



# PUBLICACIONES

No. 64  
JUL/SEP  
1997

# ICESI

INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

- **Modernización de infraestructura de servicios, disyuntiva para una empresa industrial**

CARLOS F. HOYOS  
GUSTAVO MEJÍA  
JULIÁN BENAVIDES

- **Es cuestión de logística**

MARÍA ELENA BOTERO  
ANA CRISTINA MARÍN F.  
GRACE ALEXANDRA RITTER M.

- **La gran decisión**

LEYLA ARIAS A.  
ALBA MILENA GIRALDO V.  
AMANDA LONDONO P.  
SERVIO TULIO VILLALOBOS V.

- **Construyendo nuevos ciclos**

VICTORIA SILDARRIAGA PRIMERO

- **El noticiero**

ROSA MARÍA AGUDELO A.  
ANA CECILIA ROJAS C.  
JAIRO MARÍN R.

- **El cuero duro**

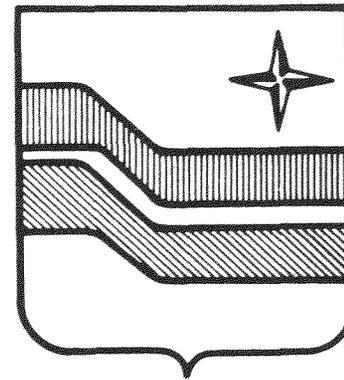
ALEJANDRO LUGO  
NELSON DE LA PAVA G.

*Duplicado*

CASOS  
DE ESTUDIO

Publicaciones ICESI	Cali Colombia	Nº 64	P.P. 125	Jul.-Sept. 1997	ISSN 0120-6648
------------------------	------------------	-------	-------------	--------------------	-------------------

**ICESI**



## CONSEJO EDITORIAL

**Francisco Piedrahíta Plata**  
RECTOR

**Hipólito González Zamora**  
VICERRECTOR

**Mario Tamayo y Tamayo**  
DIRECTOR DE INVESTIGACIONES  
Y PUBLICACIONES

**Héctor Ochoa Díaz**  
DECANO ESCUELA DE POSTGRADO

**Henry Arango Dueñas**  
DECANO DE INGENIERIA DE SISTEMAS

**María Cristina Navia Klemperer**  
SECRETARIA GENERAL

**Administración, Venta y Canje**  
Oficina de Investigaciones  
y Publicaciones ICESI

Avenida 10 de Mayo cruce con Avenida Cañasgordas - Pance  
Apartado Aéreo 25608, Unicentro  
Teléfono: 5552334  
<http://w.w.icesi.edu.co>  
CALI - COLOMBIA - SUDAMERICA

- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título y, como fuente, "Publicaciones ICESI".



**MARIO TAMAYO Y TAMAYO**  
EDITOR  
Oficina de Investigaciones  
y Publicaciones  
e-mail:matayta @ icesi.edu.co

## CONTENIDO

Modernización de infraestructura de servicios, disyuntiva para una empresa industrial	9
Es cuestión de logística	39
La gran decisión	57
Construyendo nuevos ciclos	75
El noticiero	97
El cuero duro	105

# MODERNIZACION DE INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS, DISYUNTIVA PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL\*

(Caso de estudio de finanzas)

CARLOS F. HOYOS  
GUSTAVO MEJIA  
JULIAN BENAVIDES

Estudiantes del Postgrado de Especialización en Finanzas.  
Profesor: Oscar León García

## INTRODUCCION

La reunión mensual de la junta directiva de "La Mancha" estaba resultando bastante acalorada, pues la revisión de los costos de producción arrojaba que el 13% de los costos por tonelada producida se causaban por la infraestructura de servicios, incluyendo el consumo de energía eléctrica. Los costos atribuibles a esta infraestructura ya superaban los 25 millones de dólares. Por otra parte, las continuas interrupciones del servicio influían directamente en la producción. Juan Bolaños, gerente de operación, sostenía que una de las causas fundamentales era la pobre infraestructura energética de la compañía, puesto que los estándares industriales más eficientes del sector hablaban de un 8%, como costo energético por tonelada, y una autosuficiencia del 80%. "La Mancha apenas llegaba a una autosuficiencia del 30% en generación. Por otra parte, proseguía el doctor Bolaños, los

costos de operar con carbón estaban implicando el sostenimiento de una planta de personal muy grande, debido al mantenimiento intensivo, los costos de disposición de cenizas y la mala calidad del carbón local. Ante esta situación, Jorge Santamaría, Presidente de la compañía, solicitó se le presentara a la mayor brevedad un estudio de las diferentes alternativas de generación que pudieran mejorar y optimizar los costos actuales, aunque reconocía la dificultad de que la casa matriz autorizara un proyecto de magnitud, debido a la difícil situación económica del país y al fracaso de un proyecto anterior de ampliación de capacidad, que había lesionado la credibilidad de la compañía y de todo el equipo gerencial. Coincidentalmente la causa del fracaso se le atribuía al alto costo energético.

Ver Anexo 1: *Estados Financieros, Análisis de Costos*

\* Caso propiedad del ICESI

## INFORMACION DE LA EMPRESA

### Estructura productiva (consumos de energía y vapor)

Juan Bolaños se encerró en su oficina con su grupo de ingenieros, para revisar y poner a punto los diferentes proyectos que estaban examinando. A la reunión también asistía un asesor, doctor Perry, en proyectos de inversión y generación. El doctor Bolaños realizó la siguiente introducción de la empresa, para conocimiento y ubicación del asesor:

“La Mancha”, por todos es sabido, es una compañía industrial. En este momento estamos evaluando diferentes proyectos de inversión para reducir el costo energético y modernizar nuestra infraestructura de servicios (energía eléctrica y vapor). La empresa cuenta con una presencia nacional y está, desde hace más de veinte años, integrada verticalmente, por lo que tenemos intereses tanto en las áreas de insumos como en las de productos terminados de nuestro sector industrial.

Nuestra integración se inicia en el área de insumos pues poseemos extensas unidades de producción que nos garantizan una autosuficiencia del 60%. La empresa tiene operaciones en todo el país, pero la planta más importante y la presidencia de la empresa están en la zona occidental. Aquí fabricamos casi el 80% de nuestro portafolio de productos. Nuestros clientes son otras plantas de la empresa y compañías externas de sectores conexos.

Tradicionalmente nos habíamos desempeñado en un mercado oligopólico, el cual cambió drásticamente a raíz de la apertura. Desde entonces, importaciones masivas y la apertura de numerosas plantas pequeñas con costos fijos inferiores han golpeado fuertemente nuestra solidez, aunque seguimos siendo los más poderosos.

“La Mancha” pertenece a un grupo internacional con intereses en todo el mundo. El grupo es administrado directamente por sus dueños, quienes conservan para sí la toma de decisiones de inversión importantes para todas las empresas del “holding”. El fracaso financiero de un proyecto de ampliación en el inicio de la década de los noventa nos ha dificultado, con razón, la aprobación de ensanches o inversiones de capital posteriores. A esta situación se le ha venido a unir la crítica situación socioeconómica del país, que ha frenado la inversión extranjera a todo el aparato productivo de la nación. Enfrentamos pues una crítica situación en cuanto a inversiones de capital y debemos buscar alternativas novedosas y seguras para garantizar nuestra permanencia en el ámbito competitivo regional.

Otro factor perturbador es la unificación de políticas de venta que se está llevando a cabo en la filial latinoamericana del grupo. De no mejorar nuestra infraestructura de costos es muy probable que alguna de nuestras plantas sea cerrada y la producción se importe desde Venezuela o Méjico. Es importante recalcar que en estos dos países el insumo energético y los combustibles son sustancialmente más baratos que en Colombia. Eso sin mencionar que, a pesar de sucesivas crisis, su situación social jamás ha llegado al punto en que nos encontramos ahora.

El mercado poco exigente que caracterizó la etapa de sustitución de importaciones permitió que creyéramos sin que nuestros problemas de infraestructura fueran manifiestos. La situación actual ya no permite tales ineficiencias. “La Mancha”, a diferencia de la mayoría de las empresas del ramo, generalmente autosuficientes energéticamente, apenas produce un 30% de la energía que consume. En consecuencia, somos altamente dependientes de la energía

eléctrica externa, que es costosa y poco confiable.

Es apenas natural que en “La Mancha”, a través de nuestro análisis interno, hayamos descubierto que uno de nuestros mayores problemas estructurales es el costo de servicios por tonelada producida, que según el análisis que tiene ya en su mano, es el segundo en importancia del costo variable. Por otro lado, nuestra actual operación con base en carbón y crudo es intensiva en mantenimiento y mano de obra. Los costos de disposición de las cenizas son cada vez mayores, lo que se conjuga con la mala calidad de los carbones locales. Creemos que el nuevo gasoducto, de llegar a cristalizarse, puede eventualmente facilitar la operación y abaratar nuestros costos de operación.

Esta región cuenta con una débil infraestructura energética, lo que encarece el costo de energía (peajes y derechos de transmisión) y adicionalmente, al carecer de grandes unidades generadoras, somos muy sensibles a las perturbaciones del Sistema Interconectado Nacional (SIN). Este hecho reviste especial importancia para nosotros ya que estas perturbaciones nos

ocasionan costosos paros de producción, pues nuestro proceso es intensivo en energía.

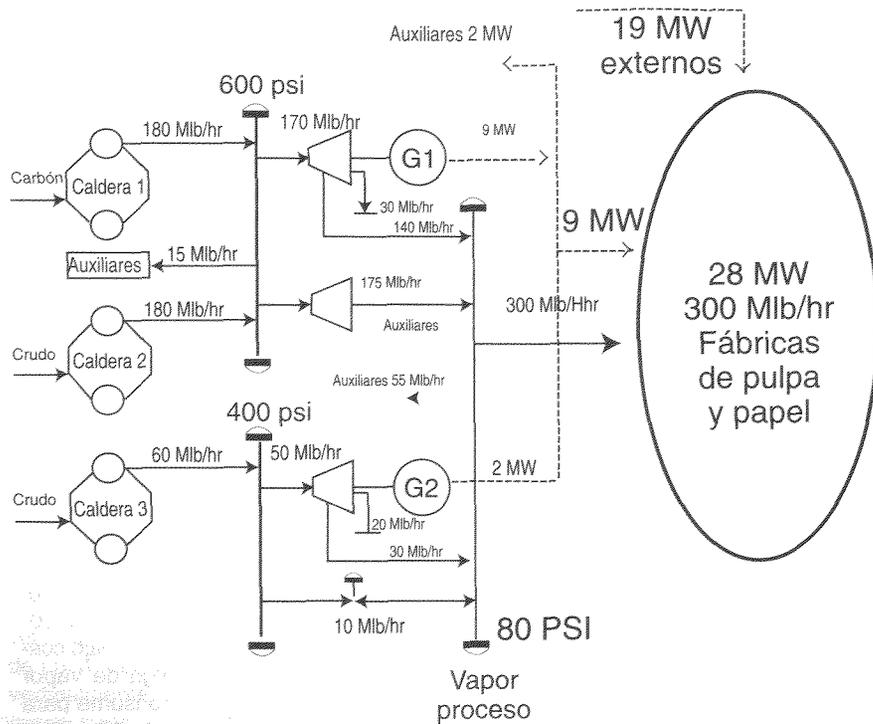
Creemos que la nueva legislación eléctrica (Ver Anexo 6: Marco Legal) significa una oportunidad de negocios para “La Mancha”, ya que abrió la puerta para la generación privada de energía. Con este marco legal debemos decidir qué alternativas de generación son más atractivas para reducir nuestro costo energético y modernizar nuestra infraestructura de servicios; y cuál es la estrategia de financiación que más nos conviene.

A continuación le detallo nuestro proceso energético. Operamos con tres calderas, dos con base en el crudo y una con base en el carbón, que producen el vapor para generación de energía eléctrica y para el proceso. También poseemos dos turbogeneradores, ya obsoletos, que generan 11 MW a bajo costo y permiten reutilizar algo de vapor para proceso. La planta consume para su producción alrededor de 28 MW y 300.000 lb/hr de vapor, lo que significa que debemos comprar 19 MW a las empresas públicas.

### DESCRIPCION DEL PROCESO ENERGETICO

Calderas Suministro Vapor	Generación de vapor Miles libras/hora (Mlb/hr)	Presión de trabajo Libras/pulgada <sup>2</sup> PSI	Costo (Ton) (Gal)	Consumo Combustible Ton/día (carbón) Galón/día (crudo)
Caldera 1	180	600	30.000	250 ton/día
Caldera 2	180	600	320	32.000 gal/día
Caldera 3	60	400	320	15.000 gal/día

Generación Energía	Consumo de vapor Miles libras/hora (Mlb/hr)	Vapor reusable a 80 PSI (Mlb/hr)	Vapor perdido a 0 PSI (Mlb/hr)	Generación Megawattios-hora MW
Generador 1	170	140	30	9
Generador 2	50	30	20	2



## PROYECTOS A EVALUAR

Proseguía el doctor Bolaños explicándole a su interlocutor:

Hemos identificado cuatro opciones claras, sobre las cuales debemos tomar una decisión, y en su orden son:

1. Negociación de contratos de compra de energía en el mercado no regulado, aprovechando las nuevas condiciones de negociación del mercado eléctrico para los grandes usuarios, renegociando compras de carbón y mejorando su calidad, sin hacer grandes cambios a la infraestructura actual (Anexo 2).

2. Un proyecto interno que supla las necesidades energéticas, cogenerando energía con una nueva caldera y un turbogenerador (Anexo 3).
3. Outsourcing de vapor y energía, reduciendo al mínimo la actual infraestructura de servicios de vapor y energía (Anexo 4).
4. Participación en un proyecto de generación, comprometiendo contratos de compra y venta de energía, para presentarlo al mercado financiero internacional. Obtendríamos adicionalmente a la participación en el mismo vapor y energía para nuestro proceso (Anexo 5).

## ALTERNATIVAS DE FINANCIACION

Las alternativas de financiación que hemos contemplado son:

### - Créditos IFI en dólares

Inversión (US\$ millones) Cog/Out	20.5/15.8
% Financiación (US\$ millones)	80
Tipo de financiación	IFI-Dólares
Interés del crédito %	14
Condiciones del crédito	1 año de gracia
Amortización (Años)	5
Tasa representativa	1000

### - Crédito ordinario

Inversión (US\$ Millones) Cog/Out	20.5/15.8
% Financiación (US\$ millones)	80
Tipo de financiación	Crédito
Interés del crédito %	13.89
Condiciones del crédito	Sin año de gracia
Amortización (años)	5
Tasa representativa	1000

### - Emisión de bonos

Inversión (US\$ millones) Cog/Out	20.5/15.8
% Financiación (US\$ millones)	80
Tipo de financiación	Bonos
Interés del crédito %	11
Condiciones del crédito	Sin año de gracia
Amortización (años)	5
Tasa representativa	1000

### - Fiducia con titularización

Se ha explorado la posibilidad de suscribir una fiducia para este proyecto, con lo que no se recargaría, en principio, el endeudamiento de la empresa. La titularización apoyaría el proyecto al emitir bonos con base en los flujos proyectados.

### Otros

Leasing internacional	Bancoldex
Crédito en dólares	Flujo de efectivo
Emisión de acciones	Titularización

## TOPICOS DE ESTUDIO

Las respuestas que queremos de usted como asesor, obedecen a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál sería la matriz FODA de cada alternativa?
- Estratégicamente, y teniendo en cuenta nuestra situación, el entorno ambiental y los posibles cambios de regulación, ¿qué proyecto recomendaría usted?
- ¿Cuál debe ser la base para evaluar las diferentes alternativas de inversión?
- ¿Cuál es el flujo y la TIR para cada alternativa de inversión viable?
- ¿En cuánto reduciría cada alternativa nuestros costos por tonelada?
- ¿Cuál es la sensibilidad de la inversión a las siguientes variables?
- Inflación
- Devaluación
- Precio del combustible
- Precio de la energía
- ¿Qué alternativa recomendaría?

## ANEXO 1

### BALANCE GENERAL "LA MANCHA"

(En millones de pesos)

	31 de diciembre	
	1995	1994
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo corriente</b>		
Disponible	2.291	6.986
Inversiones	13.462	1.784
Deudores	42.143	33.092
Inventarios	25.772	19.717
Gastos pagados por anticipado	1.283	1.039
<b>Total activo corriente</b>	<b>84.951</b>	<b>62.618</b>
<b>Inversiones</b>		
Propiedades, planta y equipo	11.588	9.608
Deudores	78.118	71.797
	2.260	2.796
	176.917	146.819
Valorizaciones	296.343	242.649
<b>Total activo</b>	<b>473.260</b>	<b>389.468</b>
Cuentas de orden deudoras	227.112	20.271
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Obligaciones financieras	14.959	22.531
Proveedores y cuentas por pagar	11.485	8.189
Costos y gastos por pagar	1.044	1.572
Obligaciones laborales	5.733	4.800
Impuestos, gravámenes y tasas	2.938	2.517
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>36.159</b>	<b>39.609</b>
Obligaciones financieras a largo plazo	11.541	14.438
Pensiones de jubilación	14.935	12.388
Impuestos diferidos	1.250	1.661
Intereses	3.561	3.566
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	52	49
Prima en colocación de acciones	42.830	32.468
Reservas	22.260	20.792
Revalorización del patrimonio	18.491	14.396
Resultados del ejercicio	25.838	7.452
Superávit por valorizaciones	296.343	242.649
<b>Total patrimonio</b>	<b>405.814</b>	<b>317.806</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>473.260</b>	<b>389.468</b>
Cuentas de orden acreedoras	227.112	20.271

## ESTADO DE RESULTADOS "LA MANCHA"

(En millones de pesos)

	31 de diciembre	
	1995	1994
<b>Ventas netas</b>	235.746	174.070
<b>Costo de ventas y gastos operacionales</b>		
Costo de ventas	186.008	153.806
Gastos de administración	17.877	13.347
Gastos de ventas	4.607	3.419
	208.492	170.572
<b>Resultado operacional</b>	27.254	3.498
Otros ingresos	5.732	4.489
<b>Resultados antes de impuestos</b>	32.986	7.987
Impuestos de venta y complementarios	7.148	535
<b>Resultados del Ejercicio</b>	25.838	7.452

## COSTOS UNITARIOS "LA MANCHA"

Costos de producción por tonelada

Moneda	95	94	93	92	91	90
	US\$	US\$	US\$	Col\$	Col\$	Col\$
Precio de venta	862	672	660	497.1	427	325
Costo variable	406	360	363	238.8	215.5	156.8
Materias primas	182	156	147	95.1	87.3	64.9
Otros	113	94	104	74.9	67.7	47.5
Servicios	111	110	112	68.8	60.5	44.4
Servicios US\$	111	110	112	101.5	95.7	87.6
Costo Fijo	293	247	248	150.9	132.3	128.5
Utilidad	163	65	49	107.4	79.2	39.7

Producción (MTon)	236	233	210	227	216	208
Costo Servicios (MMUS\$)	26.20	25.63	23.52	23.03	20.68	18.22
	95	94	93	92	91	90
T. cambio				678	632	507

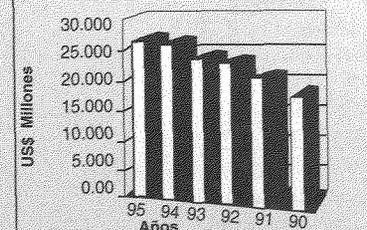
## Porcentaje precio venta 1995

	%	%	%	%	%	%
Precio de venta	100	78	77	85	78	74
Costo variable	47	42	42	41	40	36
Materias primas	21	18	17	16	16	15
Otros	13	11	12	13	12	11
Servicios	13	13	13	12	11	10
Costo Fijo	34	29	29	26	24	29
Utilidad	19	8	6	18	15	9
	100	78	77	85	78	74

## Porcentaje precio venta año

Precio de venta	100	100	100	100	100	100
Costo variable	47	54	55	48	50	48
Materias primas	21	23	22	19	20	20
Otros	13	14	16	15	16	15
Servicios	13	16	17	14	14	14
Costo fijo	34	37	38	30	31	40
Utilidad	19	10	7	22	19	12
	100	100	100	100	100	100
% \$Servicios/C.VAR	27	31	31	29	28	28
% \$Servicios/C.TOT	16	18	18	18	17	16

## COSTO SERVICIOS



### NEGOCIACIÓN DE CONTRATO PARA COMPRA DE ENERGÍA Y MEJORA DE COMBUSTIBLE

La actual infraestructura de servicios implica consumos intensivos de dos tipos de combustible: aceite crudo de petróleo y carbón. Adicionalmente, la baja capacidad de generación de energía hace que éste sea uno de los insumos más importantes y costosos del proceso productivo.

Adicionalmente, existen costos operativos que se detallan a continuación:

Costo de planta de servicios	
	SCOL Millones
<b>Caldera 1 (carbón) 180 MLPH</b>	<b>26</b>
Agua	13
Manejo	13
Carbón/Cenizas	
<b>Caldera 2 (crudo) 180 MLPH</b>	<b>12.75</b>
Agua	12.75
<b>Caldera 3 (Crudo) 60 MLPH</b>	<b>22.25</b>
Agua	4.25
Alquiler	18
<b>Generador 1, 9 MW</b>	<b>128</b>
Mantenimiento	8
Costo vapor	120
<b>Generador 2, 2 MW</b>	<b>76.5</b>
Mantenimiento	1.5
Costo vapor	75
Remuneración	60
Costo fijo	340
<b>Total</b>	<b>665.5</b>

El costo del vapor de los generadores está relacionado con la cantidad de vapor que pierden. El costo de generar una libra de vapor resulta del costo de combustible y operación de todas las calderas, sobre el monto total de vapor generado.

A los anteriores costos se le deben agregar los costos de combustible y de la energía comprada a la red pública. El precio histórico del kilowatio comprado a la empresa de energía ha evolucionado, según se puede observar en la Gráfica 1.

Se espera que la nueva ley eléctrica permita a la empresa una negociación más favorable para los próximos años (Ver Anexo 6: Marco legal).

A través de una inversión de 500 millones de pesos se espera reducir el consumo de carbón en un 10%.

### PROYECTO DE COGENERACIÓN INTERNA DE ENERGÍA

Con este proyecto, la empresa busca racionalizar los costos energéticos e incrementar la autosuficiencia energética. En la actualidad, la empresa demanda 28 MW para la producción de 190.000 toneladas de papel. "La Mancha" cogenera 9 MW con dos generadores viejos, comprando el exceso a la empresa municipal, lo que la convierte en altamente dependiente de esta energía, la cual es costosa y poco confiable.

El proyecto plantea reconvertir la planta de servicios de "La Mancha", reemplazando la energía costosa de la red con energía propia. Se requiere una caldera de potencia, para crudo o gas, similar a la actualmente instalada de 220.000 libras y un turbogenerador de 25 megawattios de 900 psi a 80 psi. El vapor generado permite satisfacer la demanda actual para el proceso de pulpa y papel.

Los siguientes son los datos de la infraestructura propuesta:

Calderas suministro Vapor	Generación de vapor Miles libras/hora (Mib/hr)	Presión de trabajo Libras/Pulgada <sup>2</sup> PSI	Costo (Gal)	Consumo Combustible Galón/día (crudo)
Caldera 4	220	900	320	37.938 gal/día
Caldera 2	180	900	320	32.000 gal/día
Caldera 3	60	600	320	15.000 gal/día

Generación Energía	Consumo vapor Miles libras/hora (Mib/hr)	Vapor reusable a 150 PSI (Mib/hr)	Vapor perdido a 0 PSI (Mib/hr)	Generación Megawattios-hora MW
Generador 1	60	0	60	4.4
Generador 3	320	320	0	18.6

Con el proyecto, aproximadamente el 80% de la energía será autogenerada y el faltante será negociado con la empresa municipal.

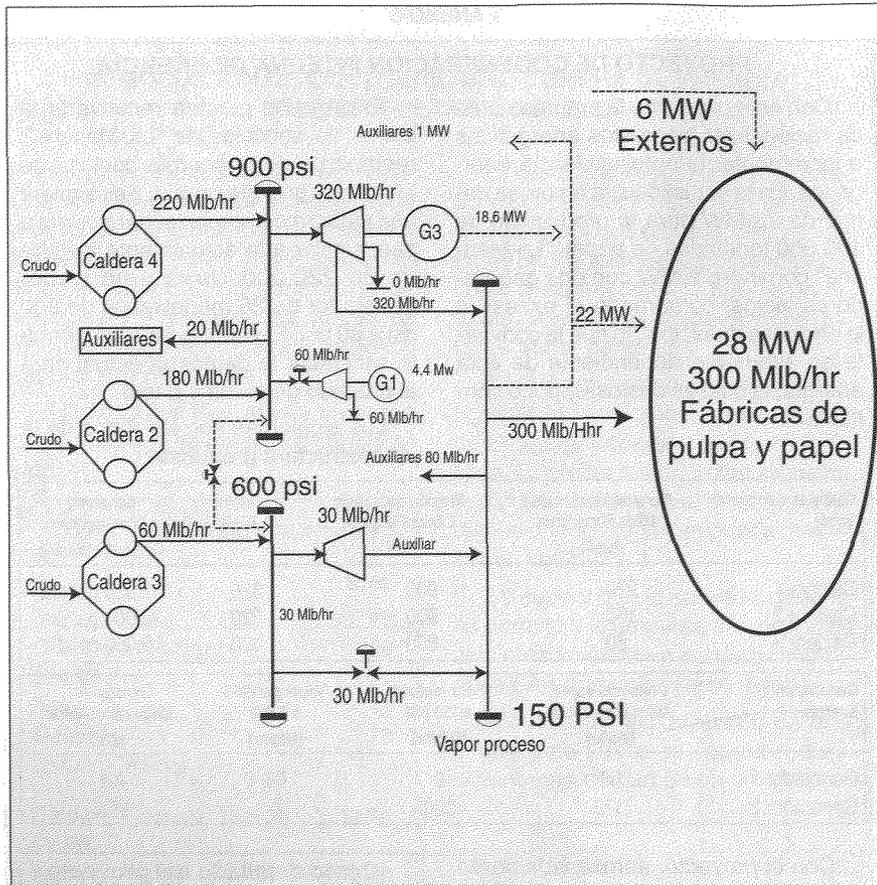
La nueva estructura permitirá eliminar el consumo de carbón y uno de los generadores, junto con el costo de manejo de materiales y la remoción de cenizas (60.000 ton/año).

#### Costo detallado del proyecto

Concepto	Valor
Equipo importado	13.5
Fletes e impuestos	1.8
Equipo local	0.3
Obra civil & instalaciones	1.4
Ingeniería y diseño	0.8
Total Gastos	17.8
Incremento capital de trabajo	0.6
Costos de iniciación	0.6
Intereses	1.5
Total Inversión	20.5

Además, la empresa incurrirá en costos de indemnización (0.2 millones) y en la reducción de inventario de partes obsoletas (0.3 millones).

Ver Tabla 1: Proyecto de cogeneración, desembolsos.



**Tabla 1. PROYECTO DE COGENERACIÓN**

Desembolsos - US\$Millones

%	Descripción	Total	40% Año 1	60% Año 2	Año 3
13.33	Equipo	\$13.50			
	Fletes e impuestos	\$1.80			
	Equipo local	\$0.30			
	Obra civil	\$1.40			
		\$17.00	\$6.80	\$10.20	
8.82%	Int. capitalizable	\$1.50	\$0.60	\$0.90	
		\$18.50			
	Ingeniería	\$0.80	\$0.32	\$0.48	
	Incremento Kdew	\$0.60			\$0.60
	Arranque	\$0.60			\$0.60
	Total	\$20.50	\$7.72	\$11.58	\$1.20
	Acum.		\$7.72	\$19.30	\$20.50

**Parámetros**

Impuestos	35%
% préstamo	80%

**Otros**

Indemnización	\$0.20
Pérdida inventario	\$0.30

### PROYECTO DE OUTSOURCING VAPOR Y ENERGIA

Una compañía con vasta experiencia en el desarrollo, operación y mantenimiento de proyectos de generación térmica ha presentado la propuesta de construcción de una planta cogeneradora de energía con una capacidad de 100 MW.

Esta empresa plantea que podría proporcionar energía eléctrica y vapor a "La Mancha", a un costo máximo de US\$0.60/kWh y US\$2.5/mil libras hora, respectivamente.

Para esta propuesta, la empresa "Cheap Light", un IPP (Independent Power Producer) analizó cuatro configuraciones diferentes para la planta cogeneradora, que podría utilizar uno de los tres combustibles diferentes.

Configuraciones de la planta:

1. Turbina de ciclo simple
2. Turbina de ciclo combinado
3. Caldera quemado carbón
4. Caldera quemado bagazo

Combustibles disponibles:

1. Gas natural
2. Carbón
3. Bagazo

La mejor opción deberá tener en cuenta el costo de combustible, costo de capital y eficiencia de la planta. Por ejemplo, una planta cogeneradora de gas puede ser capaz de proporcionar electricidad y vapor a un costo menor que una planta de carbón o de bagazo, gracias a su menor costo de capital y mayor eficiencia (mejor uso de la energía del combustible), sin embargo, el costo del gas es incierto y puede afectar grandemente la rentabilidad del proyecto.

*Turbina de combustión de ciclo simple*

Costo de capital: entre US\$300 y US\$400 por kilovatio instalado, dependiendo de los requerimientos del sitio de la planta. Una planta con turbina de combustión de ciclo simple consta de los siguientes componentes principales:

Unidad compacta turbina de combustión-generador de 80 MW a 120 MW

Recuperador de calor de baja presión.

Los precios de venta serían los siguientes:

29 MW a "La Mancha"  
US\$0.042/kWh

300 kph de vapor a "La Mancha"  
US\$2.50/kph

Electricidad a otras plantas industriales o la red  
US\$0.045/kWh

Es el diseño más sencillo, y tiene el tiempo de construcción más corto. Dependiendo de la disponibilidad de los equipos, se estima que una planta de ciclo simple podría estar en línea y en operación para enero de 1998.

*Turbina de combustión de ciclo combinado*

Costo de capital estimado: entre US\$500 y US\$600 por kilovatio instalado. En este caso, el capital adicional es empleado para incrementar la eficiencia de la planta hasta 37% contra 32% para una turbina de combustión de ciclo simple. Una planta con turbina de combustión de ciclo combinado

consta de los siguientes componentes principales:

Unidad compacta turbina de combustión-generador de 80 MW.

Unidad turbina de vapor-generador de 20 MW, sin condensación y extracción de vapor a 175 psig.

Recuperador de calor de alta presión.

Los precios de venta serían los siguientes:

35 MW a "La Mancha"  
US\$0.045/kWh

300 kph de vapor a "La Mancha"  
US\$2.50/kph

Electricidad a otras plantas industriales o la red  
US\$0.045/kWh

Entrada en operación: Diciembre de 1997.

Esta fecha es basada en un período de desarrollo de diez meses (un mes para optimización del proyecto, tres meses para contratos, seis meses para financiación y permisos) con un período de construcción de catorce meses (desde el cierre financiero).

*Caldera quemando carbón*

Dos alternativas de combustible sólido fueron evaluadas para esta propuesta. Ambas utilizan esencialmente la misma tecnología, pero con diferentes combustibles locales, carbón o bagazo. Una planta de carbón puede proporcionar electricidad y vapor a bajo costo, a través de la utilización eficiente de un combustible de bajo costo como el carbón, el cual tiene un precio que es aproximadamente la mitad del valor del gas natural.

El costo del capital estimado para una planta de carbón está entre US\$1.000 y US\$1.300 por kilovatio

instalado. El costo de capital está determinado principalmente por el precio del combustible y las necesidades ambientales (Anexo 7: Permisos ambientales). El incremento en el precio de la tecnología para manejo del carbón requiere el uso de un ciclo de mayor eficiencia, lo cual adiciona otros costos. El cumplimiento de leyes ambientales impuestas por el gobierno también incrementa el costo de capital, ya que los diseños requieren la utilización de equipo especializado.

Los principales equipos incluidos en una planta de carbón son los siguientes:

- Unidad turbina de vapor-generador, con condensación y extracción de vapor a 175 psig.
- Caldera de doble presión.
- Sistema de manejo y almacenamiento de carbón.
- Auxiliares.

Una planta de carbón de 100 MW tendría los siguientes precios de venta:

35 MW a "La Mancha"  
US\$0.060/kWh

300 kph de vapor a "La Mancha"  
US\$2.50/kph

Electricidad a otras plantas industriales o a la red  
US\$0.060/kWh

La fecha para operación comercial es diciembre de 1998, la cual se basa en un período de desarrollo de diez meses (un mes para optimización del proyecto, tres para contratos, seis para financiación y permisos) con un período de construcción de veinte meses (desde el cierre financiero).

*Caldera quemando bagazo*

En esta alternativa, el costo de capital y la eficiencia están determinados por el manejo del combustible; se

necesita mayor cantidad de equipo, consecuentemente habrá mayores pérdidas en carga auxiliar. Para una planta de bagazo de 100 MW, "Cheap Light" estima un consumo diario de combustible de 4.300 toneladas (a un factor de capacidad de 90%). El costo de capital estimado para esta planta está entre US\$1.400 y US\$1.800 por kilovatio instalado, con los siguientes equipos principales:

- Unidad turbina de vapor-generador, con condensación y extracción de vapor a 175 psig.
- Caldera de doble presión.
- Sistema de manejo y almacenamiento de bagazo.
- Auxiliares.

Los precios de venta serían los siguientes:

35 MW a "La Mancha"  
US\$0.055/kWh

300 kph de vapor a "La Mancha"  
US\$2.50/kph

Electricidad a otras plantas industriales o a la red  
US\$0.055/kWh

Actualmente, "Cheap Light" estima que la fecha para operación comercial de una planta de bagazo es diciembre de 1999. Esta fecha se basa en un período de desarrollo de diez meses (un mes para optimización del proyecto, tres para contratos, seis para financiación y permisos).

#### Resumen de alternativas de cogeneración

Combustible	Tecnología	Comportamiento	Precio de electricidad
Gas natural	Ciclo simple	10.500 BTU/KWh	4.5 c/kWh
\$2.25-\$2.75 M/Btu	\$300-\$400/Kw	32% eficiencia	
Gas natural	Ciclo combinado	4.5 c/kWh	
\$2.25-\$2.75 M/Btu	\$500-\$600/Kw	9.250 Btu/kWh	
		37% eficiencia	
Carbón	CFB/Turbina de V.	12.500 Btu/kWh	6.0 c/kWh
\$1.40-\$1.70 M/Btu	\$1.100-\$1.300/Kw	27% eficiencia	
Bagazo	CFB/Turbina de V.	6.400 Btu/kWh	5.5 c/kWh
\$0.25-\$0.50 M/But	\$1.500-\$1.800/kW	21% eficiencia	

#### Consideraciones del proyecto

La meta es desarrollar, diseñar y operar una planta cogeneradora rentable, que suministre electricidad y vapor a bajo costo y en forma confiable.

"Cheap Light" se encargará de lo siguiente:

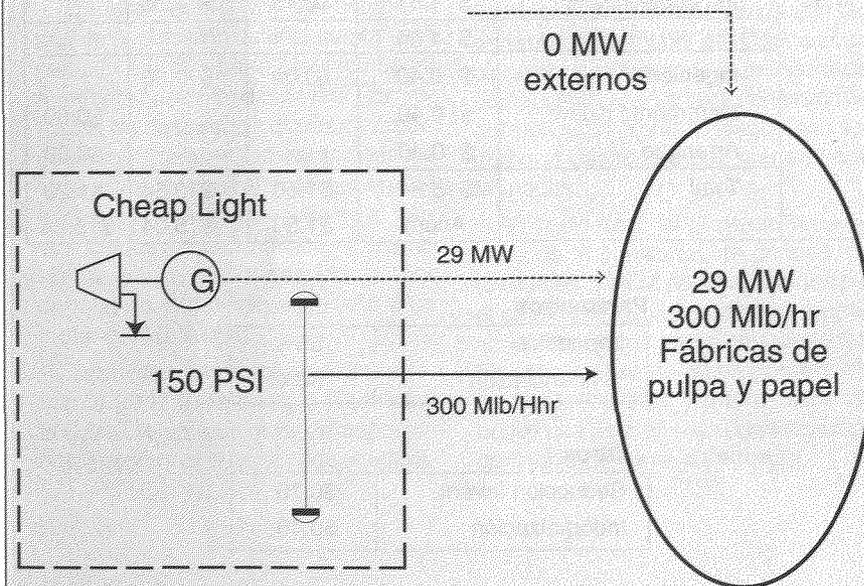
- Definición de la alternativa óptima (equipo, combustible, tamaño).
- Contacto con proveedores de equipos y de insumos.
- Negociación de un paquete completo de contrato para el proyecto (ingeniería, construcción, suministro y transporte de combustible,

interconexión y transmisión, ventas de potencia, ventas de vapor, operación y mantenimiento y participación de activos), incluyendo todos los permisos gubernamentales y autorizaciones.

- Financiación del proyecto
- Suministro de fondos para todos los gastos de desarrollo.
- Suministro de fondos para todos los gastos de capital requeridos.

El proyecto plantea reemplazar toda la generación propia de vapor y energía. El adecuamiento de la infraestructura interna de "La Mancha" requiere inversiones por US\$ 4 millones y un incremento en el consumo de energía de 1 Megawatio, con lo que el total comprado sube a 29 MW.

Desaparecen todos los otros costos de operación de la infraestructura de servicios.



**PROYECTO DE OUTSOURCING**

Desembolsos - US\$millones

%	Descripción	Total	10%		90%	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 3
13.30	Equipo	\$10.00				
	Fletes e impuestos	\$ 1.33				
	Equipo local	\$ 1.00				
	O. Civil & Inst.	\$ 0.80				
	Subtotal	\$13.13	\$1.31	\$11.82		
11.50	Int. capitalizable	\$ 1.51	\$0.15	\$ 1.36		
		\$14.64				
	Ingeniería	\$ 0.40	\$0.04	\$ 0.36		
	Incremento Kdew	\$ 0.40				\$0.60
	Arranque	\$ 0.40				\$0.60
	Total	\$15.84	\$1.50	\$13.54		\$1.20
	Acum.		\$1.50	\$15.04		\$16.24

**Parámetros**

Impuestos	35%
% financiación	80%

**Otros**

Reducción Invent.	\$0.70
Indemnización	\$0.40

**PROYECTO TERMOFLOR**

El proyecto Termoflor consiste en la cogeneración de una planta de energía que genera 248 MW, la cual estará ubicada en la zona, sus dos principales propósitos son:

1. Proveer suficiente energía a la red para las bases de despacho.
2. Proveer calor y energía a la industria local que lo requiere.

Un total de 140 MW de la capacidad de generación de esta planta será vendido a la Empresa Eléctrica Local mediante bases de despacho. Los períodos de despacho ocurrirán primordialmente durante las estaciones de verano en la cual el hidrogenerador estará en un nivel más bajo de lo normal. Dadas estas condiciones, es previsible que la planta despachara por un total de 5.200 horas por año a un factor de capacidad.

Termoflor venderá aproximadamente 29 MW de energía eléctrica y 300.000 libras por hora de vapor de baja presión, el cual puede ser utiliza-

do en la producción de pulpa y de papel (Ver outsourcing).

El período de este proyecto de contratación, construcción, montaje y pruebas se estima que durará dos años, el proyecto requiere como requisito cuarenta y cinco millones de pies cúbicos de gas natural y adicionalmente puede consumir ACPM pero producirá una menor cantidad. Es importante para este proyecto que el departamento del Valle del Cauca solucione su problema de suministro de combustible, mediante la construcción del poliducto Bahía Málaga-Cali, así como el gasoducto que viene desde Mariquita.

El costo total del proyecto tiene un valor de 200 millones de dólares, de los cuales 50 MM serán aportados por el consorcio, de éstos, ocho millones serán aportados por la compañía "La Mancha", el resto será conseguido mediante créditos y una emisión de bonos que estarán respaldados por los contratos de venta de energía.

## MARCO LEGAL

### 1. Generalidades

#### 1.1. La Constitución

La Constitución de 1991 definió como uno de sus principios que el servicio de energía es una responsabilidad del Estado y que su prestación puede ser desarrollada por el mismo Estado, los particulares o las comunidades organizadas.

Esta autorización de prestación está plasmada en los artículos:

- Los particulares pueden prestar el servicio (Art. 365)
- Habrá libertad económica y libre competencia (Art. 33).

#### 1.2. El Decreto 700

Se expidió a raíz del racionamiento; abrió el camino para la participación privada en la generación eléctrica.

- Permitted celebrar contratos de largo plazo, para compra y venta de energía (PPA'S), mediante financiación de proyectos con esquemas BOO (Built, Operated and Owned) y BOOT (Built, Operated, Owned and Transferred).

- Fue ratificado por la Ley Eléctrica y de Servicios Públicos y reglamentación posterior.

#### 1.3. Ley 143 de 1994 (Ley Eléctrica)

Establece el régimen para las actividades de generación, interconexión, transmisión y distribución y comercialización de electricidad.

- Corresponde al Estado, entre otras, promover la libre competencia en las actividades del sector.
- En estas actividades podrán participar agentes económicos públicos, privados o mixtos, en un contexto

de libre competencia (art. 7). Define los Usuarios No Regulados cuyas compras se realizan a precios acordados libremente (art. 11).

- La construcción de plantas generadoras, y su conexión a la red, está permitida a todos los agentes económicos (art. 24).
- Establece libre acceso a la red, previo el cumplimiento de las normas y pago de las retribuciones (art. 30).

#### 1.4. Ley 142 de 1994 (Ley de Servicios Públicos)

- Permite la prestación de los servicios públicos por inversionistas privados.
- Crea las Empresas de Servicios Públicos.
- Los productores de servicios marginales o para uso particular no están obligados a organizarse como Empresas de Servicios Públicos (art. 16).

### 2. El mercado mayorista

El mercado mayorista inició con la apertura de la Bolsa de Energía (20 de julio de 1995).

#### 2.1. Agentes del mercado mayorista

- Generadores.
- Sistema de transmisión nacional: Todos los agentes tienen libre acceso.
- Comercializadores: Representan la demanda de los usuarios.
- Grandes consumidores o usuarios no regulados: Si su demanda es mayor que 2MW (>1MW enero de 1997), se consideran grandes con-

sumidores y pueden acordar las tarifas libremente, conformar una comercializadora y participar directamente en la Bolsa.

### 2.2. Definiciones y reglamentación

- Bolsa de energía: A partir de ofertas de precio y disponibilidad, establece el programa de generación y el precio de bolsa.
- Despacho: Se determina con base en los precios de oferta, ordenados de menor a mayor, hasta atender la demanda.
- Precio de bolsa: Corresponde al precio de oferta de la planta más cara despachada.
- Los generadores con capacidad > 20 MW están obligados a participar en la bolsa.

### 3. Reglamentación para cogeneradores, autogeneradores y plantas menores (en proyecto)

#### 3.1. Cogeneradores

- No hay límite de capacidad.
- Debe realizar contratos de respaldo.

#### 3.1.2. Condiciones para la venta de excedentes

- 3.1.2.1. Energía excedentaria con garantía de potencia
  - Declara su sistema como inflexible (por razones del proceso) y vende a la bolsa a precio de bolsa.
  - Vender a una comercializadora que atiende mercado regulado, directamente sin convocatoria pública, a precio de bolsa.
  - A la misma comercializadora participando en la convocatoria.
  - A usuarios no regulados y comercializadores o generadores que

atienden exclusivamente mercado no regulado; los precios son pactados libremente.

#### 3.1.2.2. Energía excedentaria sin garantía de potencia

- Declara su sistema como inflexible y vende a la bolsa a precio de bolsa, descontando el cargo por capacidad.
- A usuarios no regulados y comercializadores o generadores que atiendan exclusivamente mercado no regulado, a precios pactados libremente.

#### 3.1.2.3. Cargos por uso de la red nacional

- Si vende energía excedentaria con garantía de potencia, paga cargos al sistema interconectado nacional con base en la potencia asociada a la energía comercializada.

### 3.2. Autogeneradores

- Producen energía exclusivamente para atender sus propias necesidades y usan la red pública sólo para obtener respaldo.
- No puede vender energía a terceros.

### 3.3. Plantas menores de 20 MW

#### 3.3.1 Plantas menores de 10 MW

- No tienen acceso al despacho central.
- La energía se puede comercializar así:
  - a) A una comercializadora que atiende mercado regulado, directamente sin convocatoria pública, a precio de bolsa.
  - b) A la misma comercializadora, pero participando en la convocatoria.
  - c) A usuarios no regulados y comercializadores o generadores que

res que atiendan a usuarios no regulados a precios pactados libremente.

### 3.3.2. Plantas menores, entre 10 y 20 MW

- Pueden optar por el despacho central.
- La energía la pueden comercializar igual al interior.
- El generador que no participe en el mercado mayorista y que tenga contratos con usuarios no regulados, debe contratar respaldo.

### 4. Asociación entre empresa de servicio público y el generador privado

- En el futuro, el interés es no tanto ofrecer PPA'S como buscar nuevos esquemas para el desarrollo de proyectos entre empresas estatales y cogeneradores privados.
- El gobierno y las compañías generadoras no están interesados en ofrecer PPA'S.
- A medida que las reglas del juego sean más claras, el privado podrá asumir más riesgos como el mercado, por ejemplo.
- Las compañías generadoras pueden asociarse con los ingenios para comercializar energía (en bolsa o contratos), compartiendo los riesgos, aminorándolos mediante el respaldo y la confiabilidad de su red y experiencia.
- También, participando en proyectos con esquemas de riesgo compartido a largo plazo.

### BOLSA DE ENERGÍA

La Bolsa de Energía es una figura comercial para recibir ofertas y demandas del mercado eléctrico y que permite la compra y venta de energía a precios de mercado. El transporte de

energía está garantizado a través de las redes del Sistema Interconectado Nacional (SIN) posibilitando así las transacciones entre los agentes participantes en el mercado.

La bolsa tiene como objetivo operar el mercado eléctrico nacional mediante un libre esquema de oferta y demanda, lo cual se traduce en una mayor economía en los costos de operación SIN para beneficio directo de generadores, comercializadores y usuarios industriales e indirectamente a usuarios finales. Para lograrlo, coordina el despacho de los recursos de generación de acuerdo con las ofertas más económicas en libre competencia entre los distintos agentes.

La bolsa es administrada por el Centro Nacional de Despacho (CND), de Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P., ente encargado también de la planeación indicativa y coordinación de la operación del sistema interconectado nacional. La operación de la bolsa está respaldada por la preparación del CND, la especialización de sus profesionales y una completa infraestructura tecnológica de sistemas informáticos y de telecomunicaciones, en coordinación con los centros regionales de despacho y empresas del SIN, para garantizar la adecuada utilización de los recursos energéticos y eléctricos.

Además, el CND se encarga del planteamiento operativo indicativo, el cual sirve de referencia a los agentes generadores y comercializadores del SIN y a posibles inversionistas, para la elaboración de contratos de compra y venta de energía a largo plazo y para sus ofertas en la bolsa.

Para representar a los industriales en la bolsa se han conformado entidades asesoras que cuentan con un equipo especializado de personas que por su conocimiento e información logran

obtener una acertada alternativa en el mercado energético.

Hoy en día, los industriales que tienen un consumo de energía superior a los 2 MW (1 MW para enero de 1997), pueden acudir al mercado libre para conseguir la mejor alternativa económica. Es allí donde surge la figura del comercializador, en el cual las entidades asesoras desempeñan un papel fundamental representando a los industriales ante los diferentes agentes que participan en el mercado de la energía para asistirlos en la negociación y así alcanzar los beneficios esperados.

El comercializador es la entidad que labora al interior de la Bolsa de Energía y quien conoce todas las leyes y reglamentaciones de ésta, para ofrecer un servicio a la empresa privada. Las modalidades para la adquisición

pueden ejecutarse en un contrato a largo plazo, mediante el cual las dos partes conciertan un precio para la compra y venta de energía, por una parte, y la otra, a corto plazo a través de la Bolsa de Energía en un sistema de compra de energía día a día.

Las entidades asesoras, además de la asistencia de la compra de energía, trabajan en la presentación de ofertas ante las empresas generadoras de energía, haciendo un paquete de largo plazo a nombre de la entidad con la cual se negocia ofreciendo el producto al cliente con una asistencia en la optimización del recurso, administración de contratos y facturación y manejo de las relaciones con las electrificadoras locales. El Estado exigió la separación de transmisión, generación, distribución y comercialización para el campo eléctrico.

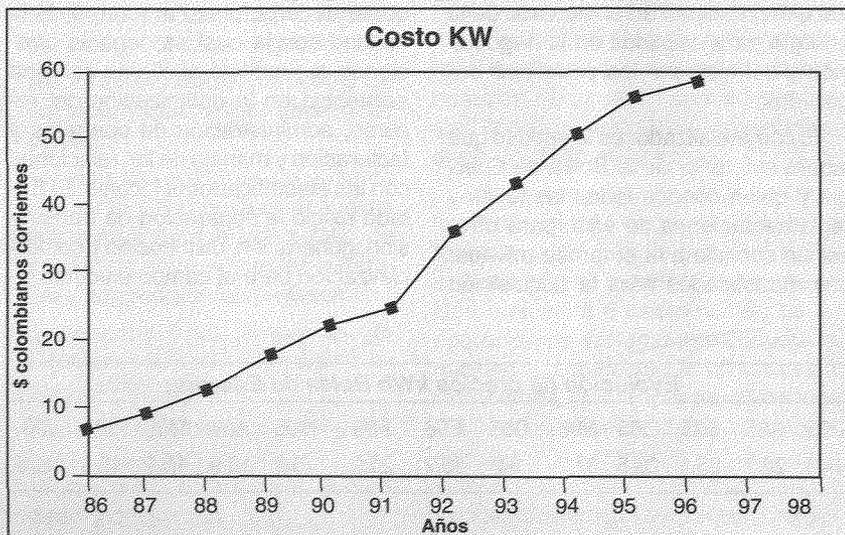
**Evolución de precios kWh Bolsa de Energía**

J95	A95	S95	O95	N95	D95	E96	F96	M96	A96	M96	J96	J96
14.1	20.7	25.1	23.5	37.7	84	35.7	21.2	16.9	16.9	15.9	15.8	15.6

**COSTO HISTORICO KW**

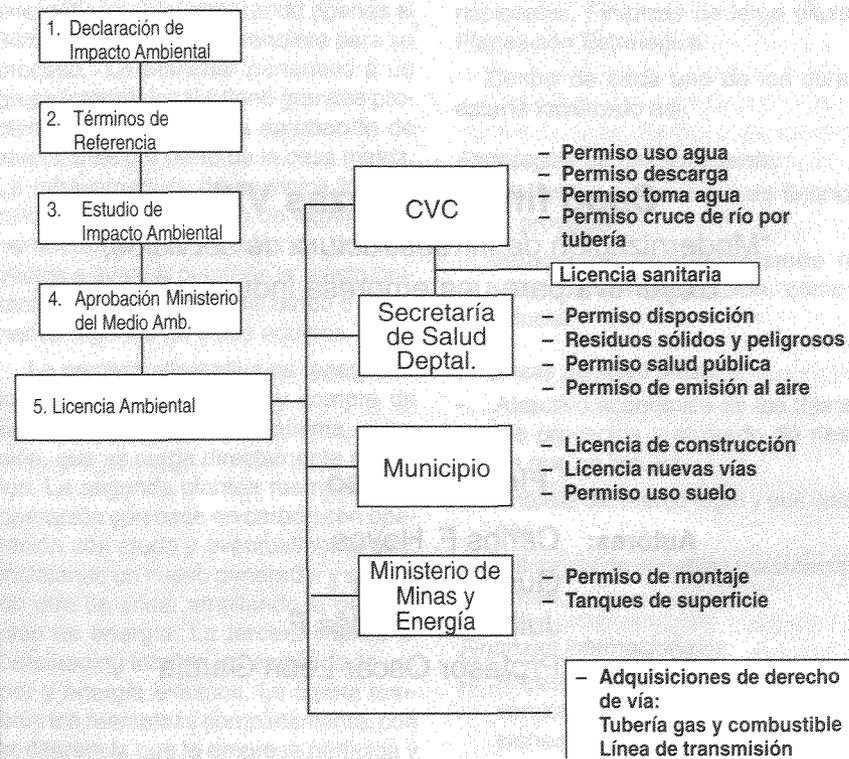
Año	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
\$/KW	7.44	10	13	18.2	22.5	25.1	36	43.4	50.5	56	58.3		

Gráfica 1



**PERMISOS AMBIENTALES**

El montaje de una planta de generación eléctrica requiere diferentes permisos que son tramitados ante diversas entidades y obedecen a la nueva legislación del Ministerio del Medio Ambiente.



## Caso final Finanzas VIII

“Modernización de infraestructura de servicios,  
disyuntiva para una empresa industrial”

### Ficha del caso

**Autores:** Carlos F. Hoyos  
Gustavo Mejía  
Julián Benavides F.

**Director:** Profesor Oscar León García

Santiago de Cali, 15 de enero de 1997

### RESUMEN

Una empresa, “La Mancha”, encuentra que es imperativo para garantizar su viabilidad operativa y competitividad, modernizar su infraestructura de servicios. Dentro de esta infraestructura los costos y calidad del servicio energético tienen gran importancia, puesto que la empresa, a diferencia de la mayoría de las de su tipo, no es autosuficiente energéticamente, generando apenas el 30% de la energía que requiere para su proceso. “La Mancha” pertenece a un grupo internacional y tiene grandes problemas para obtener la aprobación de inversiones por parte de la casa matriz. La infraestructura de servicios incluye calderas de generación de vapor y generadores de energía eléctrica. Los proyectos a evaluar plantean la reestructuración completa, reemplazando o eliminando algunos de estos equipos.

La primera alternativa es renegociar los contratos de energía y compra de carbón, realizando una mínima inversión, que se carga directamente a gastos. La segunda plantea reemplazar la operación con base en carbón con operación con crudo y eventualmente gas, instalando un nuevo generador y sacando otro de línea, ampliando la generación de energía. La tercera implica el outsourcing total de los servicios de vapor y energía eléctrica. La cuarta también los reemplaza completamente, con la diferencia que la empresa participa y adicionalmente es un proyecto de mayor magnitud.

Se deben analizar las diferentes alternativas estratégica, operativa y financieramente. El entorno está dado por la nueva Ley Eléctrica y las regulaciones ambientales.

### MATERIAS DE APLICACION

Es un caso donde el estudiante debe profundizar y analizar la influencia que la estructura productiva propia de la

empresa, la legislación y el entorno macroeconómico tienen sobre el atractivo de diferentes proyectos. Finalmente, el estudiante debe conocer y evaluar las diferentes opciones de financiamiento para proyectos de inversión de mediano tamaño.

Es un caso que se considera puede ser estudiado en los cursos de: Estrategias de financiamiento, Finanzas internacionales, Finanzas de largo plazo y Planeación Estratégica.

Dentro de cada uno de los cursos estaría localizado así:

#### *Estrategias de financiamiento:*

- Diferentes alternativas de financiar el proyecto.
- Aplicación de mecanismos novedosos de financiación, como la fiducia.

#### *Finanzas de largo plazo:*

- Atractivo económico de los diferentes proyectos y el grado de riesgo en que se incurre.
- Análisis del marco legal y sus opciones.
- Influencia de variables macroeconómicas.

#### *Finanzas internacionales:*

- Presentación del proyecto a los inversionistas internacionales y condiciones de financiación internacional.

#### *Planeación Estratégica:*

- Matriz DOFA energética de la empresa, estrategias.

### RECOMENDACIONES PARA EL PROFESOR

#### Propósito pedagógico

El propósito pedagógico es capacitar al estudiante en la evaluación de alternativas y toma de decisiones bajo incertidumbre, con diferentes herramien-

tas como TIR, flujo de proyecto, flujo del inversionista y tasas de interés.

Del proyecto, los estudiantes podrían aprender:

- La importancia que tiene la infraestructura de servicios sobre la rentabilidad de una empresa.
- A evaluar los costos financieros de diversas alternativas de inversión, teniendo en cuenta escenarios, proyecciones y simulaciones diferentes.
- Tener en cuenta el entorno, ambiente macroeconómico, legislación y opciones de financiación y utilizarlos para generar alternativas atractivas de inversión.
- El manejo del riesgo ante variables como la inflación, la devaluación, costos de insumos, etc.

#### Proceso de discusión

- Entorno macroeconómico  
Cómo afecta el proyecto
- Marco legal vigente  
Posibilidades de nuevos negocios y sus riesgos
- Proyectos vs. Estructuras operativas vs. Riesgo  
Ventajas y desventajas de cada alternativa
- Mercados financieros internacionales  
Venta del proyecto  
Fiducia
- Diferentes estructuras de financiamiento.

#### Preguntas principales

1. ¿El marco legal introduce incertidumbre en la toma de decisiones?
2. ¿Por qué no negociar en la Bolsa Eléctrica?
3. ¿Qué pasaría si suben los impuestos a la autogeneración?

4. ¿Qué alternativas serán más acordes con la actual estructura operativa de la compañía?
5. ¿Es la devaluación o la revaluación un factor determinante (velocidad flujo del proyecto) que pasa con la inflación?
6. ¿Qué ventajas tributarias podrían tener las diferentes alternativas, tanto operativas como financieras?
7. ¿Cómo influye la actual coyuntura socioeconómica colombiana en la viabilidad de proyectos de inversión?
8. Con base en la información financiera y operativa de la empresa, ¿qué opciones de financiamiento recomendaría?
9. ¿Qué tan sensibles son los diferentes proyectos a variaciones en el precio del combustible?

#### Posibles respuestas

1. Es muy posible, puesto que ni el legislativo ni el ejecutivo han sido coherentes con el espíritu que originó la ley.
2. Es factible negociar en la Bolsa Eléctrica, siempre y cuando los contratos y proyectos hayan sido negociados inteligentemente (cobertura de riesgo contra sequías controladas) y estén en firme.
3. La viabilidad del proyecto podría perderse si se incrementa la sobretasa existente, que en la actualidad es de un 20%, la sobretasa se puede disminuir después del año 2000 ya que se acaban los subsidios de los estratos 1, 2 y 3, lo cual originaría una revaluación del proyecto y su flujo de caja.
4. Aquellas alternativas que provean el mejor balance energético teniendo en cuenta no sólo el costo de la energía eléctrica sino otros insumos como vapor. Entregar la mayor par-

te de la infraestructura de servicios puede ser una decisión riesgosa, si no se evalúa bien la capacidad de gestión de la compañía que adelante el proyecto.

5. La devaluación puede afectar el proyecto, en caso de que la consecución de los recursos sea en moneda extranjera, por lo que se incurriría en un riesgo cambiario en el momento de pagar los intereses o el capital. La aceleración de la devaluación puede cambiar completamente la estrategia de financiamiento. La inflación introduce, por otra parte, un riesgo adicional al negocio, puesto que puede compensar el efecto de la devaluación o amplificarlo.
6. El ubicar el proyecto en zona franca genera ahorros tributarios, lo mismo que la importación de equipos a través del Plan Vallejo. Sin embargo, la alternativa no es viable dada la necesidad simultánea de vapor, el cual no puede ser transportado por largas distancias.

7. La calificación de riesgo del país impone una prima adicional sobre el proyecto, por lo que se requieren altas tasas de retorno, superiores a otros países.
8. Lo más lógico es un crédito IFI, sin embargo, no se debe olvidar la restricción a inversiones de capital impuestas por la casa matriz. Es conveniente explorar la alternativa de una fiducia con titularización, pues al constituirse un patrimonio autónomo la empresa no accede al financiamiento sino que lo hace la fiducia, con base en los flujos garantizados para la misma. La empresa sólo compra el servicio.
9. Es la variable más importante, junto con las variables macroeconómicas. Puede volver el proyecto atractivo o hacerle perder por completo la rentabilidad. El gas es un buen ejemplo, debido a la incertidumbre generada por los impuestos con los que puede ser gravado.

## ES CUESTION DE LOGISTICA\* (Caso de estudios en Administración)

MARIA ELENA BOTERO MEJIA  
ANA CRISTINA MARIN FERNANDEZ  
GRACE ALEXANDRA RITTER MEZA

Estudiantes del Postgrado Especialización en Administración  
Profesores: Juan de Jesús Pinto y Andrés López

### Resumen del caso

*El caso relata una situación en el Comité de Logística de la ANDI, al cual asisten las personas encargadas del área de logística de las empresas afiliadas. Entre ellas se encuentra Juan Confundido, quien acaba de ser nombrado Director de la Unidad Estratégica de Logística de la empresa Cremaíz y asiste por primera vez a la reunión, con la esperanza de encontrar claridad respecto de lo que debe hacer en la empresa, para su desarrollo logístico.*

*¡Felicitaciones! ¡Excelente presentación! Clarifica muchos puntos de vista.*

Así terminó la reunión mensual del Comité de Logística de la ANDI -Asociación Nacional de Industriales- en medio de aplausos. Juan Confundido seguía sentado en la primera fila del auditorio, mientras todos se despedían y le daban la bienvenida como nuevo integrante del Comité. Estaba tan desconcertado con los resultados de la reunión que había perdido la noción sobre quiénes eran sus compañeros de Comité. Esperaba encontrar claridad respecto de los cambios que debía proponer en su empresa, para desarrollar la Unidad Estratégica

de Logística que le acababa de ser asignada. Se preguntaba ahora: ¿Logística es todo? ¿Por qué todas las empresas manejan el concepto de logística tan diferente? ¿En mi empresa esperan que desarrolle una logística integrada? ¿Cómo voy a hacer para manejar tantas cosas? ¿Cómo va a influir esto en la estructura de poder de la empresa? ¿Será que a Jorge Martínez, el Director de Mercadeo, lo bajan del trono? ¿Me voy a convertir en el pararrayos de todo? (Anexo 1)

### JUAN CONFUNDIDO Y CREMAIZ

Cremaíz es una empresa multinacional con casa matriz en Nueva York,

\* Caso propiedad del ICESI

que se estableció en Colombia en el año 1950, y se dedica a la producción y comercialización de materias primas industriales derivadas del maíz. Dadas las condiciones de mercado abierto, el plan para la empresa en Colombia es convertirse en la principal de Latinoamérica, para lo cual se hizo una inversión de aproximadamente 3.000 millones de pesos, en ensanche de la planta y automatización del proceso de producción, lo cual va a permitir aumentar el volumen de 200 toneladas de maíz molido por día, a 500 toneladas.

El cambio tecnológico está modificando la estructura de la empresa, debido al incremento de la producción, el crecimiento de la empresa y la distribución a Latinoamérica, lo que definitivamente va a exigir mayor eficiencia en sus procesos. Está pasando de funcional a matricial, donde cada área funcional se debe constituir en una empresa de servicios para las otras, de tal manera que si no existe una satisfacción total del cliente interno éste se puede contratar por fuera (Anexo 2). Para lo anterior, la estrategia de trabajo se basa en equipos autodirigidos y organización por procesos.

Dentro de la nueva estructura, se creó la Unidad Estratégica de Logística debido a las implicaciones que va a traer para la empresa tanto el cambio tecnológico efectuado como el mayor volumen de producción y la idea de que Colombia sea la planta de producción para Latinoamérica; sin embargo, su definición y alcance no son claros para la empresa (Anexo 2). Para su dirección ha nombrado a Juan Confundido, quien por varios años ha estado al mando de las áreas de distribución y transporte. Es un ejecutivo joven, de 35 años, visionario, Administrador de Empresas, con un postgrado, en el exterior, de Ingeniería Industrial. Su trayectoria en la empresa

ha sido de diez años, durante los cuales empezó como Planeador de Producción y luego fue promocionado a los cargos de Jefe de Compras, Jefe de Distribución y luego Gerente de Distribución y Transporte; en todos ha tenido un excelente desempeño. Es la primera vez que va a ocupar un cargo en la alta dirección de la empresa, razón por la cual lo asumió con gusto y como un gran reto.

El Presidente de la compañía, al describirle sus nuevas funciones, le dijo: «Su trabajo es llegar al cliente final en el menor tiempo, con el menor costo y en las condiciones establecidas por el mercado. En sus manos está colaborar con la ventaja competitiva de la empresa, porque va a permitir una diferenciación: el producto debe estar siempre presente cuando el consumidor quiera comprarlo». Esto le causó gran preocupación porque en su mente estaba seguir haciendo distribución y transporte en un mayor volumen, buscando una mayor integración entre las áreas, en especial las de mercadeo y manufactura. Ahora resulta que le estaban planteando una situación de un alto nivel de compromiso, la que le exigía una visión total de la empresa y por la cual iba a ser el centro de atención de todos.

### ¿A QUIEN CREERLE?

En la reunión del Comité de Logística de la ANDI se encontraban gerentes de logística, vicepresidentes de logística, jefes de distribución y transporte, gerentes de suministros, y en general, personas que tenían a su cargo el manejo de logística de su empresa. La agenda de este día era particularmente interesante para Juan, porque se iba a compartir la experiencia de las empresas de mayor trayectoria en desarrollo logístico. Estas reuniones se caracterizaban por un alto nivel de informalidad y camaradería y se compartía mucha información.



Figura 1. Algunos miembros del Comité de Logística de la ANDI que participan en la discusión.

La sesión se inició con la presentación de los nuevos integrantes, en la cual se le dio la bienvenida a Juan Confundido, Director de la Unidad Estratégica de Logística de Cremaiz S.A., y a otras personas que asistían por primera vez. La presentación de las empresas se inició con Diego Valverde, Vicepresidente de Logística de Calvin Internacional, empresa multinacional con tres grandes áreas de producción: dulcería, productos de tocador y aseo y farmacéuticos, como también la comercialización de marcas internacionales de estos mismos productos. Explicó el concepto de cadena de abastecimiento, la cual daba origen a la Logística Integrada (Anexos 1 y 3); mediante ella se pretende controlar una operación desde que se compra la materia prima, pasando luego por la producción, hasta cuando llega al destinatario final. Luego, hizo una presentación de la empresa y su desarrollo logístico (Anexo 4), en la cual enfatizó que es responsabilidad de Logística calcular qué productos tiene que haber, cuándo tienen que estar, qué plan de producción, en fábrica, debe existir, qué materiales hay que comprar y cuándo hay que comprarlos.

En este momento se oyó en el salón la exclamación: «Este tiene más poder que el Presidente de mi empresa», con lo cual todos empezaron a reír. Tomó la palabra, entonces, Enrique Ordóñez, Gerente de Distribución Física de Hobbes S.A., empresa con actividades semejantes a las de Calvin Internacional. Este hizo una breve descripción de lo que se considera logística en su empresa (Anexo 5), señalando que lo importante no es agrupar todas las funciones bajo una misma cabeza, sino la comunicación e integración entre las diferentes áreas funcionales que forman parte del proceso.

Se oyó un rumor de aceptación por parte de muchos y aprovechó la oportunidad para intervenir Mario Rendón, Gerente de Logística Comercial de Aceites Olafo, empresa nacional dedicada a la producción y comercialización de grasas vegetales y sus derivados (Anexo 6). Esta persona afirmó en forma despectiva que no era necesario complicarse con toda la cadena de abastecimiento, cuando había áreas especializadas que lo hacían muy bien; logística debía encargarse, entonces, básicamente de

lo que se llama logística comercial, la que comprende la distribución y el transporte. Juan se sintió identificado con Mario, pues hasta allí él entendía su función. Su emoción duró poco, ya que varios exclamaron que no tenía sentido hablar de logística, para hablar sólo de distribución y transporte; que eso había pasado a la historia, ya que constituía una visión fraccionada del proceso.

Los ánimos estaban acalorados cuando se presentó Jairo Sánchez, quien era el Director de Logística de Dulces Spiff, empresa multinacional colombiana (Anexo 7) dedicada a la producción y comercialización de dulces a nivel nacional y extranjero, como también la comercialización de varias líneas de productos internacionales del mismo ramo. Él, al empezar, dijo que en Dulces Spiff la logística dependía de la Vicepresidencia Comercial y que la empresa era consciente de la necesidad de ampliar el concepto al de una logística integrada, para solucionar los problemas que se tienen cuando existe el «bache» en el proceso, reflejándose en objetivos no compartidos: Manufactura quiere menos referencias y Mercadeo más referencias; Finanzas quiere menos inventarios y Ventas más inventarios.

Enrique Ordóñez, de Hobbes S.A., volvió a intervenir, poniéndose de pie para hacerse notar y dijo: «Eso que se plantea es retrógrado, de acuerdo con los nuevos avances de teoría administrativa, pues el resultado de ese esquema es una alta centralización y concentración del poder. Mientras todas las empresas están tratando de aplanarse... no podemos manejar un simple problema de comunicación y coordinación, montando una especie de supervisor con pinta de gerente.» Un poco a la defensiva, le contestó Diego Valverde, de Calvin Internacional, quien afirmó que no estaba hablando de comunicación y coordinación sino que más bien se tra-

taba de que se establecieran unas estrategias y una cabeza que visualizara todo el proceso, desde la planeación de producción, a partir de los pronósticos de ventas, hasta llegar al consumidor final, señalando para cada cabeza de subproceso unos objetivos precisos para el cumplimiento del objetivo estratégico... En última instancia, de lo que se hablaba era de reducir costos y ser competitivos en un mercado global. Por ejemplo, explicó lo ocurrido en su empresa, cuando la Planeación de Producción se independizó de Manufactura, la cual comenzó a operar como fiscal, para evitar manipulaciones. Se empezó, entonces, a producir la mezcla apropiada en la cantidad apropiada, en vez del mayor volumen y el menor número de referencias, que era lo que en últimas interesaba a Manufactura.

En este momento, alguien afirmó: «En eso usted tiene razón. Cuando se creó el Departamento de Logística en mi empresa, se acabaron los problemas entre Mercadeo y Producción, quienes se mantenían enfrentados y creaban muchos problemas de manejo».

María Eugenia Pérez, Directora de Logística de Cosmo S.A., empresa nacional fabricante de productos de aseo, quien había estado muy pasiva en la reunión, expresó que eso era un proyecto un poco utópico, pues los grandes jefes eran los primeros afectados, ya que obviamente se necesita un gran trabajo en equipo y los gerentes estaban acostumbrados a trabajar por sus propios objetivos. Además, que era claro que en las empresas había áreas de primera y áreas de segunda y, en este caso, Logística sería como el área reina, cuando siempre había sido de segunda.

Esto le causó risa a Diego Valverde, quien en forma un poco burlona le contestó que si esto fuera una utopía, él no estaría al frente de esa reunión, ni tendría sentido la existencia del Comité de

Logística. Ya más calmado, le dijo que pensar que el Director de Logística monopolizara el poder en la empresa supondría un supergerente que concentrara todo, de manera que no se lograría el objetivo. Logística es una unidad estratégica de servicio que se encarga de integrar a las diferentes áreas, en función de un objetivo común definido por todos, creando las condiciones para que la coordinación sea natural y no forzosa. El poder no lo da el cargo, sino el acceso a la información y, para que esto funcione, se requiere de un sistema integrado que interactúe con todas las áreas, mostrando el estado del proceso en todo momento, como también la capacidad de hacer proyecciones y simulaciones para la toma de decisiones. Este ejercicio involucra a todos; asigna a cada quien las responsabilidades y evita el problema de buscar culpables frente a lo que no funciona.

Carlos Obando, Gerente de Logística de Mafalda S.A., empresa multinacional productora y comercializadora de productos de aseo y tocador, quien estaba sentado al lado de Juan Confundido, le comentó que desde que en su empresa se había comprado un sistema integrado de información que contenía módulos de MRPII y DRP, además de haberse conectado todos los computadores a la red corporativa, la comunicación entre las áreas había mejorado y se había elevado el nivel de eficiencia, hasta el punto que hoy en día Logística tenía su propia área de sistemas, ya que, en su funcionamiento y desarrollo, el acceso permanente al sistema era vital.

Juan Confundido, quien seguía peor de confundido viendo que la reunión se iba acabando y no se había dicho nada sobre cómo lograr la competitividad por medio de Logística, que ahora era el asunto suyo en la empresa, le preguntó a Diego Valverde, tímidamente: «¿Y qué pasa, entonces, con la competitividad de la empresa?»

Diego le contestó: «Aquí se va más allá de la logística tradicional y de los problemas entre las áreas. La logística se va a utilizar como ventaja competitiva porque va a ser la única que va a permitir la diferenciación. La tendencia actual de las grandes multinacionales de autoservicios es que los proveedores manejen sus propios inventarios dentro del autoservicio, o sea, que deben abastecer su propio espacio y lo conservarán, dependiendo de que en las estadísticas del autoservicio se descubra que el consumidor siempre encontró disponible el producto cuando lo necesitó; así, si no hay abastecimiento permanente, se perderá espacio en la góndola, el que seguramente será otorgado a la competencia. Además, con la entrada de los hipermercados, como Makro, a Colombia, competir con precios va a ser muy difícil.

El dilema es entonces cómo hacer para que el producto siempre esté en el momento en que el consumidor quiera comprobarlo; para esto, Logística calcula qué productos debe haber, cuándo tienen que estar, qué plan de producción en fábrica debe existir, qué materiales hay que comprar y cuándo hay que comprarlos. Todo lo anterior involucra costos de inventario, porque se depende de dos grandes clientes internos: Mercadeo, el cual quiere que llegue al cliente en el momento indicado, y Finanzas, porque quiere que se haga al menor costo y con las menores implicaciones financieras. El que compra tampoco desea tener grandes cantidades de inventario porque esto le implica costos.

Las empresas en los últimos diez o quince años han entendido la importancia de las áreas de Logística, para que controlen la cadena de abastecimiento:

- a) Mercadeo cumple el rol de entender el mercado en cuanto a qué es lo que necesita, pero no sabe en qué momento el cliente lo va a comprar.

- b) Producción sabe cuántas máquinas tiene, cuánto puede producir y en qué tiempo, sabe que puede satisfacer el mercado y, para ello, necesita materiales y requiere la utilización de la capacidad instalada.
- c) La logística, cuando se aísla de la manufactura, no maneja el concepto de productividad manufacturera, que busca producir más al menor costo y con la menor variedad, pues la persona de logística es consciente de que se vende lo que el consumidor quiere comprar y no lo que se pueda producir, muy seguramente a menor costo.

Logística busca el equilibrio en tres niveles: del consumidor, con Mercadeo, porque sabe qué es lo que el consumidor quiere; de Producción, porque sabe qué cantidad tiene que producir para satisfacer ese mercado, y de Finanzas, porque se construye un inventario de tal manera que no constituya un costo adicional para la compañía, que satisfaga las expectativas del consumidor y que no cueste tanto mantenerlo. Este equilibrio lo maneja Logística, que busca tener el inventario justo; es no hacer más para que no afecte el flujo de caja, ni menos para poder tener satisfecho al cliente. Esto se logra planeando, haciendo estadísticas de las desviaciones de las ventas, viendo los tiempos en que se puede llegar, los tiempos en que se puede abastecer de materiales y los tiempos de producción.

Logística se mueve entre dos mundos: la incertidumbre del mercado y la incertidumbre del abastecimiento. Dado que nunca hay seguridad sobre estos aspectos, se busca entonces minimizar el riesgo que ellos generan; sobre todo en Latinoamérica, donde las economías son erráticas y sus mercados inestables.

A raíz de la globalización, ha habido una tendencia a centralizar la planta de

producción en un país y tener comercializadoras en el resto de países, debido a que es más favorable en costos. La logística es entonces fundamental para que las comercializadoras puedan llegar a los clientes de esos países, a tiempo y con el menor costo.»

Con esto terminó la reunión, en medio de aplausos y exclamaciones de «¡Muy bien, muy bien!; ¡Qué reunión tan interesante! Nos ubica donde tenemos que estar.» Mientras se ponían de pie, se despedían y se acordaba la fecha de la próxima reunión, Juan Confundido seguía sentado.

#### ¿Y AHORA QUE HAGO?

Juan Confundido se dio cuenta de que si no aplicaba y desarrollaba una estructura empresarial que permitiera la gestión de una logística integrada en un corto plazo, perdería competitividad rápidamente, frente a la competencia del sector. ¿Cuál sería la estrategia por seguir para desarrollar la Unidad Estratégica de Logística de Cremaíz S.A.?

## LOGISTICA

**Logística**, según el CLM –Consejo de Gerencia de Logística–, se define como el proceso de planear, implementar y controlar de manera efectiva y eficiente, en costos, el flujo y almacenamiento de la materia prima, el inventario en proceso, el producto terminado y la información relacionada, desde el punto del origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.

La **Misión de Logística** es llevar los bienes o servicios correctos al punto correcto, en el momento correcto y en las condiciones deseadas, a la vez que la empresa obtiene los mayores beneficios.

### Actividades principales de Logística

#### 1. Estándares de servicio al cliente

Cooperar con Mercadeo para:

- Determinar las necesidades del cliente, en cuanto a logística y servicio al cliente.
- Determinar la satisfacción del consumidor con respecto al servicio.
- Establecer niveles de servicio al cliente.

#### 2. Transporte

- Selección del método y servicio de transporte.
- Consolidación de cargas.
- Rutas de transportadores.
- Programación de vehículos.
- Selección de equipos.
- Proceso de reclamos.
- Auditoría de indicadores.

#### 3. Manejo de inventarios

- Políticas de almacenamiento de materia prima y producto terminado.

- Pronóstico de ventas en el corto plazo.
- Mezcla de producto (mix) en los puntos de inventario.
- Número, tamaño y ubicación de los puntos de inventario.
- Estrategias de justo a tiempo, halar y empujar.

#### 4. Procesamiento de órdenes de compra

- Procedimientos de interfase con inventarios, órdenes y ventas.
- Métodos de información sobre el estado de las órdenes.
- Reglas para hacer pedidos.

### Actividades de soporte de logística

#### 1. Bodega

- Determinación del espacio.
- Diseño de ubicación de inventarios y puntos de carga.
- Configuración de bodegas.
- Colocación de inventarios.

#### 2. Manejo de materiales

- Selección de equipos.
- Políticas de reemplazo de equipos.
- Procedimientos de alistamiento y separación de pedidos («order-picking»).
- Almacenamiento y retiro de inventarios.

#### 3. Compras

- Selección de proveedores.
- Tiempos de compras.
- Cantidades de compras.

#### 4. Embalaje

Diseño para

- Manejo.
- Almacenamiento.
- Protección contra daños y pérdidas.

**5. Cooperar con producción para**

- Especificar cantidades agregadas.
- Secuencia y tiempos de producción.

**6. Mantenimiento de información**

- Obtención, almacenamiento y manipulación de información.
- Análisis de datos.
- Procedimientos de control.

**Tipos de Logística**

Dependiendo del tipo de desarrollo logístico de la empresa y de las funciones que desempeña, existen cuatro tipos de Logística:

- Logística de producción o de operaciones:** Tiene que ver con la planeación de la producción, incluyendo las necesidades de materia prima, mantenimiento y equipos.

- Logística comercial:** Tiene que ver con la comercialización, la venta, las entregas, las devoluciones y el transporte.

- Logística internacional:** Tiene que ver con importaciones, exportaciones, bancos, agentes de aduana y transporte internacional.

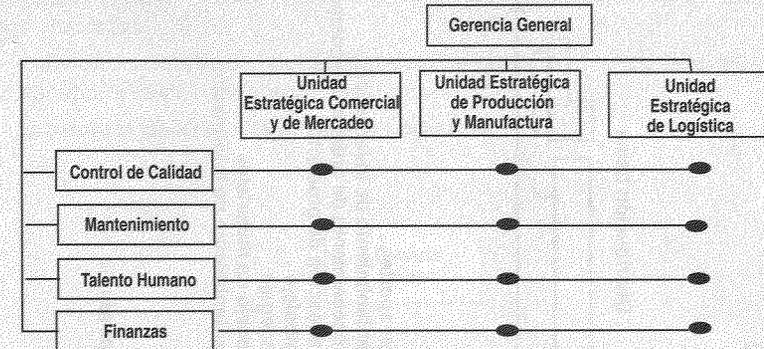
- Logística integrada:** Parte desde el plan estratégico e incluye los tres tipos de logística anteriores. Participa en la planeación estratégica, en aspectos tales como producción, compras, sistemas de información, estructura de la organización, investigación y desarrollo, economía y finanzas, desarrollo de productos, clientes, ventas y servicios.

Tomado de:

Roland H. Ballou, *Business Logistics Management*, págs. 57-58.

**CREMAIZ S.A.**

**Producto o servicio:** Producción y comercialización de materias primas industriales, derivadas del maíz.

**Estructura:****Elementos de cultura organizacional:**

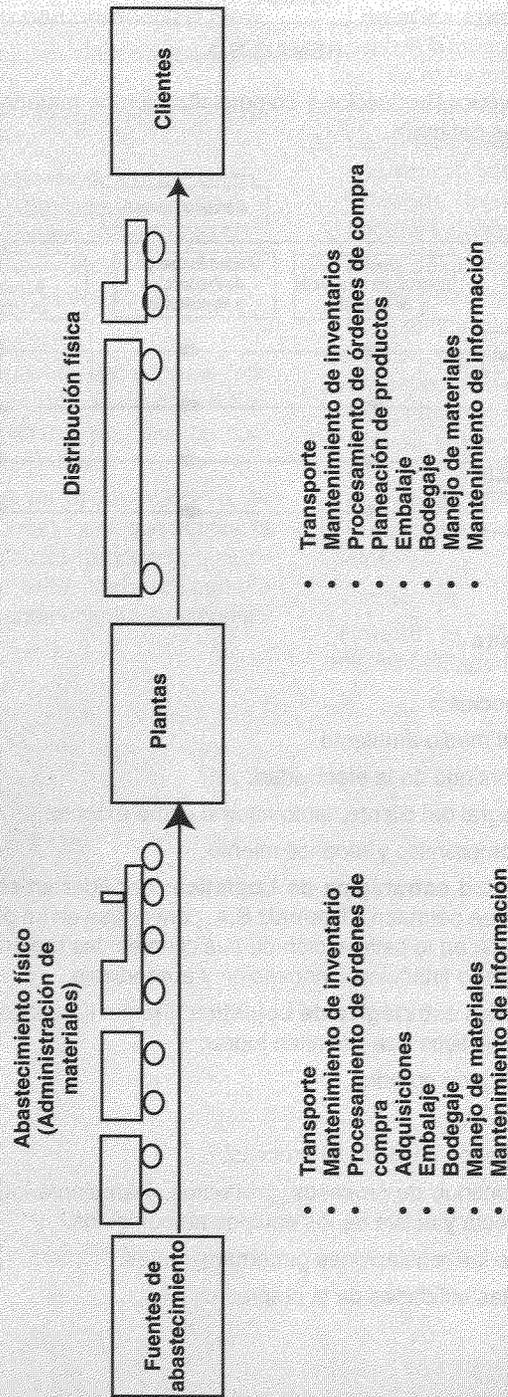
- Ética en los negocios.
- Preservación del medio ambiente.
- Mejoramiento continuo de la efectividad.
- Satisfacción integral del cliente, tanto interno como externo.
- Participación, compromiso y reconocimiento.

**Visión de la unidad estratégica de Logística:** Ser líder en el manejo de sistemas logísticos que permitan a Cremaiz S.A. convertirse en un proveedor de clase mundial, basado en la satisfacción de sus clientes, las mejores prácticas de negocio, desempeño financiero, innovación y aprendizaje.

**Misión de la unidad estratégica de Logística:** Ejercer liderazgo en el desarrollo de sistemas logísticos que permitan lograr:

- Calidad con categoría mundial.
- Costos competitivos.
- Los menores tiempos de ciclo del proceso.
- Mejoramiento continuo de procesos, productos, y ambiente laboral, con la participación directa y activa de los equipos autodirigidos.
- Cumplimiento de las regulaciones gubernamentales.
- Crecimiento de las utilidades de la empresa.

**CADENA DE ABASTECIMIENTO**



Tomado de: Ronald H. Ballou, *Business Logistics Management*, pag. 62.

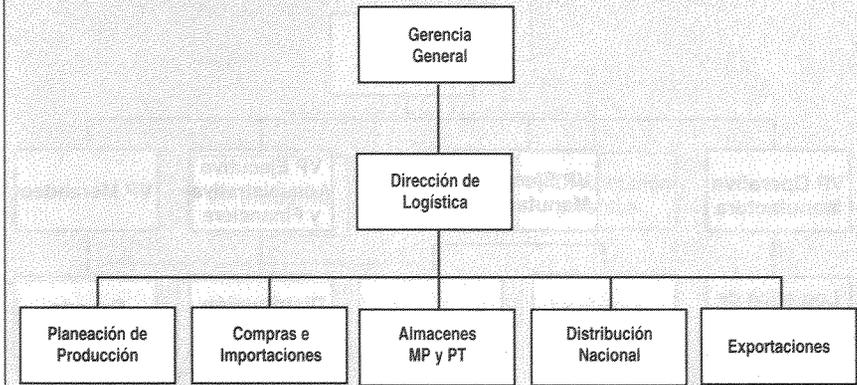
**CALVIN INTERNACIONAL**

**Tipo de empresa:** Multinacional extranjera.

**Producto o servicio:** Dulcería, productos de tocador y aseo, y farmacéuticos, como también la comercialización de marcas internacionales de estos mismos productos.

**Actividades realizadas por Logística:** Planeación, compras, almacenamiento, transporte, distribución y comercio exterior.

**Estructura del Departamento de Logística:**



**Indicadores:**

- Nivel de servicio al cliente.
- Nivel de la rotación de los inventarios.
- Ahorro de costos.

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Sistema integrado de información que contiene:

- MPS (Master Planning Schedule)
- MRP II (Materiales Requirement Planning)
- DRP (Distribution Requirement Planning) sencillo.

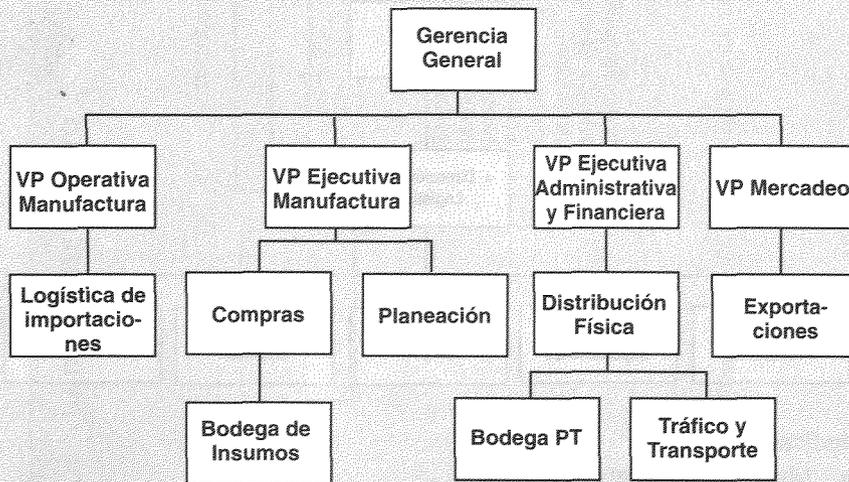
**HOBBS S.A.**

**Tipo de empresa:** Nacional.

**Producto o servicio:** Dulcería, productos de tocador y aseo, y farmacéuticos, como también la comercialización de marcas internacionales de estos mismos productos.

**Actividades realizadas por Logística:** Planeación, compras, almacenamiento, transporte, distribución y comercio exterior.

**Estructura del Departamento de Logística:**

**Indicadores:**

- Tiempos en distribución física, centrada en el servicio al cliente: tiempos de entrega, nivel de reclamos por pedidos, porcentaje de averías por transportador.
- Presupuestos para control de costos.
- Niveles de inventario.
- Cantidad de mano de obra por área y por tipo de trabajo especializado.
- Control de errores en el proceso de separación.

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Sistemas independientes, entre los que se encuentran:

- MRP I actualmente y MRP II en desarrollo.
- Proyecto de compra de software para distribución (DRP).
- Sistema de ventas.

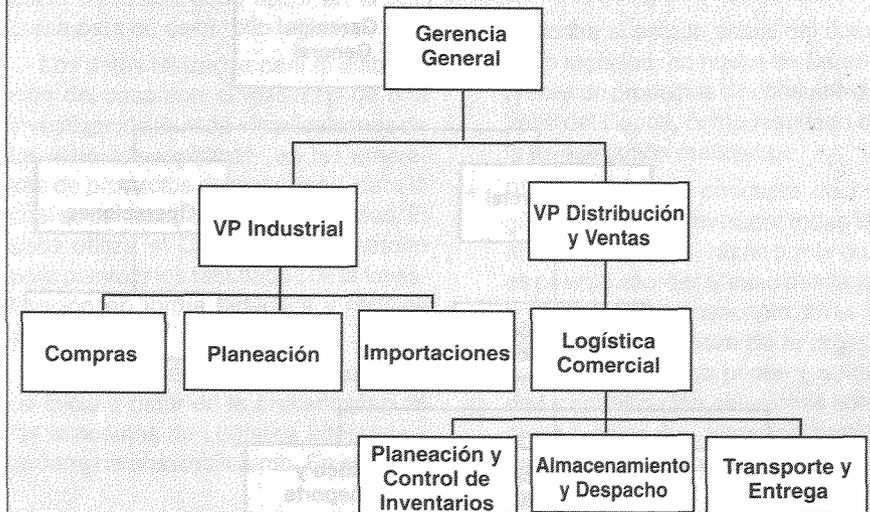
**ACEITES OLAFO**

**Tipo de empresa:** Nacional.

**Producto o servicio:** Producción y comercialización de grasas vegetales y sus derivados.

**Actividades realizadas por Logística:** Almacenamiento, transporte y distribución.

**Estructura del Departamento de Logística:**

**Indicadores:**

- Tiempos de entrega
- Niveles de inventario
- Cumplimiento en despachos
- Ordenes completas
- Manejo de agotados

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Los sistemas de información son independientes en cada distrito; con la central se comunican telefónicamente, mediante transmisión de archivos planos.

Se maneja rudimentariamente un MRP en una hoja electrónica. Próximamente se tendrá un sistema integral que cuenta con MRP, DRP y Contabilidad; se está en la segunda fase de implementación.

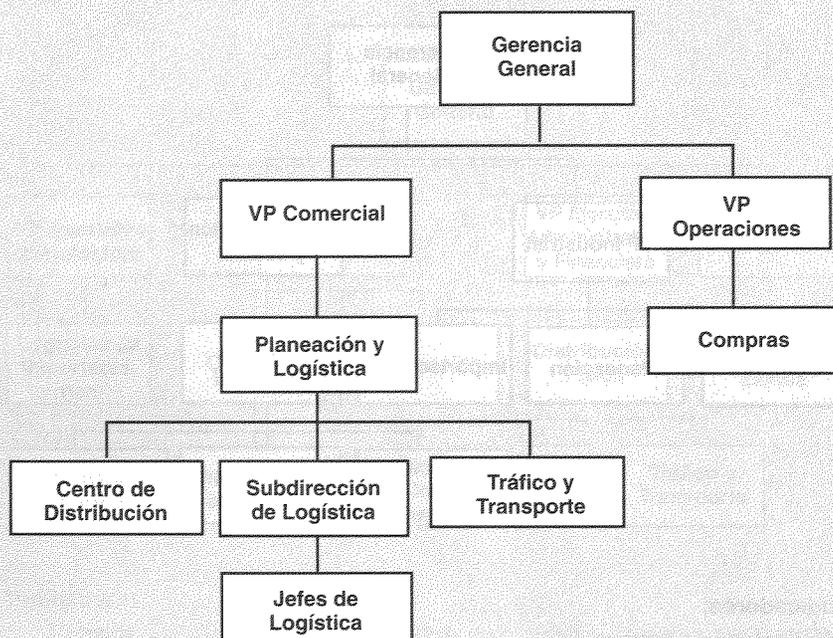
**DULCES SPIFF**

**Tipo de empresa:** Multinacional colombiana.

**Producto o servicio:** Producción y comercialización de dulces, a nivel nacional y extranjero, como también la comercialización de varias líneas de productos internacionales del mismo ramo.

**Actividades realizadas por Logística:** Planeación, almacenamiento, transporte, distribución y comercio exterior.

**Estructura del Departamento de Logística:**



**Indicadores:**

- Cumplimiento del plan de ventas, lo que significa el 100% de órdenes cumplidas.
- Nivel de inventario de producto terminado (no se maneja en Logística ni materia prima ni producto en proceso).
- Ahorros en fletes.

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Sistema integrado de información que contiene:

- MPS (Master Planning Schedule)
- MRP II (Materiales Requirement Planning)
- DRP (Distribution Requirement Planning) en proceso de compra.

**MANUAL DEL PROFESOR****Importancia del caso**

El caso relata una situación en el Comité de Logística de la ANDI, al cual asisten las personas encargadas del área de Logística de las empresas afiliadas. Entre ellas se encuentra Juan Confundido, quien acaba de ser nombrado Director de la Unidad Estratégica de Logística de la empresa Cremaiz y asiste por primera vez a la reunión, con la esperanza de encontrar claridad respecto de lo que debe hacer en la empresa para su desarrollo logístico.

Los datos utilizados para la elaboración del caso son el resultado de una investigación titulada «Implicaciones de los sistemas logísticos en las empresas de productos de consumo», para la cual se contactaron nueve empresas. El caso utiliza el Comité, como método para plantear los resultados de la investigación en forma didáctica y fácil de seguir.

La reunión del Comité de Logística se inicia a partir de la presentación de los conceptos de Logística integrada y cadena de abastecimiento. En el trans-

curso de la reunión, diferentes empresas plantean la discusión en torno al concepto, la estructura y las implicaciones de un desarrollo logístico, entre las cuales se encuentran la centralización, los sistemas de información, la estructura de poder y la competitividad.

La importancia de este caso está dada porque:

- Presenta un concepto de Logística diferente del tradicional, que se está desarrollando en las organizaciones como estrategia de competitividad.
- Describe el estado actual del desarrollo logístico, en nueve de las empresas de productos de consumo del Valle del Cauca, como resultado de la investigación realizada.
- El desarrollo del concepto de Logística integrada involucra todas las áreas funcionales, razón por la cual es posible abordar el caso desde las implicaciones del concepto, en el diseño de la estructura de la organización, tales como poder y autoridad, centralización, relaciones entre áreas funcionales, jerarquía, participación y comunicación.

### Asignatura: Gerencia de la Producción

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Conceptos de Logística.	Identificar las diferencias y los respectivos alcances de los conceptos de Logística, a través de la cadena de abastecimiento.	Analizar las ventajas y desventajas del concepto de Logística integrada, frente a las otras alternativas de desarrollo logístico, identificando las implicaciones organizacionales.
2. Desarrollo Logístico y Estructura	Identificar los mecanismos de integración que posibilitan el desarrollo logístico, a través de la estructura de la empresa.	El grupo se divide en subgrupos, donde cada uno debe proponer la estructura de la Unidad Estratégica de Logística de Cremaíz S.A.
3. Estado actual de Logística en las empresas.	Identificar las tendencias y desarrollos logísticos de las empresas del medio.	Hacer una mesa redonda donde los participantes compartan la experiencia de su empresa identificando aspectos comunes con los conceptos y modelos planteados en el caso.
Preguntas	Respuestas	
1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar con una Logística integrada?	Ventajas: Establecimiento de objetivos comunes, mayor coordinación y control, simplificación de procesos, mejor capacidad de respuesta. Desventajas: Manejo de poder, mayores requerimientos de formación profesional, costos de infraestructura para funcionamiento.	
2. Si usted fuera Juan Confundido, ¿cuál sería la estructura que propondría para la Unidad Estratégica de Logística de Cremaíz S.A.?	Es muy importante lograr integrar a Logística con Mercadeo y producción, a través de pronósticos, planeación de la producción y materiales. La estructura propuesta puede ser de tipo matricial, por departamentos interfuncionales, o burocrática, por líneas de servicio de atención a unidades de negocio. Un ejemplo de estructura que soporte un concepto de Logística Integrada sería similar a la presentada por Diego Valverde, de Calvin Internacional, asegurándose de contar con un soporte para los sistemas de información.	
3. ¿Cómo contribuye Logística a la competitividad de la empresa?	Logística es medida básicamente a través de tres indicadores: nivel de servicio al cliente; de rotación de inventarios y de reducción de costos. Estos contribuyen al nivel de competitividad de la organización y permiten una verdadera diferenciación, ya que actualmente lo importante es llegar al cliente final en el menor tiempo, con el menor costo y en las condiciones establecidas por el mercado.	

### Asignatura: Teoría y diseño organizacional

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Rediseño estructural, a partir del concepto de logística.	Integrar la definición de planes estratégicos a los requerimientos en la estructura de la organización.	Discutir los hechos presentes en la realidad de Cremaíz S.A., que modificaron la estructura de la empresa.
2. Centralización, poder y autoridad.	Identificar cómo el cambio de estructura de la organización afecta las relaciones de poder, autoridad y el proceso de toma de decisiones en una empresa.	Enumerar los posibles ejes de conflicto a raíz de la estructura que Juan Confundido debe proponer para la Unidad Estratégica de Logística de Cremaíz S.A.
3. Relación e integración entre las áreas funcionales, a partir del desarrollo logístico.	Identificar a la luz de las tendencias contemporáneas de diseño, la necesidad de mecanismos de integración y visualización de procesos.	Dividir al grupo en las siguientes áreas funcionales: Producción, mercadeo, ventas, finanzas, sistemas y logística. Los grupos deben establecer los aspectos en los cuales se relacionan y definir una estructura que les garantice una coordinación con las demás.
Preguntas	Respuestas	
1. ¿Qué factores influyeron en la modificación de la estructura de Cremaíz S.A.?	Cambio tecnológico, globalización de la economía, visualizarse como la planta central para Latinoamérica, mayor volumen de producción que les exige competitividad para llegar a otros mercados, etc.	
2. ¿Cuáles son las posibles causas de conflicto que pueden presentarse a partir del cambio de estructura que debe proponer Juan Confundido?	Resistencia al cambio, mirar los cambios con los parámetros de la estructura anterior, pérdida de autonomía, mayor control, ocultamiento de información con el fin de sobresalir, falta de habilidades para el trabajo en equipo, pérdida de estatus, desigualdad de oportunidades, etc.	
3. ¿En qué aspectos se interrelacionan las áreas funcionales establecidas y cómo sería el mecanismo de integración?	No existe una única respuesta a esta pregunta. Sin embargo, hay una tendencia a que las empresas se organicen en torno a la cadena de abastecimiento como mecanismo de integración.	

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Desarrollo logístico como estrategia competitiva.	Identificar los factores del desarrollo logístico que favorecen la competitividad.	Relacionar el modelo de las cinco fuerzas de Porter con el modelo de Logística integrada propuesto en el caso, estableciendo como Logística puede aportar a cada una de las fuerzas.
2. Diseño de estructura como posible requerimiento del plan estratégico.	Integrar la definición de los planes estratégicos a los requerimientos en la estructura de la organización.	Discutir los hechos presentes en la realidad de Cremaiz S.A. que modificaron la estructura de la empresa.
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	
1. ¿Cómo contribuye logística a la competitividad de la empresa?		Logística es medida básicamente a través de tres indicadores: nivel de servicio al cliente, de rotación de inventarios y de reducción de costos. Estos contribuyen al nivel de competitividad de la organización y permiten una verdadera diferenciación, ya que actualmente lo importante es llegar al cliente final en el menor tiempo, con el menor costo y en las condiciones establecidas por el mercado.
2. ¿Qué factores influyeron en la modificación de la estructura de Cremaiz S.A.		Cambio tecnológico, globalización de la economía, visualizarse como la planta central para Latinoamérica, mayor volumen de producción que les exige competitividad para llegar a otros mercados, etc.

## LA GRAN DECISION\* (Caso de estudio en Finanzas)

LEYLA ARIAS AMAYA  
ALBA MILENA GIRALDO VANEGAS  
AMANDA LONDOÑO PARRA  
SERVIO TULIO VILLALOBOS VASQUEZ

Estudiantes del Postgrado de Especialización en Finanzas.  
Profesor: Carlos Mario García

En una agradable mañana del día 3 de marzo de 1995, se encontraba el doctor Miguel Echavarría, presidente de la sociedad "Los Hilos Sintéticos S.A.", presentando los Estados Financieros del último año y las proyecciones ante la Asamblea General de Accionistas, cuando de manera súbita el doctor Jesús Matías, accionista mayoritario, intervino un poco ofuscado diciendo que según su apreciación, en el informe anual lo que se presentaba era nuevamente una crisis financiera y que si no se tenía un plan de acción definido para su solución en ese momento, le exigía que convocara a una nueva Asamblea el viernes de la semana próxima, para presentarlo, o de lo contrario se deberían tomar de inmediato medidas drásticas.

Preocupado por la situación que se presentaba, el doctor Echavarría se retiró pensativo y en su oficina, al sentarse en su cómodo sillón, evocó las dife-

rentes épocas que para él fueron las más relevantes, como aquellos memorables días de verano del año 1950, cuando un grupo de pujantes inversionistas de Karmania y la corporación extranjera de la "Fibercorp" se asociaron para crear la compañía "Los Hilos Sintéticos S.A.", empresa manufacturera del sector textil que se dedicó a la producción de hilazas y fibras sintéticas hasta convertirse en la productora más grande del país.

Los finales de los años 70, cuando se presentó una grave crisis en el sector textilero nacional, a raíz de la apertura de 1975 a 1981, ya que el sector gozaba de una amplísima protección y al exponerse a la competencia internacional no pudo participar en calidad y precio por carecer de una tecnología acorde con las exigencias del mercado internacional y por tener un nivel de precios muy altos. Esta crisis obligó a "Los

\* Caso propiedad del ICESI

Hilos Sintéticos S.A." a presentar la solicitud de un concordato preventivo en 1981, acuerdo que se cumplió en su totalidad en 1992.

Finalizando el año 1982, los inversionistas extranjeros decidieron retirarse argumentando una baja rentabilidad de las inversiones, motivados por: Inestabilidad de las políticas económicas de Karmania, altos niveles de inflación, limitaciones existentes para el giro de utilidades a su casa matriz en el exterior, competencia desleal y contrabando. Como consecuencia del retiro de los inversionistas extranjeros, se mantuvo una dependencia tecnológica con los antiguos accionistas, así como en los precios que los mismos fijaban a las materias primas indispensables para la producción.

En 1991, la empresa contrató los servicios de "Purple and Yellow Associated" para la elaboración de un plan estratégico con el objeto de precisar los requerimientos de inversión indispensables para competir con éxito, ofreciendo productos de calidad mundial, para atender la creciente demanda del mercado nacional que se presentaba en ese momento, y disponer de volúmenes significativos para exportar. Dicha asesoría recomendó desarrollar la reconversión y modernización de las líneas de producción y el mejoramiento de la confiabilidad energética para reducir costos; también sugirió aumentar la producción de la compañía y el posicionamiento en el mercado.

Entre el 2 de septiembre y el 14 de noviembre de 1992 se interrumpió la producción por dificultades presentadas con la organización sindical, ocasionando la pérdida de importantes volúmenes de ventas, hecho que se vio agravado por coincidir la huelga con la época del año en que la industria textil trabaja a la máxima capacidad instalada.

Sin más preámbulos y teniendo en cuenta el corto tiempo que tenía para presentar el plan de acción, el doctor Echavarría convocó a su equipo financiero con el fin de evaluar las posibles alternativas de solución que ayudarían a la empresa a superar la crisis.

El doctor Echavarría se dirigió a su equipo de una manera jocosa, para tratar de romper el hielo y disminuir la tensión ocasionada por la urgencia de su reunión y dio inicio a sus comentarios:

"Es por todos conocido que el sector textil gozó de alguna protección contra las importaciones hasta 1990, lo que le facilitó elevar los precios por encima de los de las confecciones y del Índice de Precios al Productor (IPP), trasladando cualquier costo a los confeccionistas y consumidores finales y aumentando sus márgenes operacionales. A partir de 1991, el gobierno de Karmania inició el proceso de apertura económica, con el ánimo de llevar el crecimiento del producto interno bruto a tasas superiores al 5% anual, reducir los niveles de inflación actuales y propiciar las condiciones para que la producción local fuera competitiva en los mercados internacionales.

Hasta comienzos de 1990 casi todas las importaciones de la industria textil estaban en lista de licencia previa, con aranceles y sobretasas que llegaban al 88% para los productos más elaborados (confecciones distintas a vestuario) y en 63% para los tejidos de algodón, el principal producto de la industria. A partir de 1992 todos los productos del sector están en libre importación. El arancel sobre las principales fibras es de 10% para el algodón y la lana, 15% para las fibras artificiales y sintéticas, 5% para la seda y 15% para los hilados.

La producción anual se disparó en 1992, al menos en comparación con el año en recesión 1991, pero se desplomó

en 1993. Es así como el mercado textil se ha desacelerado al pasar de tasas de crecimiento de 6.5% en la década de los años 80 a 2.3% en la década de los 90. Esto es consecuencia del deterioro mundial de la demanda resultante del resurgimiento de nuevos proveedores como las repúblicas de la ex Unión Soviética y China, lo que ha llevado a la acumulación de inventarios incentivando prácticas desleales del comercio como el contrabando, la subfacturación y el dumping para liquidar aquellos. Además, la entrada de países como Malasia, Tailandia, Filipinas e Indonesia, que producen con bajos costos laborales y en altos volúmenes han modificado la composición del comercio mundial, afectando a los países que tradicionalmente tenían mayor participación en el mercado.

Otros factores que han afectado a la industria textil son el lavado de dólares, la competencia desleal, las altas tasas de interés que exige el sector financiero para otorgar créditos y la revaluación del peso karmaniano frente al dólar, que contribuyó a acelerar la penetración de importaciones generando por una parte un abaratamiento de la compra de insumos y bienes de capital, y por otra, le restó competitividad interna y externa a los textiles karmanianos. Sumado a lo anterior, los efectos de la apertura económica que incluyó baja de aranceles para la importación de fibras sintéticas, textiles y confecciones, generaron una menor demanda por productos nacionales y una disminución real de los precios internos, medida que debieron tomar las empresas para poder competir con la oferta de otros países, a costa de sus márgenes operacionales.

Adicional a las variables macroeconómicas que incidieron negativamente en "Los Hilos Sintéticos S.A.", se sumaron otras tales como la falta de continui-

dad del servicio de energía eléctrica (cortes programados, cortes intempestivos y baja en el voltaje) que afectaron la calidad de los productos y ocasionaron demoras en el proceso industrial generando elevados sobrecostos. Otro aspecto bien importante que no podemos dejar de mencionar es la persistente innovación tecnológica en la producción de fibras sintéticas, que exigió un permanente esfuerzo de caja para mantenerse dentro de los mercados de esos productos, dominados por unas pocas empresas multinacionales.

A pesar de los esfuerzos realizados por la administración y la fortaleza patrimonial que se obtuvo mediante la emisión de bonos obligatoriamente convertibles en acciones en septiembre de 1994 por \$3.000 millones, los factores antes descritos y otros conocidos por ustedes, no lograron impedir que se llegara a una situación en la cual no ha sido posible atender el pago corriente de todas las obligaciones, por lo cual nos encontramos en una grave situación de iliquidez. Es por eso que los convoqué para que en equipo compartamos opiniones sobre la grave crisis financiera que estamos afrontando y para que planteemos propuestas y posibles soluciones o puntualicemos si es necesario entrar nuevamente a un proceso concordatario".

El Gerente de Planeación hizo su intervención al mencionar que desde los puntos de vista industrial y comercial se mantuvo un especial énfasis en la ejecución del plan estratégico trazado por la "Purple and Yellow Associated" iniciado en 1994 y en el cual se invirtió hasta el momento una cifra cercana a los US\$10 millones, financiado con recursos propios y créditos externos. De igual manera se buscaron nuevas fuentes de aporte tecnológico sobre procesos industriales, así como la búsqueda de

alianzas estratégicas que le permitieran cambiar a "Los Hilos Sintéticos S.A.", la situación de dependencia tecnológica mencionada anteriormente. El Gerente de Planeación propuso como alternativa de solución, ampliar la financiación externa.

De otro lado, el Gerente Financiero comentó que en el último período los costos y gastos presentaron incrementos exagerados, como en el caso de las materias primas cuyos incrementos fueron del 47% que no pudieron ser trasladados al precio final de venta a los clientes, debido a que durante el mismo período esos precios presentaron disminuciones en términos reales por la crisis del sector textil. Pero a pesar de esta crisis se prevé que en los años siguientes la globalización de la economía propiciará mayor producción de las materias primas y por consiguiente mejores precios. Así mismo, el promedio de antigüedad de los trabajadores de la empresa es cerca de 14 años, que al no estar sometidos al régimen prestacional de la Ley 50 de 1990, la elevada retroactividad de las cesantías hizo que el factor laboral tuviera una incidencia desproporcionada en los costos de producción y de funcionamiento.

Por su parte, el Contralor dijo que la rotación de cartera, como reflejo de las

dificultades del sector textil, disminuyó de manera alarmante al punto que su recuperación superaba ampliamente los 120 días, que no quería ser pesimista, pero como iban las cosas se estaba presentando una situación de iliquidez similar a la de 1981.

El doctor Echavarría se despidió de su equipo y los citó en tres días con los análisis y soportes de las propuestas que habían sugerido y de otras que mediante un estudio más profundo podrían surgir.

Pasaron los días y el doctor Echavarría se encontraba analizando la información suministrada por su equipo financiero para ser presentada a las 10:00 a.m., hasta que se llegó el momento crucial que le agobiaba, porque sabía que en la Asamblea de Accionistas se tomaría la gran decisión y fue así como se dirigió ante ellos.:

"Señores accionistas, quedan expuestos ante ustedes todos los análisis y estudios; en manos de ustedes queda la decisión final, no sin antes decirles que sea una solución integral en beneficio propio, de los colaboradores y de nuestra nación, ya que somos una organización que contribuye a la balanza comercial y cambiaría del país, así como a generar empleo directo e indirecto".

<b>Composición del costo:</b>	<b>1994</b>
Materiales directos	45%
Mano de obra	18%
Costos indirectos de fabricación	37%

<b>Composición compras materiales:</b>	
Compras nacionales	40%
Compras importadas	60%

<b>Activos fijos (millones de pesos):</b>	
Terrenos	1
Maquinaria y equipos en montaje	3.553
Equipo en tránsito	35
Construcciones en curso	27
Construcciones y edificaciones	64
Equipo de computación y comunicación	610
Equipo de oficina	363
Flota y equipo de transporte	179
Maquinaria y equipo	10.967
Total activos fijos	15.799

**Vencimiento de obligaciones financieras a largo plazo:**

Proporción de la deuda que vence en 1996:	5%
Proporción de la deuda que vence en 1997:	10%
Proporción de la deuda que vence en 2002:	85%

**Bonos obligatoriamente convertibles en acciones:**

Número:	300 millones
Valor nominal:	\$10
Serie:	Unica a tres años
Rendimiento:	No devengarán intereses y su rentabilidad está dada por el factor de convertibilidad.

**BALANCE GENERAL HISTORICO****"Los Hilos Sintéticos S.A."**

(Millones de pesos)

	1990	1991	1992	1993	1994
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Efectivo	419	200	489	344	(332)
Inversiones	1.082	802	1.112	367	1.440
Depósito para importaciones	36	1			
Cuentas y documentos por cobrar:					
Clientes	8.873	10.026	10.091	12.290	13.023
Empleados	112	175	195	258	1.023
Anticipos a terceros	83	142	81	204	204
Otros	439	557	1.542	1.538	572
	9.507	10.900	11.910	14.289	14.822
Menos estimación cuentas dudoso recaudo	(159)	(140)	(261)	(40)	(519)
Cuenta y descuento por cobrar neto	9.348	10.759	11.648	14.249	14.303
Inventarios	6.436	7.034	9.532	12.988	11.894
Menos provisión para protección inventarios	(75)	(10)	(10)	(359)	(179)
Total inventarios	6.361	7.024	9.522	12.629	11.715
Gastos pagados por anticipado	311	393	368	427	865
Impuestos sobre la renta diferido	95	89		270	
<b>Total activo corriente</b>	17.652	19.268	23.138	28.286	27.990
Inversiones	28	28	200	64	65
Propiedad planta y equipo	6.182	7.787	12.118	14.414	15.799
Menos depreciación acumulada	(3.714)	(4.530)	(5.691)	(6.991)	(6.940)
Total propiedad planta y equipo	2.468	3.257	6.427	7.424	8.859
Total deudores largo plazo	224	226	656	793	347
Intangibles					690
Diferidos	738	830	678		271
Valorizaciones	11.675	11.675	10.041	10.041	21.155
<b>Total Activo</b>	32.785	35.283	41.141	46.608	59.377
Cuentas de orden	2.148	1.651	1.945	29.989	81.635

1990 1991 1992 1993 1994

**PASIVO Y PATRIMONIO****PASIVO****Pasivo corriente**

Sobregiros bancarios	114	6	56	14	
Obligaciones bancarias	4.182	7.263	9.439	14.230	11.624
Vencimientos corrientes de obligaciones a largo plazo	380	148			1.831
Proveedores nacionales	721	1.099	1.516	2.087	2.235
Proveedores del exterior	4.879	1.561	1.168	1.340	4.477
Obligaciones laborales	1.198	1.408	1.737	2.336	1.295
Pasivos acumulados	478	467	534	501	
Impuestos sobre la renta	27	36			
Impuestos al valor agregado	139	249	225		
Otras cuentas por pagar	753	1.034	808	1.463	1.841
Otros impuestos por pagar	274	355	146	622	480
Créditos diferidos	108	73	14	35	
<b>Total pasivo corriente</b>	13.253	13.698	15.643	22.628	23.783

Obligaciones a largo plazo, menos vencimientos corrientes	142				2.479
Prestaciones sociales consolidadas, menos vencimientos corrientes	78	106	132	298	1.061
Provisión para pensiones de jubilación	2.771	3.589	4.634	4.523	4.601
Impuesto sobre la renta diferido	222	249	203		
Otros pasivos	63	59	36	13	
Bonos convertibles en acciones					3.000
<b>Total Pasivo</b>	16.529	17.702	20.649	27.462	34.924

**Patrimonio de los Accionistas**

Acciones de valor nominal \$5.00 cada una autorizadas 1.000 millones de acciones en 1994; 500 en 1993; suscritas y pagadas 439.572.941	2.198	2.198	2.198	2.198	2.198
Superávit colocación de acciones	181	181	181	181	181
Reservas	1.521	2.200	3.527	4.062	4.062
Resultados del ejercicio	680	1.327	535	(957)	(7.774)
Superávit por valorizaciones	11.675	11.675	10.041	10.041	21.155
Revalorización del patrimonio			4.010	3.620	5.588
Resultados acumulados de ejercicios anteriores					(957)
<b>Total Patrimonio de los Accionistas</b>	16.256	17.581	20.492	19.146	24.454
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	32.785	35.283	41.141	46.608	59.377
Cuentas de orden	2.148	1.651	1.945	29.989	81.635

## ESTADO DE RESULTADOS

## Los Hilos Sintéticos S.A.

(Millones de pesos)

	1990	1991	1992	1993	1994
Ventas	28.195	37.615	36.944	43.822	43.091
Costo de ventas	21.822	29.516	31.534	38.620	41.204
Utilidad bruta	6.372	8.099	5.410	5.202	1.887
Gastos generales de administración	3.979	5.130	6.026	7.449	9.360
Utilidad (Pérdida) Operacional	2.393	2.969	(616)	(2.247)	(7.473)
<b>Otros ingresos</b>					
Intereses y comisiones	710	669	758		
Diferencia de cambio	387	413	486		
Utilidad de venta en activos	35	48	890		
Comisiones	58	53	44		
Indemnización por seguros	23	79	167		
Ingresos otras plantas	117	89	58		
Diversos	36	133	351	2.811	3.015
Corrección monetaria			2.081	2.107	1.073
<b>Total otros ingresos</b>	1.366	1.484	4.835	4.918	4.088
<b>Otros egresos</b>					
Provisión deudas malas	133	81	188		
Intereses y comisiones	1.659	1.743	1.722		3.854
Pérdida de cambio	544	377	874		
Egresos otras plantas	144	127	100		
Gastos de huelga			438		
Diversos	257	180	119	3.628	534
<b>Total otros egresos</b>	2.737	2.508	3.439	3.628	4.388
Utilidad antes de impuestos	1.022	1.946	779	(957)	(7.774)
Impuestos sobre la renta:					
Corriente	268	585	213	270	260
Diferido	74	33	31	(270)	(260)
Total otros impuestos sobre la renta	342	618	244	-	-
<b>Utilidad Neta</b>	680	1.327	535	(957)	(7.774)
Utilidad neta/acción	1.55	3.02	1.22	(2.18)	(17.68)

## ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

## Los Hilos Sintéticos S.A.

(Millones de pesos)

	1993	1994
<b>Flujo de efectivo por actividades de operación</b>		
Utilidad neta	(957)	(7.774)
Conciliación entre la utilidad neta y el efectivo neto provisto por las actividades de operación:		
Provisión para deudas de difícil cobro	188	950
Provisión para protección de inventarios	354	190
Provisión para pensiones de jubilación	11	379
Provisión para obligaciones laborales	166	763
Depreciación	564	851
Recuperación de provisión para deudas de difícil cobro	(149)	(43)
Pérdida (utilidad) en ventas de activos fijos	(6)	(31)
Ajustes por inflación:		
Inventarios	(2.095)	(882)
Inversiones a largo plazo	(10)	(11)
Propiedades, planta y equipo, neto	(860)	(1.495)
Cargos diferidos	(16)	(37)
Intangibles		(114)
Otros activos	(10)	(11)
Pasivos diferidos	33	97
Revalorización del patrimonio	1.879	1.968
Cambio en activos y pasivos netos:		
Aumento en deudores	(2.648)	(672)
Disminución (aumento) en inventarios	(1.366)	1.606
Aumento en gastos pagados por anticipado y cargos diferidos	(623)	(295)
Aumento en proveedores	744	3.284
Aumento en cuentas por pagar	809	8
Aumento (disminución) en impuestos, gravámenes y tasas	245	(123)
Aumento (disminución) de obligaciones laborales	385	(247)
Aumento (disminución) en pasivos estimados y provisiones	(17)	232
Disminuciones pasivos diferidos	(12)	(2)
Aumento (disminución) en otros pasivos	(14)	71
<b>Efectivo neto provisto (usado) por actividades de operación</b>	<b>(3.408)</b>	<b>(1.337)</b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de inversión:</b>		
Disminución (aumento) de inversiones temporales	744	(62)
Disminución de inversiones permanentes	146	11
Propiedad, planta y equipo, neto de traslados a intangibles	(2.297)	(1.781)
Aumento en intangibles		(576)
Disminución (aumento) en otros activos	(14)	70
<b>Efectivo neto usado por actividades de inversión</b>	<b>(1.421)</b>	<b>(2.338)</b>

**Flujos de efectivo por las actividades de financiación:**

Proveniente de obligaciones financieras a corto plazo	4.684	(2.480)
Proveniente de obligaciones financieras a largo plazo		2.479
Proveniente de bonos convertibles en acciones		3.000
<b>Efectivo neto usado por actividades de financiación</b>	<b>4.684</b>	<b>2.999</b>
<b>Aumento (disminución) neto en efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>(145)</b>	<b>(676)</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo a comienzo del año</b>	<b>489</b>	<b>344</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año</b>	<b>344</b>	<b>(332)</b>

## ANEXO 5

**INDICADORES FINANCIEROS****Los Hilos Sintéticos S.A.**

	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Liquidez</b>					
Activo corriente/pasivo corriente (veces)	1.33	1.41	1.48	1.25	1.18
Activo corriente sin inventario/pasivo corriente (veces)	0.85	0.89	0.87	0.68	0.68
Activo corriente/activo total (veces)	0.54	0.55	0.56	0.61	0.47
Capital de trabajo neto (MMS)	16	18	20	19	24
<b>Eficiencia operacional</b>					
Rotación CxC clientes (días)	113	96	98	101	109
Rotación de inventarios (días)	105	86	109	121	102
Rotación CxP proveedores nacionales (días)					84
Rotación CxP proveedores del exterior (días)					112
Margen operacional (%)	8.49	7.89	(1.67)	(5.13)	(17.34)
<b>Estructura</b>					
Endeudamiento total incluyendo valorizaciones (%)	50.42	50.17	50.19	58.92	58.82
Endeudamiento total sin valorizaciones (%)	78.30	74.98	66.40	75.10	91.37
Endeudamiento corto plazo excluyendo las valorizaciones	62.78	58.02	50.30	61.88	62.22
Endeudamiento corto plazo incluyendo las valorizaciones	40.42	38.82	38.02	48.55	40.05
Patrimonio/activo fijo (veces)	2.63	2.26	1.69	1.33	1.55
Pasivo corriente/pasivo total (%)	80.18	77.38	75.76	82.40	68.10
Pasivo a mediano y largo plazo/pasivo total (%)	19.82	22.62	24.24	17.60	31.90
<b>Rentabilidad</b>					
Rentabilidad antes de impuestos/patrimonio (%)	6.29	11.07	3.80	(5.00)	(31.79)
Utilidad neta/patrimonio (%)	4.19	7.55	2.61	(5.00)	(31.79)
Utilidad bruta/ventas (%)	22.60	21.53	14.64	11.87	4.38
Utilidad operacional/ventas (%)	8.49	7.89	(1.67)	(5.13)	(17.34)
Utilidad antes de impuestos/ventas (%)	3.62	5.17	2.11	(2.18)	(18.04)
Utilidad neta/ventas (%)	2.41	3.53	1.45	(2.18)	(18.04)
Utilidad neta/acción	1.55	3.02	1.22	(2.18)	(17.68)
<b>Otros</b>					
Provisiones de jubilación/costo de ventas (días)	45.7	43.8	52.9	42.2	40.2
Provisión inventarios/costo de ventas (días)	1.2	0.1	0.1	3.3	1.6
Provisión deudas difícil cobro/ventas (días)	2.0	1.3	2.5	0.3	4.3
Obligaciones laborales/costo de ventas (días)	21.1	18.5	21.3	24.6	20.6
Gastos pagados por anticipado/costo de ventas (días)	5.1	4.8	4.2	4.0	7.6
Préstamos empleados/ventas (días)	1.4	1.7	1.9	2.1	8.5
Deudores largo plazo/ventas (días)	2.9	2.2	6.4	6.5	2.9
Cuentas por pagar/costo de ventas (días)	6.3	1.8	0.0	0.0	16.0
Otras cuentas por pagar/costo de ventas (días)	12.4	12.6	9.2	13.6	16.1

**INDICADORES FINANCIEROS  
SECTOR TEXTILES**

**Análisis sectoriales Superintendencia de Sociedades**

	1992	1993	1994
<b>Liquidez</b>			
Activo corriente/pasivo corriente (veces)	1.50	1.40	1.41
Activo corriente sin inventario/pasivo corriente (veces)	0.87	0.78	0.83
Activo corriente/activo total (veces)	0.35	0.32	0.32
Capital de trabajo neto (MM\$)	127.180	125.245	159.551
<b>Eficiencia operacional</b>			
Rotación CxC clientes (días)	76	77	87
Rotación de inventarios (días)	103	110	113
Margen operacional (%)	7.23	2.32	1.71
<b>Estructura</b>			
Endeudamiento total, incluyendo valorizaciones (%)	39.08	41.17	37.62
Endeudamiento total, sin valorizaciones (%)	62.74	63.90	58.63
Endeudamiento a corto plazo, excluyendo las valorizaciones (%)	36.89	35.64	35.35
Endeudamiento a corto plazo, incluyendo las valorizaciones (%)	22.98	22.96	22.68
Patrimonio/activo fijo (veces)	0.61	0.59	0.62
Pasivo corriente/pasivo total (%)	58.80	55.77	60.29
Pasivo a mediano y largo plazo/pasivo total (%)	41.20	44.23	39.71
<b>Rentabilidad</b>			
Rentabilidad antes de impuestos/patrimonio (%)	3.88	(3.62)	(5.84)
Utilidad neta/patrimonio (%)	6.76	0.68	1.83
Utilidad bruta/ventas (%)	20.73	17.89	17.89
Utilidad operacional/ventas (%)	7.23	2.32	1.71
Utilidad antes de impuestos/ventas (%)	3.68	(3.76)	(3.75)
Utilidad neta/ventas (%)	6.40	0.70	2.26

**Ficha del caso**

**Título del caso:**  
"La Gran Decisión"

**Autores:**

Leyla Arias Amaya  
Alba Milena Giraldo Vanegas  
Servio Tulio Villalobos Vásquez  
Amanda Londoño Parra

**Director:**

Profesor Carlos Mario García

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1.

### a) Describa brevemente el caso que quiere o puede escribir.

La empresa manufacturera "Los Hilos Sintéticos S.A.", cumplió en 1992 el acuerdo concordatario presentado en 1981. Sin embargo, la apertura económica, los altos intereses, el excesivo incremento en costos de materias primas importadas, tecnología deficiente, revaluación del peso colombiano frente al dólar, pérdida de participación en el mercado, promedio de antigüedad de 14 años, de los trabajadores, retroactividad de las cesantías, baja rotación de cartera llevaron a que la sociedad presentara una grave crisis financiera en 1995 para lo cual fue necesario plantear varias alternativas de solución.

### b) ¿Tiene acceso a todas las fuentes de información?

Sí, porque se tiene vinculación directa con la empresa.

### c) ¿Por qué le parece interesante la experiencia?

Porque es una situación en que la empresa, después de tener las posibilidades de salir adelante al cumplir un concordato, se torna tan crítica que tiene que recurrir nuevamente a un segundo proceso concordatario. Así como nosotros mismos nos hemos planteado la inquietud de por qué la empresa no encontró otra alternativa que recurrir al concordato, quisiéramos plantearla a los estudiantes para que analicen y presenten alternativas que pudieron haber evitado esta situación o se concluya si en realidad era la única salida.

2.

a) Piense en la secuencia de temas del curso (o cursos) en el cual se utilizaría este caso.

b) ¿Dónde estaría localizado este caso dentro del curso? ¿Por qué?

## Materia

## Temas

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| * Estrategias de financiamiento | * Planeación financiera                              |
|                                 | * Análisis del pasivo                                |
|                                 | * Comparación entre pasivo y patrimonio              |
|                                 | * Estructura óptima de capital                       |
|                                 | * Alternativas de financiamiento                     |
| * Finanzas de corto plazo       | * Estado de fuentes y aplicación de fondos           |
|                                 | * Análisis de liquidez, endeudamiento y rentabilidad |
|                                 | * Pronósticos financieros                            |
|                                 | * Administración de cartera e inventarios.           |

3.

### Desarrolle un esquema del plan de temas del caso: ¿Cuáles van a ser los capítulos y subcapítulos?

- \* Inicio
- \* Antecedentes
- \* Entorno y situación actual
- \* Presentación de alternativas
- \* Fin.

4.

### ¿Cuáles son los objetivos pedagógicos de este caso? ¿Qué podrían aprender los estudiantes?

- \* Desarrollar en el estudiante la capacidad de análisis en situaciones coyunturales de corto y largo plazo, que le permitan tomar decisiones a la luz de las proyecciones de los Estados Financieros.

\* Que el estudiante aplique los conocimientos adquiridos en las materias vistas durante el postgrado y su vida laboral.

\* Que el estudiante aprenda a valorar la importancia que tiene el que al hacer la planeación financiera se haga también una planeación estratégica.

5.

### a)Cuál cree usted que será el proceso de discusión: ¿Los grandes bloques de temas que secuencialmente se darán en clase?

- \* Diagnóstico de la situación
- \* Evaluación de diferentes alternativas
- \* Presentación de la decisión final.

### b) ¿Cuáles serán las controversias o puntos de análisis que se presentarán?

- \* ¿Por qué recién cumplido el primer concordato en 1992, la empresa entra nuevamente en crisis?
- \* ¿Qué pasó con las proyecciones hechas al cumplir el primer concordato?
- \* ¿Qué pasó con la función administrativa?
- \* ¿La aplicación de las recomendaciones hechas por asesores externos se hizo a tiempo? Si hubo un desfase de tiempo, ¿las recomendaciones iniciales eran válidas en el momento de ser aplicadas?
- \* ¿Se justificaban las inversiones en equipos cuya tecnología era inferior a la del mercado, la cual tiende a disminuir costos?

6.

### Escriba las preguntas principales y de refuerzo, en las cuales se centrará cada etapa del proceso de discusión. ¿Cuáles serían algunas de las posibles respuestas a esas preguntas?

\* ¿Tuvo incidencia la apertura económica en la crisis financiera de la empresa?

R/. Sí, la industria textil se ha visto fuertemente afectada por el dúpning, el contrabando, la subfacturación y el lavado de dinero a través de la importación de hilazas, textiles y confecciones.

\* ¿Qué efectos pudo haber tenido la crisis laboral de 1992 en la situación financiera de la empresa?

\* ¿Si se hubiese optado por un mejoramiento en tecnología se hubiera podido evitar la crisis?

7.

### Escriba el primer párrafo del caso y un esquema del resto de la introducción

En una agradable mañana del día 3 de marzo de 1995 se encontraba el doctor Miguel Echavarría, presidente de la sociedad "Los Hilos Sintéticos S.A.", presentando los Estados Financieros del último año y las proyecciones ante la Asamblea General de Accionistas, cuando de manera súbita el doctor Jesús Matías, accionista mayoritario, intervino un poco ofuscado diciendo que según su apreciación, en el informe anual lo que se presentaba era nuevamente una crisis financiera y que si no tenía un plan de acción definido para su solución en ese momento, le exigía que convocara a una nueva Asamblea el viernes de la semana próxima, para presentarlo, o de lo contrario se deberían tomar de inmediato medidas drásticas.

8.

### Escriba el párrafo final del caso

"Señores accionistas, quedan expuestos ante ustedes todos los análisis y estudios; en manos de ustedes queda la decisión final, no sin antes decirles

que sea una solución integral en beneficio propio, de los colaboradores y de nuestra nación, ya que somos una organización que contribuye a la Balanza Comercial y Cambiaria del país, así como a generar empleo directo e indirecto".

9.

#### Haga un resumen de cada capítulo del plan de temas

"Los Hilos Sintéticos S.A." es una empresa manufacturera del sector textil, constituida en 1950 y se dedica a la producción de hilazas y fibras sintéticas. A finales de los años 70 se presenta una grave crisis en el sector textilero nacional, afectando también a "Los Hilos Sintéticos S.A.", por lo cual se vio obligada a presentar la solicitud de un concordato preventivo en 1981, acuerdo que cumplió en su totalidad en 1992.

En las mismas circunstancias, en la década de los 90, la revaluación de la moneda frente a una moneda extranjera durante varios años y los efectos de la apertura económica generaron una disminución en la demanda y precios reales, afectando los ingresos operacionales de todas las industrias de la cadena textil y especialmente de los fabricantes de materias primas, llevando a la empresa a una grave crisis financiera.

Es por todos conocido que las políticas macroeconómicas del gobierno han afectado al sector textil. También son innegables las dificultades existentes en el país para controlar el dúpning, el contrabando, la subfacturación y el lavado de dinero a través de la importación de hilazas, textiles y confecciones, así como también la baja de aranceles para la importación para este mismo sector.

La persistente innovación tecnológica en la producción de estas fibras para mantenerse dentro del mercado dominado por unas pocas empresas multinacionales exige un alto nivel de inver-

sión, que la empresa no estaba en condiciones de suministrar, mientras que "Los Hilos Sintéticos S.A." operaba en condiciones de dependencia de tecnología y provisión de materias primas.

Las alternativas a evaluar son: Traslado del personal al nuevo régimen prescricional de la Ley 50 de 1990, en el que no hay retroactividad en cesantías, ya que en el régimen en el que actualmente se encuentra la empresa, el elevado costo por retroactividad en cesantías tiene incidencia desproporcionada en los costos de producción y de funcionamiento; mejorar la rotación de cartera; emisión de bonos obligatoriamente convertibles en acciones; no distribución de las utilidades; financiación bancaria; concordato; incremento en exportaciones; efecto de la carga financiera sobre el estado de resultados.

### CONCLUSIONES

Después de un riguroso análisis de los estados financieros históricos y proyectados de la empresa "Los Hilos Sintéticos S.A." hemos visualizado la poca viabilidad para que la empresa salga de sus dificultades, puesto que su estructura financiera no permite ningún tipo de financiación, ya sea vía deuda o vía capitalización, por consiguiente la conclusión a la que hemos llegado es que "Los Hilos Sintéticos S.A." debe entrar nuevamente a un proceso concordatario.

Consideramos que las causas que pudieron haber llevado a la empresa a este proceso concordatario son las siguientes:

#### 1. Variables macroeconómicas:

- \* Proceso de apertura económica que generó cambios en los mercados de oferta y demanda, disminución de niveles de competitividad en precios e innovación tecnológica.
- \* Altos niveles de inflación.

- \* Revaluación del peso frente al dólar.
- \* Altas tasas de interés en el mercado.
- \* Crecimiento en la industria textil de los mercados asiáticos.

#### 2. Variables internas:

- \* El plan estratégico trazado en 1991 por la firma asesora, sólo se implementó en 1993, sin haber tenido en cuenta los cambios en la demanda en lo tecnológico, el entorno económico, etc.
- \* Deficiencias en el sistema energético que no aseguraban la continuidad en el servicio generando altos costos.

- \* Alto endeudamiento con vencimiento a corto plazo.
- \* Altos costos laborales.
- \* Dependencia de proveedores de materias primas, y dadas las políticas definidas por éstos no es posible lograr financiación porque no ofrecen descuentos por pronto pago.
- \* Costos elevados de materiales directos.
- \* Baja rentabilidad operacional.
- \* En 1994, los socios hicieron un aporte de \$3.000 millones en bonos convertibles en acciones a tres años y sólo harían un nuevo aporte siempre y cuando los acreedores, los trabajadores y el gobierno estuvieran dispuestos a hacer su aporte.

## CONSTRUYENDO NUEVOS CICLOS\* (Caso de estudio en Mercadeo)

VICTORIA SALDARRIAGA PRIMERO

Estudiante del Postgrado de Especialización en Mercadeo  
Profesor: Juan Antonio Gudziol

En la oficina de la Gerencia General de «Construcciones Renacimiento» se encuentra Antonio Sangallo, «El viejo», un hombre mayor, quien no esperaba al final de su exitosa vida encontrarse en una situación tan lamentable, originada en que nunca antes se había tenido un ciclo descendente tan fuerte en el sector de la construcción (Anexo 1).

### LA DECISION FINAL

Mira por la amplia ventana y piensa que esta noche tendrá que tomar la decisión de su vida ante el ultimátum que le lanzó el banquero Lorenzo de Medicis para reunirse con él a las 8:00 a.m. y darle una respuesta sobre su propuesta económica, en una cita en sus oficinas del lujoso palacio Medicis - Ricardi, uno de los más bellos edificios del bajo Renacimiento.

### LAS OPCIONES

La oferta del Banco Medicis es tan peligrosa que habiéndola evaluado en múltiples ocasiones sólo le causa temor, aún más cuando toda su vida luchó para

que su empresa fuera solamente de su familia. Obviamente, al solicitar la compañía una refinanciación de sus deudas, el poderoso banquero decidió aprovechar la oportunidad...

Las opciones entre las cuales debe elegir son:

- Entregarle el 60% de su compañía al Banco Medicis para darle la liquidez que necesita para sobrevivir a este ciclo descendente del sector, con una cláusula donde se estipula que si las curvas de ventas proyectadas para los próximos dos años no se dan ni en un 80%, la compañía queda en manos del Banco para cubrir el préstamo tramitado para refinanciar las cuantiosas deudas que ya tiene con ellos y con otros banqueros.
- Cerrar el negocio por asociación sobre los terrenos de la poderosa familia Sforza en los ejidos de la ciudad cercanos a la poligonal de Navarro (Ver Anexo 2) donde se podrá construir una ciudadela con 8.000

\* Caso de propiedad del ICESI

viviendas de interés social, cuando el Estado termine de construir la nueva infraestructura vial que irrigará el sector oriental de la ciudad y la «Ciudadela Renacer». El peligro de este tipo de vivienda es la fuerte competencia que las Cajas de Compensación Familiar establecen a las constructoras privadas.

- Seguir como está y seguramente con esas curvas de ventas mensuales donde el 66.67% de los negocios se «dañan» antes de entregar el inmueble, terminar en la ruina. La compañía no cuenta con los recursos necesarios para esperar a que el próximo ciclo ascendente se inicie y ya está próxima la subrogación del 60% de sus proyectos. Tendrá que pagar con la fortuna familiar, aún más cuando en su proyecto más costoso «La Villa Rotonda» desde hace seis meses no se ha vendido un apartamento y falta por vender el 45%.
- Considera también la opción de cerrar la compañía, **ahora**. Aceptar que él y su hijo Antonio Sangallo «El joven» no han hecho las cosas bien en estos años de ciclo descendente, y rescatar la escasa fortuna que todavía tienen de esta crisis sectorial, viviendo tranquilamente sus últimos días con las condiciones económicas a las cuales está acostumbrado, no arriesgarse a pasar la vergüenza de una estruendosa ruina como las que se han visto en varias compañías competidoras, o llegar a la desesperación y suicidarse, como hace un mes lo hizo un conocido constructor. Su hijo tendría que buscar otras actividades, finalmente no se podría decir que «De tal palo tal astilla». Aunque le dio la más costo-

sa de las educaciones, su gestión deja mucho que desear, muchas veces él quisiera que fuera Andrea Palladio y no él quien le ayudara a manejar la compañía, seguramente las cosas irían mejor.

#### **POR QUE SOLICITAR UN PRESTAMO EN EL BANCO MEDICIS**

A mediados del año y evaluando que la tendencia del ciclo descendente del sector era prolongarse, Antonio Sangallo «El viejo» decide iniciar los trámites para obtener un préstamo con el poderoso Banco de Lorenzo de Medicis, con la finalidad de refinanciar las cuantiosas deudas de la compañía y prepararse para poder subrogar aunque no estén todos los proyectos ni en un 45% vendidos.\*

Preparando este préstamo, Antonio Sangallo «El viejo» pudo observar con tristeza cómo los conceptos de planeación estratégica y mercadeo de su hijo son peligrosos, especialmente para un ciclo descendente. Ahora entiende por qué las ventas están tan mal, pero se culpa a sí mismo; tal vez le dio a su hijo demasiados privilegios y él piensa que cualquier trabajo se puede dejar para elaborar la noche anterior y le quedará perfecto, aunque sea para el Banco Medicis y tenga la finalidad de salvar de la ruina a la compañía de su familia.

Contrariamente, Andrea Palladio hizo un excelente trabajo con mucha anticipación y hasta realizó un informe adicional donde explicaba las razones por las cuales «Villa Rotonda» no se vende desde hace seis meses; es un problema de escasa investigación del mercado, de circulaciones cruzadas que originan área no óptima en el diseño arquitectónico en un 35%, de estrategia de producto errada, de entregarle a un ven-

dedor junior un proyecto que está en los rangos de vivienda saturados\*\*, de no visualizar que en este rango de precios se encontraba el producto líder por muchos años del mejor y más prestigioso constructor de la ciudad. Su hijo sólo utilizó el excelente trabajo de Palladio parcialmente y como anexo y no permitió que le ayudara a elaborar el plan de mercadeo, como él lo había solicitado. Como siempre, elaboró su trabajo la noche anterior y de afán, como es su costumbre, y la planeación estratégica y el plan de mercado de la compañía estaban tan confusos que Antonio Sangallo «El viejo» lo único que pudo hacer fue poner a su secretaria a modificar rápidamente el trabajo y darle una presentación básica según los conceptos de misión, visión y estrategias a seguir, para hacerlo más entendible y también para responder a los parámetros de presentación dados por el Banco Medicis. Seguramente su hijo olvidó esa noche las recomendaciones que personalmente le había hecho. Piensa con tristeza que definitivamente las cosas hubieran salido mejor si le hubiera encargado todo el trabajo correspondiente a mercadeo a Andrea Palladio, pero eso hubiera sido hacer quedar mal a su hijo, quien se cree experto en mercadeo (Ver Anexo 3), porque ha asistido a algunos seminarios. Infortunadamente ahora por la iliquidez de la compañía tendrá que despedir al 35% de los empleados que todavía quedan, entre ellos a Andrea Palladio, quien es el único que logra entenderse perfectamente con la fuerza de ventas, obtener su colaboración 100% en las estrategias que plantea y cuya importante capacidad de análisis le permite presentar trabajos como el resumen de la realidad actual de los proyectos, producto del análisis para la

solicitud de refinanciamiento con el Banco Medicis.

Ahora le asusta pensar que una persona que no sea de su familia sepa las verdaderas curvas de ventas de la compañía y que de algún modo Lorenzo de Medicis pueda enterarse de que las ventas presentadas en los documentos ahora se han «malogrado» en un 35%.

Es desastroso cómo cada mes se dañan negocios; al cerrar el último mes, sobre el 100% de las ventas se dañó un 66.67%, lo que origina una verdadera venta del 33.33%. Así la compañía no puede existir, hasta en el proyecto líder de la compañía «La Villa Foscari» ya van en un 18% de «negocios dañados», afortunadamente se comercializa en preventa\*\*\*. Recuerda cuando este proyecto y su forma de pago eran la envidia de sus competidores y le hacía tener la esperanza de ser de las pocas empresas constructoras de la ciudad que existirían después de este ciclo descendente. Ahora no está tan seguro. Son el desempleo y las altas tasas de interés, a su criterio, los más importantes factores para malograr los negocios. La ciudad nunca había tenido tan alto índice de desempleados (Ver Anexos 4 y 5).

#### **LA CULTURA EMPRESARIAL CONSTRUIDA**

Antonio Sangallo «El viejo» ha sido escaso para todo, exceptuando buscar tener altas rentabilidades en su empresa constructora y trabajar incansablemente. A pesar de esta característica suya, más conocida al interior de la compañía que al exterior, es muy respetado en el gremio ante todo por ser un empresario exitoso, discreto, que maneja bien sus relaciones con la competencia. Con estas ideas educó a su hijo, quien

\* La subrogación habitualmente es el 60% del precio del inmueble.

\*\* Ver Glosario

\*\*\* Ver Glosario

lo secunda en su fuerte utilitarismo sobre el recurso humano y en no considerar que el personal debe tener más garantías que un contrato básico de trabajo. Los Sangallo no creen en esas teorías actuales de motivación, ni en capacitar a la fuerza de ventas y mucho menos en salarios altos, exceptuando para los funcionarios de su familia.

El próximo año no habrá incremento salarial, aunque él y su hijo son conscientes de que la alta rotación profesional de la fuerza de ventas es de 1.5 empleados cada bimestre y que se van buscando normalmente un salario básico más alto y para proyectos de vivienda de interés social porque son los únicos que se venden moderadamente bien, presentando el 38.74% de participación sobre el total de inmuebles vendidos y siendo el único rango de vivienda donde se vendió el 72.4% de la oferta (Ver Anexo 6). Después del último recorte de personal que se pondrá en marcha la próxima semana, que agradezcan que tienen empleo los que se quedan.

La fuerza de ventas ha estado muy desmotivada por esta situación, argumentando que tienen sólo el 45% del salario básico de otras empresas competidoras. También por los memorandos por bajo rendimiento en ventas que les enviaron a todos, con copia a la hoja de vida, por las escasas ventas de los últimos meses.

Los Sangallo están muy seguros de que esta es la forma correcta de tratar a sus empleados, con mano dura. Si no hay ventas es por culpa de la ineficacia de ellos y como pretenden que además se incrementen sus salarios y comisiones, son unos ilusos. Además, Antonio Sangallo «El viejo» debe velar porque la fortuna familiar no se deteriore. Eso sí es importante, poder seguir teniendo el ritmo de vida al cual él y su familia están acostumbrados. El siempre ha considerado que la gente con hambre y necesidad trabaja mejor (Anexo 7).

## LA PERSPECTIVA DE LAS CONSTRUCCIONES

Fillipo Brunelleschi elabora la publicidad de «Construcciones Renacimiento» y hasta hace poco tiempo, por el interesante trabajo desarrollado, la compañía tenía un excelente posicionamiento entre sus competidores, los clientes y los potenciales compradores, pero ahora las cosas han comenzado a ir mal.

La última campaña publicitaria fue un desastre, claro que desde el inicio sólo les gustaba a él y a Antonio Sangallo «El joven». No generó ni las visitas ni las ventas que tanto necesitaba la compañía y todas las apreciaciones hechas por Andrea Palladio y Antonio «El viejo» ahora son recordadas constantemente por Brunelleschi.

Infortunadamente por sus triunfos anteriores su natural vanidad se ha incrementado y perdió de vista el momento coyuntural que tiene el sector y el tipo de publicidad que actualmente se está haciendo para buscar desesperadamente captar la atención y una visita de los posibles clientes (Ver Anexos 8 y 9).

Definitivamente debió continuar manejando su habitual sentido de creatividad, innovación y gracia que destacaban la publicidad de «Construcciones Renacimiento» de la mayoría de las otras compañías. Ahora con la desastrosa campaña se ha perdido buena parte de esta buena imagen, cosechada a lo largo de varios años. Antonio Sangallo «El viejo» está furioso con él, seguramente pasará a engrosar el listado de próximos despedidos.

Ya Donato Bramante, el prestigioso consultor en mercadeo y publicidad que realizó un trabajo hace un año para «Construcciones Renacimiento», lo había dicho, no presentar campañas sin evaluación previa, pues sólo deterioran la imagen de una compañía. Dejar de crear sólo en «el olfato del dueño».

Después de este fracaso, Fillipo Brunelleschi tendrá que volver a ser el hombre creativo e innovador que junto con Giovanni Messacio desarrolló el concepto de la Perspectiva con el cual se trabaja ahora todo el arte de su época. Piensa con tristeza que dejó que el exceso de trabajo y vanidad le hiciera perder la perspectiva de la publicidad para el sector de la construcción, cuando más se necesitaba su trabajo acertado y eficaz. Confió demasiado en que los Sangallo son hombres de negocios y no publicistas y aprobarían un trabajo mediocre, olvidando sobre todo su enorme responsabilidad y que el juez más implacable en estos casos es el mercado, el consumidor, el posible cliente, que no reaccionó ante la campaña publicitaria, no visitó los puntos de venta de «Construcciones Renacimiento» y no se generaron tampoco ventas.

## RENACER O MORIR

Antonio Sangallo «El Viejo» ve llegar la noche a través del amplio ventanal de su oficina y recuerda...

- Cuando Donato Bramante le sugirió hacer un programa muy económico pero eficaz de sesiones de grupo, para evaluar el diseño de los apartamentos de «La Villa Rotonda», le pareció en esa época carísimo, ahora es una pequeña cantidad respecto a los costos financieros que ha tenido que pagar por la escasa venta del proyecto.
- Cuando hace dos años, y después de leer concienzudamente el estudio de oferta y demanda de *Camacol*, Andrea Palladio les sugirió comenzar a trabajar proyectos de vivienda de interés social, donde está el 55.7% de los demandantes efectivos de la ciudad y algunos nichos entre la VIS (Ver Anexos 10, 11 y 12 y Glosario) y los 5.000 UPACs, para evitar estar sólo en el rango de precios entre 5.000 y 7.000

UPACs, que se iba a saturar no porque la demanda de vivienda de estrato medio termine, sino porque se acaban las personas que tienen los ingresos requeridos por las corporaciones, ya que muchas complementan sus salarios con empleos informales o sencillamente porque prefieren adquirir vivienda usada, más económica y en barrios consolidados. Ni él ni su hijo prestaron verdadera atención al informe y prefirieron continuar con sus proyectos de estrato medio y medio-alto, con mayor rentabilidad por unidad de vivienda. Finalmente nunca han leído más que sus conclusiones y sólo este año se preocuparon de asistir a la conferencia donde explican el libro y su hijo por leerlo completamente.

- Cuando pudo advertir que al reducir el personal de su oficina paulatinamente, funcionarios cuyas tareas estaban enfatizadas en hacer trabajo de campo fueron quedándose más tiempo en sus puestos de trabajo realizando labores operativas y perdiendo su valiosa relación con el mercado. Ni hablar de su hijo, quien jamás sale de su oficina, ni para ver los proyectos de la competencia. El se considera viejo ya para tales actividades y normalmente sólo visita de vez en cuando algunos proyectos líderes.

Podría continuar con sus recuerdos pero ya no hay tiempo, ahora debe tomar una decisión final para **renacer o morir...**

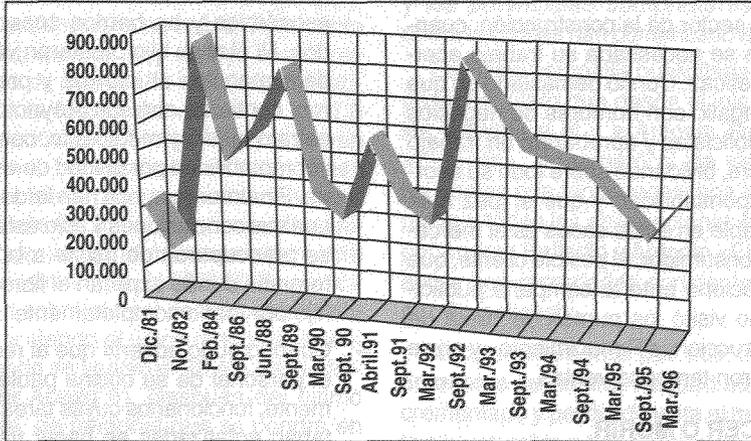
¿Quiere usted, amigo lector, ayudarle a Antonio Sangallo «El viejo» a tomar una acertada decisión sobre el futuro de «Construcciones Renacimiento»?

¿Quiere usted, amigo lector, ayudarle al sector de la construcción a construir nuevos ciclos para dejar de ser el sector económico que presenta los ciclos ascendentes y descendentes más fuertes?

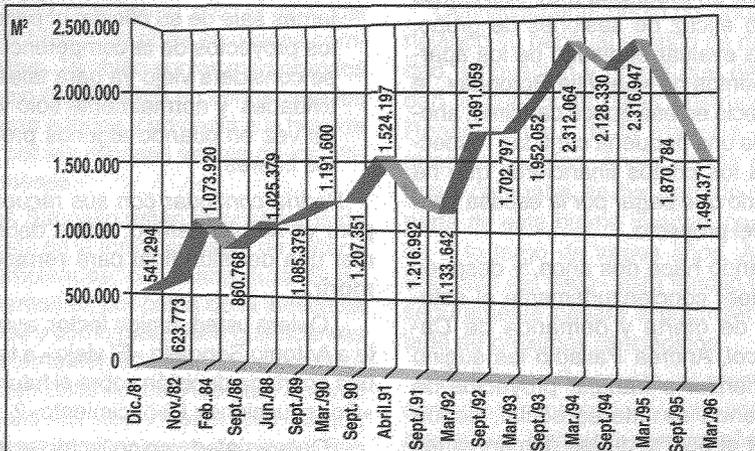
**EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD EDIFICADORA INTERCENSAL**

Calí, diciembre de 1981 - marzo de 1996  
Metros cuadrados

**Actividad edificadora intercensal total**

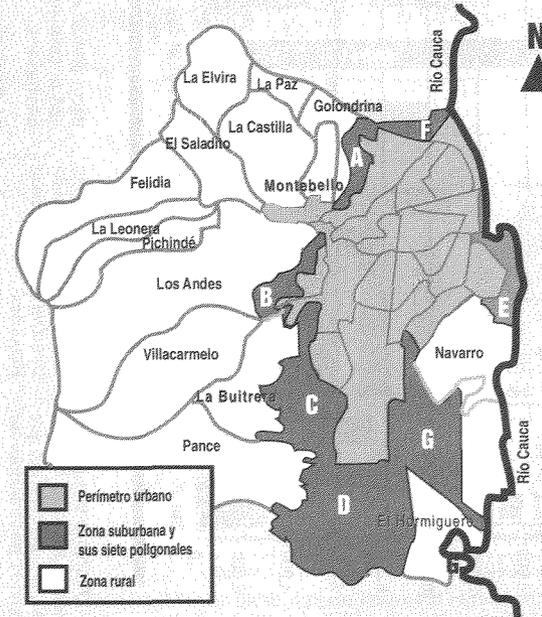


**Evolución de la actividad edificadora**



Fuente: Camacol - Valle Depto. Económico

**AREA DE EXPANSION DE CALI**



**ASI QUEDARA EL PERIMETRO URBANO CON LAS NUEVAS AREAS DE EXPANSION**



Fuente: El País, Cali, sábado 7 de diciembre de 1996

Demanda efectiva de vivienda en Cali se reducirá hasta el 96

## Señores constructores, ojo con el mercadeo

Para salir de la crisis es necesario que los edificadores ofrezcan nuevas opciones para adquirir vivienda: Camacol. En la actualidad, no todo lo que se construye se vende. Baja en tasas de interés apenas incidirá en el corto plazo.

Los constructores deben desarrollar estrategias claras de mercadeo, pues de lo contrario el desaceleramiento en las ventas puede causar serios perjuicios al sector.

Esta es una de las principales conclusiones de la participación de Fabio Plaza, asesor de la firma de consultoría Sicma, que en conjunto con la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, seccional Valle, realizó el estudio oferta y demanda de vivienda en Cali.

Según el experto, la crisis por la que atraviesa el sector, en alguna medida como resultado de las altas tasas de interés al interior del sistema finan-

ciero, puede ser catalogada más como una desaceleración en las ventas que una recesión sectorial

Según el analista, en manos de los constructores y de su ingenio para vender se encuentra la posibilidad de salir airosos de las circunstancias actuales.

«Lo que sucede en los actuales momentos es que quien quiera vender un proyecto deberá desarrollar alternativas en cuanto a producto y, en lo posible, en cuanto a precio, pues hoy en día no todo lo que se construya se vende», afirmó.

Para Plazas, el mercado de la construcción de

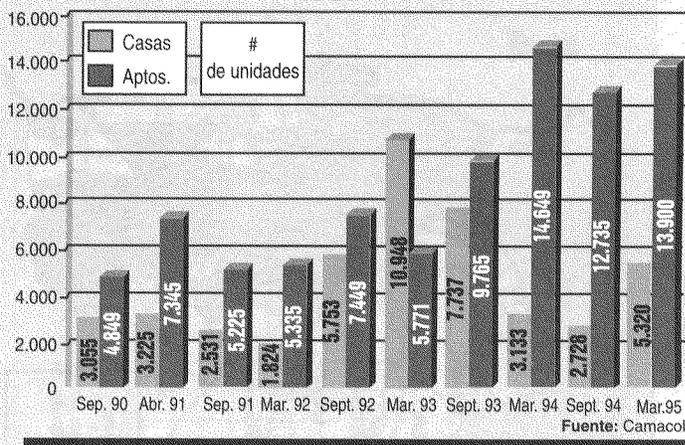
vivienda, específicamente, entró en un escenario de alta competencia, ya sea entre los proyectos con los inversionistas en vivienda que, a fuerza de perder algunos puntos en su rentabilidad, pueden ofrecer mejores precios.

### HACIA EL FUTURO

«Estas circunstancias 'recesivas' -dijo el asesor- podrán observarse en la ciudad de Cali, durante lo que queda del 95 y por buena parte del 96".

«Este período -dijo el ejecutivo- se caracterizará por una fuerte desaceleración en el ritmo comercializador que traía el sector.»

## EVOLUCION DE LA OFERTA DE VIVIENDA EN CALI



Frente a una posible baja en las tasas de interés, el experto señaló que aunque no se podrán ver efectos cortoplacistas en este sentido, sí se incrementará levemente la demanda, aunque sólo sea debido a una sensación de mayor beneficio por parte del inversionista y no

como un efecto concreto de la medida de la Junta Directiva del Banco de la República.

En líneas generales, las conclusiones del estudio emprendido por Camacol Valle sobre la demanda de vivienda estiman que para este año esta variable presenta un

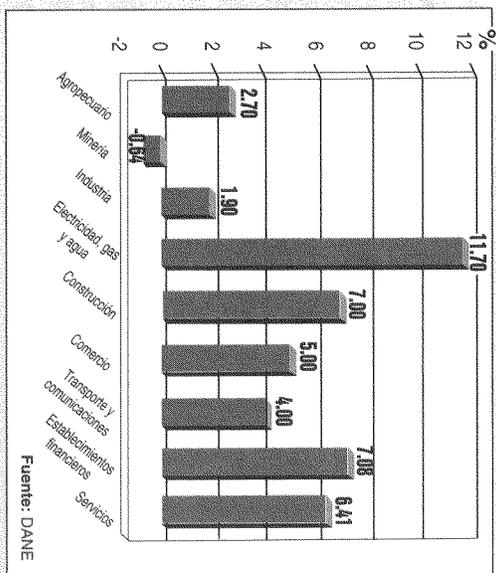
decrecimiento, en relación con la estimada para el año pasado.

Sin embargo, señaló el ejecutivo, es posible que con la apertura de recursos hacia la compra de vivienda usada, el mercado presente algunos repuntes hacia el futuro.

Fuente: El País, Cali, miércoles 28 de junio de 1995

Dirigentes empresariales del Valle solicitaron al Gobierno declarar el estado de emergencia económica. El desempleo es el mayor problema en la región.

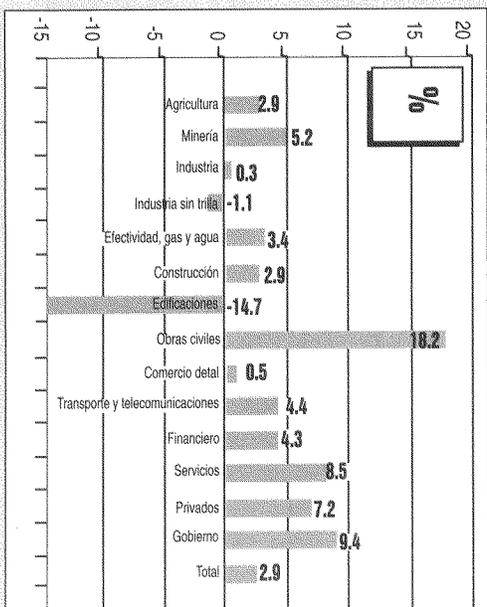
## CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES, 1993



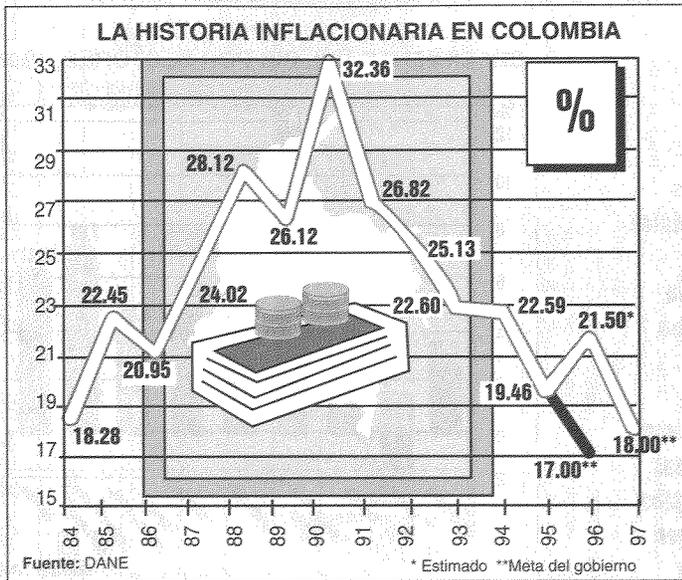
Departamento Gráfico: El País, Miércoles 22 de junio de 1995. Según las cifras del DANE, durante 1993 el PIB registró un buen comportamiento en todos sus sectores, con excepción de la minería.

## CRECIMIENTO DEL PIB EN 1996. POR SECTORES

(Acumulado enero-septiembre)

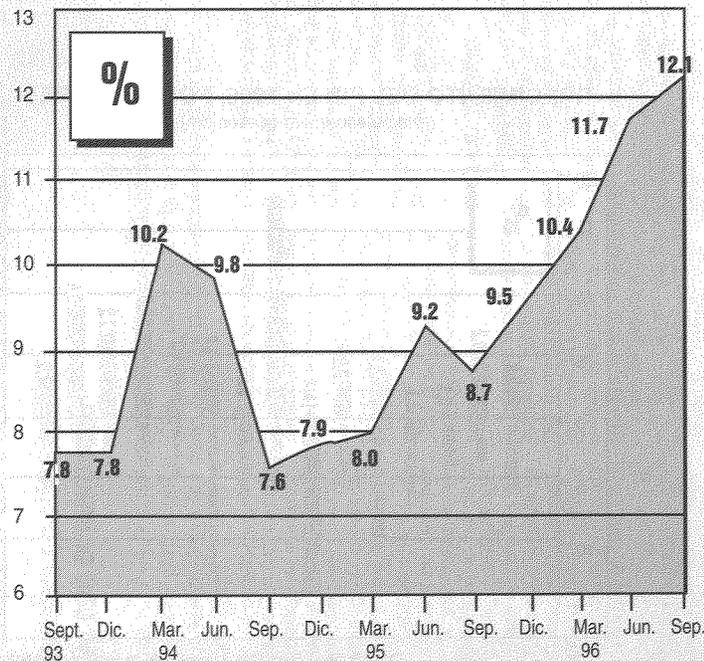


Tomado de El País, Cali, jueves 5 de diciembre de 1996.



### EVOLUCION DEL DESEMPLEO

(septiembre de 1993 a septiembre de 1996)



### DEMANDA POR VIVIENDA EN CALI

#### DEMANDA INSATISFECHA POR VIVIENDA

Cali, junio de 1996

Precio de la vivienda		Oferta total (1)	Demanda efectiva (2)	Demanda insatisfecha (2)-(1)	(2)/(1)
UPACS	Miles de \$				
Hasta 1.000	Hasta 8.361	4.240	5.441	1.201	1.3
1.000 - 1.500	8.361 - 12.541.5	173	1.356	1.183	7.8
1.500 - 2.000	12.541.5 - 16.722	16	3.240	3.224	202.5
2.000 - 2.300	16.722 - 19.188.5	1.467	4.189	2.722	1.8
2.300 - 3.000	19.188.5 - 25.083	6	6.923	6.917	1.153.8
3.000 - 3.500	25.083 - 29.263	98	1.809	1.711	18.5
3.500 - 4.000	29.263 - 33.444	97	532	435	5.5
4.000 - 5.000	33.444 - 41.805	376	936	560	2.5
5.000 - 7.000	41.805 - 58.527	542	404	(138)	0.7
7.000 - 10.000	58.527 - 83.610	1.074	462	(612)	0.4
10.000 - 15.000	83.610 - 125.415	725	198	(527)	0.3
Más de 15.000	Más de 125.415	625	N.E.	(625)	
<b>Total</b>		<b>9.439</b>	<b>25.490</b>		

Fuente: Consultores Sigma

N.E.: No estimada

## Ideas para empresarios LA HABILIDAD BASICA

(Tomado de La República)

**A** los ejecutivos se les asignan muchas cualidades y se les enuncian factores de gran importancia para el ejercicio de sus funciones y para el éxito de sus actividades.

Sin embargo, los más modernos tratadistas de psicología ejecutiva dicen que en realidad *hay una habilidad básica sobre la cual prima la actividad del dirigente.*



Profesor  
Pedro H.  
Morales

*Tal habilidad es la capacidad de motivar a otros.* Un excelente empresario es «aquel que es capaz de hacerse seguir en el proceso de lograr la meta de su empresa».

Realmente, esta cualidad es la definitiva del ejecutivo. De hecho, se dice que un ejecutivo es el que hace «hacer». En lugar del que hace todas las cosas.

En otras palabras, un ejecutivo tiene un extraordinario equipo de trabajo. Es como un buen director técnico de un equipo deportivo. Realmente, no juega; hace jugar para ganar.

La habilidad básica del hombre de negocios no es tanto el conocimiento técnico que pueda demostrar; es la habilidad de sumar energías de otros.

*La gerencia de nuestro tiempo es básicamente una gerencia de motivación.* El buen gerente es quien mantiene la moral de su equipo muy en alto. El buen gerente es el que hace que otros hagan lo que tienen que hacer con entusiasmo, seguridad y responsabilidad.

Lo cual se podrá lograr en la medida en que el propio dirigente esté motivado.

El principio psicológico en el cual se basa la premisa anterior dice que «nadie puede motivar a otros si no está motivado él mismo».

Hoy este principio se ha opacado un poco, se ha aminorado. Y en ocasiones ha desaparecido totalmente en algunas empresas, siendo ésta la causa principal de su ruina o desaparición del mercado.

La motivación, de acuerdo con los expertos, es la base de la acción y la causa de la productividad o rendimiento. No hay ningún resultado positivo en la empresa en el cual el personal no está completamente motivado, identificado con los objetivos de la empresa y completamente identificado con la filosofía de servicio en su campo de mercadeo.

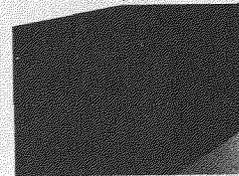
Si la gente no cree en lo que hace y no siente la verdadera participación, no está dispuesta a colaborar ni a ayudar. Si la gente no se integra al proceso de desarrollo empresarial, no podrá rendir ni sentir que su trabajo está bien proyectado.

En fin, personal de una empresa sin motivación no trabaja, y la obligación de la empresa es «hacer trabajar» entusiasta, alegre y motivadamente. Por lo tanto, en esa habilidad estará centrada su principal actividad como director.

DE NOV. 24 A DIC. 31

REGALO NAVIDEÑO

30 CASAS  
PARA ENTREGA INMEDIATA  
SIN CUOTAS  
DE CORPORACION  
DURANTE 10 MESES



¡Pague sólo la cuota inicial  
diferida en 12 mensualidades  
iguales y sin intereses!

Venga ya por la suya y...

¡FELIZ CASA NUEVA!

Ciudad de  
ALFAGUARA

EL NUEVO SUR...

Km. 3 vía Chipayá, Jamundí ALFAGUARA S.A.  
COLMENA Las Villas Abarranet PBX: 5161502

**Apartamentos**  
**GANAMÁS!**  
El sur de cast.  
en la Av. Guadalupe  
con míniprecio  
de estrato 4  
desde **\$39'900.000**  
Area 66 m<sup>2</sup>  
PREMIAN **IRCHI**  
Informes y Ventas  
PROCON LTDA.  
C.R. 22 5221  
**Balcones**  
de  
**Vallarta**  
APTO. MODELO  
Cra. 56 con Calle 3a Oeste  
de la plaza de toros  
frente arriba.  
513 1477-813 1478  
839 8368

Póngala  
como quiera.

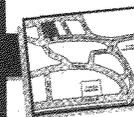
En Lomas de San Fernando  
quedan 8 apartamentos.  
Llámenos y propónganos  
como, cuándo o con qué  
puede pagar la cuota  
inicial, y quédese  
con el suyo.

**Lomas de  
San Fernando**  
Diagonal 37A No. 37A-90

90 m<sup>2</sup>: \$66'200.000  
102,46 m<sup>2</sup>: desde  
\$71'300.000

Tel. 558 4997

Estamos escuchando ofertas.



**CUSEZAR**

Avenida Estación No. 4N34 Tel: 667 8884 Cel.

Pásese ya y viva gratis 6 meses

¡MEJORES NO HAY!

65,4 Mts. desde 36'000.000

Apartamentos  
3 alcobas, 2 baños,  
cocina integral,  
parqueadero, amplias  
zonas verdes y zona  
social, estacione-  
o, cobertizo, custo-  
inicial financiada  
sólo 70% con Las  
Villas.



URBANIZACIÓN CAÑAVERALES SECTOR 1

CONJUNTO RESIDENCIAL

**Torremolinos**

Av. Guadalupe - Entre Pasoancho y Simón Bolívar

CONSTRUYE:

AV. ROSARIO

CALLE 16

AV. SIMÓN BOLÍVAR

Av. SAN No. 45N - 23

Teléfono: 664 1590

VISITE APTO. MODELO

Calle 16 No. 61-24

Los que quieran estrenar vivienda con  
 un 20% de descuento en la cuota inicial  
 que levanten la mano.



En **Holguines S.A.** sabemos que en Cali existen muchas personas que quieren tener vivienda u oficina propia. Por eso, como aginaldo navideño, queremos obsequiarles el 20% de la cuota inicial en nuestros proyectos, para que hagan realidad ese sueño.  
 ¡Aproveche esta oportunidad única e irrepetible!



**HOLGUINES S.A.**

Informes y Ventas:  
 Holguines Trade Center Tels.: 339 7361 - 331 3190

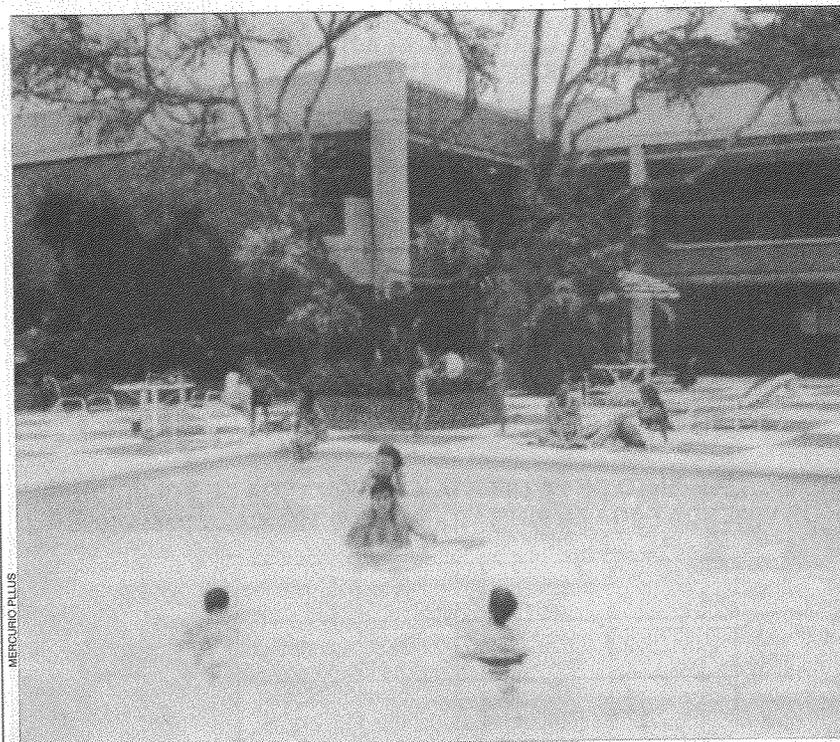
**OFERTA VALIDA HASTA EL 15 DE DICIEMBRE**

•Válido en todos los proyectos de Cali excepto VIS • Base cuota inicial del 30%

AGUIAYO & ASOCIADOS

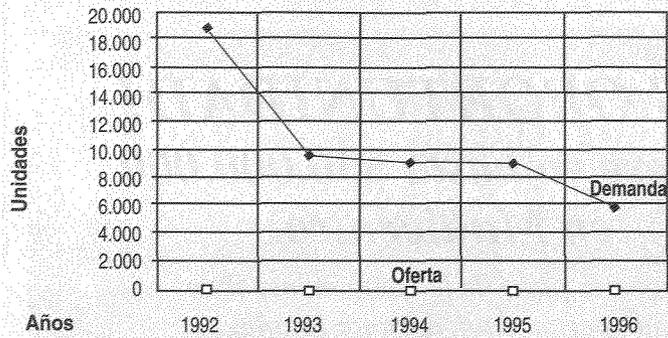
**¡SU OPORTUNIDAD!**  
 Gánese ya hasta \$30.000.000  
 en Multicentro.

*Pagamos parte de la cuota mensual de  
 su apartamento, durante 15 años.*

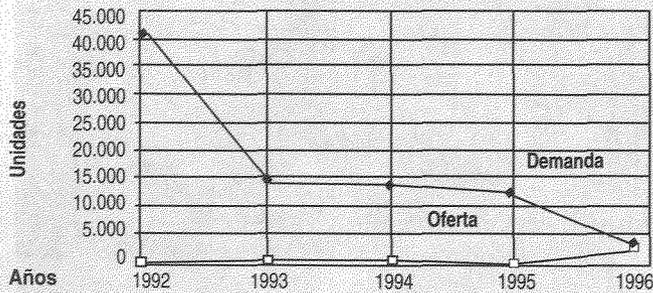


MERCURIO PLUS

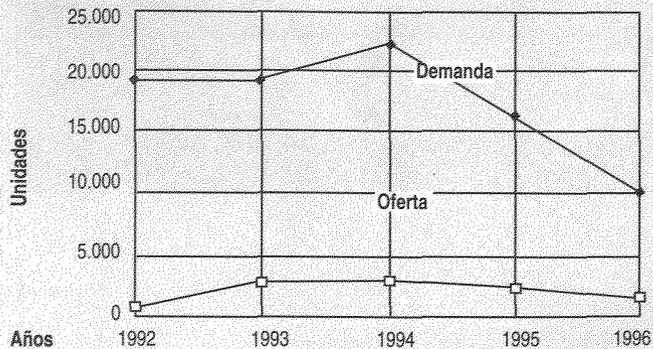
**COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO BAJO-BAJO, 1992 - 1996**



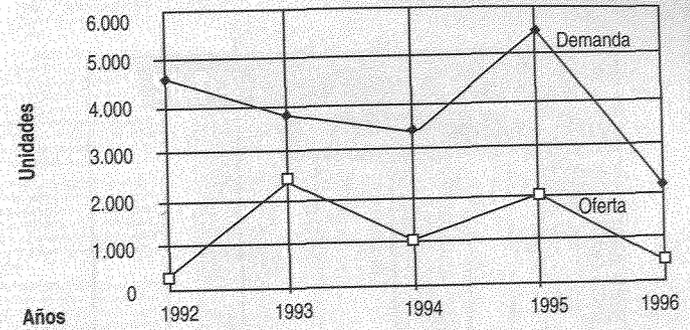
**COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO BAJO, CALI, 1992 - 1996**



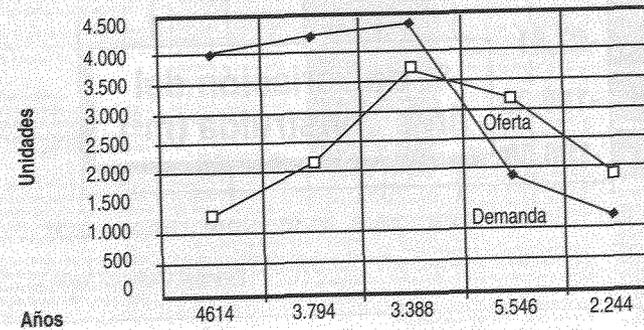
**COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO MEDIO-BAJO, CALI, 1992 - 1996**



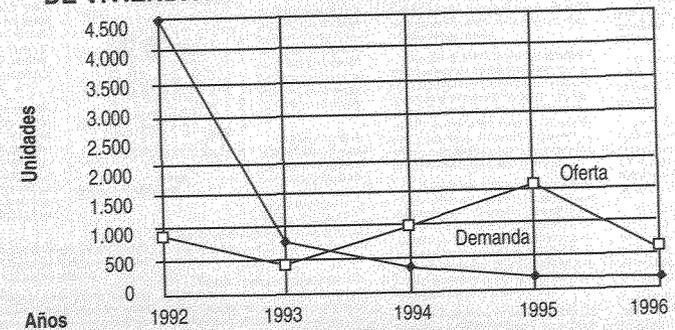
**COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO MEDIO-MEDIO, CALI, 1992 - 1996**



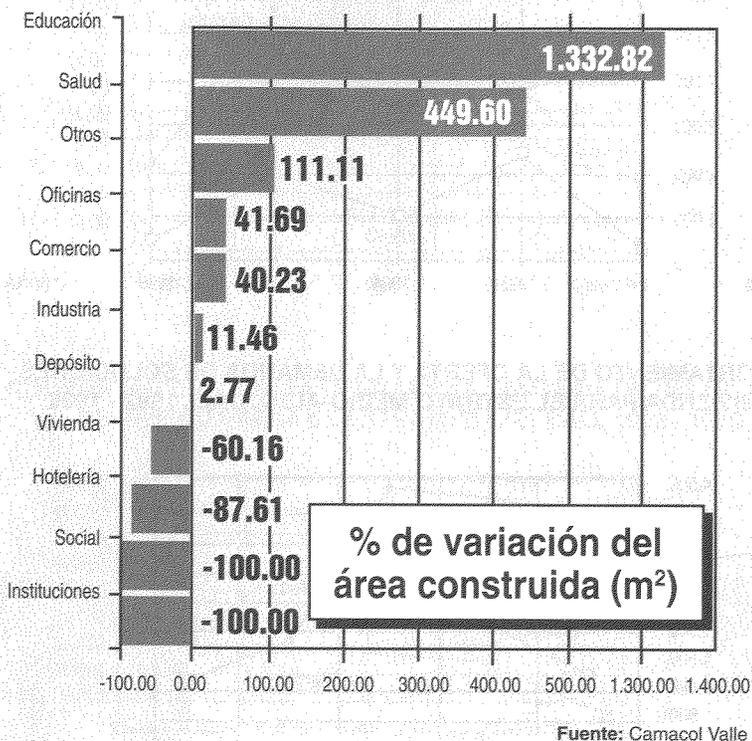
**COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO MEDIO-ALTO, CALI, 1992 - 1996**



**COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO ALTO, CALI, 1992 - 1996**



**CRECIMIENTO DE LA CONSTRUCCION EN CALI**  
(acumulado diez meses 95 vs 96 según destino)



**Temas de Información Empresarial**  
**1996, año malo para sector constructor**



Para el sector edificador al año que termina es uno de los más malos de la historia. En efecto, el proceso 9000, las medidas macroeconómicas y las altas tasas de interés, influyeron negativamente en esta industria, que se vio en la obligación de disminuir un alto número de metros de obra

Al parecer el Ejecutivo ha carecido de argumentos diplomáticos, jurídicos o políticos para hacer frente a las pretensiones de estos dos países. Las evidencias de la debilidad interna tendrán repercusiones en el futuro.

**Frente al narcotráfico**

El directorio indicó que aunque se reconocen varios avances en la política, con medidas promovidas por la administración no han tenido la profundidad necesaria como para asegurar que el futuro de las relaciones con Estados Unidos se normalice.

Acotó que a los elementos negativos del ambiente general se unen los factores de política económica, que han sido una carga para el buen desempeño de este frente.

Las autoridades han mostrado incapacidad para coordinar los instrumentos a su cargo. Además, el gobierno y Banco Central le han impuesto a sus decisiones un carácter de lucha de poderes en el que el país ha salido perdiendo.

**Marco real**

El vicepresidente Técnico de Camacol afirmó que las características más sobresalientes de la política económica han sido las siguientes:

El crecimiento de los medios de pago (M1) a lo largo del año, los cuales se situaron entre 10% y 14%. Este crecimiento fue inferior a la inflación, haciendo decrecer el monto real de los medios de pago en alrededor del 8%.

La base monetaria presentó una tendencia negativa en su crecimiento, situándose en las cercanías de 2% negativo para noviembre 1.º de 1996. Se destaca el hecho de que los medios de pago corren por debajo de los corredores trazados por la Junta Monetaria.

La oferta monetaria ampliada (M3) también presenta un crecimiento que se degrada con el tiempo. Para el pasado primero de noviembre se situaba en 14% anual, esto es, por debajo de seis puntos por debajo de la inflación, con

cho de que los medios de pago corren por debajo de los corredores trazados por la Junta Monetaria.

Los movimientos de capital equivalentes en igual fecha a US\$1.800 millones, con un aporte de la inversión extranjera y de la posición propia de la balanza comercial se situó en US\$2.200 millones, dejando igual a 1995.

Los movimientos de capital equivalentes en igual fecha a US\$1.800 millones, con un aporte de la inversión extranjera y de la posición propia de la balanza comercial se situó en US\$2.200 millones, dejando igual a 1995.

En los últimos dos meses el Banco de la República ha reanudado las operaciones de mercado abierto (OMA), con la venta de cerca de 900 millones, con lo que ha impedido la disminución de la tasa de interés. Con esta operación, el Banco desempeña el mismo papel del gobierno.

El ejercicio de política de las autoridades monetarias mostró que el objetivo de la autoridad monetaria era una restricción, sin precedentes de la liquidez de la economía, haciendo crecer por debajo de la inflación, a fin de no crear perturbaciones en la balanza cambiaria y de amortiguar el aumento de precios de los bienes no transables. Se logró lo primero, más no lo segundo.

Los efectos de la restricción, en conjunto con las repetidas intervenciones del gobierno en el mercado de capitales han sostenido la tasa real de interés de los intermediarios financieros en niveles cercanos a 23%, con un descenso de cuatro puntos para el final del año. En el caso de las CAV, el descenso ha sido de apenas dos puntos.

Las reservas internacionales mostraron un comportamiento variable durante 1996. Cuando se desató la crisis del proceso presidencial se perdieron reservas internacionales hasta por US\$600 millones en marzo de 1996. Hasta octubre se realizó una recuperación por una cifra cercana a US\$300 millones. Esto significa que, a pesar de las variaciones del cambio, hay una relativa estabilidad en el frente externo.

La tasa de cambio mostró una variabilidad permanente desde comienzos de 1995, que hizo de las exportaciones una actividad poco segura y contribuyó al decaimiento del sector. A lo largo de este periodo la devaluación promedio se situó en 8,5% anual y su volatilidad ha sido más de 50%. En las últimas semanas la devaluación se encuentra por debajo de cero, lo que ha llevado a una seria crisis a varios sectores productivos.

Lo que se ha ganado en estabilidad de las reservas internacionales se ha perdido en capacidad productora y exportadora. Hasta agosto pasado el valor en dólares de las exportaciones avanzaba en 1,8%, en tanto que las importaciones permanecían en el mismo nivel del año inmediatamente anterior. El saldo desfavorable de la balanza comercial se situó en US\$2.200 millones, dejando igual a 1995.

Los movimientos de capital equivalentes en igual fecha a US\$1.800 millones, con un aporte de la inversión extranjera y de la posición propia de la balanza comercial se situó en US\$2.200 millones, dejando igual a 1995.

Los movimientos de capital equivalentes en igual fecha a US\$1.800 millones, con un aporte de la inversión extranjera y de la posición propia de la balanza comercial se situó en US\$2.200 millones, dejando igual a 1995.

Los movimientos de capital equivalentes en igual fecha a US\$1.800 millones, con un aporte de la inversión extranjera y de la posición propia de la balanza comercial se situó en US\$2.200 millones, dejando igual a 1995.

balanza cambiaria, hasta octubre 31, mostraban un saldo positivo de US\$240 millones, lo que presionaría a la revaluación, pero aliviana la tasa de interés.

Respecto a la financiación del sector público, la Comisión para la Racionalización del Gasto Público estima que el déficit del sector público consolidado de 1996 será de 1,2% del PIB, con avance de un punto en relación con el año anterior. La explicación se concentra en el crecimiento del gasto.

Hasta el 1.º de noviembre la colocación de TES era de \$1,9 millones, con avance de 53,5% en año completo. Se registra de esta manera una enorme presión sobre el mercado interno de capitales y sobre la tasa de interés.

Los efectos de estas decisiones sobre la producción fueron negativos. Por una parte, el PIB presenta un crecimiento de apenas 2,9% en año corrido hasta septiembre de 1996. Durante el tercer trimestre del año, el avance de la producción fue de 2,2%, lo cual confirma una tendencia a la baja en el crecimiento. Se estima que para este año el PIB tendrá un crecimiento de 2,5%. Los sectores más afectados han sido la construcción, el comercio, la industria manufacturera y el transporte.

Como consecuencia del bajo crecimiento de la actividad económica, el desempleo se disparó en las siete ciudades más importantes del país. Mientras que en diciembre de 1995 la tasa de desempleo se situaba en 9%, para septiembre de 1996 alcanza 12,3%. Se espera un mayor nivel en diciembre de este año.

En la actividad edificadora el elevado nivel de la tasa de interés tuvo consecuencias negativas sobre las ventas, con lo que los inicios de obra disminuyeron y para septiembre de 1996 los metros cuadrados registrados en las licencias de construcción retrocedieron en 31%. A su vez, los préstamos a constructoras por parte de la CAV disminuyen en 7% y las subrogaciones en 4%. Los despachos de cemento gris caen en 15%.

**Persepolis**

Frente a las directivas de Camacol manifestaron que los indicadores corrientes y los anticipados revelan dos hechos claves.

Por una parte, que la tasa de retroceso de los indicadores de la economía tienden a estabilizarse y, además, que los indicadores anticipados han iniciado una ruta de recuperación. A pesar de estos signos positivos, la recuperación de la economía depende fundamentalmente del nivel de la tasa de interés, y ésta, a su vez, de las políticas monetaria, fiscal y cambiaria.

El Banco de la República ha tomado medidas para que a fin de año no se presente una escasez de la liquidez, lo que se reflejará en una disminución de la tasa para comienzos de 1997. A su vez, en febrero se reestructurará la Junta directiva de esa institución, lo que hace prever un cambio de rumbo en las restricciones que se han ejercido sobre los medios de pago.

Cabe esperar que haya una moderación de la tasa de interés con recuperación de la dinámica en el ritmo de crecimiento de la producción.

No obstante, los analistas prevén que el impulso a la producción no será suficiente para asegurar una disminución de la tasa de desempleo.

Las predicciones se hacen sobre la tasa de cambio, pero una moderada recuperación del crecimiento y una disminución de la tasa interna de interés pueden contribuir a la estabilidad de la tasa de cambio y a la moderación del déficit externo.

En lo concerniente a la edificación, es de esperar una mejoría de las ventas durante el primer semestre del año, con la consecuente recuperación de los proyectos que se muestran en las licencias de construcción y una reactivación de las obras para el segundo semestre.

Es necesario advertir que si hay sanciones económicas para Colombia por parte de los Estados Unidos, habrá devaluaciones que modificarán la posición de la oferta de bienes y servicios no transables en favor de los transables.

Tomado del periódico La República, lunes 16 de diciembre de 1996.

## GLOSARIO

1. **Los ciclos de la construcción:** La construcción es una actividad intrínsecamente relacionada con la actividad económica general del país, cuyos excedentes de liquidez capta y convierte en edificaciones, también con las decisiones macroeconómicas gubernamentales que pueden acentuar o no estos ciclos.

Las fluctuaciones en la actividad edificadora se deben especialmente a dos factores relacionados entre sí:

- Las variables de mercado de la vivienda, la oferta y la demanda.
- Factores exógenos como las bonanzas cafeteras o petroleras.

Las condiciones de la oferta dependen de:

- Disponibilidad de tierras en áreas urbanizables.
- Facilidades de financiación.
- Los costos de producción.
- La rentabilidad de la inversión.

Las condiciones para que exista demanda dependen de:

- El ingreso familiar.
- El precio de la vivienda.
- Los niveles de desempleo y estabilidad laboral.
- El precio de los arrendamientos.
- Las condiciones de financiación del mercado.

Todas estas variables dependen de la orientación de la política económica del Estado, que puede estimularlas o deteriorarlas.

Los principales ciclos del sector han sido:

- Primer ciclo      Años 1967 - 1976
- Segundo ciclo    Años 1977 - 1985
- Tercer ciclo     Años 1986 - 1991
- Cuarto ciclo    Años 1992 - actual

**Nota:** los gráficos que presentan los estudios de Camacol y los informes del tema muestran ciclos ascendentes y descendentes. La anterior cronología corresponde a ciclos completos.

2. **Ciudad horizontal:** Es la típica ciudad colombiana, donde el desarrollo se da en forma orgánica y en la mayoría de los casos con vivienda unifamiliar aislada. Se caracteriza por presentar además grandes globos de terreno no construidos ni urbanizados y a cambio tener desarrollos habitacionales en zonas periféricas que obligan al Estado a incrementar la infraestructura vial y de servicios y por lo tanto incurrir en gasto público, teniendo áreas ya servidas con todos estos servicios, sin construir.

Esta situación ha originado una legislación que da un tiempo a los propietarios de estos lotes para construirlos o les serán expropiados.

3. **Etapas del proceso de comercialización de un inmueble:** Las etapas básicas son: preventa (si el inmueble se vende antes de estar construido), venta, entrega de documentación para subrogación, entrega del inmueble, postventa (un año de garantía).

La etapa más larga corresponde al período de postventa o garantía del inmueble, que normalmente corresponde a un año, donde el propietario habita el apartamento o casa y tiene derecho a refacciones originadas en el uso, con el concepto de buena calidad del producto.

La etapa más riesgosa y donde se «deshacen muchos negocios» por cambio de opinión del comprador es aquella en la cual se está pagando la cuota inicial (normalmente por cuotas), se entregan los documentos requeridos por la corporación y ésta evalúa la factibilidad del negocio.

4. **Preventa:** Es la figura comercial que permite vender un proyecto inmobiliario sobre planos, minimizando el riesgo de construir para después no vender o tener un proceso de ventas muy lento. Las corporaciones que financian los proyectos consideran, en promedio, un tope del 60% vendido para dar inicio a la construcción. Si el proyecto no es exitoso se devuelve el dinero con intereses bancarios promedio a los clientes.

5. **Poligonales:** Son áreas de expansión de la ciudad para determinar su futuro desarrollo de una manera más organizada, en Cali son siete poligonales.

**Nota:** Ver Anexo 2.

6. **Subrogación:** Es el compromiso comercial por el cual una entidad del sector financiero le presta a una compañía constructora para construir y comercializar un proyecto inmobiliario. La figura habitual es que esta deuda total se va reduciendo en la medida en que el proceso de venta se realiza. En cada inmueble lo usual es que el 60% sea subrogación con la financiera, aunque el porcentaje de deuda se puede negociar hasta el 20% de cuota inicial y el 80% financiado. El peligro de la negociación se da en que existe un plazo máximo para subrogar toda la deuda y si el constructor no ha vendido el proyecto debe cancelar el porcentaje de la edificación no vendida.

**Nota:** Existe una legislación que evita que un constructor se declare en concordato y pueda eludir el pago de esta acreencia. En el caso extremo, la entidad crediticia pasa a ser dueña del resto del proyecto no vendido.

7. **Vivienda de Interés Social (VIS):** Es la vivienda cuyo precio no puede exceder los 135 salarios mínimos, siendo otorgado un subsidio por el Estado para que pueda ser buen negocio y para disminuir el déficit de vivienda nacional. Presenta el 55.7% de los demandantes efectivos y por tanto es el rango donde hay mayor índice de ventas, pero la dificultad en la entrega de este subsidio y por tanto el alto costo del crédito para el constructor lo convierte en un negocio de difícil control.

También porque es un programa muy trabajado por las Cajas de Compensación Familiar, que son las principales competidoras de las constructoras privadas en este tipo de proyectos. Otro aspecto importante a considerar es la escasez de terrenos urbanizables o urbanizados y en sitios donde el valor de la tierra haga rentable el negocio.

**8. Rangos de vivienda saturados y no saturados:** Son aquellos segmentos de mercado más rentables, donde constructores pequeños o poco profesionales incursionan cuando es el ciclo ascendente del sector por las altas rentabilidades. Especialmente se saturan los rangos de vivienda para el estrato 6 (alto) y 5 (medio-alto).

Los rangos que no se saturan porque normalmente tienen índices de demanda insatisfecha por lo menos del 91.5% y no son tan rentables son los correspondientes a la vivienda de interés social y los estratos socioeconómicos bajo y medio-bajo, donde la dificultad radica en la aprobación de los créditos en la corporación puesto que los demandantes en muchos casos tienen empleos informales o completan sus ingresos con subempleos que los convierten en cartera de alto riesgo para las entidades crediticias y las constructoras, aún más cuando sólo en la vivienda de interés social existe la figura de un subsidio gubernamental (Ver Anexos 10 y 11).

## EL NOTICIERO\* (Caso de estudio en Administración)

ROSA MARIA AGUDELO AYERBE  
ANA CECILIA ROJAS CASTRILLON  
JAIRO MARIN RODRIGUEZ

Estudiantes del Postgrado de Especialización en Administración.  
Profesor: César Augusto Muñoz.

Los días lunes se habían convertido en un verdadero martirio. Los problemas operativos del Noticiero, cuya emisión era los fines de semana, aumentaban y el grado de intolerancia del equipo frente a ellos estaba llegando a niveles inculcables.

Definitivamente, ese lunes no iba a ser distinto. Así lo percibió Angela María Sandoval, la Gerenta del Noticiero, cuando a las 8:30 de la mañana le anunciaron que Patricia Ardila, Jefa de Producción, quería hablar con ella. Que madrugara en su día de descanso no vaticinaba nada bueno.

En un segundo Angela María intentó recordar aquellas épocas cuando se trabajaba en un ambiente armónico, épocas donde trabajar para el Noticiero era un placer y no un martirio. ¿Cuándo había cambiado todo tanto?

Rápidamente recordó el afanoso mes de octubre de 1993. En ese período el Noticiero afrontó una de sus más duras batallas: una licitación muy reñida, en un momento cuando su imagen no es-

ta consolidada. Durante el período de la licitación, se dio un cambio en la Dirección del Noticiero, una crisis interna que para nada le convenía a la empresa en ese momento.

La escogencia del nuevo Director era fundamental, pues debía hacer parte de la estrategia de la licitación. Dentro de los factores que se evaluaban para la adjudicación, uno muy importante era la capacidad profesional y la experiencia de los directores. Se debía demostrar su experiencia en la producción de televisión y, sobre todo, que fuera una persona reconocida en la región. Por cumplir con estos requisitos, se vinculó el 15 de octubre de ese año a Luis Augusto Ferrer como Director del Noticiero. Todos sabían que no tenía experiencia como Director de Noticias, pero había sido exitoso en la dirección de programas de variedades y durante tres años había presentado el Noticiero, época durante la cual había hecho importantes aportes al desarrollo creativo del mismo. Sin embargo, esta decisión no fue muy aceptada por el equipo de periodistas que en ese momento conformaba la Redacción del Noticiero, pues algunos, consciente o inconscientemen-

\* Caso propiedad del ICESI

te, aspiraban a dirigirlo o, al menos, esperaban siempre que su Director fuera alguien de mucha trayectoria en el ramo específico de la Dirección de Noticias. Luis Augusto era una persona enérgica y exigente, y Angela María, la Gerente, atribuyó este rechazo inicial a la reacción natural al cambio, máxime si se tenía en cuenta que el Director que se retiraba era muy querido por todo el equipo.

Para contrarrestar la poca experiencia de Luis Augusto en la Dirección de Noticias, se contrató a un reconocido periodista, ex director de varios noticieros, para que realizara una asesoría. El objetivo era cambiar el formato del Noticiero y rediseñar su manejo editorial. Los primeros resultados fueron realmente buenos. La diversidad de criterios de ambos periodistas enriqueció el nuevo formato del Noticiero. Sin embargo, tres meses antes de terminar su trabajo, el asesor renunció intempestivamente: incompatibilidad de caracteres con Luis Augusto, fue la razón expuesta.

Incidentes como éste venían a la mente de Angela María. En su momento les había concedido poca trascendencia, puesto que en un ambiente tan competitivo y tenso, como el de la producción de noticias, es normal un alto nivel de confrontación. Pero ahora se cuestionaba su gestión frente al manejo de estos pequeños conflictos. La suma de todos ellos había convertido el Noticiero en un verdadero infierno.

Recordó otro incidente en particular. La famosa transmisión en directo desde Ginebra, Valle. Una emisión nada memorable. Ese domingo se había llevado a cabo la final del festival "Mono Núñez". Como siempre, se había planeado, con antelación, emitir desde el lugar algunos segmentos del Noticiero, para lo cual se desplazaría a un periodista. El viernes anterior a la transmisión, Luis Augusto había decidido emitir la totalidad del Noticiero desde el lugar del espectáculo, y desplazar a dos de

los presentadores para tal fin. La transmisión resultó un verdadero fiasco en concepto de algunos miembros del equipo.

Versiones fragmentadas de ese evento le llegaban a Angela María, como recuerdos vagos:

*"En verdad no sé cómo no salió más mala, considerando que fue una transmisión con tan poca planeación. Se cambiaron los planes a última hora y, por lo menos a mí, ni se me tuvo en cuenta. Este fiasco es sólo una prueba más de que en el Noticiero ya no hay un verdadero equipo."* Fue la versión apasionada de la Jefa de Producción del Noticiero.

*"Técnicamente no eran adecuadas las condiciones para efectuar la transmisión desde Ginebra. A las siete de la noche no teníamos retorno de audio ni de video cerca de los presentadores, porque no funcionaba el monitor. Luis Augusto decidió correr el riesgo, teniendo en cuenta que ya se habían hecho transmisiones en peores condiciones. Fue la versión más ecuaníme del Director de Cámaras."*

Sin duda, la más molesta, en ese entonces, era Tatiana Becker, la presentadora del Noticiero: *"Para Luis Augusto, toda la culpa fue mía. Cuando terminó el Noticiero me llamó al celular a recalarme que cuando él era presentador había trabajado muchas veces sin monitor. Las cosas salieron mal y reconozco que todos fallamos. Pero el principal error fue de él, que no canceló a tiempo la transmisión... y ahora nos achaca toda la culpa a nosotros. Pero por más que la tuviéramos no tiene por qué tratarnos mal. Parece olvidarse de que cuando el equipo falla, es uno el que da la cara"*.

El Jefe de Redacción no veía las cosas tan graves: *"Como siempre, estamos armando una tormenta en un vaso de agua. Se nos olvida que trabajamos en un noticiero que está lleno de con-*

*tingencias. Además, venimos acostumbrados a que no se nos diga nada cuando fallamos. Siempre nos llenamos de excusas. Para mí este alto nivel de susceptibilidades es la principal fuente de conflictos."*

*"Es un equipo muy inmaduro, que no sabe trabajar bajo presión. Se derrota ante el primer problema. Las fallas técnicas eran manejables, pero no fueron recursivos. Lo más grave es que no asumen responsabilidades, siempre culpan a los demás. En cuanto a Tatiana, estaba como siempre más preocupada del peinado que de lo que tenía que decir y por eso no estaba atenta a las instrucciones del coordinador. Yo no acepto excusas y eso a nadie le gusta."* Fue cortante Luis Augusto en esa oportunidad.

Versiones tan encontradas siempre habían puesto a dudar a Angela María. Determinar quién tenía la razón resultaba bastante complejo, pues para ella los problemas nunca habían sido tan graves como para armar semejantes líos. Sólo tenía claro que cualquier determinación que fuera a tomar debía hacerla pronto, si quería detener el desagradable rumbo que estaba tomando el equipo del Noticiero.

¿Por qué quería hablarle tan urgentemente Patricia? ¿Qué habría pasado ahora?

Era cierto que el equipo venía acostumbrado a una dirección totalmente distinta: amigable y muy delegadora, donde cada miembro del equipo tenía una gran autonomía en el desarrollo de sus funciones. En ningún momento los problemas internos del Noticiero habían trascendido a la gerencia. Ahora todo ello había cambiado radicalmente. Sabía que a Luis Augusto le agradaba estar al tanto de todos los procesos y supervisarlos directamente. Era perfeccionista y le gustaba la excelencia. Se imponía, cada día, nuevas y más altas metas, lo cual era definitivamente positivo. No le pasaba al equipo el más

mínimo error y esto le traía problemas.

Sin embargo, Angela María se preguntaba: ¿Son mejores los resultados ahora? ¿Valía la pena este grado de conflictos? ¿Necesitaba realmente el equipo una dirección así?

Los golpes en la puerta hicieron que sus pensamientos se dispersaran. Definitivamente quería resolver de una buena vez por siempre esta serie de conflictos, pero no lograba formularse un camino en el que todos ganaran.

—Seré breve —fue el saludo de Patricia Ardilla, la Jefa de Producción, al entrar—, vine a traerte mi renuncia... realmente lo he intentado todo, pero trabajar con Luis es imposible."

Para la gerenta, esta renuncia no era una sorpresa. Ya en varias ocasiones habían conversado sobre los roces de Patricia con el Director. Angela María atribuía el origen de estos conflictos a la diferencia en el estilo de dirección, al cual venía acostumbrada Patricia, y que no le permitía adaptarse al estilo de Luis Augusto. En ocasiones anteriores, ambas habían discutido sobre la necesidad de mejorar la comunicación entre ellos.

Para Patricia, la actitud de Luis Augusto hacia ella era el motivo de los conflictos: *"Luis Augusto es demasiado complicado; todos los problemas le parecen más graves de lo que realmente son y ninguna solución que le planteo le parece viable. Tengo la impresión de que le gusta ver que las cosas me salgan mal. No me apoya cuando hay problemas: parece gozar cuando me ve angustiada."*

Patricia era Comunicadora Social y llevaba cuatro años como Jefa de Producción del Noticiero. Una mujer enérgica, metódica y organizada, con una vasta experiencia en su área. Se había convertido en la mano derecha del Director anterior.

La opinión que Luis Augusto había expresado sobre Patricia tampoco era buena:

*“Ella no se exige y comete errores que ponen en peligro la calidad del Noticiero. En ocasiones no calcula bien el tiempo, y en cuanto al manejo del presupuesto, considero que a veces no tiene claridad en las prioridades. Con su experiencia no es el momento de andar enseñándole.”*

Ese fin de semana Luis Augusto había decidido que Patricia no rodara al aire el Noticiero y lo rodó él. Esta era la principal responsabilidad del cargo de Patricia y ese incidente fue la gota que colmó el vaso. De ahí que presentara ahora su renuncia. “He rodado el Noticiero durante cuatro años sin ningún problema y ahora me dice que no sirvo. ¿Qué más quiere...? ¡En estas condiciones, sin autonomía, no vale la pena que me quede!”

Dos meses antes Luis Augusto le había solicitado a Angela María la total autonomía para manejar el presupuesto del Noticiero, eliminándole esa función a la Jefa de Producción. De esta manera, el Director del Noticiero sería el único responsable de ordenar y controlar los gastos. Angela María no autorizó este cambio, pues no consideraba conveniente que en una sola persona se concentrara toda la responsabilidad. Además, Patricia siempre se había destacado en el manejo de los gastos y no había ningún motivo para suprimirle esta función. Sin embargo, Luis Augusto empezó a mover partidas, sin considerar la opinión de Patricia. Esto ocasionó varios de los roces entre ellos, pues ella sentía que ésta era una estrategia más para aburrirla.

En situaciones como ésta, Angela María había propiciado reuniones entre ellos, sin obtener buenos resultados, e inclusive había hablado personalmente con Luis Augusto sobre los diferentes conflictos que él tenía, no sólo con Patricia sino con el resto del personal del Noticiero.

La última reunión se había efectuado dos semanas antes, a raíz de un daño en la edición. Fue una reunión típica, casi predecible. A Luis Augusto le molestaba cada vez más que el equipo le “pusiera quejas” a Angela, por aspectos que eran internos del Noticiero, y que debían resolverse en casa. Ante esas situaciones, Luis Augusto ratificaba que el equipo era inmaduro e incapaz de resolver él mismo sus problemas. Pero para algunos miembros del equipo hablar con Luis no era sencillo. “No conoce términos medios y considera que ceder es igual que perder. Por su experiencia, es difícil que reconozca que alguien pueda saber más que él y no considera posible cometer errores. No acepta críticas, es demasiado perfeccionista y, por lo mismo, exigente”. Comentó alguna vez el Director de Cámaras del Noticiero, ante la sugerencia de Angela María de hablar directamente con él cuando se presentara algún problema.

Luis Augusto se defendía, ante las críticas, tajantemente: “*Son muy susceptibles. Todos los llamados de atención los toman como algo personal y no pueden negar que cuando los hago tengo razón.*”

Y ante la renuncia de Patricia, ¿qué debía hacer Angela María? Ella consideraba que era perder a una persona muy competente y de toda su confianza. Además, para Angela esta renuncia podía desencadenar una crisis muy seria en todo el equipo de Producción del Noticiero. Por primera vez, sentía que debía escoger entre Luis Augusto y Patricia y, definitivamente, a ambos los consideraba importantes para el Noticiero. Se sentía entre la espada y la pared. Se preguntaba: ¿Por qué un equipo con gente talentosa y trabajadora nunca había funcionado? ¿Era culpa del Jefe? ¿De los miembros del equipo? ¿De ambos? ¿De ella misma como Gerenta? ¿De todos?

## MANUAL DEL PROFESOR

### Importancia del caso

El caso permite dar una mirada a los efectos de una dirección carente de liderazgo. Se muestra un director con un excelente manejo técnico que no lleva a producir resultados óptimos a causa de sus debilidades en el manejo interpersonal. Pone de manifiesto que el liderazgo exige tanto un conocimiento técnico como unas cualidades humanas que conjugadas llevan a buen término las acciones indispensables para el desarrollo del negocio y de la organización en su totalidad.

Ofrece a los estudiantes la posibilidad de ponerse en posición de jueces de la gerencia general y de la dirección del noticiero, evaluando su fortaleza y debilidades en materia de liderazgo. Convierte a los estudiantes en asesores de la empresa cuando retoman la teoría de Stephen Covey para plantear situaciones óptimas.

Finalmente, el caso pretende estremecer las estructuras de pensamiento de los estudiantes mediante la revisión de sus propias actitudes y las de los directivos de su organización, con el fin de que asimilen comportamientos específicos que deben evitarse en el manejo del personal a cargo para llegar a convertirse en verdaderos líderes.

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Autor: Stephen Covey	Que los estudiantes lleven a una situación práctica los conceptos de la Teoría de liderazgo, de Stephen Covey.	-¿Según su opinión el director del noticiero es un líder? ¿Por qué sí o por qué no? -Si el liderazgo es un conjunto de hábitos que por lo tanto se pueden aprender, ¿es posible que sobre las características de este director se pueda formar un líder?
<b>Preguntas</b> 1. ¿Cuáles son los siete hábitos de la gente altamente efectiva?  2. ¿Cuáles son las características de dirección del director del noticiero? (observe de las expresiones y comentarios, tanto del director como de sus colaboradores)  3. ¿Es posible conservar la sinergia que trae el noticiero en relación con la organización conservando este jefe?  4. Evalúe la proactividad del director del noticiero.		<b>Respuestas</b> 1) Sea proactivo, 2) Empiece con una idea clara de sus objetivos, 3) Dé prioridad a aquello que considera más importante, 4) Piense en Gano/Ganas, 5) Comprenda para ser comprendido, 6) Sinergice, 7) Afile la sierra.  2. - El director del noticiero: - Es reactivo, no proactivo - No tiene una idea clara de sus objetivos - Piensa en que solamente él gana (su imagen) - No intenta comprender a los demás - No crea sinergia - Toma decisiones sin tener en cuenta a las personas que están a cargo de la operación - No crea un trabajo y un espíritu de equipo - Ataca a las personas cuando quiere atacar un problema  3. Una empresa en la que hay sinergia da paso a la cooperación creativa, a la asociación libre colectiva, a una espontánea complementación participativa de las ideas. Todas las personas muestran genuina empatía y coraje, hay una gran comprensión y respeto mutuos. El director del noticiero no facilita la comunicación con el grupo, no efectúa trabajo en equipo y por tanto está a punto de desintegrar la sinergia que el grupo traía.  4. El jefe no es una persona proactiva porque su conducta no está guiada por sus valores sino por sus respuestas al medio. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores, valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Preguntas	Respuestas
5. ¿Qué acciones debió llevar a cabo la gerenta del noticiero?  6. ¿Qué características de dirección (según Covey) piensa que puede tener la gerenta del noticiero, partiendo del ambiente laboral que existía antes del nuevo director y de la forma de comunicación que establece con sus colaboradores?	5. La gerenta debió: - Desde el proceso de selección considerar las habilidades de manejo interpersonal y de dirección del director, no solamente sus habilidades técnicas. - Llevar un registro de los conflictos y de sus causas. - Tener una conversación con el director, solicitándole una mayor comunicación con el equipo, mediante herramientas como los grupos de mejoramiento. - Colocar una fecha límite para el cambio de sus actitudes. - Tomar la decisión de cancelar el contrato, máximo seis meses después de los primeros conflictos.  6. Las características de dirección de la gerenta son: - Es reactiva - Da prioridad a aquello que considera importante - Piensa en Gano/Ganas - Comprende para ser comprendida - Practica la sinergia.

## SOLUCION PROPUESTA

- **¿Por qué un equipo con gente talentosa y trabajadora nunca había funcionado?**
- El equipo realmente sí había funcionado anteriormente, con otro estilo de dirección. Actualmente no funcionaba porque el estilo de dirección de Luis Augusto había deteriorado el ambiente de trabajo, atacando la autoestima de los colaboradores, frenando la iniciativa, participación y creatividad de las personas y deteriorando los canales de comunicación al interior del grupo.
- **¿Era culpa del jefe?**
- El director del noticiero tenía la mayor parte de la "culpa" por varias deficiencias en su estilo de dirección, que le impedían ser un verdadero líder como son:
- Estilo de dirección autocrático.
- Comunicación de una sola vía, no daba participación en la toma de decisiones.
- Falta de comunicación de los objetivos, que impide ver si sus objetivos son claros o no.
- Reactividad (en oposición a proactividad).
- Pensar en ganar siempre, únicamente en el logro de unos objetivos

- personales, obtener un éxito propio, no de equipo.
- No intentó escuchar ni comprender a los demás.
- Por todas estas razones, nunca llegó realmente a crear sinergia en su equipo.
- **¿Era culpa de los colaboradores?**
- También era culpa de los colaboradores porque existían intereses particulares, unas personas que estaban interesadas en asumir la Dirección del Noticiero y otras que se habían acostumbrado a un estilo de dirección más suave.
- **¿Era culpa de la gerenta?**
- La gerenta también había presentado su porción de error al verse presionada a contratar rápidamente a un director de noticiero técnicamente calificado para obtener la adjudicación del noticiero. La presión del tiempo le impidió buscar no solamente habilidades técnicas sino también habilidades interpersonales.

Había permitido que el conflicto se prolongara por más tiempo del necesario. Sin embargo, la gerenta había facilitado al grupo del Noticiero durante todo este tiempo la comunicación que el Director les había negado. Con su actitud y su comunicación es quien realmente ejerce un liderazgo en el Noticiero.

## EL CUERO DURO\* (Caso de estudio en Mercadeo Estratégico)

ALEJANDRO LUGO  
NELSON DE LA PAVA G.

Estudiantes del Postgrado de Especialización  
en Gerencia de Mercadeo Estratégico.  
Profesor: Juan Antonio Gudziel

"Peletería A" fue fundada en febrero de 1978, cuando dos representantes de ventas de firmas diferentes, relacionadas con la industria del cuero (curtiembres y sintéticos), Alfonso Clavo y el señor Jesús M. Puntilla (fallecido), decidieron crear una peletería con el propósito de obtener unos ingresos adicionales. Fue así como en un barrio del centro de la ciudad, en un local pequeño, se empezaron a vender al detal artículos como cuero, tacones, pegantes, tintas, puntillas, etc.

Al cabo de un año, el señor Jesús M. Puntilla debió retirarse de la empresa en la cual estaba laborando, y esto le permitió más tiempo para dedicarse a la peletería. Fue cuatro años después cuando se transformó la sociedad quedando como socios cinco integrantes de la familia del señor Jesús Puntilla.

La empresa continuó dedicada a lo que venía desempeñando, y amplió su capacidad de servicio al por mayor.

Al cabo de cuatro años de haberse transformado la sociedad, y luego del fallecimiento del señor Jesús Puntilla, la sociedad quedó constituida por los socios restantes.

Hasta esta fecha la empresa había crecido de tal modo que poseía en alquiler los dos locales siguientes al inicialmente ocupado y abrió una sucursal a una cuadra de distancia.

La empresa reportó a sus socios utilidades hasta hace dos años (Véase Anexo 1); sin embargo, durante los últimos años la industria del cuero ha sufrido cambios radicales en su comportamiento que han obligado a esta empresa y a muchas otras a reportar pérdidas (Véanse Anexos 2 y 3).

Alejandro Puntilla, quien actualmente tenía la dirección de la empresa, se encontraba bastante preocupado por la situación que estaba viviendo. La incertidumbre que existía en el futuro de la empresa lo invitaba a contemplar la alternativa de liquidar el negocio, realizando todo el inventario de productos y equipos de oficina a un precio que necesariamente debía ser muy por debajo del costo real; pues la escasez de dinero era general, debido a la recesión económica del país. Mientras conducía su vehículo hacia la autopista y se "metía" en el tráfico, pensaba qué fallas se pudieron tener en la empresa para que

\* Caso propiedad del ICESI

se encuentre en la situación por la cual está pasando; entonces decidió citar a los tres socios restantes de la empresa y a dos asesores para realizar una reunión de carácter urgente, en la cual se iban a ventilar ideas que le permitirían establecer un plan de acción inmediato para afrontar esta situación.

Hugo Platini (Asesor Contable y Financiero) informó a todo el grupo de la crisis financiera por la que pasaba la empresa, y las nefastas proyecciones de continuar con un comportamiento de ventas como el que se ha observado en los últimos dos años. "Nuestros gastos aumentan en la misma proporción que disminuyen las ventas, la reducción de precios como política para competir sólo ha ocasionado una disminución de la rentabilidad bruta, la cartera morosa ha aumentado, como también el riesgo; en el evento de que los socios deseen continuar con la empresa, realizando inyecciones de capital, estimo que la inversión puede ser cercana a los \$5.000.000. Además, esa tal política de rebajar los precios no es buena, pues las ventas no han aumentado, recuerden que en este sector de la industria la demanda es inelástica, por lo tanto los precios se deben subir y debemos concentrarnos en los productos que más se venden, eliminando los otros productos". (Véanse Anexo 4 y Figura 1).

Guiomar Cuero (Socio con un 30%): "Eso no se puede ni pensar, los productos que usted propone eliminar son productos que por lo menos atraen a los clientes, a ellos les gusta encontrar de todo en el mismo sitio, además yo creo que la demanda sí es elástica; la prueba está en que nosotros no hemos podido ser fuertes vendiendo cueros porque la competencia los vende muy barato y ese es el motivo por el cual los clientes eligen no comprarlo en nuestro almacén. Además, no tenemos todas las referencias, y tampoco tenemos plata

para surtir tanto, no nos metamos mentiras, desde que nuestro proveedor de tacones y de una de las marcas de plantillas puso su propio almacén distribuidor, luego que nuestra empresa lograra posicionar sus productos como líderes en todo el departamento del Valle, nuestra fortaleza se ha debilitado cada vez más, esto no tiene otra explicación; la verdad es que yo no estoy interesada en invertir un peso en este negocio, sugiero que rematemos la empresa, le paguemos a los proveedores, liquideemos el personal y salimos dejando una buena imagen en el comercio y esto debemos hacerlo antes que nos encontremos en una quiebra total".

Mary Cuero (Socia con un 20%): "La verdad es que yo tampoco estoy interesada en invertir en una empresa que prácticamente está agonizando, dentro de una industria que no se le ve buen futuro; y por otro lado, tengo otros planes para invertir mi dinero, pero pienso que tampoco se debe vender, pues de allí depende el sustento de varias familias, y mal que bien esa empresa creada por nuestro padre, nos permitió educarnos y crecer en un nivel de vida cómodo".

Yaneth Cuero (Socia con un 25%): "Vamos, muchachos —dijo—, si somos profesionales en Administración de Empresas, y aunque no estemos vinculados y no consigamos nada con la industria, si podemos calificar la labor de dirección de Alejo: siempre se ha mostrado diligente, dirige su equipo de trabajo como un líder, lo hemos visto comprometido con la empresa y con su gente, aplicando los conocimientos adquiridos en su formación profesional y fortaleciéndolos con su experiencia, pues siempre ha estado vinculado laboralmente con la empresa desde su fundación, ocupando todos los cargos, empezando como mensajero; ha buscado de cada estilo de dirección y de cada he-

rramienta lo que más se aplique a su empresa. Además, se ha preocupado por la capacitación de la gente que trabaja con él, se ha creado una filosofía de calidad en el servicio al cliente, tanto interno como externo. Recuerden que aún mantenemos una imagen de empresa grande y fuerte como peletería entre los clientes, proveedores y competencia: esta imagen vale mucho y hay que mantenerla a como dé lugar, lo que a mi juicio considero necesario es que espere los comentarios y sugerencias de la asesoría que hemos solicitado y que nos dará una visión más objetiva de nuestro problema".

La Peletería "A" es una empresa dedicada a comercializar materia prima para la industria del calzado y particularmente del calzado para dama (Véanse Anexos 5, 6 y 7), su fuerza de ventas la conforman tres vendedores de mostrador que tienen una remuneración distribuida de la siguiente forma: salario básico igual al 60% del salario mínimo legal vigente y una comisión del 0.5% sobre venta recaudada, el comportamiento de las ventas está dado así: 60% contado, 10% a 30 días, 20% a 60 días, 10% a 90 días.

La empresa siempre ha buscado obtener todos los descuentos financieros con sus proveedores para trasladarlos a sus clientes y lograr tener un precio paralelo con sus competidores en el sector, pues debido a la alta concentración de almacenes como éste en el mismo lugar, se ha originado una guerra de precios total.

Los vendedores son personas con un grado de escolaridad de primaria (1), unos años de secundaria (2) con edades entre 30 (2) y 50 (1).

La Peletería "A" se mantuvo como líder en la venta de tacones y plantillas para calzado de dama (Véanse Anexos 8 y 9), pero en los últimos dos años ha

ido perdiendo el liderazgo y se ha ubicado en el segundo lugar en esta línea en la ciudad de Cali. La situación actual de incertidumbre por la crisis en que se encuentra esta empresa ha provocado en sus propietarios deseo de cerrarla y se muestran renuentes a invertir más dinero en este tipo de negocio, sobre todo en productos como los tacones, debido a que trabajan con un margen promedio del 12% y el riesgo es alto debido a los cambios de modas.

El señor Alejandro Puntilla le contó toda la situación de su empresa a Juan Pablo Zacol, quien es un reconocido asesor empresarial y ha pasado por una gran cantidad de empresas prestigiosas en diferentes sectores de la economía y quien tomó apuntes y escuchó atento a todos los socios de la empresa y al asesor contable.

Juan Pablo Zacol se levantó de su asiento y se dirigió hacia Alejandro Puntilla: "Creo que he escuchado lo suficiente como para discutirlo con mi grupo de trabajo en mi próxima reunión. Te tendré una respuesta en la cual podremos discutir las estrategias que te proponemos para que las realices y algunas sugerencias". Alejo, recordando las épocas en que su padre enfrentó situaciones similares, le propuso que si él podía participar en dicha reunión y así también poder discutir ideas que él tenía para salvar a su empresa. Juan aceptó, convencido de que su participación sería muy valiosa.

¿Usted qué recomendaciones le haría al señor Cuero, para desarrollar su plan de mercadeo?

¿Qué sugerencia tendría usted respecto a la estructura de la fuerza de ventas?

¿Qué estrategias le recomendaría respecto a los productos?

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Peletería A (En miles de pesos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año/Ant.
Ventas Netas	439.000	510.000	490.000	490.000	530.000
Costo Ventas	(303.000)	(385.000)	(405.000)	(450.000)	(490.000)
Utilidad Venta	136.000	125.000	85.000	40.000	40.000
Gastos Totales	(43.000)	(58.000)	(70.000)	(81.000)	(80.000)
Utilidad Ant. Iptos.	93.000	67.000	15.000	(-41.000)	(40.000)
Provisión de Iptos. de Renta	(3.000)	(4.000)	(5.000)	(5.000)	5.000
Utilidad Neta	90.000	63.000	10.000	(-46.000)	(-45.000)

## CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DEL CUERO

Todos los eslabones que forman parte de la cadena de la industria del cuero se han visto enfrentados a problemas o cambios en sus políticas de funcionamiento, que han ocasionado el deterioro general de esta industria; y para nuestro caso específico del sector de las Peleterías.

Se puede definir que la división sectorial de la industria del cuero está compuesta por:

- Ganadería
- Mataderos
- Comercializadoras
- Curtiembres
- Peleterías y distribuidores
- Fábricas o industrias de manufactura
- Almacenes comercializadores de producto terminado.

**Ganadería:** Este sector se encarga de la crianza de ganado. El cuero es un producto muy poco significativo, tanto para el ganadero como para el matadero en Colombia, pues representa aproximadamente un 5% del valor de la res.

El hato colombiano, según datos de 1989, ascendió a 22 millones de cabezas.

Se habla mucho de factores incidentes en la dinámica del hato colombiano: violencia de todo tipo, alteraciones climáticas. Estos factores desestimulan la inversión en la crianza de ganado.

La importación de cueros en Colombia está gravada con un arancel del 10% para las pieles frescas y en azul, otro 10% para las curtidas, un 10%

para las gamuzadas, barnizadas y metalizadas, y otro 10% para pieles exóticas (pescado, pollo, culebra, babilla, etc.). Más I.V.A.

El ciclo ganadero no obedece a una ecuación uniforme en todo el mundo. Variaciones en el clima y la economía de cada país ocasionan desviaciones en la curva que son difíciles de pronosticar. El promedio anual mundial del sacrificio bovino no obedece al ciclo básico: más bien representa una curva complicada y variable.

La piel es un subproducto de la industria ganadera y de los mataderos. El valor de la piel cruda no es suficiente para influenciar la decisión de sacrificar al animal a cebar más al hato. El resultado de este fenómeno es que el suministro de pieles es independiente de la demanda por ellas, es decir, el suministro es inelástico.

La tendencia neta del hato y el sacrificio mundial bovino es hacia el estancamiento. El sacrificio de hace seis años de 201.7 millones fue casi idéntico al de hace cuatro, trece y veintitrés años. Este suministro inelástico encarece el precio.

**Mataderos.** En Colombia hay más de mil mataderos, la inmensa mayoría son pequeños mataderos municipales muy primitivos. Entre todos manejan entre 3.0 y 3.5 millones de reses anuales y entre quinientos mil y un millón de cabezas de ganado caprino y ovino. El ganado porcino no se ha tomado en cuenta, pues su piel se consume en Colombia.

Los diez mataderos más grandes efectúan el 32 por ciento del sacrificio nacional. Aproximadamente el 37 por

ciento del sacrificio nacional se realiza en mataderos tecnificados con máquina de desollar (incluyendo los diez grandes). El 63 por ciento restante se lleva a cabo con cuchillos rectos, lo cual daña alrededor de 2.700.000 metros cuadrados de carnaza curtible por año, además de otros 300.000 metros cuadrados de flor que se pierden por cortadas.

**Las comercializadoras:** Cumplen una importante función de intermediación. Esta consta de varias actividades:

- \* Recolección de las pieles en mataderos geográficamente dispersos.
- \* Salado de las pieles para evitar su descomposición durante el transporte hasta la curtiembre, pues puede requerir de varios días debido a la deficiente infraestructura vial colombiana.
- \* Transporte de las pieles a los centros de curtición.

Existen aproximadamente 103 comercializadoras. Una de ellas compra pieles para tres curtiembres asociadas, que constituyen el grupo industrial más importante de la curtiembre; esa comercializadora maneja un 36% por ciento del total de pieles disponibles en el país.

**Las curtiembres:** Hay alrededor de 540 curtidores en Colombia. Cuatro de ellos son grandes y manejan el 43 por ciento de las pieles curtidas en el país. Existen 11 medianos y 525 pequeños, entre los cuales hay muchos artesanales, especialmente en tres pequeños municipios de tradición artesanal. Los grandes y medianos están repartidos entre las cinco principales ciudades del país.

**Las peleterías y distribuidoras:** Existen aproximadamente 500 pelete-

rías y distribuidoras de cuero curtido y acabado, que manejan un 43 por ciento de las ventas del sector industrial. El 58% por ciento restante lo venden directamente las curtiembres.

La razón de ser de estos intermediarios está ampliamente justificada por los factores siguientes:

- \* La gran dispersión geográfica de las industrias del calzado y de los artículos de cuero.
- \* La amplia gama de tamaños de dichos fabricantes con alta variabilidad en el volumen de sus insumos.
- \* La influencia de la moda con sus frecuentes exigencias de cantidades muy reducidas de colores y acabados diversos.

**Fábricas o industrias del calzado de cuero.** El sector del calzado tiene que lidiar con productos que exigen gran complejidad de componentes y materiales, fuerte influencia de la moda, estrictos estándares de calidad por la comodidad necesaria para los pies y por el constante castigo que sufre el zapato: todo esto en un mercado saturado e impactado por pequeños fabricantes.

Este sector del calzado abarca más del 50% de la industria del cuero y de él forman parte desde pequeños artesanos hasta grandes fábricas, con una poderosa infraestructura, pasando por microempresas y talleres dedicados a la fabricación de distintos tipos de calzado, como son: el calzado de calle, casual, deportivo, de trabajo o de dotación, pantuflas, sandalias, etc.

La competencia dentro de este sector es tan intensa que ha obligado a muchos fabricantes a integrarse verticalmente hacia adelante, para controlar la distribución y el precio más de cerca. El 55% del calzado consumido se vende por intermedio de cadenas

de tiendas propias de los mismos fabricantes.

En Colombia laboran unas 314 industrias del calzado, las cuales están agremiadas en la Asociación Nacional de Industriales de Calzado, Cornical.

Dichas empresas producen más de 10.000 pares de zapatos diariamente, que producen entre 2.000 y 10.000; 50 pequeñas empresas producen de 500 a 2.000 pares diarios y 250 microempresas producen entre 50 y 500 pares por día, adicionalmente hay 3.000 microempresas que producen menos de 50 pares diarios.

En promedio, el 74% de la producción de la industria del calzado se destinó al mercado interno y el 26% a las exportaciones. De este total, el 47% se encuentra en el calzado de calle.

La industria del calzado representó en 1994 el 2.4% del total de las exportaciones menores del país.

Los mercados más importantes para el sector del calzado son: Estados Unidos (24%), Venezuela (22%), Panamá (12.5%), Alemania (10.5%) y Ecuador (8%).

La materia prima representa casi 52% del costo total del calzado en Colombia.

Casi un 65% de la venta total de calzado por año se efectúa cíclicamente en las temporadas del Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y en las dos épocas de reanudación de la actividad escolar. La venta de sandalias es excelente en la época de Semana Santa, y la venta de botas para niño es muy buena para el "día de las brujas". Con estos ejemplos hemos pretendido ilustrar la alta estacionalidad del consumo del calzado en Colombia.

**Manufacturas de cuero.** Las comparaciones unitarias entre segmentos de este mercado no tienen ningún valor por la heterogeneidad de los productos. Luego, las comparaciones se basan en unidades monetarias únicamente. Los bolsos de mujer, la línea de equipaje y la marroquinería representan juntos el 76% del volumen de ventas de estos productos.

El resto está integrado por maletines, cinturones, guantes y confección. La tapicería y la talabartería se detallan separadamente, aunque conceptualmente sean segmentos de este mismo subsector.

Estos artículos, en su mayoría, son de lujo por naturaleza. En cambio el calzado es un artículo de primera necesidad. Esto establece diferencias de fondo entre sus mercados, con base en el poder adquisitivo y el comportamiento de sus consumidores. Las ventas de manufacturas de cuero son más estables y están mejor recompensadas por el mercado que las ventas de calzado, por el mismo motivo, además tienen un mercado sustancialmente más reducido con base en unidades de producto.

Otra diferencia importante entre el calzado y las manufacturas es que, contrario al calzado, el énfasis en las manufacturas está en el mercado de exportación directa: 40% del total e indirecta (al turismo extranjero 20%) del total. Estas, las dos modalidades de exportación, suman 60% del mercado total de manufacturas destinado a los mercados de Estados Unidos (34%), Venezuela (29%), Singapur (4%), e Italia (3.5%).

## INDUSTRIA DEL CUERO EN COLOMBIA, A LA LUZ DEL MONITOR COMPANY

Hace pocos años Colombia competía en los mercados de bajos costos, donde el servicio, el diseño y la calidad no eran muy valorados. En la actualidad, dos nuevas circunstancias están afectando su posibilidad de competir en otros mercados. La revaluación del peso ha hecho que los productos sean menos atractivos en los mercados internacionales. Además, China ha entrado en los mercados de cuero en forma muy agresiva con una fuerza de trabajo de bajo costo. Estos dos factores han sacado a Colombia de los mercados de bajo costo y la han situado en un mercado diferenciado, con el cual no está familiarizada la industria. Estos mercados le dan una alta valoración a los criterios, diseños sofisticados y características del servicio; aspectos hacia los cuales el sector deberá orientar su labor.

El riesgo que enfrentan las empresas colombianas en la industria de cuero es la de quedarse estratégicamente "situadas en el medio". En otras palabras, las empresas están en peligro de fracasar, bien en el establecimiento de una posición de bajo costo debido a la presencia de competidores como la China, o bien en el establecimiento de una posición diferenciada debido al bajo perfil que presentan en materia de calidad, diseño, entrega y otros criterios que son claves en la compra. Quedarse en el medio relegará a las empresas colombianas a estar por debajo de la ganancia promedio y reducirá sus perspectivas de crecimiento. Esta es una situación que la industria colombiana deberá evitar, y lo puede lograr haciendo explícita la

elección de estrategias dirigidas al consumidor.

Mientras China continúe pagando bajos salarios, que no es una opción para Colombia en esta industria que es intensiva en trabajo, es urgente el desarrollo de ventajas que sean más sustentables, las cuales se deberán basar en mejorar las habilidades en el diseño y en el conocimiento del mercado. En general, todo el sector del cuero debe empezar a trabajar más unido, con el propósito de lograr un mayor posicionamiento en mercados más sofisticados.

Al igual que en los otros sectores de la economía colombiana, las condiciones de factor básico son relativamente favorables para el sector de artículos de cuero. Colombia está cerca del mercado de los Estados Unidos y del mercado andino, y cuenta con una mano de obra abundante y barata.

Sin embargo, las condiciones de factor avanzado son más decisivas para determinar la competitividad. Si bien Colombia posee una buena capacidad manufacturera, tiene un conocimiento limitado de diseño, no existen instituciones de los mercados extranjeros.

Colombia posee fuerza empresarial pero carece de una estrategia coherente general, es un seguidor de diseño, no un líder.

El sector (todas las industrias conexas y de apoyo) podría ser fuerte e influyente para transmitir las innovaciones y mejoras. El sector colombiano de artículos de cuero no es tan fuerte y contribuye a una plataforma competitiva por debajo de lo óptimo.

\*\*\*

## MONITOR COMPANY

Cambridge, Massachusetts 02141

Estimado lector:

Las siguientes páginas contienen la presentación final de una serie de recomendaciones relacionadas con el trabajo de Monitor Company sobre el sector del cuero en Colombia. El trabajo y proceso que llevamos a cabo fue orientado por el deseo de la industria de mejorar el conocimiento de las necesidades del comprador de los Estados Unidos y de mejorar su capacidad de llevar a cabo análisis del comprador fuera del consejo. Por consiguiente, gran parte de este documento examina nuestros resultados de un análisis de segmentación basado en las necesidades de los compradores de bolsos de mano de los Estados Unidos.

Nuestro trabajo en el sector de cuero empezó en mayo de 1993 e incluyó cerca de cien entrevistas a particulares relacionados con la industria. Hablamos con gente involucrada en cada aspecto del sistema vertical de valor, desde las ganaderías hasta los distribuidores minoristas y cada punto intermedio. Una de las claras conclusiones de nuestro trabajo es la importancia de las interacciones entre las empresas en el sistema de valor y el grado en que las empresas colombianas fallan en comunicarse efectivamente y en transmitir las ventajas en todo el sistema.

Desde la perspectiva de las curtiembres, por ejemplo, los mataderos colombianos son, por lo general, incapaces de ofrecer la consistencia y la alta calidad buscada por las curtiembres. De igual forma, muchos manufactureros de cuero consideran las

curtiembres locales como insuficientes en aspectos importantes como la calidad, el precio y el servicio. Los impedimentos para ampliar los vínculos y mejorar la posición competitiva de la industria comprenden una falta de:

- \* Seguridad de las ganaderías.
- \* Incentivos económicos para que los mataderos mejoren la calidad de las pieles.
- \* Normas de calidad para diferenciar los precios de las pieles.
- \* Acceso libre de impuesto a la materia prima esencial como las pieles curtidas y el cuero acabado.

Tal vez lo más importante en el proceso del estudio del cuero, de *Monitor*, fue la reunión del Sistema de Valor del Cuero, en la cual docenas de ejecutivos y gerentes importantes del sector acordaron en Bogotá discutir los puntos importantes que afectan a la industria. Si bien los puntos mencionados no se resolvieron ese día, fue un paso importante para establecer un diálogo entre las empresas que confían, en gran medida, en las ventajas acumulativas del sistema para el logro de una ventaja competitiva fundamentada en la empresa. Creemos que este diálogo debe continuar.

En relación con el análisis del comprador de bolsos de mano de los Estados Unidos, debemos mencionar varias conclusiones. La primera, los segmentos que consideran el precio como el principal criterio de compra tienden a ver a la China y a otros países de mano de obra barata como los más efectivos en atender sus necesidades. Las estadísticas de importación de los Estados Unidos lo confirman. En realidad, esos países poseen una posición de costo muchísimo más baja que la de Colombia y le han quitado la ventaja a nuestro país como competidor de

bajo costo. Segundo, la mayoría de los segmentos consideran la presencia en la exposición de Nueva York como vital. Las empresas colombianas no han continuado agresivamente esa ruta y han afectado sus ventas a Estados Unidos. Tercero, la razón número dos por la cual los compradores cambian de proveedores es el deficiente desempeño en el cumplimiento de las entregas. Una vez más, las empresas colombianas son consideradas menos confiables que las de muchos otros países. Este punto de la entrega está más relacionado con los compromisos de cumplimiento de las entregas que con la rapidez de los despachos. Esta es un área en la que muchas empresas pueden mejorar, sin tener que adoptar medidas costosas o riesgosas.

El riesgo que afrontan las empresas colombianas en la industria del cuero es la de "quedarse atascadas", estratégicamente hablando. En otras palabras, las empresas corren el riesgo de fracasar en lograr una posición de bajo costo debido a los competidores de bajo costo como China o de una posición de diferenciación debido al pobre desempeño en calidad, diseño, entrega y otros criterios de compra. El quedarse atascado en la mitad relega-

rá a las empresas colombianas a una rentabilidad por debajo del promedio e impedirá perspectivas de crecimiento. Esa es la consecuencia que la industria colombiana debe y puede evitar con opciones estratégicas informadas y con una acción de implementación oportuna.

Pagar salarios como China no es una opción para Colombia en esta industria de fuerza laboral intensiva, debe desarrollar, por el contrario, ventajas más permanentes en el diseño y habilidades manufactureras y conocimiento de mercado. Las recomendaciones siguientes están enfocadas principalmente a desarrollar esas sólidas competencias mediante la creación de programas educativos y de capacitación y la capacidad de mejorar "el diamante competitivo". (Véase Anexo 10).

Cordialmente,

**Susan Mayer**

Gerente Sector Cuero

**Michael Fairbanks**

Director Proyecto Nacional

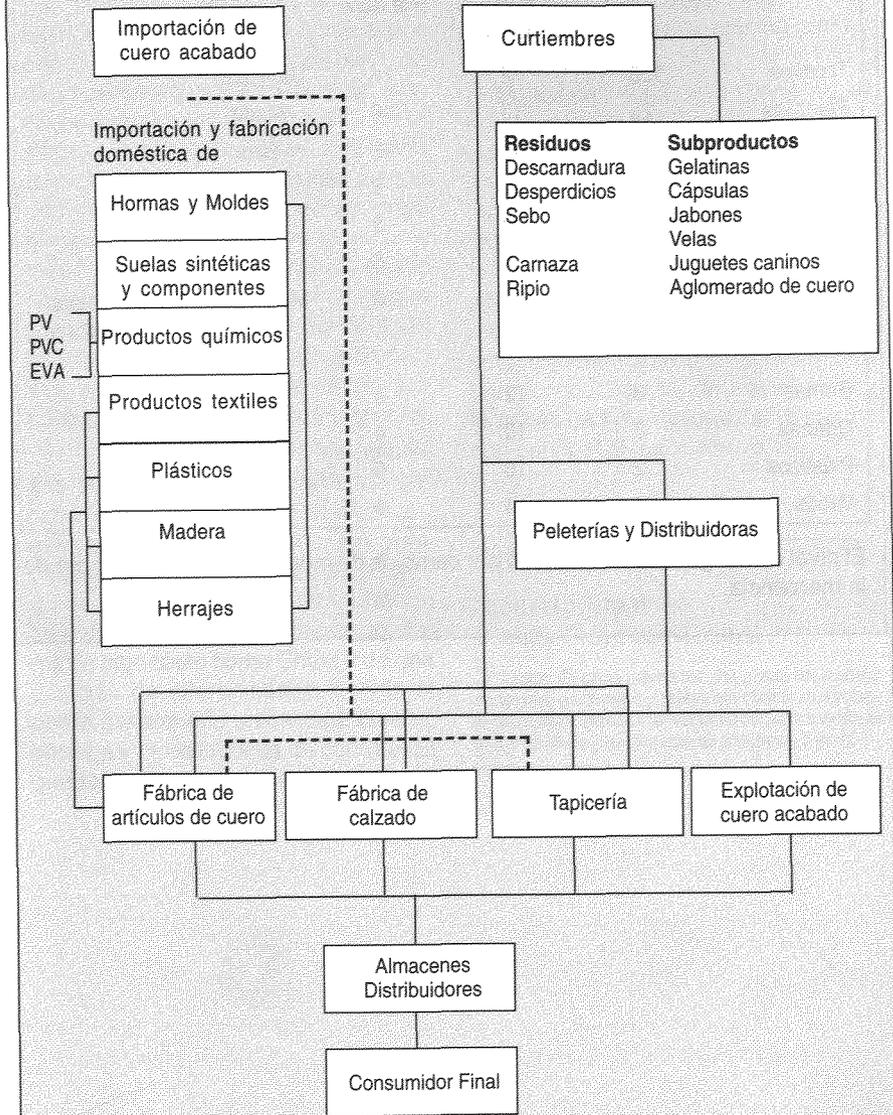
**Nota:** El grupo ejecutor del presente trabajo consideró pertinente y relevante citar textualmente el informe elaborado por la firma *Monitor* con el único fin de lograr una mayor objetividad en la información presentada.

### COMPORTAMIENTO DE VENTAS

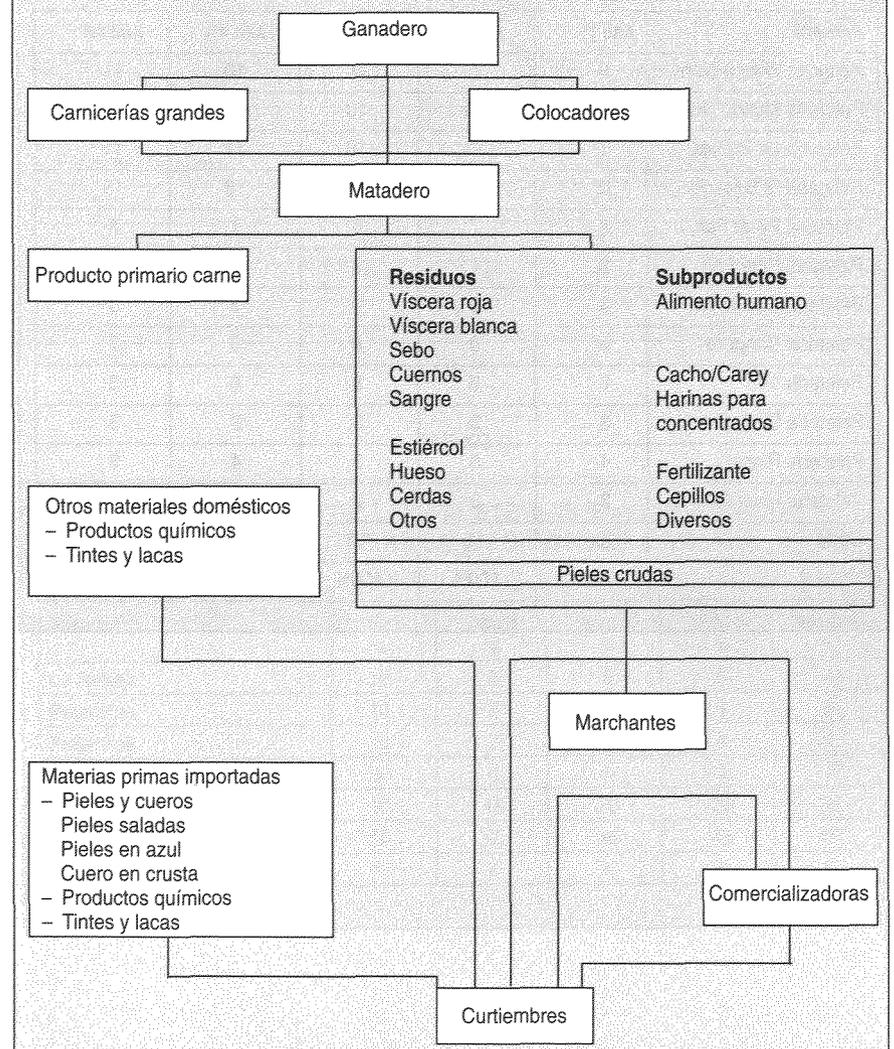
Producto	% Ventas	% Margen Bruto Utilidad	Rotación Inventarios (# de veces)	Nivel de Riesgo	
Tacones	135	12	16	Muy alto	
Plantillas	25	13	10	Medio	
Pegantes	10	10	12	Bajo	
Cajas	3	15	8	Bajo	
Badanas	5	15	8	Bajo	
Hilos	2	18	5	Bajo	
Cuero	8	8	3	Medio/Alto	Alto: Modas Medio: Cueros de Línea
Gomas	3	12	4	Bajo	
Odenas	3	10	4	Bajo	
Plásticos	2	10	5	Medio	
Varios	4	14	4	Bajo	

El nivel de riesgo está dado o bien por cambios de moda, o bien por deterioro de la mercancía.

**FLUJOGRAMA DE INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACION DEL CUERO**



**FLUJOGRAMA DEL SUMINISTRO DEL CUERO**



## ANEXO 7

**PARTICIPACION DEL MERCADO  
DE LAS PELETERÍAS EN LA CIUDAD DE CALI**

Peletería	Año 1%	Año 2%	Año 3%	Año 4%	Año/An
Almacén Washington	9	8	9	10	11
Peletería Mundo Nuevo	10	10	10	11	12
Peletería La Rebaja	12	13	10	11	11
Peletería El Becerro	15	15	18	16	15
Peletería Peter Pan	8	7	6	7	8
Peletería Pete Poll	8	7	7	6	7
Peletería Occidente	3	3	4	3	3
Peletería Canguro	9	9	8	6	7
Peletería "A"	6	8	8	6	3
Peletería Centauro	3	3	3	2	3
Peletería Rincal	4	3	3	4	3
Peletería River	3	3	2	2	1
Otras	10	11	16	16	16
	100	100%	100%	100%	100%

## ANEXO 8

**PARTICIPACION DE LAS PELETERIAS EN EL MERCADO DE TACONES  
DE LA CIUDAD DE CALI**

Almacén	Año 1 %	Año 2 %	Año 3 %	Año 4 %	Año/ant. %
Peletería La Rebaja	5	4	4	3	3
Peletería Peter Pan	8	8	6	5	4
Peletería Canguro	5	5	4	3	3
Distacones	25	30	45	50	60
Peletería "A"	40	45	30	25	15
Otras	17	8	11	14	15

## ANEXO 9

**PARTICIPACION DE LAS PELETERÍAS EN EL MERCADO  
DE PLANTILLAS EN LA CIUDAD DE CALI**

Almacén	Año 1 %	Año 2 %	Año 3 %	Año 4 %	Año/ant. %
La Rebaja	10	8	6	5	4
Peter Pan	10	8	7	6	5
Peter Poll	8	7	7	6	4
Canguro	5	6	6	7	7
Distacones	10	15	20	26	30
Peletería "A"	50	50	48	45	45
Otros	7	6	6	5	5

**ARTICULOS DE CUERO COLOMBIANO  
"EL DIAMANTE COMPETITIVO"**

- + Empresariado
- Seguidores de diseño
- Sin costo explícito o diferenciación de estrategia
- Poco conocimiento del mercado
- Reducida integración vertical
- Dispersión geográfica de la industria

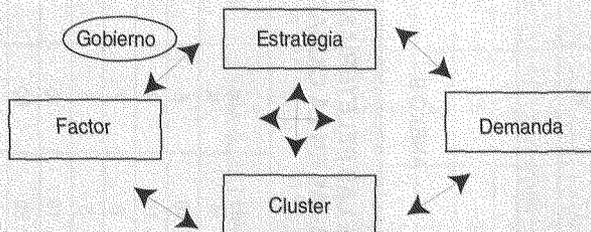
Bajo

**Básico**

- + Proximidad al mercado de los E.U.
- + Mano de obra básica
- Materia prima
- Clima de una sola estación

**Avanzado**

- + Eventos nacionales del cuero
- \* Capacidad de reconstruir el cuero
- + Capacidad de manufactura
- Instituciones de capacitación
- Conocimiento de diseño
- Conocimiento del mercado
- Infraestructura insuficiente-transporte, electricidad
- Información exportación/importación
- Seguridad



- +/- Demanda local de cuero de calidad
  - Demanda local no es un indicio de demanda extranjera
- Bajo / Medio

**Industrias Proveedoras**

- + Capacidades técnicas de las curtiembres
- Capacidad de reconstruir el cuero
- Calidad inconsistente de las curtiembres
- Acceso a capital
- Prácticas de mataderos, cuero como subproducto
- Baja calidad de software
- Eficiencia aeropuerto
- Maquinaria

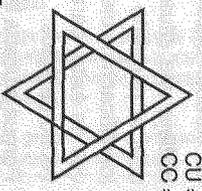
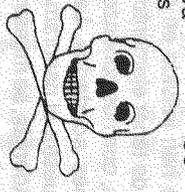
Bajo

Colombia no ofrece una excelente plataforma para las exportaciones de la industria del cuero

Determinante de la calidad

- Alta
- Medio
- Bajo

**Crecimiento de la demanda**

		Bajo	Alto
Crecimiento vs. Utilidad	CU: Contribución a la Utilidad	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cajas para empaque</li> <li>- Badanas</li> <li>- Hilos</li> </ul> <p>CU = - CC = +</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tacones</li> <li>- Plantillas</li> <li>- Pegantes</li> </ul> <p>CU = 0 CC = +</p>
	CC: Contribución al Crecimiento	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Va- rios</li> </ul> <p>CU = 0 CC = -</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuero</li> <li>- Gomas</li> <li>- Odemas</li> <li>- Plásticos</li> </ul> <p>CU = + CC = -</p>

**PORTAFOLIO DE PRODUCTOS  
PELETERÍA "A"**  
Participación relativa en el mercado

**Importancia del caso**

Este caso nos relata la situación real de una empresa, dedicada a la industria del cuero, como es la "Peletería A". Se describe cómo nació el negocio y su trayectoria desde sus inicios hasta el presente. El caso muestra cómo una empresa de tradición familiar tiene que enfrentar los nuevos cambios que se suceden en el país y que afectan directamente su negocio.

Uno de sus dueños, quien terminó estudios de postgrado en mercadeo, es quien administra directamente el negocio y será la persona encargada de tomar una decisión sobre qué hacer con el mismo.

Se hace una descripción de todas las variables que han influido en el negocio, con el fin de tener elementos de juicio racionales, que nos conduzcan a tomar decisiones acertadas. La matriz DOFA nos muestra el panorama actual del negocio. Además, se muestra la par-

ticipación en el mercadeo de sus productos, así como también de la competencia.

El caso es importante de estudiar por los siguientes aspectos:

- Porque motiva a la persona que lo lee para tomar decisiones que deben ser muy bien analizadas, según las características del caso.
- Refleja una situación actual, en la cual el pequeño empresario debe identificar muy bien sus factores claves de éxito, para poder sacar provecho de éstos.
- Porque muestra la necesidad de reevaluar planes de mercadeo, así sea en empresas pequeñas. También conduce al estudiante para que, analizando la situación, seleccione la estrategia más adecuada.
- Porque se observa la importancia de identificar objetivamente el problema que se debe resolver, involucrando producto, marca, competencia, atraktividad, precio y distribución.

**Asignatura: Gerencia de ventas**

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Desarrollo de la fuerza de ventas, organización de la fuerza de ventas.	1. Establecer los mecanismos para integrar y coordinar la fuerza de ventas con los otros elementos de la empresa y así lograr los objetivos y las metas de la fuerza de ventas.	1. Cada grupo definirá y planteará cómo serán los mecanismos que la empresa utilizará para lograr la integración y coordinación de la fuerza de ventas con los otros elementos de la empresa. Posteriormente se comparten los métodos propuestos por cada grupo y se analizará su viabilidad.
2. Incentivos de ventas, incentivos económicos y otros.	2. Implementar un programa para motivar los vendedores con incentivos económicos o incentivos diferentes de éstos.	2. El grupo definirá un programa de incentivos para la fuerza de ventas que comprenderá incentivos económicos por sus logros e incentivos no económicos, teniendo en cuenta la sustentación que se haga de cada programa.
3. Análisis de ventas y costos.	3. Definir los elementos de control de la fuerza de ventas, que permitan mejorar su eficiencia y rentabilidad.	3. Cada grupo definirá el proceso de recopilación de información y los objetivos de control de ventas.
Preguntas	Respuestas	
1. a) ¿Qué cambios le haría usted a la estructura de ventas actual de la "Peletería A"? ¿Por qué? b) ¿Será apropiada la especialización por cliente y la especialización por línea de producto, en la "Peletería A"?	1. a) Se colocaría uno o dos vendedores externos, con el fin de tener una mejor atención al cliente. b) Sí, porque la fortaleza principal de la "Peletería A" es la línea para calzado de dama.	
2. a) ¿Qué ventajas le traería a la empresa la implementación de un programa de incentivos a la fuerza de ventas? ¿Será apropiado? b) Describa algunos incentivos de tipo no económico, que se pueden aplicar en la empresa. Sugiera algunos temas para realizar un concurso.	2. a) No consideramos que ese sea el problema, sería mejor pensar en una capacitación de la fuerza de ventas. b) Cada grupo generará ideas sobre este tema.	
3. a) ¿Es apropiado el tipo de organización de la fuerza de ventas actual de la empresa? b) ¿Este tipo de organización satisface de manera adecuada las necesidades de los clientes? ¿Cómo la podría mejorar?	3. a) No, debe mejorarse con vendedores externos. b) Se requiere una mejor comunicación con los clientes. Se especializarán en la línea para calzado de dama, el cual es su fuerte.	

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Marketing estratégico. Posicionamiento. 2. Valor agregado	1. Con la información que nos proporciona el caso, definir el posicionamiento de la empresa y cuáles son las satisfacciones que ella ofrece a sus clientes.  2. Establecer los atributos que le generan valor al producto que se ofrece, y cómo se está satisfaciendo a los clientes.	1. Identificando el posicionamiento que tiene la empresa, discutir con los diferentes grupos cuál puede ser la oferta más atractiva para el segmento de mercadeo que se elige y cuál sería la estrategia para diferenciar su producto (marca) y obtener la preferencia de los clientes.  2. Establecer el beneficio que se proporciona a los clientes, analizando el propósito, el rendimiento, precio y presentación de los productos que se ofrecen.
Preguntas	Respuestas	
1. ¿Cómo considera usted que se podrían diferenciar los productos que la "Peletería A" ofrece a sus clientes?  2. ¿Cuál sería la estrategia a largo plazo que usted sugeriría a la "Peletería A" para lograr un mejor posicionamiento?  3. ¿Considera usted que la empresa debe competir en precios? Explique por qué.	1. Cada grupo, de acuerdo con el análisis localizado, presentará las formas como ellos consideran que la Peletería "A" puede llegar a lograr diferenciarse de su competencia.  2. Cada grupo sustentará la estrategia que seleccionó, identificando cuáles serán los factores claves de éxito de dicha estrategia.  3. No, debido a que se encuentra ubicada en un sitio de alta concentración de empresas dedicadas al mismo negocio.	

**MATRIZ FADO**

**Externo**

**Oportunidades**

- Alianzas estratégicas con otras peleterías
- Diversificar el negocio con las importaciones de cuero
- Especializarse en un solo producto.

**Interno**

**Fortalezas**

- Ubicación estratégica
- Imagen del líder en el negocio
- Experiencia en el negocio
- Good will
- Capacitación universitaria de los dueños

**Amenazas**

- Poca liquidez de los clientes
- Apertura económica: importación de productos terminados
- Bajas barreras de entrada
- Situación social grave en zonas en donde se consigue la materia prima.

**Debilidades**

- Escaso portafolio de productos
- Baja comunicación con los clientes
- Altos costos
- Cartera de difícil cobro.



El ICESI es una corporación universitaria fundada en 1979 para satisfacer las necesidades del sector empresarial en el campo de la formación de profesionales en las diferentes áreas que aquellos requieran. Para cumplir con este propósito el ICESI ofrece los siguientes programas de Pregrado y Postgrado.

#### **PROGRAMAS DE PREGRADO**

- Administración de Empresas: Horarios Diurno y Nocturno
- Ingeniería de Sistemas e Informática: Horario Diurno
- Ingeniería Industrial: Horario Diurno

#### **PROGRAMAS DE LA ESCUELA DE POSTGRADO**

##### **• ESPECIALIZACIONES**

- Administración
- Finanzas
- Mercados
- Gerencia de Informática Organizacional
- Gestión de Producción
- Gestión en Salud

##### **• CONCENTRACIONES**

- A. En Negocios Internacionales
- B. En Administración  
Organizaciones avanzadas  
Gerencia organizacional  
Comportamiento organizacional  
Administración agroindustrial
- C. En Mercados  
Mercados avanzados  
Administración de empresas comerciales
- D. En Finanzas  
Finanzas avanzadas  
Gerencia de impuestos
- E. En Producción  
Logística  
Gerencia en programación del medio ambiente
- F. En Gestión en Salud  
Gerencia de EPS  
Gerencia en IPS  
Gerencia en Salud  
Gerencia en Salud Pública

##### **• MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

##### **• ALTA GERENCIA**

##### **• DIPLOMADOS**

#### **CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL ICESI**

- Formación integral del hombre
- Búsqueda continua de la excelencia
- Atención individualizada a los estudiantes
- Hábitos de estudio
- Núcleo de enseñanza-aprendizaje
- Programa de práctica en la empresa
- Desarrollo del espíritu empresarial
- Renovación permanente de los equipos de apoyo a la enseñanza

<http://w.w.icesi.edu.co>

Informes: Apartado Aéreo 25608, Unicentro

Teléfono: 555 2334 al 43 - Fax: 555 2345

CALI - VALLE - COLOMBIA

ICESI es una institución universitaria afiliada a la Asociación  
Colombiana de Universidades - ASCUN



**ICESI**

