

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA GERENCIAL Y FINANCIERA EN LA GENERACIÓN
DE VALOR ECONOMICO AGREGADO PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS
OLEAGINOSOS.**

**LUISA FERNANDA ESPAÑA MORENO
HELI MAURICIO MENESES RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA GERENCIAL Y FINANCIERA EN LA GENERACIÓN
DE VALOR ECONOMICO AGREGADO PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS
OLEAGINOSOS.**

**LUIS FERNANDA ESPAÑA MORENO
HELI MAURICIO MENESES RODRIGUEZ**

**Monografía para optar al título de Especialistas
en Alta Gerencia**

**Director
Guillermo Arenas
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A nuestros padres, ejemplo de perseverancia y apoyo constante.

Al Dr. Hernán Pabón, por su valiosa orientación durante el desarrollo de nuestra especialización.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. MARCO DE REFERENCIA	16
1.1 MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR DE LAS OLEAGINOSAS	16
1.1.1 A nivel mundial	16
1.1.2 A nivel nacional	18
1.2 VARIABLES MACROECONOMICAS	28
1.2.1 variables favorables	28
1.2.2 variables desfavorables	29
1.3 INFLUENCIA DEL TLC	30
2. ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA: MEDICION DE RESULTADOS A PARTIR DE ÁRBOLES DE RENTABILIDAD	33
2.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	33
2.1.1 Objetivo social	33
2.1.2 Mercado actual	34
2.2 ANALISIS POR MEDIO DE INDICADORES FINANCIEROS	34
2.2.1 Capital de trabajo operativo	34
2.2.2 Capital de trabajo neto operativo	36
2.2.3 Estructura operativa y financiera	37
2.2.4 Rentabilidad operativa	38
2.2.5 Rentabilidad del patrimonio (roe)	39
2.2.6 Evolución de la productividad	40
2.2.7 Ciclo de caja	43
2.2.8 Margen operativo	43
2.2.9 Utilidad operativa	44
2.2.10 EBITDA	45

2.2.11	Flujo de caja libre	46
2.2.12	Generación de valor	47
2.3	RESULTADOS DEL ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA	48
3	BENCHMARKING FINANCIERO	50
3.1	INCREMENTO EN LAS VENTAS	50
3.2	UTILIDAD OPERACIONAL	51
3.3	UTILIDAD NETA (después de impuestos y ajustes por inflación)	51
3.4	ENDEUDAMIENTO	53
3.5	RESULTADO ANALISIS BENCHMARKING	53
4.	ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	54
4.1	MATRIZ INTERES PODER	54
4.1.1	Definición de clientes	54
4.1.1.1	Distribuidor	54
4.1.1.2	Autoservicio de cadena	55
4.1.1.3	Autoservicio de barrio	56
4.1.1.4	Mayorista	56
4.1.1.5	Institucional	56
4.1.1.6	Representantes internacionales exclusivos	56
4.1.2	Modelo de stakeholders	57
4.1.3	Resultados matriz interes/poder en la empresa	58
4.2	MATRIZ DOFA	61
4.2.1	Resultados aplicación matriz DOFA	62
4.2.2	Análisis estratégico del resultado de la matriz DOFA	64
4.2.2.1	Estrategia de crecimiento	65
4.2.2.2	Estrategia de supervivencia	67
5	CONCLUSIONES	68
6	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFIA	76

LISTA DE GRAFICOS.

	Pág.
Gráfico 1. Estructura de la cadena oleaginosa	14
Gráfico 2. Distribución de las exportaciones según producto y destino – 2004	21
Gráfico 3. Comportamiento de los precios nacionales e internacionales del aceite de palma	24
Gráfico 4. Participación mercado alimentos nacionales	24
Gráfico 5. Mercado de las oleaginosas en Colombia	24
Gráfico 6. Comparación del crecimiento anual de la canasta colombiana 2001 – 2003	25
Gráfico 7. Estructura de ventas por áreas según volumen	25
Gráfico 8. Estructura de ventas por áreas según su valor	26
Gráfico 9. Consumo per cápita de los aceites cremosos(g)	26
Gráfico 10. Consumo per cápita de las margarinas (g)	27
Gráfico 11. Consumo per cápita de los aceites líquidos (l)	27
Gráfico 12. Precio internacional del aceite de palma	30
Gráfico 13. Comparación de la variación del KTO con relación a los activos	36
Gráfico 14. Árbol de rentabilidad operativa 2001 – 2002	41
Gráfico 15. Árbol de rentabilidad operativa 2002 – 2003	42
Gráfico 16. Árbol de rentabilidad operativa 2003 – 2004	43
Gráfico 17. Ciclo de caja 2001 – 2004	44
Gráfico 18. Influencia de los stakeholders en la empresa	59
Gráfico 19. Resultado gráfico de la encuesta de interés – poder	60
Gráfico 20. Degravación de aranceles de aceites y grasas	66
Gráfico 21. Estimación de la producción de aceite de palma y el consumo en alimentos en Colombia	67

LISTA DE TABLAS.

		Pág.
Tabla 1.	Producción mundial aceite de palma – 2004	16
Tabla 2.	Exportaciones aceite de palma – 2004	17
Tabla 3.	Importaciones aceite de palma – 2004	18
Tabla 4.	Producción de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia (miles de toneladas)	20
Tabla 5.	Producción de aceites y grasas en Colombia (miles de toneladas)	21
Tabla 6.	Exportaciones de las cadenas oleaginosas (miles \$US FOB)	22
Tabla 7.	Importaciones de las cadenas oleaginosas (miles \$US FOB)	22
Tabla 8.	Consumo aparente de aceites y grasas en Colombia 1995 – 2003	23
Tabla 9.	Acuerdo TLC de la cadena de oleaginosas	31
Tabla 10.	Capital de trabajo operativo 2001 – 2004	35
Tabla 11.	Variación del trabajo neto operativo	38
Tabla 12.	Estructura operativa 2001 – 2004	38
Tabla 13.	Estructura financiera 2001 – 2004	39
Tabla 14.	Rentabilidad operativa 2001 – 2004	39
Tabla 15.	Rentabilidad del patrimonio 2001 – 2004	40
Tabla 16.	Margen operativo 2001 – 2004	44
Tabla 17.	Utilidad operativa 2001 – 2004	46
Tabla 18.	Cálculo EBITDA 2001 -2004	46
Tabla 19.	Margen EBITDA 2001 – 2004	47
Tabla 20.	Flujo de caja libre 2001 – 2004	48
Tabla 21.	Cálculo WACC	48
Tabla 22.	Participación en el mercado por empresas del sector 1998 – 2003	51

Tabla 23.	Comportamiento de las ventas de las empresas del sector 1999 – 2004	52
Tabla 24.	Variación de la utilidad operacional de las empresas del sector 1999 – 2003	52
Tabla 25.	Variación de la utilidad neta 1998 – 2004	53
Tabla 26.	Comportamiento de la utilidad neta de la empresa en estudio 1998 – 2004	53
Tabla 27.	Porcentajes de endeudamiento 1998 – 2003	54
Tabla 28.	Fuentes de poder de los stakeholders	58
Tabla 29.	Resultados de la encuesta de interés – poder	60
Tabla 30.	Resultados aplicación matriz DOFA	63

RESUMEN

TITULO: Diseño de una estrategia gerencial y financiera en la generación de valor económico agregado para una empresa de productos oleaginosos*

AUTORES: Luisa Fernanda España Moreno y Helí Mauricio Meneses Rodríguez**

PALABRAS CLAVES: Oleaginosas, Competitividad, Estrategia, Financiero, Benchmarking, Valor agregado.

CONTENIDO: El aceite de palma constituye uno de los productos agroindustriales con mayor presencia en la economía mundial, por su rentabilidad en producción y por poseer un amplio campo de utilización en la producción de alimentos (debido a sus óptimas características físicas y nutricionales) y en la industria oleoquímica (utilizado como materia prima para la síntesis de una gran variedad de productos que comprenden desde combustibles hasta cosméticos), generando áreas de interés e investigación alrededor del mundo.

La empresa en estudio esta conciente de los cambios que se están presentando en el sector, implicando un proceso con enfoque estratégico orientado a solucionar las debilidades productivas y financieras actuales, superando las limitaciones en cuanto a las competencias con respecto a otras empresas del sector y generando mayor valor agregado.

Por lo que se realizo un análisis financiero estratégico, relacionándolo con fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en el entorno con el fin de establecer la mejor estrategia competitiva para lograr una creación de valor.

La empresa pertenece a un mercado que esta dominado por tres grandes grupos, por lo que se hace necesario establecer una estrategia competitiva comercial de diferenciación, que logrará tener preferencia en el mercado cuando el cliente pague más para obtener el valor agregado que le ofrece un nuevo portafolio de productos.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Guillermo Arenas Seleey.

ABSTRACT

Title: Design of a managerial and financial strategy in the generation of added economic value for an oily product company*

Authors: Luisa Fernanda España Moreno and Helí Mauricio Meneses Rodríguez**

Keywords: Oily, competitiveness, strategy, financier, Benchmarking, added value.

Content: The palm oil constitutes one of agro industrial products with greater presence in economy world wide, by its yield in production and to have an ample field of use in the food production (had to its optimal physics and nutritional characteristics) and in the oleo chemistry industry (used like raw material for the synthesis of a great variety of products that include, products understand from fuels to cosmetics), generating area of interest and investigation around the world.

The Company in study is conscientious of the changes that are presenting in the sector, implying a process with strategic approach oriented to solve present productive and financial weaknesses, surpassing the limitations as far as the competitions with respect to other companies of the sector and generating greater value added.

Reason why we are made a strategic financial analysis, relating it to strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company in the surroundings, with the purpose of establishing the best competitive strategy to obtain a value creation.

The company belongs to a market that this dominated by three great groups, reason why one becomes necessary to establish commercial a competitive strategy of differentiation, that managed to have preference in the market when the client pays but to obtain the added value that offers new portafolio to him of products.

* work of degree

** Faculty of Sciences Physical – Mechanics – School of Industrial and Enterprises Studies – Leading by Engineer Guillermo Arenas Seley

INTRODUCCION

Actualmente, existe la necesidad de preparar y fortalecer nuestras empresas en materia de productividad y competitividad debido a la dinámica económica caracterizada por la globalidad, lo cual implica adoptar medidas estructurales que intensifiquen la sinergia institucional, el incremento de exportaciones, el empleo, la creación de nuevas empresas, mayores encadenamientos sectoriales y la vinculación activa del sector privado y público en el desarrollo de proyectos de gran impacto económico y social.

Esto implica un proceso con enfoque estratégico orientado a solucionar las debilidades productivas y financieras actuales, superando las limitaciones en cuanto a competencias con respecto a otras empresas del sector y generando mayor valor agregado.

El aceite de palma es uno de los productos con mayor potencial en el mundo, debido a que es uno de los aceites preferidos por la población mundial, por su rentabilidad en producción, crecimiento en área y posee un amplio campo de aplicación en la industria de alimentos y oleoquímica, lo que ha permitido su consolidación como la principal fuente de material vegetal nacional para la industria de aceites y grasas. El sector de los aceites y de las grasas es importante para la economía nacional por ser una fuente de trabajo significativa, la rentabilidad que genera y por ser materia prima para la industria de alimentos como para otras industrias manufactureras.

Además, el comercio mundial del aceite de palma ha venido incrementándose año tras año; las exportaciones han crecido a una tasa anual del 7% y la del aceite de palmiste en un 6,5%. En el caso de Colombia, aunque su participación en el comercio mundial es baja, con un 0,5 % de las exportaciones mundiales del aceite de palma y el 1% del aceite de palmiste, tiene un gran potencial por nuevos proyectos de expansión con apoyo gubernamental y proyectos para nuevas aplicaciones de la palma.

Para llevar a cabo el análisis de la cadena productiva, se parte de la identificación de proceso productivo que relacionan las semillas oleaginosas con las grasas vegetales, como se puede observar en el gráfico 1, donde se agrupa los principales productos primarios como son el frijol soya, fruto y almendra de la palma africana y material animal, entre los productos intermedios se destacan los aceites crudos, la estearina, la oleica y los sebos; por último, entre los productos finales se encuentran los aceites comestibles refinados líquidos, cremosos o sólidos, mantecas, margarinas y algunos productos cosméticos entre los cuales se destacan los jabones.¹

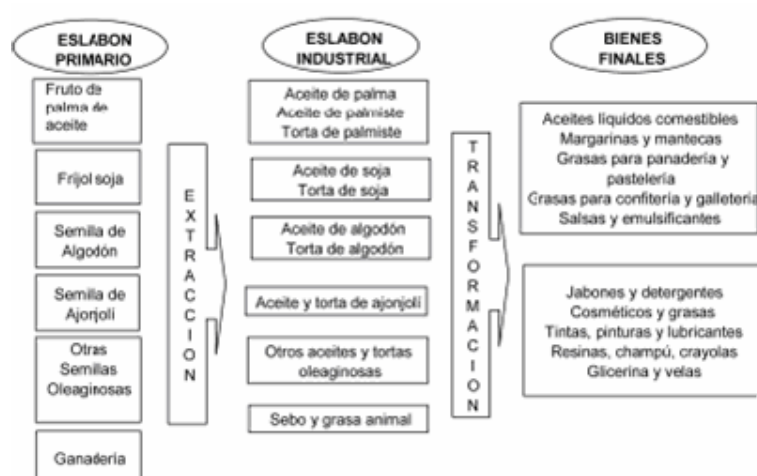


Gráfico 1. Estructura de la Cadena Oleaginosa.²

El trabajo a realizar en la monografía está enfocado en la creación de valor en una empresa perteneciente a la cadena de las oleaginosas, seleccionada porque este sector tiene un peso preponderante en la economía mundial por su dinamismo y sus altos estándares competitivos. Se realizarán análisis financieros estratégicos, mezclando los indicadores financieros con las fortalezas y debilidades del negocio, conociendo el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus oportunidades como las amenazas que podrían afectarla.

^{1,2} **LA CADENA DE LAS OLEAGINOSAS EN COLOMBIA.** Una mirada global de su estructura y dinámica 1991 – 2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Con esto buscaremos estrategias a largo plazo que estén direccionadas al propósito esencial para el éxito de la compañía, que sean logrables y medibles en cantidad y calidad, generando valor agregado y competitividad empresarial.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR DE LAS OLEAGINOSAS

1.1.1. A nivel mundial

En los últimos años se ha aumentado la producción a nivel mundial de la palma de aceite, debido a los rendimientos que ofrece este cultivo. Esto hace que el aceite de palma se localice como el segundo productor de oleaginosas, siguiendo al aceite de soya y en primer lugar en comercialización de productos oleicos.

En la producción mundial de aceite de palma, los mayores productores son Malasia, Indonesia y Nigeria donde se producen el 85%. Colombia ocupa el quinto lugar en producción, con menos del 2.1% del total, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Producción mundial de aceite de palma - 2004³

PAIS	PRODUCCIÓN (TONELADAS)	PARTICIPACIÓN (%)
Malasia	13.974.000	45.6
Indonesia	12.080.000	39.4
Nigeria	790.000	2.6
Tailandia	668.000	2.2
Colombia	630.000	2.1
Papúa Nueva Guinea	345.000	1.1
Costa de marfil	270.000	0.9
Ecuador	260.000	0.8
TOTAL	30.629.000	100

A nivel mundial, una de las dificultades que afrontan los países latinoamericanos son los altos costos de producción de aceite de palma superando a los grandes productores, que han controlado estos costos por la economía de escala que manejan. Indicadores muestran que la producción en

³FAO, Oil Word. Calculos Observatorio Agrocadenas

Colombia de aceite de palma es más costosa en un 22% de la producción en Malasia y en un 77% del costo de producción de aceite de palma en Indonesia. Incluso supera a los costos de producción de aceite de soya de Argentina y Brasil.

En las exportaciones, el aceite de palma supera al aceite de soya, siendo los seis principales exportadores mundiales Malasia, Indonesia quienes abarcan el 80% del comercio mundial como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Exportaciones de aceite de palma – 2004⁴

PAIS	EXPORTACIONES (TONELADAS)	PARTICIPACIÓN (%)
Malasia	12.581.000	52.3
Indonesia	8.820.000	36.6
Papúa Nueva Guinea	339.000	1.4
Singapur	237.000	1.0
Colombia	204.000	0.8
Tailandia	166.000	0.7
Costa Rica	146.000	0.6
Costa de marfil	109.000	0.5
TOTAL	24.068.000	100

El 79% de la producción mundial del aceite de palma se exporta, representando el 51% de las exportaciones mundiales de aceites y grasas, superando al aceite de soya que es el primer productor pero que solo participa con el 19% de las exportaciones mundiales. En cuanto a los países latinoamericanos productores de aceite de palma (donde se incluye Colombia), solo exportan el 24% de su producción porque el resto se destina al mercado local. En cuanto a las importaciones a nivel mundial de aceite de palma, China e India abarcan el 30% , como se muestra en la Tabla 3.

⁴FAO, Oil Word. Cálculos Observatorio Agrocadenas

Tabla 3. Importaciones de aceite de palma -2004⁵

PAIS	IMPORTACIONES (TONELADAS)	PARTICIPACIÓN (%)
China	3.850.600	16.2
India	3.452.900	14.5
Pakistán	1.431.600	6.0
Holanda	1.211.400	5.1
Reino Unido	858.800	3.6
Egipto	701.800	2.9
Alemania	686.700	2.9
Bangladesh	600.300	2.5
Japón	466.000	2.0
México	279.300	1.2
Estados Unidos	273.700	1.1
Venezuela	69.200	0.3
Brasil	21.100	0.1
Perú	21.100	0.1
Colombia	16.200	0.1
Canadá	14.300	0.1
TOTAL	23.834.800	100

1.1.2. A nivel nacional

En Colombia, el 60% de las hectáreas dedicadas a la producción de oleaginosas, corresponde a la palma africana, debido a que una hectárea de palma provee quince veces más aceite que una de soya, once veces más que una de ajonjolí y veintiún veces más que una de algodón.⁶

El cultivo de palma se ha concentrado en cuatro zonas de producción, las cuales tienen diferentes características agro-ecológicas y generales, como lo son:

↪ **Zona Norte**, comprendida por parte de Antioquia, Córdoba, Magdalena y Norte del César, que es clasificada como *bosque seco tropical*, lo cual tiene ventajas relacionadas con mayor fertilidad, suelos planos y profundos y alta

⁵ FAO, Oil Word. Calculos Observatorio Agrocadenas

⁶ **LA CADENA DE LAS OLEAGINOSAS EN COLOMBIA** Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005

luminosidad. En esta zona se produce el 29.2% el aceite de palma en Colombia.

↪ **Zona Central**, compuesta por San Alberto (Sur del Cesar), Puerto Wilches (Santander) y Zulia (Norte de Santander), donde se tienen suelos planos y ligeramente ondulados, buena iluminación proporcionada por 2195 horas de sol promedio, aceptable precipitación con 2443mm, buenas vías de comunicación hacia el interior y a la Costa Atlántica. Pero presenta desventajas por su poca fertilidad de suelos, inseguridad rural y conflictos sociales. En esta zona se produce el 24.4% del aceite de palma en Colombia.

↪ **Zona Oriental**, que cubre parte de Caquetá, Meta, Casanare y Cundinamarca, con buena luminosidad de 2348 horas sol promedio y con posibilidades de instalar riego (importante en esta zona de baja precipitación para el cultivo de palma, especialmente el Norte de Meta y de Casanare cuya precipitación es 1800mm). Aunque se presentan desventajas con malos suelos y veranos prolongados e intensos. Estas son las plantaciones más jóvenes de Colombia y representan el 34.8% del aceite de palma total.

↪ **Zona Occidental**, cerca de la Costa del Pacífico, especialmente Nariño y Valle del Cauca, con alta precipitación, cerca de los 4000mm, por lo que no necesita riego. Con buenas vías de comunicación y facilidad de transporte hacia Buenaventura, Cartagena y Barranquilla. Pero presenta baja luminosidad, irregularidad en los suelos y mala comunicación con el interior del país

La palma de aceite, es un cultivo perenne de tardío y largo rendimiento, cuyo tiempo de producción de fruto esta entre los 36 y 46 meses, desde que aparece el primordio floral hasta la cosecha del fruto. El fruto de palma es llevado a plantas de beneficio (extractoras), donde se obtienen dos productos, el aceite crudo de palma y las almendras del fruto. De estas almendras se obtienen otros dos productos que son el aceite crudo de palmiste y la torta de palmiste.

Los residuos del proceso de extracción como son la tusa, el cuesco y la fibra son usados para abono y para combustible de las calderas de las plantas de beneficio.

Tabla 4. Producción de la agroindustria de palma de aceite en Colombia (miles de toneladas)⁷

Productos	Zonas	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Part (%)	Crecim (%)
Fruto de Palma	Oriente	714	842	817	952	878	798	1,024	33.0%	3.7%
	Norte	617	694	748	763	697	786	898	28.9%	4.7%
	Centro	512	567	573	609	624	622	771	24.8%	5.3%
	Occidente	249	319	328	325	360	374	414	13.3%	6.9%
	Total	2,090	2,428	2,465	2,648	2,558	2,579	3,107	100.0%	4.8%
Aceite crudo de palma	Oriente	150	181	178	197	186	167	207	32.8%	3.0%
	Norte	121	138	153	156	143	160	184	29.2%	5.3%
	Centro	98	114	118	122	124	123	156	24.8%	5.7%
	Occidente	55	68	74	73	76	77	84	13.2%	5.5%
	Total	424	501	524	548	528	527	630	100.0%	4.6%
Almendra o palmiste	Oriente	28	34	35	42	39	36	46	31.7%	6.3%
	Norte	26	30	33	33	31	36	43	29.7%	6.4%
	Centro	22	25	27	30	32	32	39	27.0%	8.5%
	Occidente	10	12	14	13	14	15	17	11.6%	7.3%
	Total	86	101	109	119	116	119	146	100.0%	7.1%
Aceite crudo de palmiste	Oriente	11	13	15	18	16	15	19	31.7%	7.0%
	Norte	10	12	14	14	13	15	18	29.7%	7.3%
	Centro	9	10	11	13	13	13	16	27.0%	8.9%
	Occidente	4	5	6	6	6	6	7	11.6%	7.6%
	Total	34	40	45	50	49	50	60	100.0%	7.8%

Con los aceites crudos de palma y de palmiste, cuando son sometidos a procesos de refinación, blanqueado y desodorizado, se obtienen los aceites de palma y palmiste RBD, que son utilizados en como materia prima para la elaboración de nuevos productos comestibles y de la industria oleoquímica.

El sector de los aceites y de las grasas es importante para la economía nacional por ser una fuente de trabajo significativa, la rentabilidad que genera y por ser materia prima para la industria de alimentos como para otras industrias manufactureras.

⁷ FEDEPALMA

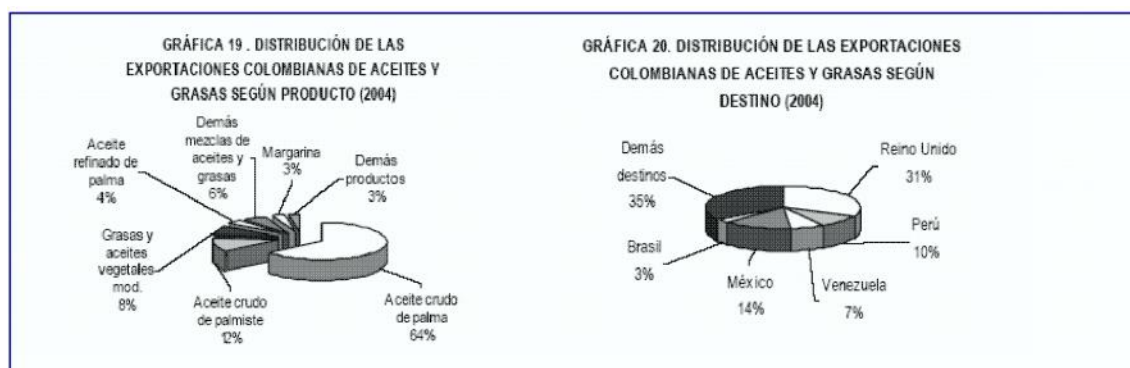
El 55% del total de la producción de oleaginosas en el país esta comprendido por los aceites extraídos del aceite de palma, aceite de palmiste y el de soya, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5. Producción de aceites y grasas en Colombia (miles de toneladas)⁸

Producto	1993	1996	1999	2000	2001	2002	2003	Part. (%)	Crec. (%)
Aceite crudo de palma africana	323	410	501	524	548	528	527	43.1%	5.9%
Aceites mezclados para mesa y cocina	161	170	172	170	172	172	223	18.3%	0.6%
Aceite de soya, refinado	45	40	52	74	89	83	76	6.2%	8.6%
Aceite refinado de palma africana	22	58	32	54	40	53	65	5.3%	6.4%
Aceites de origen vegetal, hidrogenados	44	58	107	128	106	108	59	4.8%	11.7%
Aceite crudo de palmiste	26	31	40	45	50	49	50	4.1%	6.9%
Demás aceites refinados y sin refinar	40	22	17	18	8	7	15	1.2%	-17.5%
Aceite de girasol, refinado	2	8	14	13	18	14	15	1.2%	21.3%
Aceite de soya, sin refinar	2	0	7	11	43	18	12	1.0%	27.3%
Margarinas	84	80	106	110	120	122	110	9.0%	5.0%
Mantecas compuestas para cocinar	62	58	57	52	53	39	31	2.5%	-3.8%
Sebo fundido refinado	11	12	11	13	15	23	25	2.0%	5.8%
Demás sebos	10	10	6	8	6	6	7	0.6%	-6.4%
Grasas de origen animal y vegetal	0	2	12	4	4	4	7	0.6%	29.1%
Total producción	832	958	1,133	1,222	1,271	1,221	1,222	100.0%	0.2%

En la tabla 5, se observa que el aceite crudo de palma abarca el 43% de la producción total, los aceites mezclados para mesa y cocina un 18%, las margarinas 9%, el aceite de soya refinado 6.2% y el aceite refinado de palma el 5.3%. En cuanto a las exportaciones colombianas de aceites y grasas han aumentado el 20% tasa anual en los últimos años

Gráfico 2. Distribución de las exportaciones según producto y destino - 2004⁹



⁸ FEDEPALMA

⁹ DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas

Tabla 6. Exportaciones de las cadenas oleaginosas (miles US\$ FOB)¹⁰

Producto	1996	1998	2000	2002	2004	2005 (*)	Part % 2004	Crec. Anual
Aceite crudo palma	11,739	41,327	24,841	25,716	92,657	61,962	64.8%	17.0%
Aceite crudo de palmiste	3,413	3,812	8,358	6,494	17,385	13,973	12.2%	39.2%
Grasas y aceites vegetales mbd.	378	2,418	3,133	6,474	10,884	5,828	7.8%	54.7%
Demás mezclas de aceites y grasas	2,798	337	28,458	2,133	8,311	4,546	5.8%	37.7%
Aceite de palma refinado	771	863	7,613	3,880	5,915	6,808	4.1%	30.9%
Margarina	2,376	2,652	6,080	2,204	3,637	2,839	2.5%	29.9%
Aceite de soja en bruto			3,648	2,406	2,669	1,598	1.9%	
Demás aceites en bruto	54	924	165	931	142	1,235	0.1%	-27.7%
Demás aceites refinados	92	2	11	629	328	271	0.2%	25.2%
Aceite de palmiste refinado	412	47	61	4	222	63	0.2%	
Demás aceites y grasas animales	1,524	260	570	79	274	84	0.2%	-7.0%
Aceite de soja refinado	4	279	31	23	392	249	0.3%	
Aceite de girasol refinado		3	17	6	132	95	0.1%	
Grasas	4	1	33	39	0	0	0.0%	
Frijol soja			3		3	6	0.0%	
Aceite de soja mod quim		3				19	0.0%	
Grasas y aceites animales mod.							0.0%	
Sebos							0.0%	
Total exportaciones	23,665	52,928	83,022	51,018	142,951	99,576	100.0%	20.5%

Las importaciones colombianas de aceites y grasas exhibieron una tasa de crecimiento anual cercana al 5%. Mientras en 1992 se importaron US CIF \$54 millones en bienes de la Cadena, en el 2004 la suma ascendió a CIF US \$200 millones.

Tabla 7. Importaciones de las cadenas oleaginosas (miles US\$CIF)

Producto	1996	1998	2000	2002	2004	2005 (*)	Part. % 2004	Crec. Anual
Aceite crudo de soja	70,114	96,448	63,954	61,528	87,627	65,674	43.8%	4.1%
Aceite en frijol soja 1	19,227	11,199	18,446	39,502	27,244	25,693	13.6%	12.0%
Aceite crudo de girasol	7,537	14,180	13,026	13,798	21,785	14,111	10.9%	8.4%
Sebos	24,091	28,102	7,206	11,445	17,515	8,437	8.7%	4.1%
Aceite de girasol refinado	8,290	9,567	2,750	4,760	7,581	5,739	3.8%	0.7%
Demás mezclas de aceites y grasas	2,284	12,502	11,346	5,776	6,169	4,574	3.1%	39.9%
Aceite de palma refinado	5,454	130	1,742	1,884	5,754	7,020	2.9%	9.6%
Grasas y aceites vegetales mod.	952	1,395	3,340	3,919	4,450	2,597	2.2%	14.1%
Aceite de soja mod quim	98	21		387	4,304	1,242	2.1%	
Demás aceites y grasas animales	682	1,029	1,500	1,575	3,669	2,339	1.8%	14.9%
Demás aceites en bruto	2,755	1,025	1,266	1,701	2,969	2,042	1.5%	18.1%
Aceite de soja refinado	1,034	1,911	10,180	5,470	2,794	2,708	1.4%	11.7%
Margarina	2,244	4,301	3,082	2,228	2,045	1,526	1.0%	5.3%
Demás aceites refinados	4,148	3,952	1,685	1,757	2,286	2,031	1.1%	-5.7%
Aceite crudo palma		62	144		1,095	146	0.5%	
Aceite crudo de palmiste			684	400	1,742	425	0.9%	
Grasas	6,503	625	457	387	768	495	0.4%	-34.7%
Aceite de palmiste refinado	1	4			409	635	0.2%	
Grasas y aceites animales mod.	9	88	25	8	11	12	0.0%	-3.6%
Total importaciones	155,408	186,553	140,837	156,553	200,240	147,445	100.0%	4.9%

¹⁰ DANE. Calculos Observatorio Agrocadenas

El consumo de aceites y grasas en Colombia es 32Kg por habitante en el 2003, creciendo un 14% con respecto a 1994. Esta mayor demanda de aceites y grasas, se debe al crecimiento en el consumo de comidas rápidas y fritos.

Tabla 8. Consumo aparente de aceites y grasas en Colombia 1995 - 2003¹¹

Producto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Part 2002	Crecim anual
Aceite de palma en bruto	373	385	381	355	408	439	475	452	433	30.6%	3.6%
Demás aceites	253	253	253	266	335	299	279	294	309	21.8%	2.4%
Aceite de soja en bruto	94	113	93	140	124	153	184	145	147	10.4%	10.0%
Aceite en frijol soja	40	55	55	42	46	60	88	124	91	6.4%	8.5%
Margarinas	80	79	89	94	104	105	113	121	105	7.4%	5.0%
Aceite de soja refinado	54	41	45	50	57	88	100	91	83	5.9%	8.9%
Sebos	42	69	64	85	75	42	47	61	87	6.1%	8.5%
Aceite de palma refinado	65	67	47	43	31	46	22	48	45	3.2%	-3.5%
Grasas	91	73	67	48	65	55	56	43	43	3.0%	-8.9%
Aceite de palmiste en bruto	27	26	29	28	28	28	32	28	19	1.3%	1.4%
Aceite de girasol en bruto	16	13	20	20	12	29	26	23	31	2.2%	9.8%
Aceite de girasol refinado	11	18	18	23	20	18	25	20	22	1.6%	16.3%
Total consumo aparente	1,147	1,192	1,162	1,194	1,306	1,361	1,448	1,449	1,415	100.0%	3.9%
Importaciones/CA	26%	39%	35%	35%	37%	40%	39%	37%	36%		5.3%
Exportaciones/CA	2%	3%	7%	7%	10%	13%	12%	9%	16%		23.1%
Consumo Percápita (Kg / hab)	30	30	29	29	32	32	34	33	32		2.1%

Los precios nacionales del aceite de palma, durante el periodo comprendido en los años 80 fueron superiores a los precios internacionales, porque el precio nacional era protegido por los aranceles que variaban entre el 58% para los aceites crudos y el 68% para los aceites refinados. En cuanto a las importaciones, el país se protegía con licencia previa, era un mercado cerrado. Pero en los años 90, por cambio en la política comercial, el precio del aceite se comporta con la misma tendencia de los precios de los mercados internacionales debido a que los aranceles fueron reducidos y los mercados abiertos, como se observa en el Gráfico 3.

La participación del mercado de las oleaginosas en Colombia se divide en aceites líquidos, margarinas y aceites cremosos, como se observa en los Gráficos 4 y 5.

¹¹ Bases de comercio exterior del DANE

Gráfico3. Comportamiento de los precios nacionales e internacionales del aceite de palma¹²

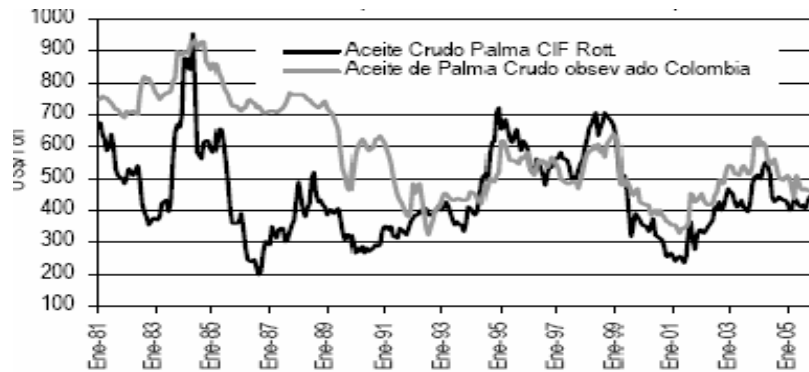


Gráfico 4. Participación mercado alimentos nacional¹³

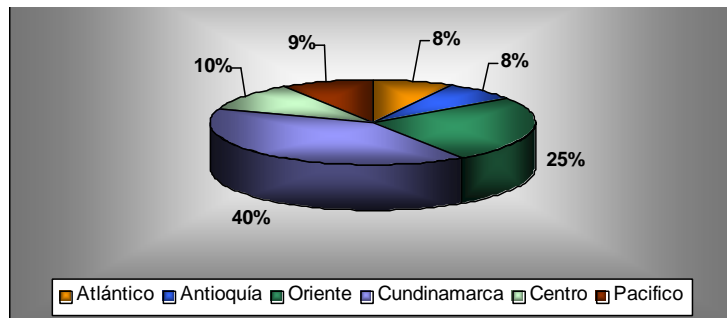
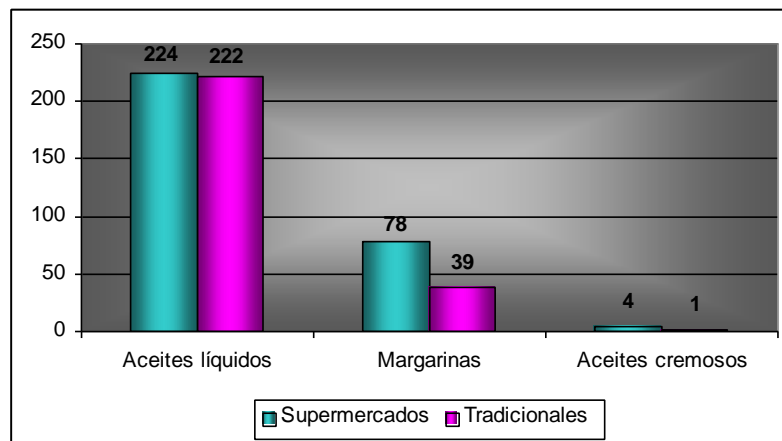


Gráfico 5. Mercado de las oleaginosas en Colombia (miles de millones)¹⁴



¹² Oil World y FEDEPALMA

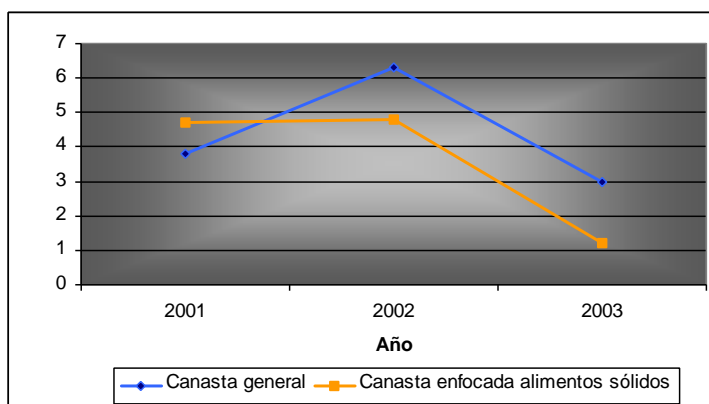
¹³ TENDENCIAS DEL MERCADO COLOMBIANO – 2004. AC NIELSEN

¹⁴ TENDENCIAS DEL MERCADO COLOMBIANO – 2004. AC NIELSEN

Los aceites líquidos son derivados de frutos oleaginosos como son Soya, Palma, Maíz, Ajonjolí, Algodón, etc. son utilizados para la preparación de alimentos. Las margarinas son emulsiones obtenidas a partir de aceites y grasas vegetales, leche, saborizantes y vitaminas, se utilizan tanto en la mesa como en la cocina.

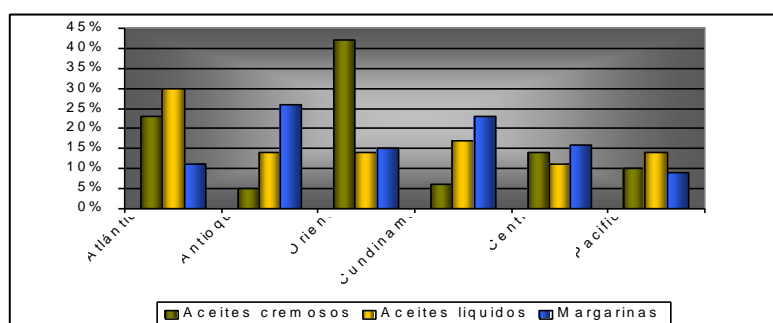
El crecimiento anual de la canasta colombiana ha disminuido en los últimos años, por lo que se ha visto afectado el crecimiento de la canasta enfocada en alimentos sólidos, como se pueden observar en la siguiente gráfica.

Gráfico 6. Comparación del crecimiento anual de la canasta colombiana 2001 - 2003¹⁵



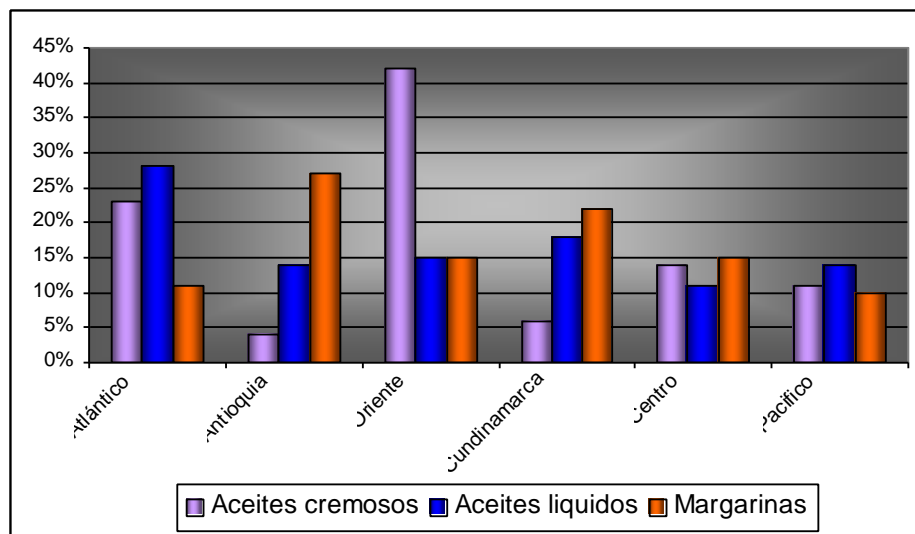
El comportamiento de los productos según su estructura de ventas por áreas del país, se puede observar en las siguientes gráficas, donde se observa que según el producto cambia visiblemente los porcentajes de participación.

Gráfico 7. Estructura de ventas por áreas según volumen¹⁶



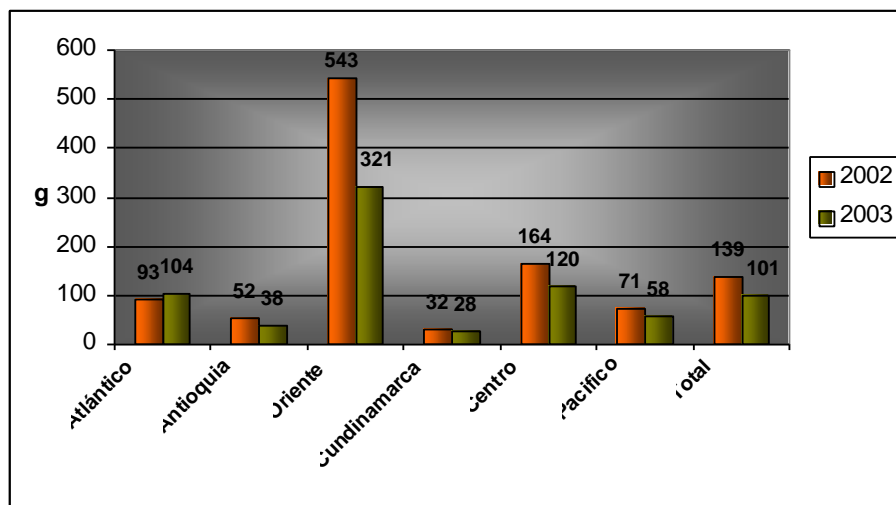
^{15,16} TENDENCIAS DEL MERCADO COLOMBIANO – 2004. AC NIELSEN

Gráfico 8. Estructura de ventas por áreas según valor¹⁷



A nivel nacional, ha disminuido el consumo de los productos oleaginosos, como son los productos producidos y comercializados por la empresa debido al factor salud, donde cada día se prefieren aceites y grasas más insaturadas, como se observa en los siguientes gráficos.

Gráfico 9. Consumo per cápita de los aceites cremosos (g)¹⁸



^{17,18} TENDENCIAS DEL MERCADO COLOMBIANO – 2004. AC NIELSEN

La margarina se ha convertido en los últimos años en el sustituto natural de la mantequilla, debido a su facilidad de aplicación y mayor proporción de ácidos grasos insaturados, argumentos que favorecen a la alta aceptación de la misma.

Gráfico 10. Consumo per cápita de las margarinas (g)¹⁹

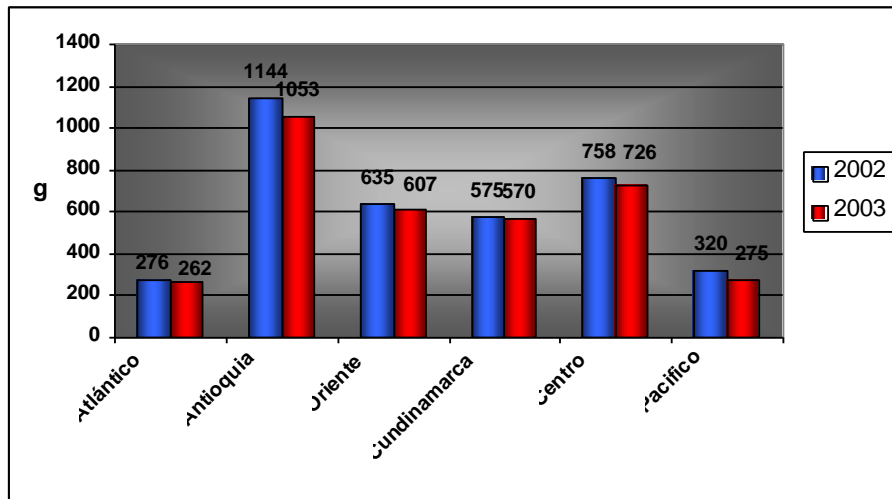
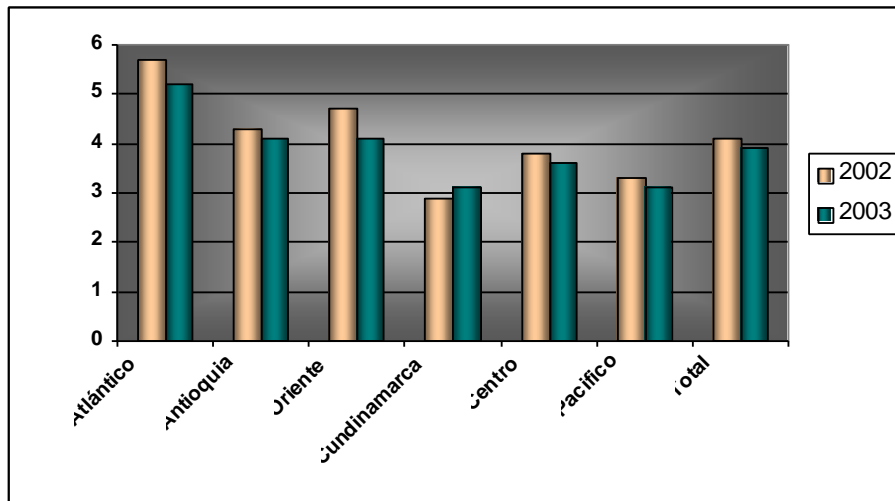


Gráfico 11. Consumo per cápita de los aceites líquidos (litros)



¹⁹ TENDENCIAS DEL MERCADO COLOMBIANO – 2004. AC NIELSEN

1.2. VARIABLES MACROECONOMICAS^{20 21}

Se van a relacionar las variables macroeconómicas según su influencia en la empresa en estudio, donde se clasificaran en favorables y desfavorables.

1.2.1. Variables favorables

- ✓ Niveles de tasa de Interés: Crédito personal están entre 18 y 20% y para crédito empresarial están entre el 11 y 15%.
- ✓ Crecimiento del PIB: Los últimos registros del comportamiento de esta variable son favorables y las previsiones es que se tendrá un crecimiento entre el 3,5 y 4% que aún siendo crecimientos modestos para la economía de países tercermundistas, son alentadores
- ✓ Desarrollo de mercados capitales: Desde que fue creada la Bolsa de Valores de Colombia en mercado accionario está viviendo un momento de alta incertidumbre y una exagerada aversión al riesgo. Un estudio de la Superintendencia de Sociedades indica que las 9000 empresas más grandes del país incrementaron sus utilidades en 138% durante el 2003, mientras que las 130 empresas que cotizan en bolsa ganaron 1 billón de pesos en el primer trimestre del 2004.
- ✓ Apertura económica y reconversión industrial: Colombia desde 1990, inicio un proceso de apertura de manera amplia, permitiendo el ingreso de productos importados a bajos aranceles e inventando a la salida de los bienes producidos en Colombia a costos competitivos.
- ✓ Importaciones / exportaciones: Colombia ha sido un país con mayor volumen de importaciones que exportaciones. En últimos años se ha

²⁰ INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPUBLICA. BANCO DE LA REPUBLICA

²¹ SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA COLOMBIANA. BANCO DE LA REPUBLICA

intentado aumentar las exportaciones para nivelar la balanza comercial a través del fomento a las exportaciones no tradicionales. Es importante resaltar los diversos apoyos que entidades como PROEXPORT y BANCOLDEX para promover la actividad exportadora no tradicional del país.

- ✓ Hábitos del consumo y estilos de vida: Hay una influencia de los medios de comunicación en los hábitos de consumo y estilos de vida, el colombiano tiende a volverse más consumista y esta teoría es favorable pues se aumenta la demanda interna y genera un mayor tamaño del mercado nacional.

1.2.2. Variables desfavorables

- ✓ Nivel de devaluación: En el 2003 se presentó una reevaluación del 3% nominal anual, según los analistas por el incremento del 30% de las remesas de colombianos viviendo en el exterior. Un proceso de reevaluación afecta la rentabilidad de un proceso exportador porque conlleva a pérdidas por la diferencia en cambio.
- ✓ Nivel de inflación: En los últimos años la inflación se mantiene en un dígito, generando que el consumidor disminuya su capacidad de compra y los precios de las materias primas se mantenga sin alzas impactantes. El IPC del año 2003 fue del 6.5%, lo cual generó una disminución del 4% de ventas en ton de aceite combustible líquidos, lo cual refleja una disminución del consumo global y per capital.
- ✓ Déficit fiscal: Durante los últimos años el déficit fiscal ha superado el 4% del presupuesto, el gobierno ha incrementado los impuestos para intentar cubrirlo.
- ✓ Reforma tributarias: Colombia se caracteriza por tener por lo menos una reforma al año, los impuestos que se proponen de manera

transitoria se vuelven definitivos, esto afecta negativamente la inversión y el consumo.

- ✓ Distribución del ingreso: El Gobierno registró que el número de pobres en Colombia ha aumentado en los últimos tres años en cerca del 50%, para el año 2003 el llamado indicador de la línea de pobreza subió al 66,3% lo que conlleva a pensar que la clase media cada vez es menor, lo que afecta el consumo.

1.3. INFLUENCIA DEL TLC

Con el tratado del TLC (Tratado de Libre Comercio), se han abierto oportunidades de ampliar a nuevos mercados, principalmente en los productos grasos, como shortening y margarinas. Con el resultado de este acuerdo, se dio el desmonte de la protección de la cadena de las oleaginosas de forma gradual, por los altos costos internos de producción de aceite de palma frente a otros países; un tratamiento homogéneo de estos productos debido a la alta sustituibilidad de las semillas oleaginosas y el mantenimiento de las franjas de precios para los principales productos frente a la alta volatilidad de las semillas y los aceites y grasas, además de las ayudas internas en Estados Unidos a sus productores.

Gráfico 12. Precio Internacional del aceite de palma



PRODUCTO	POSICION DE NEGOCIACION		
	ESTADOS UNIDOS	GOBIERNO	ACORDADA
ACEITE DE SOYA CRUDO	TB: 18% PD: 10 AÑOS 75.000 TONELADAS DE CONTINGENTE CRECIENDO AL 6 % ANUAL COMPUESTO	TB: 24% PD: 12 AÑOS 100.000 TONELADAS DE CONTINGENTE CRECIENDO AL 5 % ANUAL COMPUESTO	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE SOYA REFINADO	TB: 18% PD: 12 AÑOS 7.000 TONELADAS DE CONTINGENTE CRECIENDO AL 6 % ANUAL COMPUESTO	TB: 24% PD: 12 AÑOS 7.000 TONELADAS DE CONTINGENTE CRECIENDO AL 5 % ANUAL COMPUESTO	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE GIRASOL CRUDO	TB: 18% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 12 AÑOS 8.000 TONELADAS DE CONTINGENTE CRECIENDO AL 5 % ANUAL COMPUESTO	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE GIRASOL REFINADO	TB: 18% PD: 10 AÑOS 8.000 TONELADAS DE CONTINGENTE CRECIENDO AL 6 % ANUAL COMPUESTO	TB: 24% PD: 12 AÑOS 8.000 TONELADAS DE CONTINGENTE CRECIENDO AL 5 % ANUAL COMPUESTO	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE ALGODÓN CRUDO	TB: 18% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE ALGODÓN REFINADO	TB: 18% PD: 15 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE COLZA CRUDO	TB: 18% PD: 10 AÑOS	TB: 24% PD: 12 AÑOS	TB: 24% PD: 5 AÑOS

	NO CONTINGENTE	NO CONTINGENTE	NO CONTINGENTE
ACEITE DE COLZA REFINADO	TB: 18% PD: 10 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE MAIZ CRUDO	DESGRAVACION INMEDIATA	TB: 24% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
ACEITE DE MAIZ REFINADO	TB: 12% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 24% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
HIDROGENADOS VEGETALES	TB: 20% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 26% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 26% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
MARGARINA	TB: 20% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 26% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 26% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE
MEZCLA DE ACEITES	TB: 20% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 26% PD: 12 AÑOS NO CONTINGENTE	TB: 26% PD: 5 AÑOS NO CONTINGENTE

Tabla 9. Acuerdo TLC de la cadena de oleaginosas

2. ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA: MEDICION DE RESULTADOS A PARTIR DE ÁRBOLES DE RENTABILIDAD.

2.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1.1. Objetivo social

La empresa tiene como objetivo social:

- El procesamiento, la distribución y la comercialización de grasas y aceites vegetales y animales; de mantecas, aceites, margarinas de mesa e industriales para consumo humano; y el procesamiento de toda clase de semillas de plantas oleaginosas de sus productos.
- La producción, comercialización y distribución de productos de limpieza y jabones de tocador elaborados con base en aceites y grasas vegetales y animales.
- La promoción de la constitución de sociedades comerciales e industriales en el territorio nacional o en el exterior y la participación de éstas como socio y accionista.
- La comercialización, compra venta por mayor y de tal, representación, distribución, agenciamiento, importación y exportación de productos de consumo popular o abarros, bien se realicen estas actividades en el territorio nacional o en el exterior.

Las oficinas centrales e instalaciones industriales se hallan ubicadas en la Zona Industrial de Bucaramanga. Esto le permite una ubicación estratégica, que se resume en cercanía a zona central de producción de aceite de palma, cercanía a frontera con Venezuela y ubicación equidistante a los principales centros de consumo en Colombia.

2.1.2. Mercado actual

La línea de productos de la empresa en estudio se dividen en dos clases:

- Productos de consumo masivo: Aceites líquidos, aceites sólidos y margarinas de mesa y cocina.
- Productos de consumo industrial: Aceites líquidos, margarinas industriales y shortenings.

El mercado está dirigido a clientes mayoristas y minoristas de abarrotes a nivel nacional, en las líneas de productos de consumo masivo; a distribuidores e instituciones industriales, en sus líneas de consumo industrial y a representantes exclusivos a nivel internacional para todas sus líneas de productos.

Su estrategia de mercado se ha basado en ofrecer productos de excelente calidad que cumplen con las regulaciones sanitarias y con las Normas Técnicas aplicables a cada producto , así como con los requisitos de uso exigidos por el consumidor ; la empresa innova permanentemente sus productos y se mantiene informada permanentemente sobre los adelantos del sector , para ofrecer a sus clientes y consumidores productos y servicios que se adapten a los frecuentes cambios en las expectativas y necesidades de los clientes.

2.2. ANÁLISIS POR MEDIO DE INDICADORES FINANCIEROS.

2.2.1. Capital de trabajo operativo

Teniendo en cuenta que la empresa maneja un mercado de consumo masivo (alta rotación), que se ve afectado por: Aumento/Disminución en los costos de la materia prima y la variación de precios sujetos al mercado, encontramos que presenta a través de los años una tendencia cíclica de aumento y disminución de las ventas que veremos reflejada más adelante.

Tabla 10. Capital de trabajo operativo 2001-2004

Capital de Trabajo Operativo	2,001	2,002	2,003	2,004
Deudores clientes	4,283,821	7,346,834	8,602,633	9,940,625
+Anticipos y avances	2,349	68,087	27,072	180,214
+Anticipo impuestos	878,178	1,122,589	793,827	14,789
+Otros Deudores	123,183	209,124	198,612	190,621
+Deudas de difícil cobro	174,355	228,488	256,976	338,057
-Provisión cartera	-161,649	-193,915	-198,581	-273,936
+Inventarios	3,758,625	4,722,875	6,283,000	6,297,424
KTO	9,058,862	13,504,082	15,963,539	16,687,794

Capital de Trabajo	2,001	2,002	2,003	2,004
KTO (Con Anticipo Imp)/Activos	45.16%	52.82%	60.13%	54.19%
Deudores Clientes/Activos	21.36%	28.74%	32.40%	32.28%
Anticipos y Avances/Activos	0.01%	0.27%	0.10%	0.59%
Anticipos Impuestos/Activos	4.38%	4.39%	2.99%	0.05%
Inventarios/Activos	18.74%	18.47%	23.67%	20.45%
Otros KTO/Activos	0.61%	0.82%	0.75%	0.62%

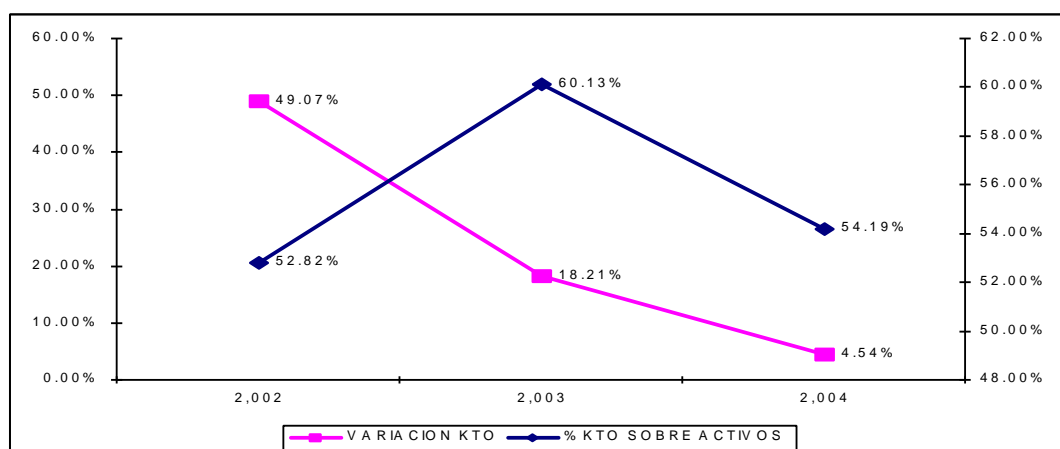


Gráfico 13. Comparación de la variación KTO con relación a los activos

Con base en las tablas anteriores se puede analizar:

↪ 2001-2002

Se presentó un aumento en el capital de trabajo (49.07%) debido al aumento tanto de deudores como de inventarios. Pero se debe resaltar, que la participación de capital de trabajo (16.96%) con relación a los activos aumento

debido solo al crecimiento de la participación de los deudores clientes (34.55%) en ese periodo.

El aumento de los deudores y los inventarios se debió al aumento de las ventas para este periodo. El aumento de los inventarios se originó con el fin de suplir las ventas; el aumento de los deudores clientes (la empresa maneja un 90% de clientes crédito) que fue más significativo se dio por un crecimiento en el mercado nacional generando un aumento en el ciclo de recaudo.

↳ **2002-2003**

Se presentó un aumento en el capital de trabajo (18.21%) debido al aumento tanto de deudores como de inventarios. Se debe resaltar, que la participación de capital de trabajo (13.84%) con relación a los activos aumento debido al crecimiento de la participación de los deudores clientes (12.73%) por el retorno de las exportaciones, donde se aumento los clientes y los créditos para los mismos fueron mas amplios; al contrario, el aumento de los inventarios (28.15%) se debió a que las ventas nacionales disminuyeron.

↳ **2003-2004**

Aunque se presento un aumento en el capital de trabajo (4.54%), este no fue muy representativo, porque a pesar que los deudores aumentaron los inventarios se mantuvieron estables. En este año se presento un aumento significativo en las exportaciones generando un aumento en los deudores clientes.

2.2.2. Capital de trabajo neto operativo

El capital de trabajo operativo para el 2001 asciende a 9.058 millones, de los cuales 3.726 millones se financian por terceros (acreedores operativos) y la empresa invierte la parte restante 5.331 millones. Analizando la evolución encontramos que el capital de trabajo aumento en un 49.07% en el año 2002 y 18.21% en el año 2003 con respecto al año anterior; así mismo, la financiación operativa aumenta en un 104.62% en le año 2002 y 8.7% en el año 2003 con respecto al año anterior. Generando una aumento en la inversión de capital de

trabajo en 10.24% en el 2002 y un 30.47% en el 2003. Por lo cual se puede concluir que los periodos analizados, la empresa ha tenido que suplir con recursos propios.

Tabla 11. Variación del trabajo neto operativo

	2,001	2,002	2,003	2,004
KTO	9,058,862	13,504,082	15,963,539	16,687,794
Variación		49.07%	18.21%	4.54%
-Pasivo Operativo	3,726,997	7,626,327	8,295,017	9,321,964
Variación		104.62%	8.77%	12.38%
KTNO	5,331,865	5,877,755	7,668,522	7,365,830
Variación		10.24%	30.47%	-3.95%

En 2004 se observa que el financiamiento con recursos propios se mantiene similar al 2003, entonces para suplir el aumento en el capital de trabajo se aumento la financiación con terceros.

2.2.3. Estructura operativa y financiera

Estructura Operativa	2,001	2,002	2,003	2,004
Activo Corriente/Activos	46.52%	56.09%	62.09%	66.24%
Activo No Corriente/Activos	53.48%	43.91%	37.91%	33.76%
KTO(con imp)/Activos	45.16%	52.82%	60.13%	54.19%
Activos No operacionales	1.36%	3.27%	1.96%	12.05%
PPE/Activos	49.40%	39.98%	35.00%	31.37%
Otros Activos/Activos	4.08%	3.93%	2.91%	2.40%

Tabla 12. Estructura operativa 2001-2004

El activo más representativo es el capital de trabajo operativo considerando que la empresa es manufacturera, donde los activos de Propiedad Planta y Equipos (PPE) aportan un porcentaje alto en la composición de los activos. Cabe resaltar, que la estructura operativa de la empresa ha mejorado por que las inversiones realizadas están enfocadas en el aumento del capital de trabajo

operativo disminuyendo la participación de PPE en los activos pero sin disminuir su inversión. Se debe resaltar que el 2004 se presentó un aumento en los activos no operacionales por la compra de los activos de otra empresa, que hace parte de la sociedad a la que pertenece la empresa, con el fin de solventar una crisis financiera.

Tabla 13. Estructura financiera 2001-2004

Estructura Financiera	2,001	2,002	2,003	2,004
Pasivos/Activos	35.68%	35.84%	42.58%	37.61%
Patrimonio/Activos	64.32%	64.16%	57.42%	62.39%
Pasivo corriente/Activos	34.68%	34.78%	42.43%	35.99%
Pasivo largo plazo/Activos	1.00%	1.06%	0.15%	1.62%
Pasivo operativo/Activos	18.58%	29.83%	31.25%	30.27%
Pasivo financiero/Activos	17.10%	6.01%	11.33%	7.34%
Pasivo financiero a corto plazo/Activos	16.10%	4.95%	11.18%	5.72%

La mayor parte de las obligaciones financieras, tienen exigibilidad menor a un año, por lo cual se consideran corrientes. El negocio se financia con recursos de terceros de carácter operativo, los cuales no tienen un costo explícito y no presionan el flujo de caja con mayores cargas. Aunque este financiamiento se ha mantenido estable, no es suficiente para cubrir el capital de trabajo operativo generando obligaciones financieras e inversión de recursos propios para esto.

2.2.4. Rentabilidad operativa

Tabla 14. Rentabilidad operativo 2001-2004

	2.001	2.002	2.003	2004
Productividad Activos Operativos	2.10	2.56	2.09	2.69
Margen Operativo	-0.50%	0.87%	1.94%	7.41%
Rentabilidad Operativa	-1.04%	2.22%	4.06%	19.94%

La rentabilidad operativa ha aumentado progresivamente como consecuencia de una estrategia empresarial en donde se mantiene el flujo de las ventas sin disminuir el margen operativo, además de un aumento significativo en las exportaciones, sin descuidar la productividad de los activos operacionales. La variación del margen operativo en el periodo 2001-2002 fue de 274%, en el periodo 2002-2003 fue de 124% y en el periodo 2003-2004 fue de 282%.

2.2.5. Rentabilidad del patrimonio (ROE)

Es la relación entre la utilidad neta y la inversión que el accionista mantiene en el negocio, que está representada en el patrimonio.

Tabla 15. Rentabilidad del patrimonio 2001-2004

	2,001	2,002	2,003	2,004
Utilidad Neta	-1,000,774	2,038,478	42,188	3,090,521
Patrimonio	12,902,375	16,404,677	15,243,853	19,213,768
Rentabilidad del Patrimonio (UN/Patrim)	-7.76%	12.43%	0.28%	16.08%

Revisando la distribución del patrimonio encontramos que la empresa debe subsistir con los recursos que ella misma genere, es decir, debe proporcionar los recursos para los costos, gastos, inversiones y dividendos, por lo que la rentabilidad del patrimonio dependen únicamente de los cambios que se presenten en la utilidad neta. También es importante aclarar que la utilidad neta de cada año, si la hay, se distribuye entre los socios.

Los aumentos más significativos se observa en el año 2.002 debido en gran parte por el aumento en sus ingresos no operacionales debido a la fusión de la empresa con una empresa distribidora que pertenece a la misma sociedad y en el 2.004 por el aumento del volumen de ventas.

2.2.6. Evolución de la productividad

Se observa que en el periodo 2001-2002 se incrementó los ingresos operacionales que generó un aumento en los activos (el capital de trabajo operativo) en una menor proporción produciendo una productividad de los activos mayor en este periodo.

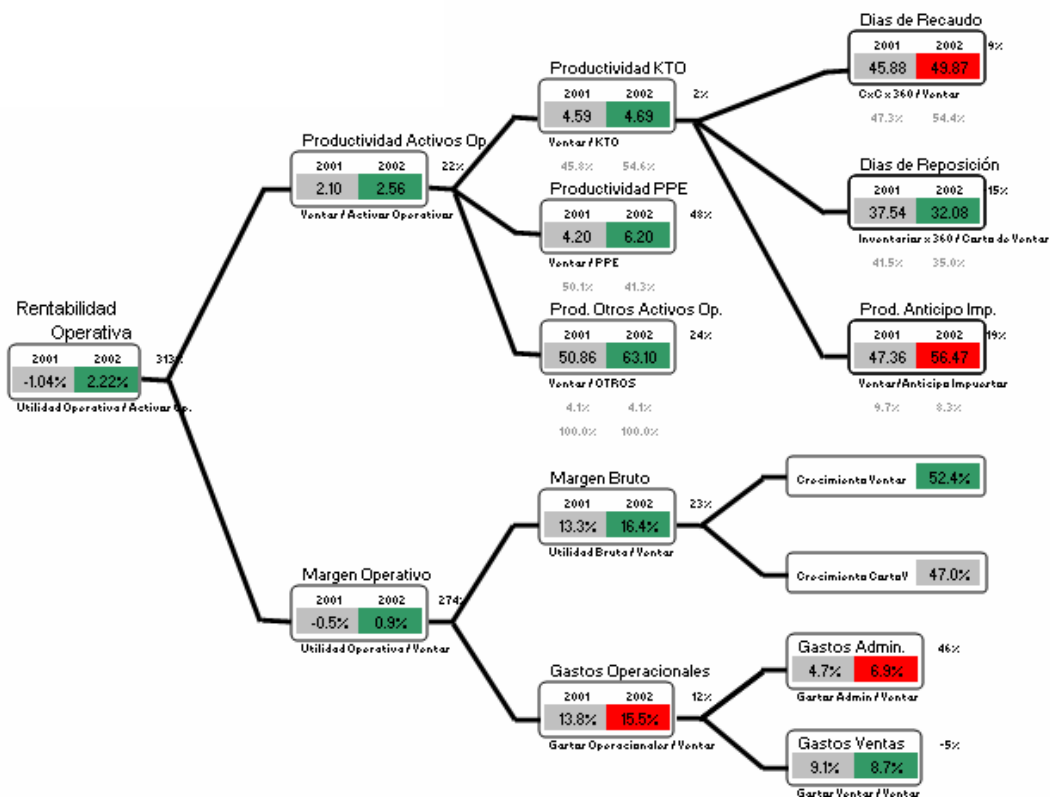


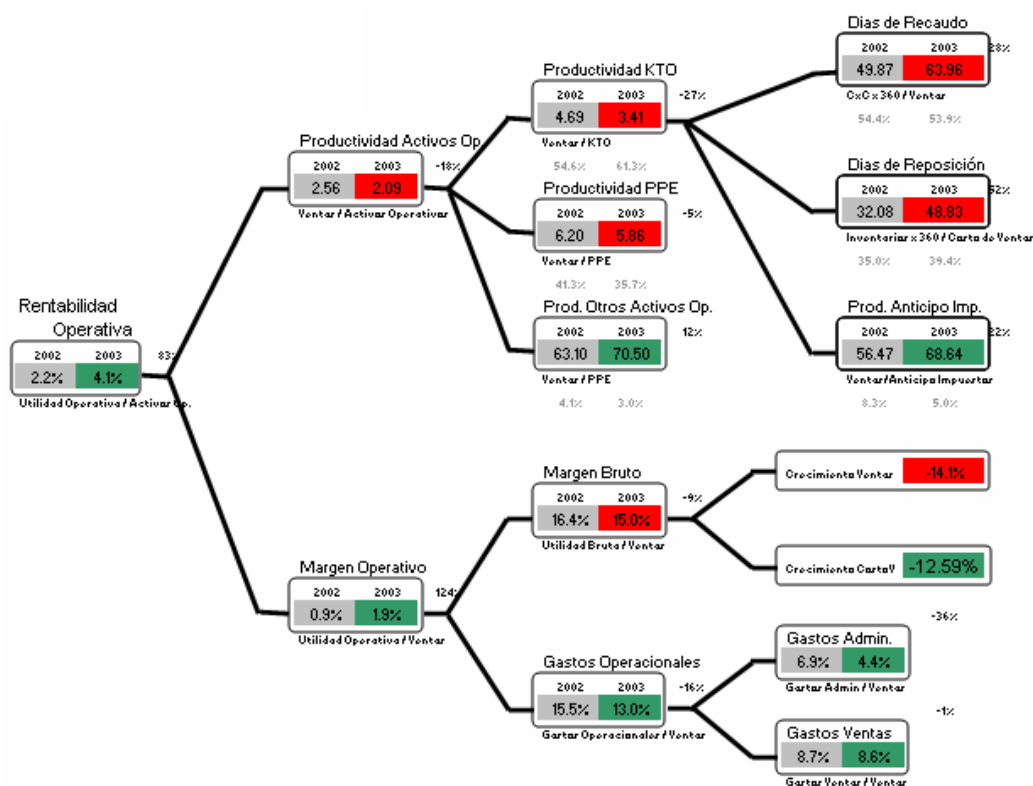
Gráfico 14. Árbol de rentabilidad operativa 2001-2002

La razón del aumento de la productividad del capital de trabajo en un 2% se debió a que la rotación de inventarios se logró en menos días en consecuencia al mayor dinamismo en las ventas. Compensando el aumento en el periodo de recaudo debido a la mayor proporción de ventas a crédito.

La empresa maneja un 85% de sus clientes a crédito lo cual produce una baja rotación de cartera y en este periodo no se habían creado estrategias o controles para realizar esto recaudos. La principal causa de la baja rotación de

la cartera era la disminución del IPC trayendo como consecuencia menor poder adquisitivo, porque el 70% de la población colombiana tenía ingresos no mayores al mínimo legal. Esto generaba que los deudores se atrasaran en sus pagos y aumentaran los plazos de los mismos.

Gráfico 15. Árbol de rentabilidad operativa 2002-2003

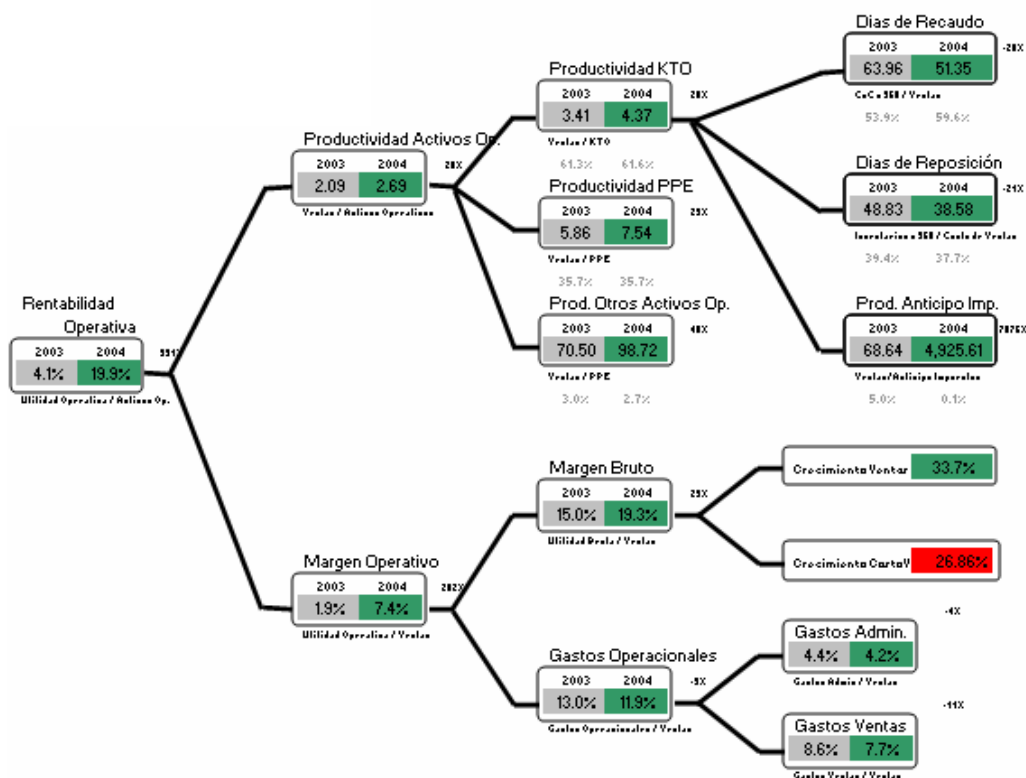


Los ingresos operacionales disminuyeron pero los activos aumentaron (el capital de trabajo operativo) conservando una proporción similar a la del periodo anterior.

La productividad del capital de trabajo mostró un panorama desfavorable disminuyendo un 27% debido en parte al retorno de las exportaciones que generaron plazos más largos para los clientes ocasionando un ciclo de recaudo más lento. Además, con la disminución de las ventas nacionales se generó una baja rotación de inventarios, lo cual implica alto nivel de recursos congelados.

La productividad del capital de trabajo en la empresa es débil, es necesario mantener un mayor dinamismo en las ventas para generar una mejor rotación en los inventarios y buscar estrategias para disminuir los días de recaudo, ya sea, bajando la proporción de las ventas a crédito y disminuyendo los plazos.

Gráfico 16. Árbol de rentabilidad operativa 2003-2004



En este periodo, se puede observar que fue muy favorable el escenario de productividad para la empresa, donde se muestra un aumento significativo en las ventas nacionales en un 33.7%, lo cual generó un mejor rotación de inventarios. Además, se evidencia que se dio una estrategia para disminuir los días de recaudo. Es de resaltar que aunque aumentaron las ventas, los gastos operacionales disminuyeron en un 9%.

2.2.7. Ciclo de caja

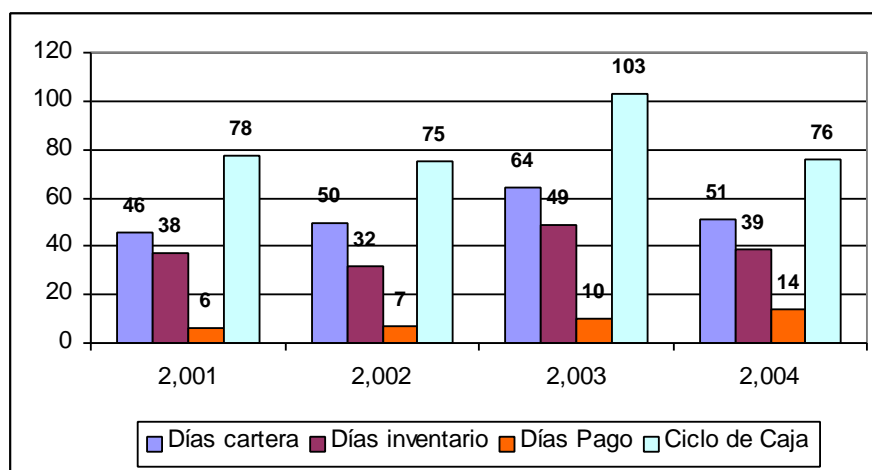


Gráfico 17. Ciclo de caja 2001-2004

El ciclo de caja de la empresa fue aumentando desde el año 2001 hasta el 2003, lo cual reflejaba menor liquidez, necesitando mayores endeudamientos financieros para capital de trabajo. Esto se debía a la disminución progresiva de la rotación de la cartera.

Para el caso del año 2004, disminuyo el ciclo de caja debido a que cambio la estrategia de recaudo de las ventas nacionales disminuyendo los días, se acorto el ciclo de inventario y aumento los días de pago

2.2.8. Margen operativo

	2,001	2,002	2,003	2,004
Utilidad Bruta en Ventas	5551436	10401683	8164036	14082946
Gastos de Ventas	3804775	5506420	4697735	5588363
Gastos de Administración	1953128	4346745	2408574	3094500
Utilidad Operativa	-206467	548518	1057727	5400083
Ventas Netas Nacionales	35408665	45804120	47770308	58610961
Ventas Netas Exterior	6184240	36161	5467829	12915809
Otras Ventas	0	17554470	1247114	1318020
Ingresos Operacionales Netos	41592905	63394751	54485251	72844790

Margen Operativo	-0.50%	0.87%	1.94%	7.41%
-------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------

Tabla 16. Margen operativo 2001-2004

El margen operativo ha aumentado gradualmente año tras año. En donde en el año 2001, los gastos operacionales fueron más altos que el margen bruto, por consecuencia se presentó un margen operativo negativo.

En el año 2002 aumentaron las ventas en 52%, generando un aumento en el costo de venta en 47% por consiguiente un crecimiento del margen bruto del 22% y un aumento en los gastos operacionales en un 12% debido los altos gastos administrativos manejados en este periodo (aumento del 42%). En este año el crecimiento del margen bruto fue tal que soportó el gasto operacional dando como resultado un margen operativo positivo.

Para el año 2003, las ventas disminuyeron en un 14% generando una caída leve en el margen bruto del 9% y una disminución en los gastos operacionales del 16% originando un margen operativo mayor al del año anterior.

Para el año 2004, aumentaron las ventas tanto nacionales como las exportaciones, además la relación de los gastos operacionales con respecto a esta ventas disminuyó, generando un aumento significativo en el margen operativo.

2.2.9. Utilidad operativa

En el año 2002 se presentó una distorsión en la utilidad neta, en donde el ingreso no operacional fue mayor a los egresos no operacionales, causado por una serie de ingresos (indemnizaciones y bonificaciones) por la fusión anteriormente nombrada.

La utilidad neta en los años 2001 y 2003 tienen un comportamiento similar, en donde los gastos no operaciones (especialmente el gasto financiero), genera un decrecimiento significativo en la misma. Para el año 2004, se logró una

utilidad operativa alta que solvento los gastos no operacionales, principalmente los financieros.

	2,001	2,002	2,003	2,004
Utilidad Operativa	-206467	548518	1057727	5400083
Ingresos no operacionales	655730	3546650	219788	366994
Financieros	165289	63910	40296	69084
Otras Ventas	52905	26860	54237	60809
Recuperaciones	429038	428129	116858	183043
Arrendamientos	4368	5528	2347	567
Utilidad en venta de propiedad, p&e.	0	120	2991	51300
Otros	4130	3022103	3059	2191
Gastos no operacionales	1250064	1611105	906875	1325096
Financieros	697472	846177	584280	1094412
Pérdida en venta de activos	208382	405797	89180	89997
Otros	78479	173027	224393	140687
Ajustes por inflación	265731	186104	9022	-67618
Utilidad antes de impuestos	-800801	2484063	370640	4509599
Provisión Imporrenta	-199973	-445585	-328452	-1419078
Utilidad Neta	-1000774	2038478	42188	3090521

Tabla 17. Utilidad operativa 2001-2004

Además, hay que tener en cuenta como se han realizado los pagos de impuestos. En año 2001 debido a una utilidad negativa la ley obliga que el impuesto se debe pagar sobre la renta presuntiva del patrimonio. Para el año 2002 la empresa genero utilidad positiva por lo que la ley permite disminuir el diferencia entre la renta presuntiva pagada el año anterior y la renta liquida. En el año 2003 la utilidad de la compañía fue positiva pero la renta liquida fue menor que la renta presuntiva, por lo que se debió cancelar con la última.

2.2.10. EBITDA

	2.001	2.002	2.003	2004
Ingreso Operacional	41592905	63394751	54485251	72844790
		52%	-14%	34%
Utilidad Operativa	-206467	548518	1057727	5400083
		366%	93%	411%
Depreciaciones y Amortizaciones	154,033	875837	231465	346311

EBITDA	-52434	1424355	1289192	5746394
		2816%	-9%	346%

Tabla 18. Cálculo del EBITDA 2001-2004

Considerando que el EBITDA es el dinero real, efectivo, es decir, se trata de la cantidad de efectiva operativamente el negocio sin considerar las necesidades de inversión y que pueden utilizarse para el pago de impuestos, las inversiones, atender el servicio de las deudas y la repartición de utilidades.

	2.001	2.002	2.003	2004
Margen EBITDA	-0.13%	2.25%	2.37%	7.89%

Tabla 19. Margen EBITDA 2001-2004

En la empresa el EBITDA tiene un comportamiento favorable en el 2002, debido a que su crecimiento fue mayor al de los ingresos operacionales. Mientras que en año 2003, el efecto negativo de las ventas generó que el EBITDA disminuyera, pero hay que resaltar que fue en menor porcentaje que las ventas, continuando con el efecto de aumento en la capacidad de la empresa para generar efectivo, porque su margen EBITDA sigue creciendo. Para el año 2004, continúa creciendo el margen del EBITDA porque su utilidad operativa aumentó en un 411% con relación al año anterior.

2.2.11 Flujo de caja libre

El flujo de caja libre es lo que queda disponible en efectivo cuando el negocio ha cumplido con sus compromisos operativos, realizando una discriminación de las inversiones realizadas para la operación encontramos que la empresa desde el año 2002, en donde empezó a generar utilidad realizó altas inversiones en nuevas tecnologías y automatización de las plantas, lo cual se observa se pudo suplir con las utilidades efectivas generadas en el año 2002, mientras que en año 2003 se realizaron mayores inversiones que no se lograron cubrir con las utilidades efectivas obtenidas en este mismo año, por lo cual la empresa tuvo que acudir a un endeudamiento financiero a corto plazo para solventar sus deudas generadas por la operación y el servicio de las

deudas. El mayor flujo de caja libre se presentó en el año 2004, debido a que su EBITDA fue positivo y aumentó en un 345% con relación al año anterior.

Tabla 20. Flujo de caja libre 2001-2004

	2001	2002	2003	2004
EBITDA	-52,434	1,424,355	1,289,192	5,746,394
-Impuestos	-199,973	-445,585	-328,452	-1,419,078
Flujo de Caja Bruto	-252,407	978,770	960,740	4,327,316
-Incremento KTNO		-545,890	-1,790,767	302,692
Efectivo Generado por la Operación		432,880	-830,027	4,630,008
-Reposición Activos Fijos		-155,038	-740,185	
Flujo de Caja Libre		277,842	-1,570,212	4,630,008

2.2.12. Generación de valor

Teniendo en cuenta la estructura de capital que presenta la empresa se puede observar que la posición adoptada es disminuir la deuda financiera, cubriendo su costo de capital con el patrimonio, pero esto genera un costo de capital muy alto que no es cubierto con las utilidades obtenidas. Esto conlleva a que la empresa no haya generado valor agregados en los últimos periodos. En la tabla siguiente mostramos los diferentes parámetros utilizados para calcular el costo de capital y hacemos una comparación con la utilidad operativa después de impuesto cada año.

Tabla 21. Cálculo del WACC

AÑO	Valor Deuda	Gastos financiero	Valor Total Deuda
2002	285.819.276,6	52560963	338380240
2003	127.968.044,7	25463258	153431303
2004	250.739.014,3	13593685	264332700
<i>Inflacion Colombia</i>	12,6%	\$	9,21%
Inflación USA	3,1%		
TASA IMPOSITIVA	35,00%	35,00%	38,50%
BETA OPERTIVO	0,76	0,76	0,76
Rf	6,00%	\$	15,77%
Rm	14,00%	\$	24,50%
Prima de Mercado	8,00%		8,74%

	2002	2003	2004
1. ESTRUCTURA			
<i>Deuda</i>	338.380.239,6	153.431.302,6	264.332.699,6
Patrimonio	13.903.149.000,0	14.366.199.000,0	15.201.665.000,0
D+P	14.241.529.239,6	14.519.630.302,6	15.465.997.699,6
%D	2,38%	1,06%	1,71%
%P	97,62%	98,94%	98,29%
2, COSTO DEUDA			
Kd	15,5331%	16,5959%	5,1426%
3, COSTO DEUDA DESPUES DE IMPUESTO			
Kdt	10,0965%	10,7873%	3,1627%
4, BETA APALANCADO			
BI	1,0016	1,0007	1,0003
5, COSTO DE PATRIMONIO			
Ke	24,5183%	24,5109%	24,5073%
6, % WAAC			
% WACC	24,1757%	24,3659%	24,1425%
7, UODI MINIMO			
UODI MINIMO	3442983220	3537836876	3733880766
8, UODI			
UODI	-134.203.550	356.536.700	650.502.105
9. COMPARACION			
EVA	NO SE AGREGA VALOR	NO SE AGREGA VALOR	NO SE AGREGA VALOR

2.3. RESULTADOS DEL ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

- ✓ La empresa ha recurrido a la estrategia de vender manteniendo los márgenes operativos, la cual ha funcionado aunque se ha arriesgado el posicionamiento de la empresa en el mercado y los márgenes de rentabilidad han tenido un crecimiento muy bajo.
- ✓ La empresa maneja un 90% de sus clientes a crédito, buscando generar un aumento en sus ventas y la fidelidad de sus clientes, pero descuidando el recaudo de las cuentas por cobrar.
- ✓ Teniendo en cuenta que el 85% del costo de producción es generado por la materia prima, la empresa debe mantener la estrategia planteada de mantener sus márgenes operativos, pero buscar mecanismos para aumentar la productividad de sus activos, con el fin de aumentar su rentabilidad y cubrir su operación con los activos operacionales sin

incurrir en obligaciones financieras. Entre las actividades de mejoramiento están disminuir los días de recaudo y aumentar la rotación de los inventarios.

- ✓ La empresa debe dar los recursos necesarios para su mantenimiento operativo, sus inversiones, gastos operacionales, obligaciones financieras y dividendos, sin existir una reinversión de capital por parte de los socios.
- ✓ A pesar de manejar un mercado de consumo masivo donde la rotación de inventarios es alta, esta ha sido afectada por el no cumplimiento de las planeaciones de ventas y el aumento de las exportaciones.
- ✓ La empresa no alcanza a cubrir su capital de trabajo operativo con los pasivos operacionales lo cual lo lleva incurrir en deudas financieras.
- ✓ La estrategia de la empresa para cubrir las deudas generadas por la operación es con el patrimonio disminuyendo al mínimo sus obligaciones con terceros. Es necesario reevaluar esta estrategia porque el costo del endeudamiento financiero es bajo comparado al costo del patrimonio.
- ✓ Para que la empresa empiece generar valor agregado deberá cambiar su estrategia de endeudamiento y mejorar su rentabilidad operativa.

3. BENCHMARKING FINANCIERO

Para realizar el benchmarking del sector se van a considerar los tres grandes grupos empresariales que manejan el mercado de aceites y grasas en mayor porcentaje (72.5% en el 2004) y que afecta los precios en el mercado y el resto de empresas que participan en una menor proporción con un 27.5% en el 2004, es el grupo al que pertenece la empresa en estudio, logrando un aumento en la participación en el mercado del 6.9%

En la tabla 22, se puede observar como ha sido la participación en el mercado de cada grupo y de la empresa en estudio en los últimos años.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Grupo 1	40,7%	43,7%	44,7%	38,1%	37,7%	36,5%
Grupo 2	18,5%	18,9%	11,9%	19,7%	19,2%	18,8%
Grupo 3	19,4%	17,8%	17,9%	18,4%	17,3%	17,2%
Resto empresas	21,4%	19,7%	25,4%	23,9%	25,7%	20,6%
Empresa	3,1%	3,3%	3,5%	3,3%	4,1%	2,9%

Tabla 22. Participación en el mercado por empresas del sector 1998-2003

3.1. INCREMENTO EN LAS VENTAS

Como se observa en la tabla 23, el comportamiento en las empresas del sector en el incremento en las ventas ha sido positivo en los últimos años, creciendo en un 21%, resaltando el incremento que tuvieron el resto de empresas que no pertenecen a los grandes grupos.

Además, es importante observar como la empresa en estudio ha mantenido incrementos en sus ventas en los últimos años, logrando porcentajes mayores del promedio del resto del grupo al que pertenece como fue el caso del año

2003. Esto se debe en gran parte a su ampliación de mercados no solo a nivel nacional, sino a otros países.

Tabla 23. Comportamiento de las ventas de las empresas del sector 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Grupo 1	11%	9%	-4%	22%	17%	11%
Grupo 2	5%	-33%	85%	20%	18%	19%
Grupo 3	-5%	7%	15%	16%	20%	11%
Resto empresas	-5%	37%	6%	32%	-4%	13%
Empresa	11%	13%	6%	11%	18%	12%

3.2. UTILIDAD OPERACIONAL

Tabla 24. Variación de la utilidad operacional de las empresas del sector 1998-2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Grupo 1	7,1%	5,7%	2,2%	-3,3%	4,7%	2,6%
Grupo 2	-7,6%	-11,9%	-14,0%	-2,9%	2,0%	-2,3%
Grupo 3	6,6%	5,5%	5,0%	0,9%	1,7%	-3,8%
Resto Grupo	5,6%	3,3%	1,8%	2,7%	3,3%	0,9%
Empresa	2,8%	2,3%	3,6%	-0,5%	0,9%	1,9%

Las utilidades operacionales del sector han sido del 0.1%, de los grandes grupos solo el Grupo 1 logro obtener utilidades operacionales positivas, pero bajas con referencia al año anterior. Pero para el caso de la empresa en estudio, esta presentando un aumento en sus utilidades operacionales en los últimos años.

3.3. UTILIDAD NETA (después de impuestos y ajustes por inflación)

En las tablas 25 se puede observar que el sector de aceite y grasas ha desmejorado considerablemente en los últimos siete años. Aunque el Grupo empresarial 1, muestra márgenes de utilidades positivas, su desmejoramiento ha sido inaceptable considerando que participa en el 36.5% del mercado nacional de aceites y grasas.

Tabla 25. Variación de la utilidad neta 1998-2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Grupo 1	2,7%	1,2%	2,2%	0,8%	3,6%	1,2%	2,4%
Grupo2	-4,3%	-34,2%	-36,8%	-1,1%	-6,1%	-8,9%	-7,5%
Grupo3	3,5%	1,6%	1,1%	-1,2%	-0,3%	-3,6%	-2,0%
Resto empresas	0,8%	-1,0%	0,2%	0,0%	1,8%	0,7%	1,3%
TOTAL	1,1%	-5,9%	-3,2%	-0,1%	0,6%	-1,9%	-0,6%

El grupo empresarial 2 sigue manteniendo márgenes negativos, aunque se observa para el año 2004 un leve mejoramiento pasando de -8.9% en el 2003 a -7.5%. Es el grupo que maneja los peores márgenes del sector, lo cual se refleja en pérdidas por encima de los 100.000 millones de pesos.

Igualmente con el grupo empresarial 3, que han desmejorado considerablemente, pero que en el año 2004 muestra un leve mejoramiento pasando de -3.6% en el año 2003 a -2%. Este grupo ha tenido pérdidas por encima de los 9.000 millones de pesos.

El resto de empresas se han mantenido con márgenes de utilidades positivos, lo cual se puede reflejar el comportamiento de la empresa en estudio en la siguiente tabla:

Tabla 26. Comportamiento de la utilidad neta de la empresa en estudio 1998-2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Empresa	470.862	(431.389)	481.630	(1.000.774)	2.038.478	42.188	1.600.995
Resto empresa	1.667.311	(2.164.341)	617.057	(76.477)	7.074.808	2.699.682	9.818.040

3.4. ENDEUDAMIENTO

En el sector de aceites y grasas, el endeudamiento promedio es del 5.4%, siendo el grupo 2 el de mayor cuantía. En la siguiente tabla se puede observar

el porcentaje de endeudamiento de las empresas, las cuales lo manejan para mantener su capital de trabajo.

Se resalta como el grupo empresarial 3 ha podido en los últimos años, mantener su porcentaje de endeudamiento por debajo del 40%.

Tabla 27. Porcentajes de endeudamiento 1998-2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Grupo 1	33,4%	39,8%	38,4%	36,5%	35,5%	41,0%
Grupo 2	45,2%	59,5%	67,5%	58,7%	69,5%	67,2%
Grupo 3	33,5%	37,2%	37,6%	41,3%	32,8%	37,9%
Resto Grupo	52,3%	41,2%	51,5%	49,1%	56,1%	50,3%
Empresa	35,4%	38,1%	38,9%	35,7%	35,8%	42,6%

3.5 RESULTADO ANALISIS BENCHMARKING

La empresa en estudio debe abrir nuevos mercados u ofrecer productos innovadores debido a que los grandes grupos manejan el 80% del mercado actual, aprovechando que presentan un endeudamiento financiero bajo con respecto a las empresas del sector y que lo puede transforma en endeudamiento financiero a corto plazo.

En los últimos años la empresa ha generado utilidades, las cuales pueden ser reinvertibles en el desarrollo de nuevos productos que generen valor agregado, fortaleciendo su participación en el mercado.

4. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

4.1. MATRIZ INTERES PODER

Para analizar a quién debe servir la organización y cómo se fijan los objetivos de la misma es necesario comprender el marco del gobierno corporativo de la organización. La matriz interés poder clasifica los distintos stakeholders en función de su poder y el grado en que pueden mostrar interés a las estrategias de la organización. Como tal, es una útil herramienta analítica, tanto para valorar la facilidad o dificultad política de aplicar determinadas estrategias.



Para realizar este análisis es necesario clasificar y definir los clientes, estableciendo las características propias de cada uno:

4.1.1. Definición de clientes

4.1.1.1. Distribuidor

Persona natural o jurídica que:

- a) Sólo comercializa los productos de la empresa (no comercializa productos similares, producidos por otras empresas)
- b) Vende a los precios fijados por la empresa
- c) Tiene por lo menos dos (2) vendedores externos
- d) Entrega los productos vendidos en las instalaciones del comprador (no hace venta por mostrador)
- e) Tiene un sistema de contabilidad organizado y factura de acuerdo a las normas legales.
- f) Restringe su actividad comercial a la zona geográfica asignada por la empresa.
- g) Mantiene permanentemente informada a la empresa sobre la situación del mercado
- h) Posee bodega propia o alquilada para almacenar producto correspondiente a mínimo 15 días de ventas.
- i) Cancela el valor de sus compras dentro de los plazos establecidos
- j) Elabora conjuntamente con la empresa planes de crecimiento del mercado, participa activamente en su ejecución y cumple con los presupuestos de ventas establecidos.

4.1.1.2. Autoservicio de cadena

Persona natural o jurídica que posee más de un punto de venta directa al público, cada uno con instalaciones que permitan al cliente escoger libremente el producto que desee comprar y con punto de pago (registradora).

4.1.1.3. Autoservicio de barrio

Persona natural o jurídica que posee sólo un punto de venta al público, con instalaciones que permitan al cliente escoger libremente el producto que desee comprar y que posea punto de pago (registradora)

4.1.1.4. Mayorista

Persona natural o jurídica que:

- a) Normalmente comercializa más de un producto similar al que le vende la empresa.
- b) No tiene vendedores externos
- c) No entrega mercancía en el sitio del comprador
- d) Fija libremente el precio de venta de los productos

4.1.1.5. Institucional

Persona natural o jurídica, de carácter privado o estatal que adquiere productos para su propio uso o consumo (hoteles, restaurantes, procesadores de alimentos, clínicas, hospitales, etc.)

4.1.1.6. Representantes internacionales exclusivos.

Persona natural o jurídica que posee la misma estructura de un Distribuidor Nacional en los Mercados Internacionales de destino, con los que se firma un contrato de exclusividad por un período de tiempo acordado entre las partes.

4.1.2. Modelo de stakeholders

La influencia de los stakeholders en la implementación de una estrategia puede ser de uno o doble vía. Las entidades con relación en una sola vía, como lo son la comunidad, gobierno y productos sustitutos son entes a los cuales la empresa debe aportar con: el cumplimiento normas legales, retribución social, consolidación del sector. Las entidades con relación de doble vía, que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa y a las que la empresa afecta de forma directa, como son los trabajadores, los proveedores, las empresas de la competencia, los accionistas y los clientes.

En la tabla 28, se muestran las diversas fuentes de poder tanto de los stakeholders internos como externos, y puede utilizarse como una lista de comprobación para verificar la valoración del poder de cada stakeholders y su capacidad de influir en el desarrollo estratégico que se está considerando.

Tabla 28. Fuentes de poder de los stakeholders

FUENTES DE PODER	
<p>A. DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">- Jerarquía, por ejemplo, toma de decisiones autoritarias.- Influencia, por ejemplo, liderazgo, carismático.- Control de los recursos estratégicos, por ejemplo, productos estratégicos.- Posesión de conocimientos y habilidades, por ejemplo, especialistas informáticos.- Control de entorno, por ejemplo, capacidad de negociación.- Implicación en al aplicación de la estrategia, por ejemplo, poder de tomar iniciativas.	<p>B. DE LOS STAKEHOLDERS EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none">- Control de recursos estratégicos, por ejemplo, dinero, personal- Implicación en la aplicación de la estrategia, por ejemplo, sistema de distribución, agentes.- Mediante vínculos internos, ejemplo, influencia informal.

INDICADORES DE PODER	
<p>A. DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - La representación, ejemplo, composición de la junta directiva. - Derecho de los recursos, ejemplo, % del presupuesto 	<p>B. DE LOS STAKEHOLDERS EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estatus, ejemplo, los proveedores prontitud en las entregas - Dependencia de los recursos, ejemplo, tamaño de la acción, dependencia del proveedor o tamaño del préstamo. - Negociación de acuerdos.

Para la valoración se realizó una encuesta a todos los gerentes, en donde se estableció la influencia y los niveles de interés/poder de los stakeholders de la empresa.

4.1.3. Resultados matriz interés / poder en la empresa.

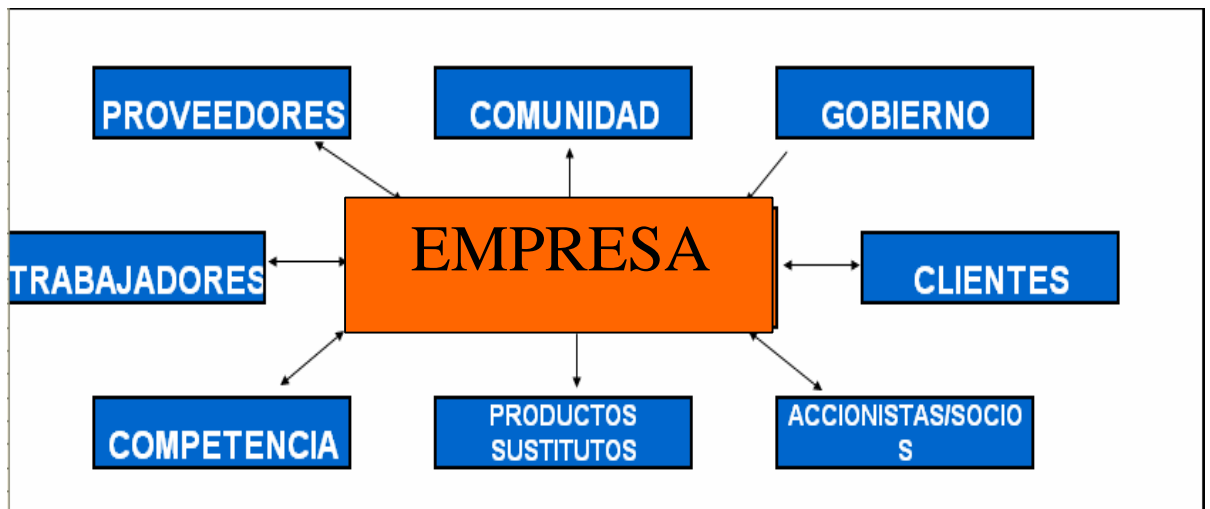


Gráfico 18. Influencia de los stakeholders en la empresa.

Las entidades con relación en una sola vía, como lo son la comunidad, gobierno y productos sustitutos son entes a los cuales la empresa debe aportar por:

- a. Cumplimiento normas legales
- b. Retribución social

c. Consolidación del sector

Las entidades con relación de doble vía son las entidades que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa y a las que la empresa afecta de forma directa, como son los trabajadores, los proveedores, las empresas de la competencia, los accionistas y los clientes.

El poder de los stakeholders se divide en dos grupos:

INFLUENCIA	PROMEDIO
INTERNOS	
T. NOMINA	4,3
OUTSOURCING	2,8
SOCIOS	4,3
EXTERNOS	
CLIENTES	
DISTRIBUIDORES	3,8
AUTOSERVICIO CADENA	2,8
AUTOSERVICIO BARRIO	3,5
MAYORISTAS	3,5
INSTITUCIONALES	4,0
REPR. INTERNAL	4,5
PROVEEDORES	
MATERIALES	4,5
SERVICIOS	4,5
FINANCIEROS	4,8
EMPRESAS POR COMPETENCIA	3,8
PRODUCTOS SUSTITUTOS	3,0
ASOCIACIONES EMPRESARIAS	2,3
GOBIERNO	3,0
COMUNIDAD	2,3

Tabla 29. Resultado de la encuesta de interés poder

Gráfico 19. Resultado gráfico de la encuesta de interés poder



Según la matriz se puede observar que:

- Los socios participan en la elaboración de las estrategias y los proveedores son importantes cuando se formula estrategias, además de tener el poder de bloquearlas.
- Los trabajadores son un ente pasivo en condiciones normales y dentro del marco legal, pero puede cambiar este estado en situaciones anormales. Ej: Sindicatos
- Aunque no atendamos al consumidor final, se pueden presentar situaciones críticas en el mercado como son bajas de precios, pérdida de posicionamiento reclamos del producto, etc.
- Aunque el gobierno no influye directamente en la formulación de estrategias, al ser una empresa de alimentos, esta regida por una normatividad exigente y se debe validar frecuentemente los procesos.

A partir de esta matriz se puede obtener las siguientes estrategias:

- Fortalecer las alianzas con los proveedores actuales.

- Intensificar la Actualización (capacitación y entrenamiento) del Talento Humano.
- Explorar el mercado de otros productos diferentes a los comestibles provenientes del aceite de palma (oleoquímica).
- Estudiar los planes de expansión Industrial más convenientes para responder al crecimiento de las ventas.
- Fortalecer la gestión de Mercadeo tanto para los productos actuales como para los nuevos desarrollos.
- Sostener las exportaciones actuales y ampliar el proceso exportador, preferencialmente en nuevos productos
- Dar énfasis al desarrollo de comercialización en supermercados de barrio (No cadenas) con áreas menores a 1.000 m2, dentro del canal Autoservicios

4.2. MATRIZ DOFA

DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

4.2.1. Resultados aplicación matriz DOFA

Tabla 30. Resultados aplicación matriz DOFA

Fortalezas de la empresa	Debilidades de la empresa.
1. Un Recurso Humano Comprometido y con gran sentido de pertenencia.	1. Por ser una empresa catalogada como una empresa mediana por el número de empleados pero pequeña por su volumen de ventas, tiene menos oportunidades en las convocatorias gubernamentales de mejoramiento tecnológico e innovación de productos y procesos.
2. Haber implementado un Sistema Gestión de calidad Productivo, bajo la norma ISO9001.	2. Baja disponibilidad de capital para reconversión Industrial

3. Tener un Plan de Gestión Tecnológica. Posee un grupo de trabajo que tiene las habilidades en innovación en nuevos productos y procesos.	3. No hay un rumbo estratégico claro
4. Poseen un Plan Exportador avalado por PROEXPORT que ya ha dado resultados importantes en ventas y utilidades.	4. Posee un departamento de mercadeo con deficientes recursos humanos y económicos.
5. Tiene alianzas con proveedores, que nos permite gran flexibilidad en el mejoramiento de los empaques y embalajes.	5. No cubre la demanda del mercado la capacidad total de la planta.
6. Poseer comparativamente con el promedio de la Industria la mejor tecnología blanda incorporada a procesos administrativos, logísticos y comerciales.	6. Falta capacitación y formación del recurso humano.
7. Contar con un selecto equipo de accionistas con singular fe y vocación empresarial.	7. Estar hasta ahora en el Incipiente inicio del proceso de evaluación del desempeño y de un programa de incentivos acorde al tema.
8. Tener importantes alianzas con grupos de investigación, entidades universitarias y gubernamentales para el apoyo del desarrollo tecnológico.	8. Para las exportaciones, su localización implica mayores gastos operacionales en comparación con la competencia.
9. Tener certificación BASC de seguridad para el manejo de las exportaciones.	9. Por ser una empresa pequeña en ventas con respecto a su competencia, se ve afectada por las decisiones tomadas por las grandes compañías sobre el precio de los productos.
10. Es la empresa líder del sector en la implementación de tecnologías limpias.	10. No hay un engranaje armónico entre sus áreas funcionales.

Oportunidades de la empresa	Amenazas de la empresa
<p>1. TLC – USA / CAN MERCOSUR.</p> <p>Los tratados establecidos con diferentes países han abierto oportunidades de ampliar a nuevos mercados, principalmente en los productos grasos, como shortening y margarinas, que ofrecen a estos mercados menores costos y son más saludables pues no se trata de producto hidrogenado por lo que están libres de ácidos grasos trans.</p>	<p>1. Acuerdo CAN – MERCOSUR.</p> <p>Como China e India son determinantes en la formación de los precios internacionales de los aceites vegetales ya que en conjunto importan mas de 10 millones de toneladas anuales, (30% del comercio mundial) y En China las importaciones están reguladas por cuotas del gobierno y en India están fuertemente gravadas con aranceles (palma 65/78% y soya 45%) y adicionalmente en ambos países se está dando</p>

	<p>un fuerte incentivo de las producciones agropecuarias oleaginosas locales, es probable que Brasil y Argentina se vean afectados y comiencen a intentar colocar parte de las exportaciones actuales en producto terminado en los países de la CAN.</p>
<p>2. Nuevas Tecnologías - Procesos Enzimáticos. Los nuevos desarrollos en procesamiento de aceites y grasas comestibles están orientados en el accionar de enzimas reutilizables que generan menor desperdicio, menor costo de proceso, mayor productividad y producción limpia al medio ambiente. Este puede ser un camino para disminuir la brecha tecnológica con los grandes competidores.</p>	<p>2. Importante participación y crecimiento de marcas blancas en aceites. La competencia produce el 80% de las marcas blancas que se comercializan en la categoría de aceites en los supermercados y cadenas de Colombia, pero recientemente, ante los bajos precios de la soya argentina están siendo sustituidos con importaciones directas de los supermercados colombianos con productos importados más económicos.</p>
<p>3. Óleoquímica. Es una alternativa poderosa para ampliar el campo de acción. En la empresa se esta desarrollando proyectos para nuevos productos utilizando nuevas tecnologías como es la interesterificación enzimática.</p>	<p>3. Crecimiento de ventas de aceites re envasados y marcas blancas.</p>
<p>4. Disponibilidad futura de aceite crudo de palma. En cinco años se dispondrá de una producción nacional de aprox. un Millón de toneladas año de aceite crudo de palma.</p>	<p>4. Crecimiento de la línea de pobreza en Colombia, a un 66% de la población total.</p>
<p>5. Existe un gran potencial de ventas que está concentrado en canales de bajo perfil como los supermercados de barrio , en donde aquellos que son conocidos como pequeños y que tienen un área de ventas en el almacén no superior a los 1.000 m² venden el 29% de lo que se consume en los hogares colombianos .</p>	
<p>6. La política de seguridad democrática ha devuelto, en mayor medida a la zona rural, la tranquilidad y eso ha facilitado un prospero ambiente comercial y el resurgimiento de la actividad formal de los negocios.</p>	

4.2.2. Analisis estrategico del resultado de la matriz DOFA

A partir de la matriz DOFA, se puede plantear estrategias de crecimiento, donde se utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que se presentan en el medio. Además, se pueden plantear estrategias de supervivencia donde a partir de las fortalezas y oportunidades se minimizan las debilidades y amenazas con las que se esta enfrentando la empresa.

4.2.2.1 Estrategia de crecimiento

- ✓ Ampliación de nuevos mercados internacionales, utilizando el plan exportador y la aplicación de un sistema de gestión de calidad, aprovechando los beneficios del tratado de libre comercio. Entre los beneficios más destacados están:

1. Desgravación de los aranceles para la comercialización de aceite de palma entre Estados Unidos y Colombia.

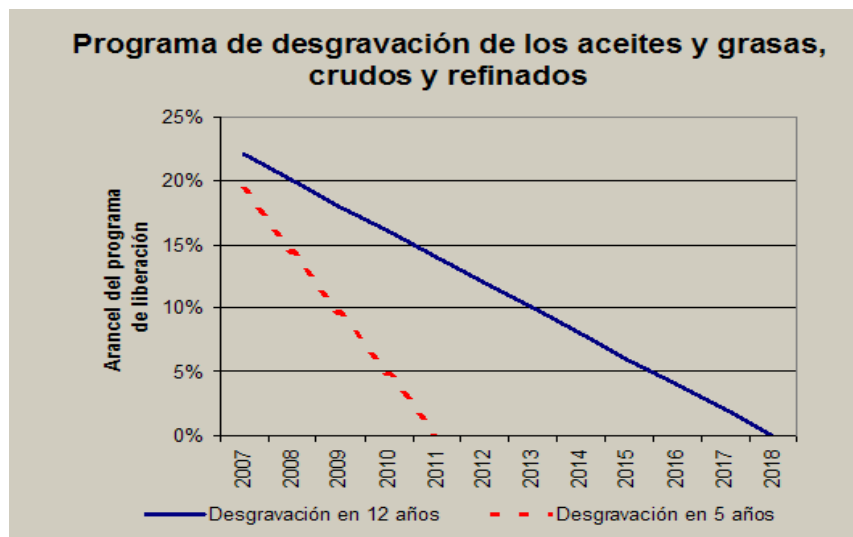
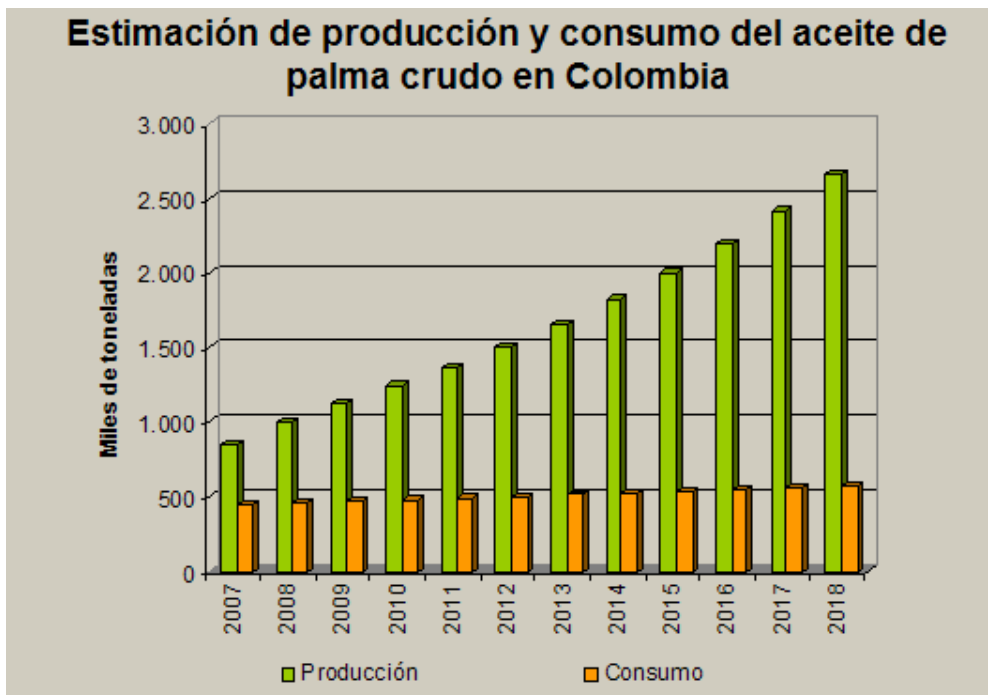


Gráfico 20. Desgravación de aranceles de aceites y grasas

2. Consolidación del ATPDEA, es decir, ingreso libre al mercado estadounidense para productos que incorporan aceite de palma crudo, como hidrogenados, mantecas, margarinas y mezclas de aceites.
 3. Normas de origen restrictivas que promueven la incorporación de aceite de palma nacional en los productos elaborados de Colombia que se exporten a Estados Unidos.
 4. Defensa del Fondo de Estabilización de Precios del Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones.
-
- ✓ La implementación de nuevas tecnologías limpias para lograr tener una ventaja competitiva, aprovechando los nuevos desarrollos en procesamiento de aceites y grasas comestibles que están orientados en el accionar de enzimas reutilizables que generan menor desperdicio, menor costo de proceso, mayor productividad y producción limpia al medio ambiente, utilizando el conocimiento ya adquirido en los años de investigación sobre este tema que se ha realizado con especialistas en este campo.
 - ✓ Creación de nuevos productos no comestibles a partir del aceite de palma y palmiste, aprovechando el aumento de la producción de aceite de palma cruda y en la necesidad de fabricar productos derivados de la oleoquímica.

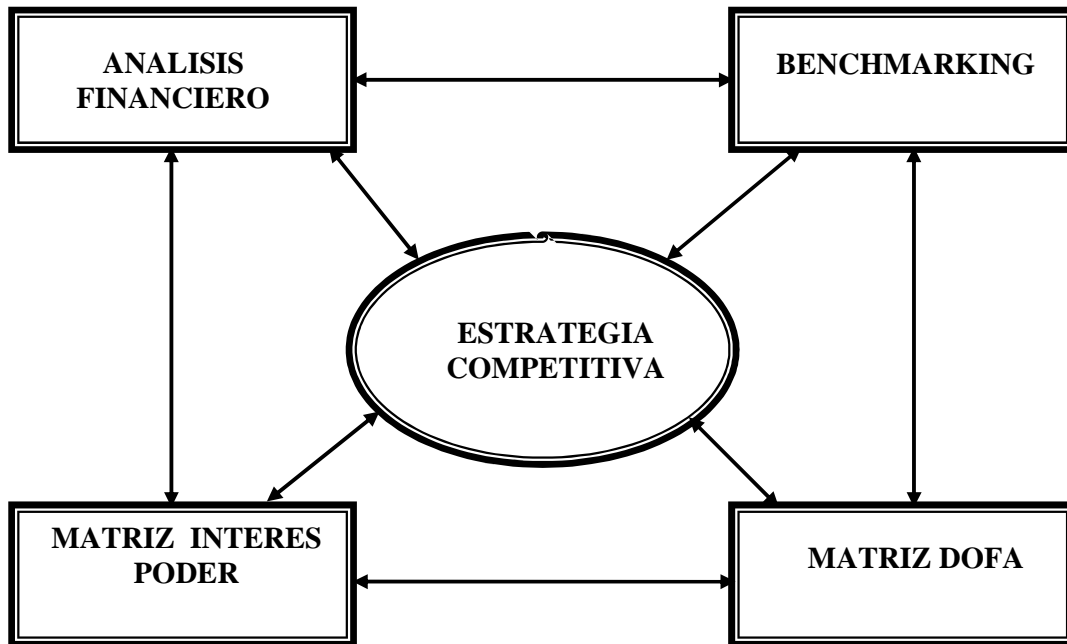
Gráfico 21. Estimación de la producción de aceite de palma crudo y el consumo en alimentos en Colombia



4.2.2.2 Estrategia de supervivencia

- ✓ Implementar un plan de desarrollo tecnológico e innovador para la creación de nuevos productos con el fin de abrir nuevos mercados, debido a que se ha perdido participación en el mercado actual de alimentos.
- ✓ Programas de educación y capacitación de corto, mediano y largo plazo orientado a la aplicación de nuevas y mejores prácticas en la industria, definidos con un criterio amplio de competitividad y de desarrollo empresarial donde se cotejen permanentemente habilidades versus nuevas formas y técnicas de gestión empresarial y de cadena. Una empresa competitiva tiene un plan de educación y entrenamiento con un alcance de por lo menos un año.

5. CONCLUSIONES



Los diferentes factores analizados en el desarrollo de la monografía evidencia las primordiales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en estudio, a partir de este presentaremos una estrategia competitiva para el crecimiento de los ingresos y ampliación del mercado actual.

Esta estrategia deberá dar movilidad a la empresa en el mercado, buscando no desaparecer en los próximos años, ofreciendo fortaleza y reconocimiento en las diferentes áreas en las que se divide el mercado de las oleaginosas como son los alimentos convencionales, los alimentos funcionales, nutrientes, biocombustibles y oleoquímica

Aprovechando el cambio tecnológico que se está presentando en el sector a corto y mediano plazo, basados en procesos innovadores tales como los procesos enzimáticos que modifican sensiblemente la definición actual de los procesos existentes.

La estrategia es la ***producción y comercialización de nuevos productos que ofrezcan valor agregado y aumento en la competitividad de la cadena de la palma de aceite***. La estrategia seleccionada es una estrategia comercial de diferenciación, que logrará tener preferencia en el mercado cuando el cliente pague más para obtener el valor agregado que le ofrece el producto innovador.

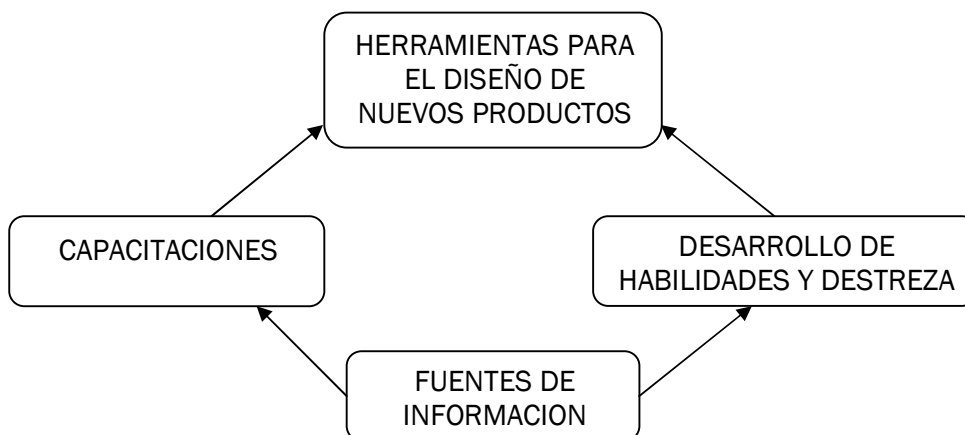
Estos nuevos productos deberán ofrecer nuevas funciones y características que permitan al cliente utilizarlos en nuevas aplicaciones, basados en innovación tecnológica constante.

Entre los nuevos productos que podría la empresa empezar a desarrollar a mediano plazo teniendo cuenta su tecnología y capacidad innovadora actual, se encuentran los siguientes:

- a. Modificaciones en la estructura de sólidos de la grasa para creación de nuevas materias primas grasas por medio de la Interesterificación enzimática, con las cuales desarrollará sustitutos y equivalentes de manteca de cacao, nuevos esparcibles y nutraceuticos.
- b. Mezclas de los productos actuales (oleina, estearina, refinado) para nuevas formulaciones de margarinas
- c. Productos oleoquímica basados en el aceite refinado, como es la jabonería, cosméticos, entre otros.

Para que la empresa en estudio la puede implementar se va a presentar desde cuatro perspectivas gerenciales:

Perspectiva de innovación y desarrollo



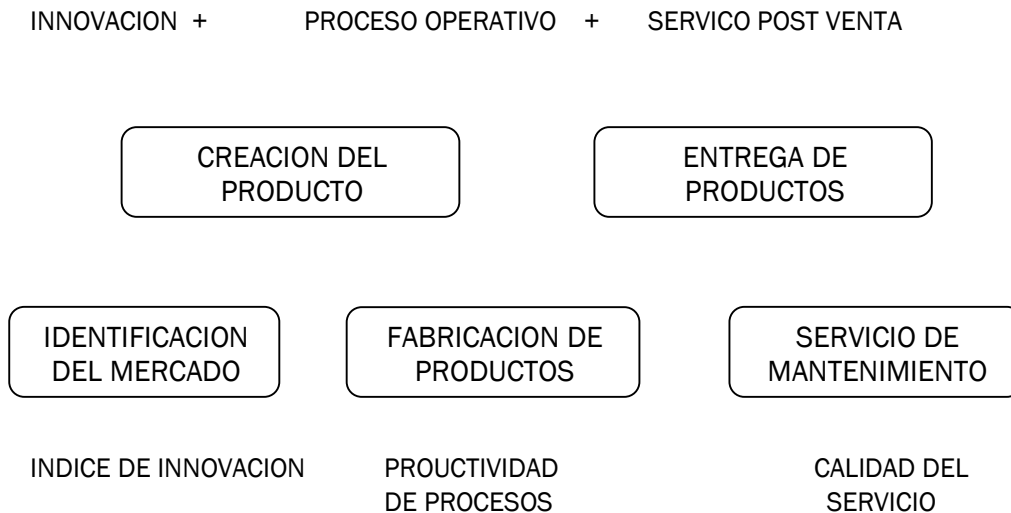
Esta perspectiva se podrá medir por medio de los siguientes inductores:

- ✓ Capacitación en nuevas tecnologías
- ✓ Nuevas ideas para el desarrollo de nuevos productos
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Nuevos sistemas de gestión de la información y el conocimiento
- ✓ Identificación de las diferentes habilidades y destrezas de cada empleado
- ✓ Personas idóneas para desempeñarse en investigación
- ✓ Proyectos asociados con centros de investigación

Actualmente, la empresa cuenta con el personal idóneo y con un alto grado de motivación y responsabilidad en cada uno de los cargos. Además, sensibilizados en la necesidad de la innovación, representado en un departamento de Innovación y Desarrollo.

Para complementar esta estrategia con la perspectiva de innovación y desarrollo, la empresa necesita desarrollar un programa de capacitación enfocado al conocimiento de aplicaciones, análisis y desarrollo de productos comestibles y no comestibles, aprovechando las habilidades que poseen los trabajadores y los diferentes convenios que ofrecen las universidades y centros de investigación en el desarrollo de nuevas tecnologías en la industria.

2. Perspectiva de procesos internos

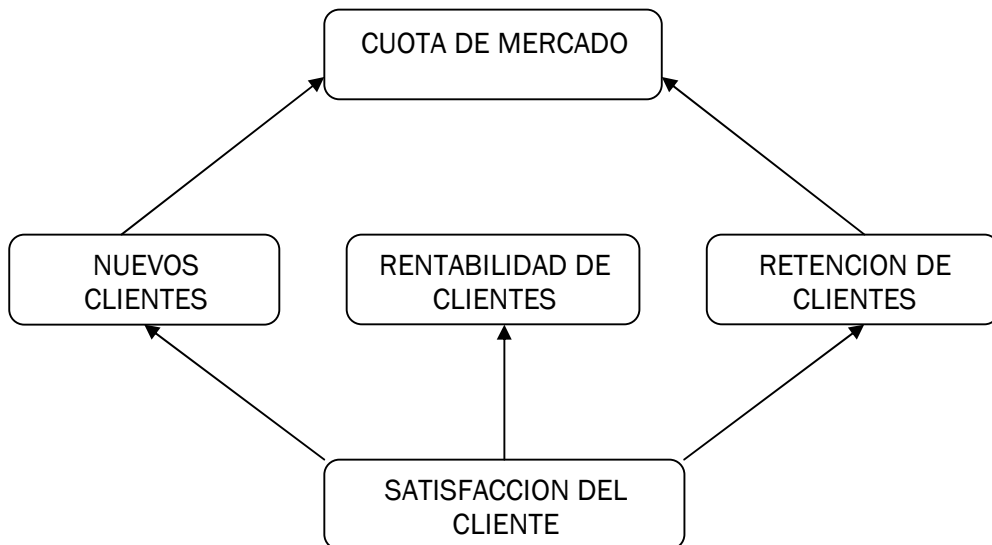


Esta perspectiva se podrá medir por medio de los siguientes inductores:

- ✓ Velocidad de introducción de nuevos productos
- ✓ Rentabilidad de los nuevos productos
- ✓ Tiempo de rotación del nuevo producto según tiempo de producción
- ✓ Gestión de la calidad de los procesos
- ✓ Productos desarrollados que ofrezcan valor agregado
- ✓ Satisfacción del cliente con el producto
- ✓ Mayor utilización de la planta

La empresa posee el conocimiento en la tecnología para desarrollar nuevas alternativas. Además, tiene dos planta pilotos (margarina, fraccionamiento) para le realización de ensayos con condiciones normales de operación y una infraestructura desarrollada en la cadena de suministros para satisfacer las necesidades del cliente, es decir un servicio de postventa con mantenimiento, soporte, asesoría y entrenamiento.

3. Perspectiva del cliente



Esta perspectiva se podrá medir por medio de los siguientes inductores:

- ✓ Calidad del producto
- ✓ Precio del producto
- ✓ Tiempo de entrega
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Publicidad y reconocimiento de la marca

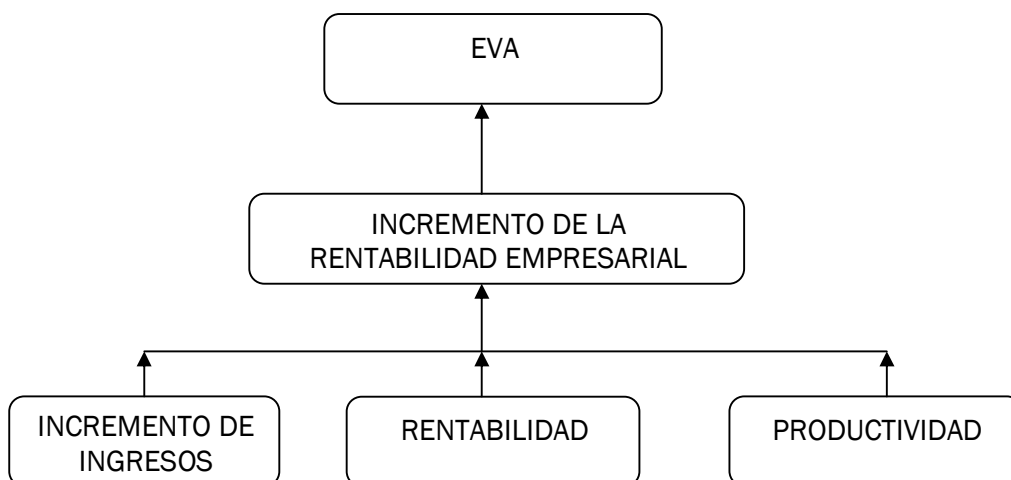
Como la empresa maneja productos de consumo masivo, no ha utilizados como estrategia los medios de publicidad para el reconocimiento de su marca. Para el caso de un producto innovador y con la visión de ingresar a un nuevo mercado, deberá implementar este sistema.

Se debe proporcionar un fortalecimiento en la medición de nivel de satisfacción del cliente según los criterios específicos dentro del contexto del valor agregado con el fin de retener y conseguir nuevos clientes.

4. Perspectiva financiera

Esta perspectiva se podrá medir por medio de los siguientes inductores:

- ✓ Tasa de crecimiento en las ventas por medio de un nuevo portafolio de productos, con una nueva estrategia de precios y nuevas relaciones comerciales
- ✓ Estructura optima de capital, por medio de un apalancamiento optimo y un nivel de endeudamiento bajo.
- ✓ Uso optimo de los activos, controlando el ciclo de caja, mejorando la utilización de los activos y controlando los activos improductivos.



Considerando que la empresa en los últimos años no ha generado valor, pero que sus utilidades son positivas, debe utilizar estas para reinversión de nuevas tecnologías en la creación de nuevos productos de mayor valor agregado con altos márgenes brutos, teniendo en cuenta que no se van a vender volúmenes, por no ser de consumo masivo, sino se va a vender a nichos de mercados específicos donde se pague por el valor agregado del producto. Además, la empresa deberá aprovechar las cofinanciaciones y apoyos de entidades gubernamentales que apoyan la ciencia e innovación, como lo son COLCIENCIAS, BANCOLDEX, entre otros.

La empresa deberá crear una nueva unidad de negocio con el fin de realizar el montaje y desarrollo de la estrategia de ventas, de la estrategia financiera y de la estrategia de desarrollo del portafolio de nuevos productos.

6. RECOMENDACIONES

Implementar un sistema de gestión pro activo con visión global, que permita que la empresa, se comparen con el resto del sector a nivel mundial, analizando variables de costo, servicio, velocidad, utilización de activos y confiabilidad.

Disponer de un plan para integrar, sincronizar y optimizar las cadenas productivas, como apoyo en la toma de decisión a mediano y largo plazo.

Desarrollar programas de cambio, orientado a generar cultura de compartir y de trabajo en equipo en la empresa.

Programas de reconversión en tecnología de información en donde se determine primero el grado de sistematización de las transacciones internas de la empresa y el uso de INTERNET; además de sistemas de información que faciliten la calidad y oportunidad para soportar la planeación empresarial y de cadenas y por ende de la toma de decisiones racionales.

BIBLIOGRAFIA

- CRUZ, Juan Sergio; VILLAREAL, Julio; ROSILLO, Jorge. “Finanzas Corporativas: Valoración, Política de Financiamiento y Riesgo”. Editorial Thomson, 2002.
- GARCIA S, Oscar León. “Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición”. Prensa Moderna Impresores, 1999.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. “Análisis Financiero Aplicado con Ajustes por Inflación”. 9ª. Edición. Universidad Externado de Colombia, 1996.
- SUAREZ, Claudia Tatiana; CALDERON, Ricardo. “Fundamentos para el diagnóstico de la situación financiera de una empresa”. 2005.
- FAO, Oil Word. Cálculos Observatorio Agrocadenas
- INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPUBLICA. BANCO DE LA REPUBLICA
- LA CADENA DE LAS OLEAGINOSAS EN COLOMBIA. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991 – 2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA COLOMBIANA. BANCO DE LA REPUBLICA
- TENDENCIAS DEL MERCADO COLOMBIANO – 2004. AC NIELSEN
- www.corfinsura.com.co
- www.damodaran.com

- www.portafolio.com.co
- www.portal.dinero.com