Se estima que los demás rubros mantengan la tendencia que han mostrado en años anteriores.

El Balance General proyectado para los períodos 2004-2008 se presenta en el anexo W.

Sin embargo todos los factores son susceptibles de cualquier modificación por el cambio de las variables endógenas o replanteamiento de las políticas de la empresa.

5. CONCLUSIONES

El análisis financiero integral nos permitió concadenar información cualitativa y cuantitativa de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. con el objeto de realizar un diagnóstico financiero completo que resolvió el interrogante inicial de esta monografía acerca del impacto que había tenido la ausencia de un análisis financiero integral en el desempeño de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. Llegando a la conclusión que la empresa no sólo atravesaba por un problema en el nivel de ventas producto de la desorganización del departamento comercial, tal como lo expresaba la gerencia, sino un problema financiero del cual no se habían percatado.

La empresa en estudio presenta debilidades en cada uno de los tres signos vitales de sus finanzas: liquidez, endeudamiento y rentabilidad. En cuanto a liquidez se analizó que a pesar de que los activos corrientes podían cubrir los pasivos corrientes, los primeros no presentaron buena calidad pues no rotaron conforme a las políticas establecidas, por lo tanto la empresa no tuvo la capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones de acuerdo al principio de conformidad financiera.

Con respecto a la estructura financiera, se observa que el endeudamiento de PRODUCTOS CARIBE LTDA. se encuentra concentrado en el corto plazo,

además los intereses representan mas del 75% de las utilidades operativas y en un período éstas no alcanzas a cubrirlos esos gastos financieros afectando la rentabilidad del período y demostrando la dificultad de la empresa de generar internamente fondos que permitan destinar recursos para la repartición de utilidades a los socios.

Además se apreció que la empresa está endeudada con terceros en más del 70%. Estos sumado a lo anterior y al alto financiamiento con fondos de los proveedores demuestra que la empresa no presenta un política financiera sana, lo cual constituye un obstáculo para sus posibilidades de permanencia y crecimiento a largo plazo.

Con respecto a la rentabilidad, notamos que la utilidad operacional sobre ventas del 30% esperada por los socios constituía una ilusión, pues los niveles reales no alcanzaron ni el 10%, debido al deterioro del margen bruto consecuencia del mayor incremento de los costos de ventas que los niveles de venta, y del margen operacional producto de los altos gastos operativos, esencialmente los de ventas.

Para finalizar, el análisis financiero integral realizado a la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. a través de esta monografía fue oportuno pues permitió detectar las banderas rojas de la empresa antes de la que situación se tornara inmanejable y además servirá para que la gerencia haga un alto en el camino y redireccione sus estrategias con el objeto de sobrevivir y aumentar su

competitividad como una preparación para poder enfrentar los retos de globalización.

RECOMENDACIONES

Con base en el análisis financiero integral de la empresa PRODUCTOS CARIBE LTDA. realizado anteriormente se presentan a continuación una serie de recomendaciones para cada uno de los departamentos de la empresa en las cuales se aprovechan las fortalezas y oportunidades y se trabajan sobre las debilidades y amenazas de tal manera que impacte positivamente en las finanzas de la empresa.

☞ Departamento Comercial

- Realizar diversas actividades de promoción que permitan ampliar su cobertura en el mercado, con el fin de incrementar los niveles de ventas que actualmente no compensan la inversión realizada en la ampliación de la fuerza de ventas.

- Teniendo en cuenta que lo primero que un cliente observa en un *stand* de un almacén de cadena es la presentación de los productos que se encuentran exhibidos, PRODUCTOS CARIBE LTDA. debería mejorar el diseño de las etiquetas de tal manera que aumente su atraktividad ante los ojos de los clientes logrando cautivar su mirada e incrementar su probabilidad de ocupar los primeros lugares de preferencia. El diseño de las etiquetas debería tener,

- entre otras características, un lema corto fácil de reconocer y como logotipo se debe conservar el tradicional pez que lo diferencia en el mercado, pero con colores llamativos.
- Asimismo debe destacar el precio de sus productos en los diferentes puntos de venta de tal manera que el cliente lo perciba y reconozca a los productos CARIBE como los de menor precio en el mercado y excelente calidad.

Las anteriores actividades apuntan al aumento del posicionamiento de PRODUCTOS CARIBE LTDA. en la mente de los clientes y la probabilidad de estar entre los primeros lugares de preferencia.

- Puesto que la población cartagenera, y en general de toda la Costa Atlántica, posee una cultura de limpieza tradicional y desde hace varios años reconoce las propiedades de desinfección de la citronela, debería estimular las ventas de su producto estrella, el desinfectante con aroma citronela, mediante actividades de promoción.
- Conquistar el mercado de la periferia de Cartagena realizando campañas publicitarias agresivas en los diferentes barrios para promocionar sus productos a los clientes reales y potenciales ofreciendo incentivos como obsequios de navidad en la temporada de fin año y útiles de colegio en temporada escolar, o realizando diferentes actividades como concursos, rifas de electrodomésticos,

entre otros. Los obsequios se les entregarán a los clientes de acuerdo al número de etiquetas de PRODUCTOS CARIBE LTDA. que presenten.

- Aprovechar la antigüedad de la empresa en el mercado para posicionar sus productos en la mente de los consumidores de tal manera que cuando se oficialicen las negociaciones internacionales como ALCA o TLC no se vean desplazados del mercado.
- Debido a que la participación y rentabilidad obtenida de las ventas en los almacenes de cadena cada vez se torna más reducida debido al gran número de competidores y al alto poder negociación de estos clientes, PRODUCTOS CARIBE LTDA. debe ampliar su cobertura en restaurantes, hoteles, entidades prestadoras de servicios de salud, industrias, instituciones educativas, entre otros, teniendo en cuenta que el precio de sus productos los hace más atractivos para los requerimientos de este tipo de negocios.
- Aprovechar la política de seguridad democrática para incentivar las ventas en instituciones de mayor concurrencia turística pues estos demandan grandes volúmenes de productos.
- Con respecto a la gestión interna del Departamento Comercial se debería diseñar un archivo de los clientes reales, en el cual se recopile la siguiente información: demanda mensual, devoluciones realizadas, período promedio de pago y saldo en cartera, y además, el análisis estadístico de la encuesta de

satisfacción de los clientes. Actualmente, a pesar de que se aplica la encuesta, los resultados obtenidos no están siendo tabulados y no existe un indicador que permita medir el porcentaje de clientes satisfechos por lo tanto no se toman las acciones necesarias para mejorar las falencias encontradas corriendo el riesgo de perder en cualquier momento un cliente impactando negativamente las ventas de la empresa.

El indicador propuesto para medir la proporción de clientes insatisfechos es:

$$\% \text{ de Clientes Insatisfechos} = \frac{\text{Número de Clientes Quejados por Mes}}{\text{Número de Clientes Encuestados por Mes}}$$

Para determinar la causa del grado de insatisfacción se propone los siguientes indicadores:

$$\% \text{ de Clientes Insatisfechos por el Servicio del Re presentante} =$$

$$\frac{\text{Número de clientes Quejados por el Servicio del Re presentante Mes}}{\text{Número de Clientes Quejados Mes}}$$

$$\% \text{ de Clientes Insatisfechos por el Servicio de Oficina} =$$

$$\frac{\text{Número de clientes Quejados por el Servicio de Oficina Mes}}{\text{Número de Clientes Quejados Mes}}$$

% de Clientes Insatisfechos por el Servicio Despacho y Entrega =

$$\frac{\text{Número de clientes Quejados por Despacho y Entrega en el Mes}}{\text{Número de Clientes Quejados Mes}}$$

% de Clientes Insatisfechos por Calidad de los productos =

$$\frac{\text{Número de clientes Quejados por Calidad en el Producto en el Mes}}{\text{Número de Clientes Quejados Mes}}$$

- Realizar un estudio de mercado formal que permita obtener información veraz acerca de los clientes, productos, precios, competencia, proveedores y promociones.

☞ Departamento de Producción

- En lo que respecta al Departamento de Producción se recomienda contratar a un jefe de producción con competencias humanas capaz de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos productivos, aumentando la eficiencia y productividad del Departamento contribuyendo a la disminución de los costos de producción.
- Llevar una base de datos que recopile la demanda de cada uno de sus productos, con el fin de utilizar métodos de pronósticos cuantitativos que disminuya la desviación de la demanda esperada con la real.

- Planear la producción de acuerdo a los pronósticos, los pedidos, el número de horas disponibles en el periodo, el número de horas de producción requeridas, la disponibilidad y capacidad de la maquinaria, el número de empleados, el tiempo de ciclo de los productos, el tiempo de respuesta de los proveedores y tiempo de entrega esperado por los clientes, con el fin de disminuir los despachos extemporáneos y aumentar la satisfacción de los clientes.

- Aprovechar la tasa de cambio (reevaluación del peso) con el fin de gestionar la adquisición de una nueva tecnología a un menor costo para mejorar los procesos productivos de tal manera que aumente su capacidad de producción, se prepare para enfrentar los futuros retos de la globalización dando los primeros pasos para exportar y le haga frente a las fuerzas de la competencia aumentando su competitividad.

☞ Departamento Administrativo

- Aprovechar los servicios técnicos, asesorías y capacitaciones que ofrecen las instituciones de educación superior, Universidades y Cámaras de Comercio, a fin de fortalecer su equipo humano de trabajo en investigación y desarrollo de nuevos productos.

- Por su parte la declaración de la misión debe contemplar las promesas para los accionistas pues estos son parte fundamental de la empresa. Asimismo la

visión debe estar definida para un horizonte de tiempo específico que permita plantear metas a la organización.

- Diseñar un cuadro de control en el cual se establezcan indicadores de gestión para cada uno de los procesos internos con el fin de facilitar la evaluación global de la empresa al finalizar cada periodo. El cuadro debe especificar el objetivo, indicador (fórmula y nombre), meta, frecuencia de medición y responsable. Es necesario asegurarse que los indicadores, midan los aspectos relevantes para la empresa.

☞ Departamento Financiero

En lo que a finanzas se refieren, son varios puntos relevantes a los cuales es necesario dirigirse:

- Teniendo en cuenta que la empresa presenta problemas de liquidez debido a la baja calidad de sus activos corrientes la empresa debería hacer cumplir sus políticas de rotación, definir una política de asignación de recursos acorde con el principio de conformidad financiera que no comprometa la liquidez de un período o traslade problemas de endeudamiento a los otros siguientes y debe iniciar campañas de austeridad, restringiendo préstamos a socios y a empleados.

Asimismo la gerencia debe ser más cuidadosa al otorgar dineros a otros deudores que no hacen parte directamente del giro del negocio, mientras

atravesan por problemas de liquidez, no es razonable que se presenten situaciones como en el 2001 que otros deudores tenían saldo de \$50.000.000 mientras tenían usos de corto plazo por \$97.000.000 que no pudieron satisfacer.

- Definir una política de concesión de créditos y otorgamiento de descuentos general pues la flexibilidad de las que posee actualmente le generan alto poder de negociación de los clientes generando iliquidez a la empresa en la medida en que casi todas las ventas son a crédito.

- La empresa debe realizar un estudio formal que le permita identificar sus capacidades con el fin de definir metas objetivas y aterrizadas, pues al observar las desviaciones de los resultados con respecto a las existentes, parece que son resultados de la intuición gerencial aunque en el largo plazo son alcanzables.

- Teniendo en cuenta que el incremento de los costos ha sido mayor que el de las ventas en el transcurso de los años y analizando que en el pasado los porcentajes de costos sobre ventas netas eran inferiores a los actuales, la gerencia debería dirigir sus esfuerzos para alcanzar los niveles de eficiencia pasados que estaban alrededor del 51% y mejorarlos para no continuar sacrificando la utilidad bruta. Una buena herramienta la constituiría la implementación de un sistema de costeo estratégico o gerencial, el cual le permite a la empresa ejercer un mayor control en la medida que sea posible

desglosar los costos y por lo tanto centrar sus esfuerzos en aquellos rubros cuyos comportamientos y tendencias merezcan mayor atención debido a su efecto en los márgenes de contribución.

- Al comparar el análisis vertical del estado de resultados de PRODUCTOS CARIBE LTDA. con LABORATORIOS COFARMA S.A., se observa que la competencia ha racionalizado los gastos operativos principalmente los de ventas. Es recomendable que PRODUCTOS CARIBE LTDA. identifique la manera de obtener resultados similares, pues este rubro absorbe una buena porción de utilidad dejando pocos recursos para repartir las utilidades requeridas por los socios.

- Se propone una rentabilidad neta sobre ventas del 14,5% al finalizar el año 2008, incrementada gradualmente, como se observa en la proyección del estado de resultados. Estas rentabilidades en conjunto con la racionalización de los costos de ventas hacen posible el cumplimiento de las políticas de la empresa en lo referente a la rotación de cartera (período promedio de cobro de 60 días), rotación de inventario de mercancía (25 días de inventario a mano) y rotación de proveedores (período promedio de pago de 80 días).

- Debido a que la empresa se encuentra endeudada en una mayor proporción en el corto plazo y la cobertura de intereses por parte de la utilidad es tan restringida (cercana a 1) la empresa debería aprovechar las bondades del sector externo como baja inflación, crecimiento económico, bajas tasas de

interés, políticas de fortalecimiento de MIPYMES para acceder al mercado de financiación de entidades como BANCOLDEX y conseguir financiación a un bajo costo y a más largo plazo.

- Los socios deberían aumentar de capital de trabajo puesto que actualmente los acreedores están financiando el 78% de los activos representando un alto riesgo pues en cualquier momento un cambio inesperado en alguna de las variables que afectan a la empresa hacer que esta pase a pertenecer a los acreedores.

- Sería recomendable que durante un período de tiempo determinado los socios se sacrifiquen y no exijan repartición de utilidades pues la empresa actualmente está presentado problemas para generar internamente fondos.

- Por último se recomienda utilizar el modelo que se presenta en el archivo CÁLCULOS-ANÁLISIS FINANCIERO.xls como base para realizar anualmente análisis financieros integrales.

BIBLIOGRAFIA

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS - 2004. Memorias ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS - 2004. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar, Postgrados y Centro de Educación Permanente. 2004.

GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición. Cali: Editorial Prensa Moderna Impresores S.A., 1999. p. 219-341, 477-480.

KAFFURY, Mario. Administración Financiera: Elemento Para La Toma de Decisiones. Sexta Edición. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, p. 31-73.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Tercera Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1989. 56-67.

LAMBIN, Jean – Jacques. Marketing Estratégico. Tercera Edición. Madrid: McGraw Hill, 1995. p. 285-291.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado: Con Análisis de Valor Agregado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2002. p. 19-45, 81-96, 107-165.

Sitios Web:

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES (On Line). Colombia: GestioPolis.com Ltda. 2004. Artículo de Internet:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>

CUELLAR Díaz, Leonel y TORO, Heliodoro. COLOMBIA EN EL ALCA, ¿OBJETIVO DE LA APERTURA ECONÓMICA? (On Line). Colombia: GestioPolis.com Ltda. 2004. Artículo de Internet:
http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/68/colalca.htm#_ftn1

LAS PYMES, UN CAMINO HACIA LA REACTIVACIÓN (On Line). Colombia: Leadersearch S.A. 2004. Artículo de Internet:
<http://www.economiaenred.com/noticias/pymes.php>

ANEXOS

ANEXO A

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA		
1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA		
1.1 Información General de la Empresa		
a. Nombre o Razón Social	PRODUCTOS CARIBE LTDA.	
b. NIT	890.403.272-6	
c. Dirección	Barrio El Campestre Calle 10 # 56 B - 197	
d. Ciudad	Cartagena - Bolívar	
e. Teléfono	6670253 - 6573357	
f. Telefax	6670299	
g. E-mail	pcaribe@enred.net.co	
h. Pagina web	-	
1.2 Ubicación de la Empresa		
<input checked="" type="checkbox"/> Zona empresarial	<input type="checkbox"/> Zona semi-residencial	
<input type="checkbox"/> Zona residencial	<input type="checkbox"/> Zona comercial	
1.3 Las Instalaciones de la empresa son:		
<input checked="" type="checkbox"/> Propias	<input type="checkbox"/> Arrendada	
1.4 Tipo de empresa		
<input type="checkbox"/> Persona Natural	<input type="checkbox"/> Persona Jurídica	
<input checked="" type="checkbox"/> Sociedad de Responsabilidad Limitada	<input type="checkbox"/> Sociedad Anónima	
<input type="checkbox"/> Sociedad Colectiva	<input type="checkbox"/> Sociedad en Comandita Simple	
<input type="checkbox"/> Sociedad en Comandita por Acciones	Número de socios:	2
1.5 Fecha de la constitución de la empresa:	21 de Marzo de 1979	
2 HISTORIA EMPRESARIAL		
2.1 Historia empresarial de la empresa		
<input checked="" type="checkbox"/> Fundación o creación propia	<input type="checkbox"/> Compra	
<input type="checkbox"/> Herencia	<input type="checkbox"/> Otro ¿cuál?	
2.2 Motivo para la creación de la empresa		
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa personal	<input type="checkbox"/> Jubilación	
<input type="checkbox"/> Promoción de nuevas empresas	<input type="checkbox"/> Retiro de la empresa	
<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?		

2.3 Financiación de la inversión inicial:	
<input type="checkbox"/> Recursos familiares	<input type="checkbox"/> Fondos propios provenientes de inversiones sociales
<input checked="" type="checkbox"/> Fondos propios provenientes de ahorros	<input type="checkbox"/> Préstamos particulares
<input type="checkbox"/> Préstamo bancario de fomento	<input type="checkbox"/> Préstamo bancario ordinario
<input type="checkbox"/> Préstamo de proveedores	<input type="checkbox"/> Otros ¿cuál?
3 PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL	
3.1 Misión	
Nuestra empresa tiene como misión la fabricación y comercialización de productos químicos de alta calidad para el aseo y la limpieza del hogar y la industria, con personal calificado, con el fin de garantizar la satisfacción de nuestros clientes.	
3.2 Visión	
Nuestra empresa tiene como visión ser líder a nivel de la costa en la fabricación de productos químicos para el aseo y la limpieza del hogar y la industria a través de la entrega oportuna y servicio al cliente personalizado.	
3.3 ¿Cuáles son las acciones que se realizan para alcanzar la misión y la visión de la empresa?	
- Posee un equipo que interactúa permanentemente con los clientes con el fin de identificar sus necesidades y expectativas y poder ofrecer productos/servicios conforme a sus requisitos.	
- Controla la calidad de los productos durante la ejecución de los procesos de fabricación apoyándose en el Departamento de Control de Calidad.	
- Planea mensualmente la producción de acuerdo a la rotación de cada producto con el fin de mantener un nivel de inventario de productos terminados suficiente para satisfacer la demanda oportunamente.	
- Contrata personal joven, calificado, creativo, responsable con mentalidad abierta al cambio, capaz de comprometerse y participar activamente en el mejoramiento continuo de la organización.	
- Evalúa su gestión a través de reuniones mensuales con los líderes de cada departamento.	
3.4 Tipo de planes que desarrolla la empresa	
<input type="checkbox"/> Plan estratégico	<input type="checkbox"/> Plan global a un año
<input checked="" type="checkbox"/> Plan de producción	<input type="checkbox"/> Plan de incentivos
<input type="checkbox"/> Plan de atención de emergencias	<input type="checkbox"/> Plan de mercadeo
<input type="checkbox"/> Plan de evaluación del	<input checked="" type="checkbox"/> Plan de inversiones anuales

desempeño			
<input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto anual	<input type="checkbox"/> Ninguno ¿Por qué?		
<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?			
3.5 Programas que desarrolla la empresa:			
<input checked="" type="checkbox"/> Programa de salud ocupacional	<input type="checkbox"/> Programa de reciclaje de residuos sólidos		
<input checked="" type="checkbox"/> Programa de prevención de accidentes	<input type="checkbox"/> Programa de minimización de residuos		
<input type="checkbox"/> Programa 5 S's	<input checked="" type="checkbox"/> Programa de seguimientos de accidentes		
<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/> Ninguno ¿Por qué?		
3.6 Manuales con los que cuenta su empresa:			
<input checked="" type="checkbox"/> Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/> Manual de compras		
<input checked="" type="checkbox"/> Manual de funciones	<input type="checkbox"/> Manual de valoración de cargos		
<input checked="" type="checkbox"/> Reglamento de trabajo	<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?		
<input type="checkbox"/> Ninguno ¿Por qué?			
3.7 Técnicas de control de gestión implementadas en la empresa:			
Técnica	Momento de control		
	En la etapa de planeación y organización de actividades	Durante el desarrollo de las actividades	En la evaluación final de las actividades realizadas
Cuantitativa (por indicadores)			X
Cualitativa (por características, descriptivo)	X	X	
3.8 Con base en la información anterior, califique la gestión de la planeación y dirección siendo 5 adecuado y 1 inadecuado: 3			
Justifique su respuesta:			
El proceso de planeación le hace falta involucrar aspectos cualitativos y cuantitativos del entorno que permitan formular y ejecutar estrategias acordes con la misión y la visión que apunten al posicionamiento y el crecimiento de de la empresa.			
4 RECURSO HUMANO			
4.1 Número de empleados:	33		
a. Con contrato a término indefinido	29		
b. Con contrato a término fijo			
c. A destajo o por tareas	4		

4.2 Número de empleados por departamento	
a. Administrativa	5
b. Comercial	17
c. Producción	7
d. Financiero	4
4.3 Nombres y Apellidos del Gerente:	VÍCTOR PRETELT MENDOZA
4.4 Vinculación con la empresa del gerente	
<input type="checkbox"/> Propia	<input checked="" type="checkbox"/> Socio
<input type="checkbox"/> Empleado	
4.5 Años de experiencia del gerente en el sector productivo al que pertenece la empresa:	
<input type="checkbox"/> Menos de 5 años	<input type="checkbox"/> 6 – 10 años
<input type="checkbox"/> 10 – 20 años	<input checked="" type="checkbox"/> 20 – 30 años
<input type="checkbox"/> Más de 30 años	<input type="checkbox"/> Ninguna
4.6 La experiencia del gerente la adquirió en:	
<input checked="" type="checkbox"/> En la misma empresa	<input type="checkbox"/> Empleado de otra empresa en el mismo sector
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios o capacitación previa	<input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál?
4.7 Frecuencia de evaluación del desempeño de los empleados	
<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Semanal
<input type="checkbox"/> Quincenal	<input type="checkbox"/> Mensual
<input type="checkbox"/> Bimensual	<input type="checkbox"/> Trimestral
<input checked="" type="checkbox"/> Semestral – Evaluación Cualitativa	<input type="checkbox"/> Anual
<input type="checkbox"/> No evalúa ¿Por qué?	<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?
4.8 ¿La rotación en los puntos de trabajo se considera como una parte importante de la empresa?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Por qué? Rotar con frecuencia al personal podría repercutir en atrasos de los procesos debido a la capacitación y entrenamiento requerido para realizar las funciones correspondientes a los cargos.	
4.9 Departamentos en los que se hace la rotación de puestos de trabajo:	
<input type="checkbox"/> Producción	<input checked="" type="checkbox"/> Comercial
<input type="checkbox"/> Financiero	<input type="checkbox"/> Administrativo
4.10 Se conoce el nivel de ausentismo	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No ¿Por qué?
4.11 En caso de afirmar ¿Cuál es ese nivel?	Máximo 3 de 30 empleados faltan al mes

4.12 ¿Cuáles son las principales causas del ausentismo en sus empleados? Enfermedad Común, Calamidad familiar y Cumplimiento de alguna cita impostergerable	
4.13 Criterios para definir salario	
<input checked="" type="checkbox"/> Antigüedad	<input checked="" type="checkbox"/> Experiencia
<input checked="" type="checkbox"/> Estudios	<input type="checkbox"/> El mercado
<input type="checkbox"/> Estructura salarial	<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? Presupuesto anual
4.14 ¿Aplica apropiadamente la legislación laboral?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
5. CAPACITACIÓN	
5.1 ¿La empresa tiene algún un programa de capacitación para los empleados?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Por qué? No existe un programa formalmente estructurado, las capacitaciones se realizan cuando son requeridas o cuando un proveedor o la ARP la brinda.	
5.2 Niveles en los cuales se hace capacitación	
<input checked="" type="checkbox"/> Ejecutivo	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico
<input checked="" type="checkbox"/> Operativo	
5.3 ¿El personal de la empresa es capacitado en instituciones de enseñanza, con el apoyo de la empresa?.	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No ¿Por qué? No lo han considerado
5.4 ¿Las capacitaciones han dado como resultado alta calidad en los productos y servicios de la empresa?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
¿Por qué? Las capacitaciones contribuyen a aumentar la competitividad y compromiso de cada uno de los integrantes de la organización con la misma, generando como consecuencia mejoras en la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes.	
6. ADMINISTRACIÓN	
6.1 ¿Son las metas y objetivos de la empresa medibles y bien comunicados?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
¿Por qué? Existen objetivos y se han comunicado a los diferentes departamentos, pero no son medibles, y además no existen metas definidas.	

6.2 ¿Se delega adecuadamente la autoridad?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
6.3 ¿Es apropiada la estructura de la organización?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
6.4 ¿Son claras las especificaciones y descripciones de los puestos?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> 6.5 ¿Es apropiado el estado de ánimo de los empleados?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> 6.6 ¿Está el personal de investigación y desarrollo bien calificado?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
No existe un departamento de Investigación y Desarrollo. La investigación y el desarrollo es desarrollada por el Gerente que es la persona que tiene conocimiento de la formulación de los productos.	
6.7 ¿Controla y predice la empresa tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
6.8 ¿Las políticas son coherentes y claramente comunicadas?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
6.9 ¿Hay en la empresa una estructura organizativa con incentivos estimulantes y bien remunerados?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
6.10 ¿Se emplea un estilo de gerencia participativo?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
7. INFORMACIÓN FINANCIERA	
7.1 ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
7.2 ¿Los planes financieros a largo plazo son compatibles con los objetivos de la compañía?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
7.3 ¿Están coordinados los planes financieros con:	
<input type="checkbox"/> Producción?	
<input type="checkbox"/> Finanzas?	

<input type="checkbox"/> Administración?		
7.4 ¿Los planes financieros a largo plazo se presentan oportunamente?		
<input type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No
7.5 ¿Cuál de los siguientes datos financieros de largo plazo se preparan?		
<input type="checkbox"/> Proyección de estados financieros	<input type="checkbox"/> Declaración de ingresos	
<input type="checkbox"/> Estado de fuentes y usos	<input type="checkbox"/> Costo promedio ponderado de capital	
<input type="checkbox"/> Recuperación sobre la inversión de accionistas	<input checked="" type="checkbox"/> Ninguno	
7.6 ¿Se comparan los resultados financieros de la empresa con los obtenidos en el sector donde pertenece?		
<input type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No
7.7 Informes financieros que elabora la empresa		
Informe	Periodicidad	Elaborado por (Cargo):
<input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto	Anual	Contador
<input type="checkbox"/> Flujo de efectivo	-	-
<input checked="" type="checkbox"/> Estado de resultados	Anual	Contador
<input checked="" type="checkbox"/> Estado de costos	Mensual	Subgerente
<input type="checkbox"/> Balance general	Anual	Contador
<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? Análisis marginal	Cuando lo requiera, generalmente bimestral	Subgerente
7.8 ¿Practica el departamento financiero el concepto de flujo de caja para prepararse para periodos de escasez o abundancia de fondos?		
<input type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No
7.9 ¿Tiene cuidado la gerencia financiera al invertir el exceso de efectivo para maximizar la recuperación de los activos totales de la compañía?		
<input type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No
7.10 ¿El departamento de finanzas juega un papel activo al mantener bajo control los siguientes rubros?		
<input checked="" type="checkbox"/> Inventarios	<input type="checkbox"/> Cuentas cobrables	
<input checked="" type="checkbox"/> Cuentas por cobrar	<input type="checkbox"/> Documentos por pagar	
<input type="checkbox"/> Cuentas por pagar		

7.11 ¿Ayuda el departamento de finanzas en la preparación de planes a corto, mediano y largo plazo sus posibles alternativas?					
<input checked="" type="checkbox"/> Si			<input type="checkbox"/> No		
7.12 ¿Comunica el departamento de finanzas a la Gerencia General sus recomendaciones y sugerencias sobre planes financieros, incluyendo aquellos que maximizan el flujo de caja y reducen impuestos?					
<input type="checkbox"/> Si			<input checked="" type="checkbox"/> No		
7.13 ¿Se comunica información adecuada a la gerencia sobre el punto de equilibrio?					
<input checked="" type="checkbox"/> Si			<input type="checkbox"/> No		
7.14 ¿Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo?					
<input type="checkbox"/> Si			<input checked="" type="checkbox"/> No		
7.15 ¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?					
<input type="checkbox"/> Si			<input checked="" type="checkbox"/> No		
7.16 Valor de las ventas totales a precios corrientes en los últimos cuatro años y proyección para los próximos dos años					
Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Proyección	
				Año 2004	Año 2005
\$ 511.692.081	\$577.337.445	\$276.533.632	\$809.466.618	\$1.200.000.000	\$1.400.000.000
7.17 Valor de los activos de la empresa a precios corrientes a la fecha:				\$590.000.000	
7.18 Indicadores financieros calculados en la empresa					
<input checked="" type="checkbox"/> Índice corriente			<input checked="" type="checkbox"/> Prueba ácida		
<input checked="" type="checkbox"/> Rotación de inventarios			<input type="checkbox"/> Rotación de proveedores		
<input checked="" type="checkbox"/> Rotación de cartera			<input checked="" type="checkbox"/> Nivel de endeudamiento total		
<input checked="" type="checkbox"/> Rentabilidad sobre la inversión			<input type="checkbox"/> Cobertura de intereses		
Otro ¿Cuál?			<input type="checkbox"/> Ninguno ¿Por qué?		
7.19 Tipo de decisiones que se toman con la información					
<input type="checkbox"/> Precios			<input type="checkbox"/> Reorganización de procesos: Reformulación de procesos		
<input checked="" type="checkbox"/> Racionalización de gastos: Búsqueda de materias primas			<input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál?		

más económicas					
8. COSTOS					
8.1 Marque el método que utiliza para calcular sus costos					
<input type="checkbox"/> Costeo por orden de producto			<input type="checkbox"/> Costeo por proceso		
<input type="checkbox"/> Costeo por departamentalización			<input type="checkbox"/> Costeo basado en actividades ABC		
<input type="checkbox"/> Ninguno			<input checked="" type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?) Costeo Estándar		
8.2 ¿Cuál es la tendencia de los costos durante los últimos tres años y la proyectada para los próximos dos años?					
	Año 1	Año 2	Año 3	Proyección	
				1	2
a. Descendiente					
b. Estable					
c. Ascendiente	X	X	X	X	X
8.3 ¿Cuáles son las principales causas que explican la evolución de los costos?					
<input type="checkbox"/> Eficiencia			<input type="checkbox"/> Cambios en productos y/o servicios		
<input type="checkbox"/> Cambio de proveedor			<input type="checkbox"/> Tasa de cambio		
<input checked="" type="checkbox"/> Mercado de oferta y demanda			<input type="checkbox"/> Otra (¿Cuál?)		
9. PRECIOS					
9.1 ¿Cuál es el objetivo del precio de los productos y servicios fijado por la empresa? (Elija solo una opción)					
<input type="checkbox"/> Alcanzar un rendimiento meta			<input type="checkbox"/> Maximizar utilidades		
<input type="checkbox"/> Aumentar el volumen de ventas			<input type="checkbox"/> Mantener o incrementar la participación en el mercado		
<input type="checkbox"/> Estabilizar los precios			<input checked="" type="checkbox"/> Hacer frente a la competencia		
<input type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?)					
9.2 Identifique el método para la fijación de precios de los productos y servicios que vende:					
<input checked="" type="checkbox"/> Por costos			<input checked="" type="checkbox"/> De acuerdo a los precios de competencia		
<input type="checkbox"/> De acuerdo al valor percibido			<input type="checkbox"/> Por intuición		
<input type="checkbox"/> Acuerdos gremiales			<input type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?)		
9.3 La evolución de los precios de venta de productos y servicios en el último año ha estado en:					

<input checked="" type="checkbox"/> Aumento	<input type="checkbox"/> Estable
<input type="checkbox"/> Descenso	
9.4 ¿Cuáles son las principales causas que explican la evolución de los precios?	
<input checked="" type="checkbox"/> Costo de la materia prima	<input checked="" type="checkbox"/> Estrategia competitiva
<input type="checkbox"/> Eficiencia de los procesos	<input checked="" type="checkbox"/> Mercado de oferta y demanda
<input type="checkbox"/> Tasa de cambio	<input type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?)
10. MERCADEO	
10.1 ¿Cuál es la estrategia de mercadeo de la empresa?	
<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo en costos	<input type="checkbox"/> Diferenciación de productos y servicios
<input type="checkbox"/> Enfoque o alta segmentación	<input type="checkbox"/> Crecimiento concentrado en productos y servicios existentes
<input type="checkbox"/> Desarrollo de mercado y/o producto	<input type="checkbox"/> Innovación
<input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/> Joint venture
10.2 ¿Considera buena la posición de la empresa frente a sus competidores?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
10.3 ¿Están coordinados los planes de mercadeo con:	
Producción?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Finanzas?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Administración?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
10.4 ¿Se ha aumentado la participación de la empresa en el mercado?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
10.5 ¿Posee patentes?	
<input type="checkbox"/> Si ¿Sobre qué?	<input checked="" type="checkbox"/> No
10.6 ¿La empresa emplea métodos para pronosticar las ventas?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
¿Cuál/es? Métodos cualitativos basados en juicios subjetivos del jefe de producción y el jefe de ventas sustentados en la experiencia de años anteriores	
10.7 ¿Posee la firma una efectiva organización de las ventas?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No

10.8 ¿Se compara la fuerza de ventas con la de la competencia?			
<input type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No	
10.9 ¿Qué estrategia utiliza su empresa para introducir nuevos productos o servicios en el mercado?			
<input checked="" type="checkbox"/> Visita del gerente		<input checked="" type="checkbox"/> Visita del vendedor	
<input type="checkbox"/> Oferta por correspondencia		<input type="checkbox"/> Oferta telefónica	
<input type="checkbox"/> Otra (¿Cuál?)			
10.10 ¿Ha realizado investigaciones para conocer mejor el mercado?			
<input checked="" type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No	
10.11 En caso de ser afirmativo, marque ¿Cuál ha sido el objetivo?			
<input type="checkbox"/> Introducir un nuevo producto o servicio		<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación del producto y servicio	
<input checked="" type="checkbox"/> Nivel de precios		<input type="checkbox"/> Abrir nuevos mercados	
<input checked="" type="checkbox"/> Revisar comportamientos de ventas		<input type="checkbox"/> Análisis de tendencia de mercado	
<input checked="" type="checkbox"/> Nivel de satisfacción del cliente		<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? Análisis rotación de productos	
10.12 ¿Quién ha realizado dichas investigaciones?			
<input checked="" type="checkbox"/> La empresa		<input type="checkbox"/> Instituciones de investigaciones	
<input type="checkbox"/> Universidades		<input type="checkbox"/> Otro ¿Quién?	
10.13 ¿El sistema de mercadeo entrega información exacta, suficiente y oportuna con referencia a:			
<input type="checkbox"/> Desarrollo de mercado		<input checked="" type="checkbox"/> Clientes	
<input checked="" type="checkbox"/> Competidores		<input type="checkbox"/> Clientes potenciales	
<input type="checkbox"/> Proveedores		<input checked="" type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? Rotación de productos	
10.14 Marque las causas más importantes para incurrir en retrasos de entrega de productos y su frecuencia			
Causa	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente
a. Escasés de materia prima e insumos			X
b. Insuficiencia de personal			X
c. Daño de máquina			X
d. Incumplimiento del cliente		X	

e. Falta de capital de trabajo		X	
f. Descoordinación de ventas y productos	X		
g. Fallas en el transporte			X
h. Fallas administrativas			X
i. Fallas en la logística		X	
j. Documentación legal			X
k. Trámite en bancos			X
m. Otro ¿Cuál?			
10.15 ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento promedio de los plazos de entrega de sus pedidos para todos sus productos y servicios?			70%
10.16 ¿La empresa realiza actividades de publicidad para sus productos y servicios?			
<input checked="" type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No ¿Por qué?	
10.17 Señale las estrategias de publicidad			
<input type="checkbox"/> Portafolio de productos y servicios		<input type="checkbox"/> Publicidad en radio	
<input type="checkbox"/> Publicidad en prensa		<input type="checkbox"/> Publicidad en ferias, ruedas de negocio, etc.	
<input type="checkbox"/> Publicidad en Internet		<input checked="" type="checkbox"/> Marketing directo	
<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?			
10.18 ¿Cuál es la razón principal por la que se llevan a cabo las campañas publicitarias?			
<input type="checkbox"/> Apoyar las ventas personales		<input type="checkbox"/> Mejorar las relaciones con los distribuidores	
<input checked="" type="checkbox"/> Introducir nuevos productos y/o servicios		<input checked="" type="checkbox"/> Ampliar el uso de un producto	
<input type="checkbox"/> Contrarrestar la sustitución de productos		<input type="checkbox"/> Ninguna	
<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?			
10.19 ¿La publicidad de la empresa es objeto de análisis constante y sus resultados son controlados?			
<input type="checkbox"/> Sí		<input checked="" type="checkbox"/> No	
10.20 ¿Ofrece la empresa servicio posventa a sus clientes?			
<input checked="" type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No ¿Por qué?	
10.21 En caso afirmativo, marque los servicios posventa que su empresa ofrece:			
<input checked="" type="checkbox"/> Servicios de asesoría		<input checked="" type="checkbox"/> Garantías	
<input type="checkbox"/> Información permanente		<input checked="" type="checkbox"/> Recambio	

<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?			
10.22 ¿La empresa cuenta con un sistema de monitoreo y seguimiento a sus clientes?			
<input checked="" type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No ¿Por qué?	
10.23 ¿Cómo lo realiza?			
<input checked="" type="checkbox"/> Teléfono		<input type="checkbox"/> E-mail	
<input checked="" type="checkbox"/> Visitas		<input checked="" type="checkbox"/> Encuestas de Satisfacción	
<input type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?)			
10.24 ¿Es el propietario único el vendedor?			
<input type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No	
10.25 De no ser así, ¿Cuántos vendedores tiene su empresa?		12 de los cuales, 6 vendedores directos, 5 mercaderistas y 1 jefe de ventas	
10.26 ¿La empresa tiene contratos para la comercialización de sus productos con otras empresas?			
<input checked="" type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No	
10.27 ¿Cuáles empresas?			
Empresa		Ciudad	
Almacenes Carulla-Vivero		Cartagena, Barranquilla, Santa Fe de Bogotá, Montería, Bucaramanga, Santa Marta, Valledupar	
Supertiendas Olímpica		Cartagena	
10.28 ¿Cómo planea o programa la ruta de distribución de productos?			
<input checked="" type="checkbox"/> Cliente		<input checked="" type="checkbox"/> Zona geográfica	
<input type="checkbox"/> Tipo de transporte		<input type="checkbox"/> Tipo de producto	
<input type="checkbox"/> Ninguno		<input type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?)	
10.29 ¿La empresa posee su propio medio transporte para distribuir los productos? Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 10.30			
<input checked="" type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No	
10.30 ¿Con quién contrata el servicio?			
Empresa	Ciudad	Empresa	Ciudad
11. CLIENTES			
11.1 ¿Qué clase de clientes atiende? Hogares, Hoteles, Restaurantes, Hospitales, Distribuidores, Depósitos, Industrias, etc			
11.2 Exporta algún producto			
<input type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No	

En caso de ser afirmativo:					
Producto	País	Porcentaje sobre las ventas totales de la empresa			
12. CALIDAD					
12.1 Sistema de la calidad utilizado por la empresa. Si su respuesta es “Ninguno” pase al ítem 12.3					
Sistema de calidad	<input type="checkbox"/> ISO 9001:1994				
	<input type="checkbox"/> ISO 9001:2000				
	<input type="checkbox"/> QS 9000				
	<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?				
	<input checked="" type="checkbox"/> Ninguno ¿Por qué? Su prioridad es adoptar las normas técnicas de fabricación tal como lo exige el Ministerio de Salud, luego documentar sus procesos para finalmente organizarse e implementar su sistema de gestión de la calidad bajo las normas ISO 9001				
Etapas del proceso	Grado de avance (en %)				
	ISO 9001:1994	ISO 9001:2000	QS 9000	Modelo EFQM	Otro
a. Sensibilización					
b. Capacitación					
c. Documentación					
d. Implementación de mejoras					
e. Verificación y mejoras internas					
f. Verificación y auditorías externas					
g. Certificación					
h. Otro (¿Cuál?)					
12.2 ¿Si el proceso de certificación se encuentra estancado, ¿A cuáles de los siguientes factores se debe dicho estancamiento del proceso de calidad al interior de la empresa?					
<input type="checkbox"/> Retorno económico insuficiente			<input type="checkbox"/> Resistencia a nivel gerencial		
<input type="checkbox"/> Resistencia a nivel operativo			<input type="checkbox"/> Falta de recurso humano		
<input type="checkbox"/> Falta de información sobre			<input type="checkbox"/> Falta de financiamiento		

sistema de calidad	
<input type="checkbox"/> Falta cooperación de proveedores	<input type="checkbox"/> Falta de estímulos de la competencia
<input type="checkbox"/> Ninguno	<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?
12.3 ¿Tiene la empresa un departamento o unidad de control de calidad?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No ¿Por qué?
12.4 Existe un sistema de participación de los empleados para la calidad, tales como equipos de participación, círculos de calidad o equipos de mejoramiento?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No ¿Por qué?
13. INNOVACIÓN Y TECNOLOGIA	
13.1 ¿La empresa ha realizado procesos innovadores?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
13.2 Indique las razones más frecuentes por las cuales se llevan a cabo procesos innovadores	
<input type="checkbox"/> Competencia	<input type="checkbox"/> Nuevo nicho de mercado
<input type="checkbox"/> Reducción de costos	<input type="checkbox"/> Ciclo de vida del producto
<input type="checkbox"/> Disminución de ventas	<input type="checkbox"/> Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores
<input type="checkbox"/> Nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/> Nuevas aplicaciones del producto o servicio
<input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál?	
13.3 ¿Existen acuerdos de transferencia de tecnologías?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
14. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	
14.1 Dependencias de la empresa	
<input checked="" type="checkbox"/> Gerencia	<input checked="" type="checkbox"/> Departamento administrativo
<input checked="" type="checkbox"/> Departamento comercial o de ventas	<input type="checkbox"/> Departamento de recursos humanos
<input checked="" type="checkbox"/> Planta de producción	<input type="checkbox"/> Cafetería
<input checked="" type="checkbox"/> Zonas verdes	<input checked="" type="checkbox"/> Parqueaderos
<input checked="" type="checkbox"/> Otros: Finanzas	
14.2 ¿Cuál es el tipo de distribución de la planta de producción?	
<input type="checkbox"/> Por producto	<input checked="" type="checkbox"/> Por proceso
<input type="checkbox"/> Por líneas de producción	<input type="checkbox"/> En celdas de manufacturas
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál?
14.3 Señale la existencia de zonas especiales para inspección visual:	
<input checked="" type="checkbox"/> Almacenamientos de materias	<input checked="" type="checkbox"/> Almacenamiento de productos en

primas e insumos	proceso
<input checked="" type="checkbox"/> Almacenamiento de productos terminados	<input type="checkbox"/> Almacenamiento de repuestos y productos de mantenimiento
<input type="checkbox"/> Almacenamiento de herramientas	<input type="checkbox"/> Zona para almacenamiento de desperdicios y residuos
Otra zona no especificada ¿Cuál? Almacenamiento de muestras de productos de lotes anteriores	
14.4 ¿Existe demarcación de zonas de trabajo?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
14.5 ¿Existe demarcación de áreas de trabajo de los operarios?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
15. ASOCIATIVIDAD	
15.1 ¿Pertenece la empresa a alguna agremiación o asociación de empresarios? Si su respuesta es “No” pase al ítem 15.3	
<input type="checkbox"/> Si ¿Cuál?	<input checked="" type="checkbox"/> No ¿Por qué? La gerencia considera que priman los intereses personales sobre los colectivos
15.2 Beneficios o dificultades que enfrenta el gremio al cual pertenece	
Beneficios	Dificultades
15.3 ¿Considera usted que la agremiación o asociación con otras empresas es una potencialidad para el desarrollo de la actividad económica?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Explique	
Conformar una asociación con otras empresas podría fortalecer el poder de negociación de las empresas con los clientes, sobre todo los almacenes de cadena, y los proveedores.	
15.4 ¿La empresa ha realizado trabajos conjuntos con otras empresas del sector en los últimos tres años?	
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No ¿Por qué? No tienen relaciones con las demás empresas
15.5 ¿Qué clase de actividades ha desarrollado?	
Explique	
16. SITUACIÓN ACTUAL	
16.1 Incidencia que tienen hoy en día en la empresa las siguientes variables	

Variable o Situación	Positiva	Negativa
a. Crecimiento económico del país	X	
b. Tasas de interés		X
c. Disponibilidad de crédito	X	
d. Tasas de inflación		X
e. Desempleo		X
f. Devaluación	X	
g. Inestabilidad de la política económica	X	
h. Situación económica de países vecinos	X	
i. Carga tributaria		X
j. Contrabando		X
k. Violencia		X
l. Confianza del gobierno	X	
m. Calidad del recurso humano	X	
n. Costos de los servicios públicos		X
o. Infraestructura vial	X	
p. Leyes ambientales	X	
q. Otra ¿Cuál?		

ANEXO B

PRODUCTOS ELABORADOS POR PRODUCTOS CARIBE LTDA.

- **Desinfectantes con diferentes aromas:**

Citronela, lavanda, chicle, pino, limón, talco, fresa, manzana, fresa, canela.



- **Limpiadores**



- **Creolina**



- **Varsol**



- Citronela



- Ácido Muriático



- Detergente Concentrado



- Limpia Vidrios



- Lava Plato



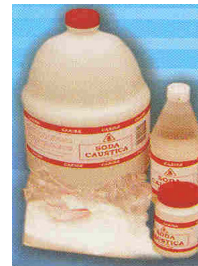
- **Ambientadores**



- **Emulsión Para Pisos**



- **Soda Cáustica Líquida y Escama**



- **Inmunizante Para Madera**



ANEXO C

COMPETENCIA DE PRODUCTOS CARIBE LTDA.



ANEXO D

**Muestra mensual de comercio al por menor /P
Colombia, variación de las ventas reales del comercio al por menor según**

Grupos de mercancías y actividad comercial 2004

Grupos de mercancías y establecimientos	2004 *		
	Variación anual* (%)	Variación año corrido** (%)	Variación acumulada anual*** (%)
Comercio minorista mercancías relacionadas con el sector primario			
Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	2,82	2,26	0,28
Licores, cigarros y cigarrillos	15,09	5,71	10,70
Comercio minorista establecimientos relacionadas con el sector primario			
Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco ¹	6,71	4,18	3,10
Alimentos en establecimientos especializados ²	10,21	7,40	0,35
Comercio minorista resto de actividades			
Productos textiles y prendas de vestir	10,88	7,77	6,35
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	7,56	4,86	9,27
Productos farmacéuticos (Drogas, medicamentos y productos botánicos.)	-1,97	2,36	1,26
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería.	10,10	7,05	3,28
Muebles y electrodomésticos para el hogar	20,20	24,12	22,25
Artículos y utensilios de uso doméstico (cristalería, vajillas, ollas, lencería)	0,36	-1,08	-3,04
Productos para el aseo del hogar	5,36	1,57	2,16
Muebles y equipo para oficina, computadores, programas y suministros	7,36	3,45	15,27
Libros, papelería, periódicos y revistas	-0,22	-2,17	-1,52
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	8,66	14,97	13,46
Repuestos y accesorios para vehículos	3,89	12,13	9,53
Vehículos automotores y motocicletas	9,12	22,36	16,08
Lubricantes para vehículos automotores	-5,09	-4,54	-7,61
Otras mercancías no especificadas anteriormente	-2,31	0,89	-0,08
Total comercio minorista sin combustibles	6,03	6,27	4,73
Total comercio minorista sin combustibles ni vehículos	5,67	4,50	3,53

Fuente: Comercio Interior. DANE

* Variación junio de 2003 - junio de 2004

** Variación año corrido a junio de 2004

*** Variación acumulada anual a junio de 2004

1, Corresponde al código CIIU 5211

2, Corresponde al código CIIU 5220

P:Provisional

ANEXO E

NORMAS LEGALES APLICABLES AL SECTOR DE PRODUCTOS PARA EL ASEO DEL HOGAR

1 Reglamentarias de la operación o desarrollo productivo

Decreto Número 1545 de 1998 de 4 Agosto 1998: por el cual el Ministerio de Salud reglamenta parcialmente los Regímenes Sanitario, de Control de Calidad y de Vigilancia de los Productos de Aseo, Higiene y Limpieza de Uso Doméstico y se dictan otras disposiciones.

Este decreto contiene la normatividad legal aplicable al objeto social de PRODUCTOS CARIBE LTDA y su incumplimiento le impediría el desarrollo del mismo.

2 Reglamentarias de la Función Contable

Decreto Número 2649 de 29 Diciembre 1993: Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Decreto 2650 de 1993: Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes.

3 Reglamentarias de la Función Tributaria

Ley No. 863 de 29 Diciembre de 2003: por la cual el Congreso de la República establece las normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas.²¹

Decreto Número 3803 de 30 de Diciembre de 2003: Por el cual el Ministerio de Hacienda y Crédito Público ajusta los valores de retención en la fuente aplicable a los pagos gravables originados en la relación laboral o legal y reglamentaria, y se dictan otras disposiciones.²²

Decreto Número 3804 de 30 de Diciembre de 2003: por el cual se reajustan los valores absolutos expresados en moneda nacional en los Ministerio de Hacienda y Crédito Público normas relativas a los impuestos sobre la renta y complementarios, impuesto al patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, sobre las ventas, al impuesto de timbre nacional para el año gravable 2004 y se dictan otras disposiciones.²³

Decreto Número 3805 de 30 de Diciembre de 2003: por el cual el Ministerio de Hacienda y Crédito Público fijan los lugares y plazos para la presentación de

²¹ <http://www.businesscol.com/productos/documentos/ley863de2003.pdf>

²² <http://www.businesscol.com/productos/documentos/decreto3803-rteftepagoslaborales.pdf>

²³ <http://www.businesscol.com/productos/documentos/decreto3804-impuestorentapatrimonioy movimientos financieros.pdf>

las declaraciones tributarias y para el pago de los impuestos, anticipos y retenciones en la fuente y se dictan otras disposiciones.²⁴

Con el Gobierno del actual Presidente de la Nación Álvaro Uribe, las reglas del juego en materia tributaria se han modificado.

El cambio en la clasificación al régimen simplificado es uno de las modificaciones que más ha interesado a los empresarios. Ahora, aquellos que posean un patrimonio bruto inferior a \$80 millones e ingresos brutos inferiores a \$60 millones pertenecerán al régimen simplificado del impuesto sobre las ventas.

Además, el tope de sus consignaciones bancarias no puede superar los \$80 millones y no deben tener más de una oficina o establecimiento comercial donde realicen sus operaciones para poder continuar bajo este sistema.

También se aprobó una sobretasa del 10% al impuesto de renta a partir de 2004 y hasta el 2006, donde la obligación será del 38,5%, gravamen que ahora deben pagar las empresas que tengan un patrimonio igual o superior a \$80 millones.

Sin embargo, los contribuyentes del impuesto que decidan reinvertir las utilidades en activos fijos reales productivos que sean adquiridos desde el

²⁴ [http://www.businesscol.com/productos/documentos/decreto 3805 -plazos declaraciones tributarias.pdf](http://www.businesscol.com/productos/documentos/decreto%203805-plazos%20declaraciones%20tributarias.pdf)

primero de enero de 2004, tendrán una deducción del 30% del valor de esas inversiones a la hora de presentar sus declaraciones hasta el 2007.

El mayor peso de estas reformas ha recaído en las empresas puesto que obliga a los comerciantes que tengan un patrimonio bruto de \$80 millones e ingresos anuales mayores a \$60 millones a pertenecer al régimen común del impuesto a las ventas IVA, por ende deberán facturar, declarar renta y cumplir con el pago de los impuestos. De igual forma se aumentará en el 2007 el impuesto de los movimientos financieros que pasará del 3x1.000 al 4x1.000.

Lo expresado anteriormente repercute directamente en las PYMEs puesto que se generan mayores problemas de liquidez y no se promueven la creación de empresas.

Adicionalmente, en septiembre del año en curso el presidente Álvaro Uribe presentó una propuesta sobre lo que podría ser el texto de la nueva reforma tributaria con la que insistirá en nuevos impuestos y en castigar con cárcel a los evasores.²⁵

Según un borrador del Ministerio de Hacienda discutido en la mesa de concertación con las bancadas parlamentarias, el proyecto de Ley contemplaría las siguientes medidas:

²⁵ <http://www.caracol.com.co/noticias/news.asp?T=ULTIM>

- Tarifas diferenciales del IVA del dos, cuatro y 16 por ciento. Con la del dos se gravaría toda clase de bienes y servicios excluyendo los públicos, la educación, la salud y una canasta de productos básicos. La del cuatro se aplicaría a las cervezas y loterías.
- La tarifa de renta bajaría del 38,5% al 32% pero se eliminarían exenciones como la del 30% por la reinversión de utilidades a partir del 2007.
- Se eliminarían también, desde el 2007, los ajustes por inflación. Se crearía una contribución especial, de destinación específica, sobre las pensiones altas. Los recursos irían al Fondo de Solidaridad en Pensiones.
- La mesada 14 para quienes ya la tienen o la alcancen a obtener antes de que sea eliminada para los nuevos jubilados por un acto legislativo, quedaría gravada con un impuesto del 50 por ciento.
- Se crearía una sobretasa al impuesto predial para financiar el Fondo de Pensiones Territorial FONPET.
- La base para el cobro del tributo al patrimonio bajaría de tres mil a dos mil o mil millones de pesos.

4 Reglamentarias Comerciales

Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Drogas ATPDEA

La Ley ATPDEA, también conocida como *ANDEAN TRADE PROMOTION AND DRUG ERRADICATION ACT*, es una de las leyes incluidas en la Ley Comercial de 2002 firmada en agosto del mismo año por el entonces Presidente de Estados Unidos George W. Bush, la cual prorroga los beneficios de la anterior Ley ATPA- *ANDEAN TRADE PREFERENCES* hasta el 31 de diciembre de 2006 y amplía las preferencias a 6.300 productos aproximadamente, luego de que esta última venciera el 4 de diciembre de 2001 después de haber otorgado preferencias arancelarias a 5.600 productos de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, países andinos caracterizados por su lucha contra la producción y el tráfico de drogas ilícitas con el objetivo de promover el comercio legal.

Colombia fue entre los andinos el país que más logró aprovechar los beneficios del ATPA en los 10 años de vigencia. Del total de exportaciones colombianas en 1997, el 13,1% correspondió a productos beneficiarios del ATPA, cifra que ascendió a 16% en el año siguiente y a partir de 1999 se estabilizó entre 14% y 14,5%. En cuanto al empleo, durante el período comprendido entre los años 1992 y 2000, el crecimiento de esta variable en las empresas que se beneficiaron del ATPA fue el 53,9%. Finalmente, el impacto positivo también se

evidenció en la producción del país, la cual se duplicó en los sectores beneficiados, la producción en el año 2002 se incrementó en 102% con respecto a la de 1992.

La Ley ATPDEA se convierte entonces, en una nueva oportunidad para las empresas Colombianas, pues Estados Unidos es nuestro principal socio comercial y gracias a las preferencias de esta ley, cerca del 90 por ciento de los productos colombianos pueden ingresar a ese mercado, libre de aranceles.

Por ellos, resulta de gran trascendencia que los empresarios nacionales conozcan a cabalidad el contenido y alcance de estas preferencias, analicen la viabilidad de utilizar y aprovechar el mecanismo otorgado por E.U., e identifiquen la manera de competir en términos de calidad, precio, cumplimiento, y adaptación a los estándares exigidos en ese país para el ingreso de productos foráneos como preparación para el TLC.

Sin duda, desde el punto de vista económico el nuevo ATPDEA es muy importante por los beneficios potenciales sobre el comercio exterior del país, pero se debe destacar también lo que significa desde el punto de vista político, en el entendido de que constituye un gran esfuerzo en la lucha contra las drogas que han adelantado estos países, pero en particular Colombia, y que ha representado grandes costos para la economía y la sociedad.²⁶

²⁶ www.portafolio.com.co

