

**TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES DE
VIKINGOS DE COLOMBIA S.A. EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.
2000**

**TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES DE
VIKINGOS DE COLOMBIA S.A. EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA**

**CARLOS BENJAMIN COSTA BARRAZA
CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.
2000**

**TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES DE
VIKINGOS DE COLOMBIA S.A. EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA**

**CARLOS BENJAMIN COSTA BARRAZA
CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para
optar el título de Economista**

**Asesor:
JULIO ALANDETE ARROYO
Economista**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.
2000**

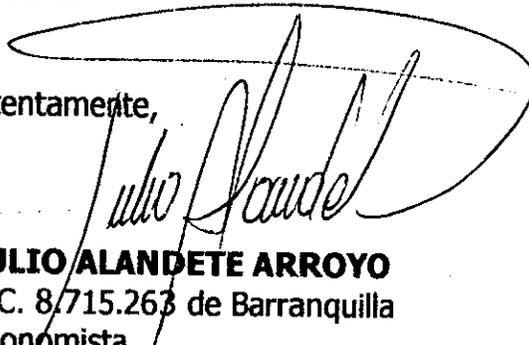
Cartagena de Indias, D.T. y C., 2 de Junio del 2000

Señores:
COMITÉ DE GRADUACIÓN
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Economía
Universidad de Cartagena
Ciudad

Apreciados Señores:

Con la presente me permito hacer presentación ante ustedes del Trabajo de Grado titulado **"TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES DE VIKINGOS DE COLOMBIA. S.A. EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA"**, elaborado por los estudiantes Carlos Benjamín Costa Barraza y Carlos José Crismatt Corena, a quienes asesoré en su ejecución.

Atentamente,



JULIO ALANDETE ARROYO
C.C. 8.715.263 de Barranquilla
Economista.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	
EDIFICIO DE ADMINISTRACIÓN	
Colección	De <input checked="" type="checkbox"/> Ciencias <input type="checkbox"/> de G.
Precio \$	10.000 - Programa F. economía
No. de Acceso	38116
Fecha de ingreso:	24 08 00

Cartagena de Indias, D.T. y C., 2 de Junio del 2000

Señores:
COMITÉ DE GRADUACIÓN
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Economía
Universidad de Cartagena
Ciudad

Apreciados Señores:

Por medio de la presente estamos haciendo entrega del Trabajo de Grado titulado "**TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES DE VIKINGOS DE COLOMBIA. S.A. EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA**", el cual dejamos a su consideración para su estudio.

Atentamente,

CARLOS COSTA BARRAZA
C.C. 73.136.223 de Cartagena


CARLOS CRISMATT CORENA
C.C. 73.582.518 de Cartagena



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FUNDADA EN 1827

DIRECCION: CENTRO CRA. 6
No. 36-100

TELEFONOS: 6600677 - 6600681
FAX: 6600380

APARTADOS: AEREO 1382,
POSTAL 195

CARTAGENA, COLOMBIA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA**

Cartagena de Indias D.T. y C., 6 de mayo del 2000

DE: COMITÉ DE GRADUACIÓN

PARA: Doctor JULIO OSOORIO

REF.: TESIS DE GRADO

Para su consideración y estudio remito a usted la tesis de Grado
"TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES DE VIKINGOS DE
COLOMBIA S.A. EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA"

Autores: CARLOS BENJAMÍN COSTA BARRAZA
CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA

Sírvase remitir el concepto respectivo en el original de esta hoja, marcando con una X
los términos de:

- APROBADA
- MERITORIA
- LAUREADA
- NO APROBADA (Motivos)

Córdialmente,


EDGARDO DE LA CRUZ
Director Programa de Economía

El Profesor (Jurado) _____

Recibido _____

P.D. El plazo máximo para la entrega de este concepto es hasta el 14 de Julio del
2000

Amalia A.

OSORIO



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FUNDADA EN 1.827

DIRECCION: CENTRO CRA. 6
No. 36-100
TELEFONOS: 6600677 - 6600681
FAX: 6600380
APARTADOS: AEREO 1382
POSTAL 195

7

CARTAGENA, COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA

Cartagena de Indias D.T. y C., 6 de mayo del 2000

DE: COMITÉ DE GRADUACIÓN
PARA: Doctor LUIS ALFONSO OSORIO
REF.: TESIS DE GRADO

Para su consideración y estudio remito a usted la tesis de Grado
"TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES DE VIKINGOS DE
COLOMBIA S.A. EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA"

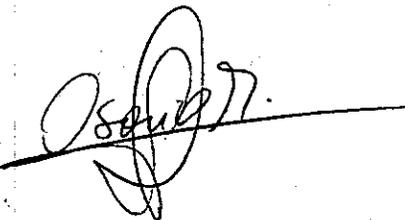
Autores: CARLOS BENJAMÍN COSTA BARRAZA
CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA

Sírvase remitir el concepto respectivo en el original de esta hoja, marcando con una X
los términos de:

- APROBADA
 MERITORIA
 LAUREADA
 NO APROBADA (Motivos)

Cordialmente


EDGARDO DE LA CRUZ
Director Programa de Economía



El Profesor (Jurado) _____

Recibido _____

P.D. El plazo máximo para la entrega de este concepto es hasta el 14 de Julio del
2000

Amalia A.

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	
0.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
0.1.1 Descripción Del Problema	1
0.1.2 Formulación Del Problema	3
0.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
0.2.1 Delimitación Formal	4
0.2.1.1 Espacio	4
0.2.1.2 Tiempo	4
0.2.2 Delimitación Material	4
0.2.2.1 Variable Dependiente	4
0.2.2.2 Variable Independiente	5
0.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
0.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
0.4.1 Objetivo General	8
0.4.2 Objetivo Específico	8
0.5 MARCO TEÓRICO	9
0.6 MARCO CONCEPTUAL	12

0.7 SISTEMA DE HIPÓTESIS	14
0.7.1 Hipótesis General	14
0.7.2 Hipótesis De Trabajo	14
0.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	15
0.8.1 Definiciones Operativas	15
0.9 METODOLOGÍA	16
PRESUPUESTO	17
ORGANIGRAMA DE ACTIVIDADES	18
1.0 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA FERRETERÍA NAVAL	19
1.1 Modo de Operación	19
1.1.1 Procesos de pedido, recibo y entrega de mercancías en el Almacén	20
1.1.2 Instrucciones Precisas de Actuación	22
1.2 Recursos	31
1.2.1 Recursos Humanos	31
1.2.2 Recursos Físicos	31
1.3 Mercancías	32
1.3.1 Valor	36
1.4 Análisis Financiero de la Ferretería Naval	37
1.5 Esquemas Comparativos	41

1.5.1	Estructura Financiera actual Vs Estructura Financiera después de realizar un supuesto <i>outsourcing</i>	41
1.5.2	Inventario Total Vs. Inventario del Almacén de Materiales	42
1.6	Problemas	43
2.0	CUANTIFICAR LA DEMANDA DEL SECTOR DE MAMONAL CON EL PROPÓSITO DE REDIMENCIONAR LA FERRETERÍA NAVAL.	48
2.1	Clientes Potenciales	48
2.2	Canales de distribución	49
2.3	Diseño de la investigación	50
2.4	Procedimiento	50
2.5	Muestra	50
2.6	Cuestionario	51
2.7	Análisis de los Resultados	54
2.8	Conclusión de la Investigación	56
3.0	DESARROLLO DEL <i>OUTSOURCING</i> EN LA FERRETERÍA NAVAL	58
3.1	Tipos de Outsourcing	58
3.1.1	Outsourcing Total	59
3.1.2	Outsourcing parcial	60
3.2	Fases del Outsourcing	61
3.2.1	Fase de Preoutsourcing	62

3.2.2	Fase de Contratación	64
3.2.3	Fase de Transición y operación	68
3.3	Riesgos	71
3.4	Sugerencias para el control del Outsourcing	72
4.0	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LOS POSIBLES ESCENARIOS DE PARTICIPACIÓN DE VIKINGOS EN LA NUEVA EMPRESA COMERCIAL.	74
4.1	Escenario de Conformar una Empresa Independiente con Aportes de C.I. Vikingos de Colombia S.A.	74
4.1.1	Ventajas	75
4.1.2	Desventajas	76
4.2	Escenario de Entregar la Ferretería Bajo un Contrato de Administración Delegada.	77
4.2.1	Ventajas	78
4.2.2	Desventajas	79
4.3	Escenario de Venta a un Tercero	80
4.3.1	Ventajas	81
4.3.2	Desventajas	82

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

0. INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo globalizado, producto de los avances tecnológicos que crecen día a día. Los negocios internacionales son cada vez más competidos por las facilidades que tiene cualquier individuo de comerciar a nivel global.

Es por eso que cualquier organización por muy pequeña que sea tiene que vivir en permanentes cambios, para adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del entorno.

En cualquier empresa del área comercial, de servicio, o industria manufacturera, existe por parte de sus dirigentes la responsabilidad de planear anticipadamente todos los cambios relevantes dentro de la misma y una de las herramientas más efectivas en la gerencia moderna es el *outsourcing* definido como la acción de contratar y delegar en otra empresa, uno o más procesos de la misma.

En Colombia son muchas las empresas que han comenzado a aplicar esta estrategia obteniendo significativos resultados, la misma empresa Vikingos

S.A. tiene ya alguna experiencia en este campo la cual será de mucho interés y aprovechamiento en el presente trabajo.

Este es un estudio que va a ser realizado con base en una necesidad real. La empresa Vikingos S.A. ha brindado la oportunidad de investigar la viabilidad de transformar el almacén de suministros en una empresa comercial, la cual se va a realizar con todas las herramientas que se tienen a disposición, siendo la principal una técnica moderna de administración, como es el *outsourcing*, con el total apoyo de la directiva de la empresa. Con esta propuesta de administración se buscará ofrecer una opción que permita a la empresa, disminuir costos, aprovechar los recursos externos y obtener utilidades no operacionales.

El proceso de la investigación se desarrolla bajo unos lineamientos acordes y estrictos para implantar el *outsourcing* en lo concerniente a la Ferretería Naval, de esta manera para que los objetivos propuestos tengan la efectividad necesaria, hay que realizar:

Un diagnóstico del funcionamiento actual de la Ferretería Naval, en el cual se tiene en cuenta aspectos como el *modus operandi*, que comprende el

proceso de pedido, recibo y entrega de mercancías en el almacén; la conformación de los recursos humanos y físicos; un análisis detallado del *stock* de inventario de las mercancías en las bodegas del almacén de materiales y suministros; la situación financiera con su respectivo análisis; y los problemas que más resaltan dentro de la Ferretería Naval, lo que da una visión clara y actualizada del estado general en sistema administrativo, operativo y financiero.

Cuantificar la demanda del sector de Mamonal con el propósito de redimensionar la Ferretería Naval a través del estudio de mercado, el cual permite medir el nivel de los clientes potenciales como herramienta indispensable que apoye la toma de decisiones para la transformación del almacén de materiales y suministros en una empresa comercializadora.

Después de haber realizado cuidadosamente los dos capítulos anteriores, se tienen en cuenta los lineamientos para el desarrollo del *outsourcing* en la Ferretería Naval, en donde se especifica de antemano los posibles tipos de *outsourcing* y sus respectivas fases, en la que se recomienda muy específicamente como debe ser la contratación con el futuro *Outsourcer* y el plan de pagos que va dentro del mismo.

Analizar los posibles escenarios de participación de Vikingos S.A. en la nueva empresa comercial, ya que Vikingos S.A. puede establecer pautas que le permitan entregar la Ferretería Naval en administración a una tercera persona, realizar una venta total de la misma para evitar centrarse en un negocio en el cual no son especialistas, bajo este requerimiento existe un tercer escenario en el cual se conformaría una nueva empresa independiente en la que Vikingos S.A. participaría como socio.

0.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción Del Problema

Desde su fundación, la empresa Vikingos S.A. creó una dependencia denominada almacén de materiales, y más comúnmente conocida como "Ferretería Naval". Esta dependencia es la encargada de suministrar los repuestos, empaques y accesorios para la flota pesquera y las plantas de procesamiento, como también suministra los elementos de oficina y papelería a las diversas áreas administrativas. En la medida en que la compañía ha ido creciendo, las necesidades del inventario de la "Ferretería Naval" se han incrementado, llegándose a tener en la actualidad existencias del orden de 1.200 millones de pesos, y su administración se ha hecho cada vez más compleja, ya que este no es el negocio central de la empresa.

En este orden de ideas, la administración de Vikingos S.A. con relación a la "Ferretería Naval" se encuentra con muchos obstáculos dentro de los cuales se pueden resaltar los siguientes:

1. Alta Concentración De Recursos Financieros.

Como ya se había notado, se requiere de grandes inventarios que demandan capital de trabajo, y como tal, representan un alto costo financiero que afecta de alguna manera el estado de resultado de la compañía.

2. Manejo De Inventarios.

En la medida que los inventarios son altos se requiere incrementar los controles y personas encargadas de manejarlos, lo cual incrementa el gasto operacional de su manejo, pero no se garantiza el estar exento de robos y/o deterioros de la mercancía.

3. El almacén de materiales es un apéndice muy grande de la compañía, pero no hace parte de la actividad principal, por lo tanto los directivos dedican un tiempo marginal a dicho almacén desperdiciando así oportunidades de rentabilidad y desarrollo de este negocio.

0.1.2 Formulación Del Problema

En consideración a lo antes descrito, es obvio que la administración de Vikingos S.A. dentro de sus prioridades debe plantearse la forma de optimizar los recursos y el servicio que hoy en día tiene y presta a sus clientes internos (armadores de buques y plantas de procesamiento), por tal motivo, se parte del siguiente interrogante:

¿ Que impacto tendría sobre las finanzas de la empresa el manejo a través de *outsourcing* de la Ferretería Naval de Vikingos S.A. y como esta opción se reflejaría en la calidad del servicio interno?

0.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

0.2.1 Delimitación Formal

0.2.1.1 Espacio

El estudio se realiza en las instalaciones de la empresa Vikingos S.A. en la ciudad de Cartagena, carretera a Mamonal.

0.2.1.2 Tiempo

La realización del presente estudio abordará el período transcurrido entre los años 1998 y 1999.

0.2.2 Delimitación Material

0.2.2.1 Variable Dependiente

Impacto sobre las finanzas y la calidad en el servicio.



0.2.2.2 Variable Independiente

Costo de funcionamiento.

Estructura de la empresa.

Ingresos.

Inversión.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Este es un trabajo de investigación realizado en la empresa Vikingos S.A. con el respectivo aval de su directiva, la cual ha prestado el servicio de asesoría y suministrado toda la información necesaria para realizarlo, teniendo en cuenta estos puntos claves, el proyecto es considerado viable. En la Universidad de Cartagena no es muy común que los estudiantes de la facultad de economía realicen su trabajo de grado basados en necesidades directas de empresas específicas, es por eso que la realización de este trabajo es trascendental dentro de la facultad. Para unos estudiantes de pregrado de economía es muy útil relacionarse directamente con el ámbito empresarial, a medida que se reafirman los conocimientos proyectados hacia la realidad actual de la economía nacional. La compañía anteriormente ha desarrollado investigaciones con este mismo perfil, y cabe mencionar que se han obtenido excelentes resultados, el caso más relevante a mencionar es el del ASTILLERO DE VIKINGOS. S.A. que fue un departamento de Vikingos S.A. en algún tiempo, pero que las exigencias del mercado y el desarrollo organizacional conllevaron a su constitución en empresa independiente. Algo similar se experimenta desde hace algún tiempo con la Ferretería Naval, siendo inminente su conversión en una empresa independiente.



Consideramos que este trabajo tiene el doble beneficio que tienen las investigaciones aplicadas: permitirá conocer de cerca el mundo empresarial aplicando y reafirmando todos los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, tanto en el componente micro como en el macro al ser Vikingos S.A. una Comercializadora Internacional con amplia presencia en mercados exigentes como el Japonés, la Unión Europea y Estados Unidos.

0.4 OBJETIVOS

0.4.1 Objetivo General

Proponer una opción que permita a la compañía Vikingos S.A. aprovechar los servicios de la Ferretería Naval, de tal forma que se pueda delegar en terceros la administración de la misma, reduciendo así los costos de operación, de administración, y mejorar la calidad del servicio.

0.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita tener una visión del funcionamiento actual de la Ferretería Naval.
- Cuantificar la demanda del sector de Mamonal con el propósito de redimensionar la Ferretería Naval.
- Presentar los lineamientos para realizar el *outsourcing* en la Ferretería Naval.
- Analizar los posibles escenarios de participación de Vikingos S.A. en la nueva empresa comercial.

0.5 MARCO TEÓRICO

Del *outsourcing* se dice que es el negocio del futuro, y consiste en contratar y delegar en otra empresa uno o más procesos de la suya, es decir, se elabora un contrato con un tercero especializado en la actividad que la directiva de la empresa considere. Su inventor es H. Ross Perot, y además de las razones económicas, tuvo en cuenta las estratégicas; donde las empresas deben concentrarse en aquellas cosas que saben hacer mejor y contratar aquello que no tiene relación directa e íntima con el negocio central.

H. Ross Perot impuso este sistema en 1962 a una empresa de computadores (Electronic Data Systems) cuando, por primera vez en el mundo empresarial, que para ese entonces las teorías administrativas motivaban a crecer y diversificar al máximo, decide contratar con un tercero especializado el suministro de todos los servicios de programación y consultoría. Pero, jamás imaginó el gran auge que le esperaba la terciarización en los años venideros; actualmente las empresas más importantes y más grandes a nivel global están aplicando este planteamiento administrativo.



Teóricamente el *outsourcing* se originó a partir de la necesidad de pequeñas empresas con capital insuficiente para operar, y la única manera de hacerlo es contratando. También existe la teoría de que nació en un momento de una hipertendencia de modernización, lo que conllevó a la búsqueda de dimensiones óptimas en las organizaciones, es cuando estas se ubican justo con los empleados necesarios, en espacios limitados, con toda la tecnología de vanguardia disponible, hasta llegar al tamaño esperado contratando labores que no le generen valor a la empresa.

Atrás han quedado entonces los enfoques de las compañías que lo hacen todo, por las ineficiencias que esto conlleva. La idea es recurrir al que tiene el conocimiento y la tecnología para desarrollar la labor y es bajo este esquema en que se puede armonizar perfectamente la convivencia de la pequeña, mediana y gran empresa, ya que las dos primeras por lo general son más competitivas en la producción de bienes y/o servicios de insumos que utiliza la gran industria.

C.I. Pesquera Vikingos de Colombia S.A durante sus 30 años de existencia a acumulado teoría y práctica en este ámbito y es así como en sus mismos predios ha facilitado el nacimiento y consolidación de pequeñas unidades de

negocios independientes con las cuales contrata aspectos relacionados con el mantenimiento de sus buques, tal es el caso de soldaduras, carpintería, servicios de equipos de comunicación y mecánica.

Igualmente, contrata los servicios de vigilancia de sus instalaciones, el servicio de casino para sus empleados y el de transporte.

0.6 MARCO CONCEPTUAL

ARMADORES DE BUQUES: Personas encargadas de administrar los buques.

COSTO DE CAPITAL: Costo promedio ponderado de las diferentes fuentes de financiación y se determina por la estructura financiera.

COSTO FINANCIERO: Es el costo que le representa a la empresa la financiación de sus activos.

FERRETERIA NAVAL: Almacén de materiales y suministros de Vikingos S.A.

GLOBALIZACIÓN: Es la creación de un mercado mundial en el que circulan libremente los capitales financieros, comercial y productivo y su énfasis está en la libre movilidad de los capitales.

IN-HOUSE: Este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

OFF-SITE: Este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

OPTIMIZAR RECURSOS: Utilizar los recursos de la forma más eficiente posible con la tecnología disponible.

OUTSOURCING: Es un proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por terceros.

RIGHTSOURCING: Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de *outsourcing*.

TRANSFORMACIÓN DEL ALMACÉN DE MATERIALES: Es la conversión del almacén de materiales y suministros en una compañía independiente con su propio sistema jurídico-gerencial.

STOCK: Cantidad de mercancías disponible.

0.7 SISTEMA DE HIPÓTESIS

0.7.1 Hipótesis General

Independizar la Ferretería Naval de la Estructura Organizacional de C.I. Pesquera Vikingos de Colombia S.A, contribuye a mejorar los resultados financieros de la Empresa y la prestación de servicios a los clientes de este departamento.

0.7.2 Hipótesis De Trabajo

Transformar la manera como opera la Ferretería Naval bajo el enfoque de *outsourcing* conllevaría a beneficios para Vikingos S.A. en materia de costo financiero y en la calidad y oportunidad en los suministros.

0.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

0.8.1 Definiciones Operativas

Variable	Variable Intermedia	Indicador	Fuente
Costo de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativos - Operativos - Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de nómina - Niveles de mantenimiento 	Vikingos S.A
Estructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama - Manual de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles del organigrama - Eficiencia operativa 	Vikingos S.A Encuestas.
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Otros ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> - No. y monto de las transacciones 	Estado de P&G
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> - Inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Stock de inventario 	Vikingos S.A.

0.9 METODOLOGÍA

El proyecto será realizado bajo los parámetros de una investigación aplicada, y la base del estudio será el método analítico – descriptivo. Para todo esto se tienen diferentes fuentes de información: entrevistas formales e informales realizadas a la directiva de la empresa y a empleados de las respectivas líneas de trabajo a investigar, tesis realizadas, libros, revistas sobre administración y páginas web en internet sobre *outsourcing*. Posteriormente se realizarán ejercicios de observación directa del funcionamiento de la empresa para lograr la respectiva clasificación de la información necesaria para el análisis e interpretación de datos.

PRESUPUESTO

1. Transporte	
1.1 Transporte a la empresa Vikingos S.A.	\$ 720.000
1.2 Transporte Local	\$ 430.000
1.3 Transporte a Barranquilla	\$ 115.000
2. Papelería	\$ 10.150
3. Tinta para Impresora	\$ 87.000
4. Bibliografía	
4.1 Libros	\$ 210.000
4.2 Internet (\$36.000 mensual * 12)	\$ 432.000
4.3 Fotocopias	\$ 94.000
5. Empastado	\$ 38.000
Total	\$2.136.150
Imprevistos (10% del gasto total)	\$ 213.615
PRESUPUESTO TOTAL	\$2.349.765

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES \ TIEMPO	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Conocimiento Vikings	***	***	***	***																																
Análisis del Subsector	***	***	***	***	***	***	***	***																												
Elaboración del Anteproyecto	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***																				
Etapas elementos cuantitativos					***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***																
Evaluación de escenarios y toma de decisiones													***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***				

1.0 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA FERRETERÍA NAVAL

1.1 Modo de Operación

La C.I. Vikingos S.A. cuenta con un almacén de materiales y suministros, el cual la provee de todos los materiales para su correcto funcionamiento. Más específicamente esto es una ferretería que por medio de transacciones internas de la empresa, suple los requerimientos de la parte financiera y administrativa, comercial, de producción, y operaciones pesqueras. Para esto la empresa cuenta con dos bodegas repletas de materiales sistemáticamente organizados, para que en el momento en que cualquier individuo necesite algo le sea entregado de la forma más eficiente posible. Dentro de la compañía existen normas para que esto sea así, que en resumen es *modus operandi*.

1.1.1 Procesos de Pedido, Recibo y Entrega de Mercancías en el Almacén

En el siguiente orden se realiza el proceso de pedido, recibo y entrega de mercancías en el almacén. (Ver Cuadro 1.1).

Pedido

El cliente o área solicita la mercancía, el área digita el pedido en el sistema, el pedido del cliente se digita en el almacén. Cuando la mercancía no la hay en el almacén, se procede a hacer la requisición al departamento de compras. El almacenista elabora la requisición y la pasa al jefe de almacén para el visto bueno. El original de la requisición para compras y la copia para el almacén. En este caso el departamento de compras cotiza, asigna la compra, envía la orden de compra al proveedor vía fax, y entrega original y copia de la orden de compra al almacén (Cuando la mercancía no se encuentra en el almacén se pasa de Pedido a Recibo de Mercancía).

Radicación

El Analista de Almacén numera el pedido con el consecutivo interno. Se utiliza un consecutivo diferente para las salidas por consumo, otro para las facturas y otro para los traslados.

Procesamiento De Datos

El analista de almacén valida el pedido digitado en el sistema. El analista procesa las salidas por consumo y el jefe del almacén procesa las facturas y los traslados.

Despacho

El almacenista se encarga de despachar el pedido digitado. El almacenista pasa los documentos al auxiliar del almacén para el archivo.

Recibo De Mercancía

El almacenista verifica la mercancía con la factura o remisión y confronta con la orden de compra. El almacenista pasa los documentos al auxiliar del Almacén para el registro de la información.

Procesamiento De Datos

El auxiliar del almacén procesa la información en el sistema y pasa al jefe del almacén. El jefe del almacén valida los registros y pasa los documentos al auxiliar para el archivo.

1.1.2 Instrucciones Precisas de Actuación

La empresa Vikingos S.A. dentro su proceso de compra y venta de materiales maneja unas Instrucciones Precisas de Actuación llamadas IPAS que serán mostradas a continuación.

Solicitud de compras.

Solicitar los elementos requeridos para las áreas usuarias.

1. **Genera Pedidos:** El jefe de almacén de materiales y suministros genera el requerimiento de materiales y transmite al jefe de compras para la consecución del artículo.
2. **Verificar Pedidos:** El director de compras ingresa al sistema y verifica los pedidos pendientes de almacén.

Normas Generales:

- Solo se recibirán solicitudes de compra solo cuando estas provengas del almacén.
- Las solicitudes de compras de elementos o repuestos necesarios para reparaciones y trabajos que se requieran para maquinarias o equipos utilizados en los procesos productivos tendrán prioridad y su trámite deberá ser mucho más ágil de lo acostumbrado.

Aprobación De Compras

Dar autorización para la compra de los elementos requeridos.

1. Recibo Solicitud de Compras: El director o el analista de compras recupera en el sistema la solicitud de compra solicitada por el jefe de almacén.
2. Solicitud de Cotización: Contacta al proveedor y solicita cotización vía telefónica, fax o carta de acuerdo las necesidades del valor de las compras.
3. Generación Cuadro Comparativo: Recibe cotizaciones y genera el cuadro comparativo de las propuestas recibidas, describiendo los valores y especificaciones de las cotizaciones en cada uno de los casos.
4. Evaluación y Aprobación de Compras: El comité de compras recibe el cuadro comparativo y evalúa: el precio, forma de pago, calidad del producto, tiempos de entrega y aprueba de acuerdo a la prioridad relación costo-beneficio y disponibilidad del flujo de caja.

Normas Generales:

- Las compras deberán aprobarse solo si cumplen el trámite normal de solicitud de pedidos.
- Ningún nivel de autorización aprobará una compra sin el debido soporte de análisis de cotización.
- Para todos los casos los niveles serán responsables de aprobar compras o contrataciones, cuando éstas no sean las más beneficiosas para la empresa.

CUADRO DE AUTORIZACIONES PARA APROBACIÓN DE COMPRAS

NIVEL DE AUTORIZACION		MONTO A AUTORIZAR
NIVEL	CARGO	(EN SALARIOS MINIMOS)
1	Comité de compras con visto bueno de presidencia.	Más de veintitrés (23)
2	Comité de Compras	Más de seis (6)
3	Director de Compras	Hasta Seis (6)
4	Analistas de Compras	Hasta tres (3)

Elaboración Orden De Compra

Elaborar las ordenes de compra como documento soporte al pedido efectuado al proveedor.

1. **Generación Orden de Compra:** El analista o el director de compras ingresa al sistema, al cuadro comparativo de cotizaciones, escoge la cotización aprobada, genera e imprime la orden de compra. En caso de ser elaborada la orden de compra por el analista, deberá llevar el visto bueno del director de compras de materiales y suministros.
2. **Envío Orden de Compra:** Envía la orden de compra al proveedor vía fax.
3. **Confirmación Fax al Proveedor:** Confirma la recepción del fax por parte del proveedor y se acuerda el envío de la solicitada. Realiza un seguimiento telefónico de lo pedido al proveedor para verificar que cumpla con el envío.

Normas Generales:

- La orden de compra deberá ser generada, impresa y enviada de forma inmediata una vez se halla aprobado la compra.
- Para todo tipo de compras deberá generarse una orden.
- La orden de compra debe ser firmada por el funcionario del nivel de autorización que la aprobó.
- La orden de compra debe contener un espacio para registrar las observaciones del caso en el momento de la recepción de la mercancía y para el pago de la factura.

Importación de Material de Empaque y Elementos de Pesca y Otros.

Dar curso a las compras de elementos en el exterior.

1. Generación de Orden de Compra: El director o el analista de compras, genera e imprime, orden de compra maestra para los materiales de empaque a la orden de compra para los demás elementos y envía por fax al proveedor.

2. Solicitud Carta de Crédito: Solicita al director financiero la carta de crédito por importación de producto.
3. Envío Orden de Compra: Envía al almacén general de depósito la orden de compra maestra para que con base a esta elabore el registro de importación.
4. Recepción del Registro de Importación: Recibe el registro aprobado del almacén general de depósito y envía a la dirección financiera para la solicitud de la carta de crédito.
5. Solicitud Carta de Crédito: Solicita carta de crédito al banco correspondiente.
6. Seguimiento Tramite Carta de Crédito: Realiza un seguimiento telefónico para que el banco tramite la carta de crédito al proveedor, manteniendo simultáneamente contacto con el director de compras de materiales y suministros.
7. Seguimiento Proveedor: Efectúa seguimiento al proveedor para verificar el despacho del pedido e informa al almacén general de depósito para que realice los trámites necesarios.
8. Solicitud de Anticipo: Recibe del almacén general de depósito la solicitud de anticipo para gastos de importación.

9. **Genera Liquidación:** Genera liquidación estimada del pedido solicitado, teniendo en cuenta el anticipo solicitado y datos históricos de gastos por importación, para la valorización del producto en el inventario.
10. **Ajuste Costo en inventario:** Recibe la factura del almacén general de depósito, ingresa al sistema la liquidación del pedido e ingresa los valores reales, el ajuste del pedido se efectuará automáticamente en el sistema.

Normas generales:

- Para todo tipo de importación de elemento se deberá realizar una liquidación de la importación estimada, en el formato que se generará en el sistema para que luego de recibir la factura de gastos de importación se realice la liquidación real y se haga al ajuste necesario.

En ningún caso se dejará de dar entrada a inventarios o productos importados por causa de la liquidación de importación.

Asignación de Precios de la Mercancía.

La ferretería cuenta con un *software* llamado Zeus, el cual asigna y actualiza los precios promediando los costos de la última compra con los costos de existencia, y adicionándole el 15%, actualiza el precio de venta, este sistema se utiliza así para todo el material existente. Si la mercancía que sale no es para venta, sino para consumo, se relaciona contablemente como una venta pero con el costo promedio, es decir, no se le aumenta el 15%.

Compras de Afiliados

Hay que tener en cuenta que la empresa tiene una cantidad significativa de barcos pesqueros afiliados, los cuales también son consumidores de la ferretería. Cuando cualquier motonave afiliada necesite algo de la ferretería, el individuo encargado se acerca a una ventana de atención con su respectiva orden de requisición, se le despacha la mercancía y la empresa efectúa un cruce de cuentas con los productos marinos que ella consume de los barcos afiliados. Esto es muy común dentro de la empresa ya que el almacén de suministros queda a escasos metros del muelle.

Es también relevante mencionar que cualquier persona ajena a las actividades de la empresa puede realizar compras en la ferretería.

1.2 Recursos

1.2.1 Recursos Humanos

Para la operación de la Ferretería Naval la empresa cuenta básicamente con una nómina que incluye siete empleados, tres almacenistas (bodega 1, bodega 2 y bodega de empaque), dos auxiliares de los almacenistas, el jefe de almacén y su asistente. (Ver la nómina detallada en el Cuadro 1.2)

1.2.2 Recursos Físicos.

La C.I. Vikingos cuenta con dos plantas de producción, planta 1 que es la más antigua, donde se encuentran los muelles y planta 2 (antiguamente Frigopesca). En planta 1, se encuentran 2 bodegas y una serie de tanques de almacenaje (Ver Cuadro 1.3), y en planta 2 una bodega. (ver Cuadro 1.4)



1.3 Mercancías

Dentro de la ferretería los materiales están sistemáticamente organizados por medio de departamentos definidos con su respectivo código y descripción, a continuación haremos el listado para posteriormente dar las respectivas explicaciones de los materiales que tienen niveles de ventas más significativos.

MATERIALES DE LA FERRETERIA	
CODIGO	DESCRIPCION
0001	Combustibles y aceites
0002	Material de empaque
0003	Comestibles
0004	Drogas y elementos de enfermería
0005	Dotación y elementos de seguridad
0006	Equipos de pesca
0007	Empaques y sellos
0008	Rodamientos
0009	Elementos de transición
0010	Válvulas
0011	Filtros
0012	Correas
0013	Elementos eléctricos
0014	Elementos electrónicos
0015	Tornillos arandelas y tuercas
0016	Repuestos para barcos
0017	Equipos y repuestos de las plantas de producción
0018	Repuestos y accesorios de los equipos de refrigeración
0019	Medidores de variables

0020	Pinturas
0021	Maderas
0022	Materiales para la construcción
0023	Papelería y útiles de oficina
0024	Elementos de aseo y cafetería
0025	Equipos de computación
0026	Elementos de laboratorio
0027	Láminas – tubería – varilla, soldadura.
0028	Mangueras
0029	Herramientas
0030	Maquinarias y equipos
0031	Repuesto montacargas
0032	Repuestos varios ferretería
0033	Equipos de Barco
0040	Muebles y equipos de oficina
0050	Gases a presión
0060	Elementos de mercadeo
0080	Elementos deportivos
0100	Códigos Inactivos

Combustibles y aceites (0001), es un departamento del almacén que consta de un tanque de aceite lubricante, un tanque de Marine Gas Oil, un tanque de Gasolina Premium y cinco tanques de aceite de soya. Todos estos son productos de alta rotación porque los combustibles y lubricantes son consumidos en gran cantidad por los vehículos pesqueros y el aceite de soya por las plantas de enlatados.

Material de Empaque (0002), en su totalidad suman el 40% del inventario total del almacén, esto nos indica la gran importancia que tienen las ventas de este ya que la empresa es un gran consumidor de estos.

Dotación y Elementos de Seguridad (0005), dentro de la dotación hacen parte los uniformes, los cuales los utilizan un alto porcentaje de los empleados de la empresa, inclusive los marinos lo consumen en cantidades relevantes.

Equipos de Pesca (0006), Vikingos S.A. es una empresa que tiene 48 barcos pescando constantemente, es obvio que todos estos vehículos demandan utensilios para la pesca.

Repuestos para Barcos (0016), como antes mencionamos la gran cantidad de barcos que los consumen.

Equipos y repuestos de las plantas de producción (0017), la empresa tiene plantas empacadoras y enlatadoras, las cuales tienen unos equipos mecánicos muy susceptibles de daños y con frecuente mantenimiento, es por eso que este departamento tiene rotación relevante.

Pinturas (0020), las que más tienen movimiento son los anticorrosivos marinos y epóxicas.

Dentro de todo este material con el que cuenta la Ferretería Naval existe una cantidad significativa de mercancía que es considerada obsoleta, de acuerdo a la investigación la más importante es la siguiente:

- Material de empaque, posiblemente un error en la proyección de la producción que iba a ser empacada en este tipo de empaque que posteriormente nunca se utilizó.

- Empaques y sellos, estos son sellos, acoples y empaquetaduras de equipos que no se consumieron en las cantidades pronosticadas, y se deterioraron en bodega.
- Válvulas, son las reguladoras y de seguridad que hoy día han sido reemplazadas por equipos electrónicos.
- Repuestos para barcos.
- Repuesto de equipos de las plantas de producción; dentro de los obsoletos estos son los más importantes ya que suman aproximadamente el 70% de los mismos.

1.3.1 Valor

Por información obtenida el día 30-05-2000, la mercancía que se encuentra en la Ferretería Naval de Vikingos S.A. tiene el siguiente valor:

Almacén Planta 1	\$1.168.406.199.9
Almacén Planta 2	\$ 252.875.144.4
Almacén Bodega Obsoleto	\$ 10.586.443.2
Total Activos	\$1.431.867.787.5

1.4 Análisis Financiero de la Ferretería Naval

A. INDICADORES DE ACTIVIDAD.

$$1. \text{ ROTACION DE ACTIVOS} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

ITEM / AÑOS	1998	1999
Ventas netas	1.279.435.000	2.122.593.000
Total activo	1.431.867.787.5	1.431.867.787.5
Rotación de activos	0,89	1,48

Se puede decir que cada \$1 invertido en activos totales generó ventas por 89 centavos en 1998 y por 1 peso 48 centavos en 1999.

B. INDICADORES DE RENTABILIDAD

$$2. \text{ MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} * 100$$

ITEM / AÑOS	1998	1999
Utilidad neta	-17.652.953	84.116.532
Ventas netas	1.279.435.000	2.122.593.000
Margen neto	-1,38%	3,96%

Este indicador nos muestra que por cada \$1 vendido generó pérdidas por 1.38 centavos en 1998 y ganancias por 3,96 centavos en 1999.

$$3. \text{ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} * 100$$

ITEM / AÑOS	1998	1999
Utilidad neta	-17.652.953	84.116.532
Total activo	1.431.867.787.5	1.431.867.787.5
Rendimiento sobre inversión	-1,23%	5,87%

Las pérdidas netas correspondieron al 1,23% sobre el patrimonio en 1998 y 5,87% de utilidades en 1999. Esto quiere decir que la Ferretería Naval obtuvo un rendimiento sobre su inversión en 1999.

C. INDICADOR SOCIAL

$$4. \text{ INTENSIDAD DE CAPITAL} = \frac{\text{TOTAL ACTIVOS}}{\text{No. EMPLEADOS}}$$

ITEM / AÑOS	1998	1999
Total activo	1.431.867.787,5	1.431.867.787,5
No. Empleados	7	7
Intensidad de capital	204.552.541,1	204.552.541,1

Este indicador sirve de referencia para ver la relación de los trabajadores con el capital invertido.

D. ANALISIS HORIZONTAL

ANALISIS HORIZONTAL						
	1999	1998	Variación	Variación	Razón 99/98	
			Absoluta	Porcentual		
Ventas	2.122.593.000	1.279.435.000	843.158.000	65,90%	1,659008	: 1
Costos	1.960.593.000	1.230.887.000	729.706.000	59,28%	1,592829	: 1
Utilidades	84.116.532	-17.652.953	101.769.485	576,50%	-4,76501	

El análisis horizontal relaciona en la investigación, el año 1998 con el 1999. Se observa que hay un aumento significativo en las ventas del año 1999, y va ligado con un aumento igualmente significativo en las utilidades, este comportamiento financiero tiene sus motivos los cuales fueron investigados, y

después de realizar un listado no excluyente de ellos, se determinaron las razones de más fuerza para explicar el fenómeno.

En el año 1998, la empresa operaba y administraba el total de las motonaves pesqueras de su propiedad, es decir, que un porcentaje significativo de las ventas de la Ferretería Naval iban dirigidas hacia el mantenimiento y operación de dichas naves, o sea, las transacciones que se efectuaban en realidad no eran una venta, sino un consumo. Y como se especificó en el *software Zeus*, asignador de precios, en estos casos el 15% que sería la utilidad no lo es adicionado a los costos. En el año 1999 la empresa entregó en concordato veinte de sus motonaves, en este caso a los armadores les corresponde asumir los costos de operación y mantenimiento de dichos vehículos los cuales si son compradores reales de la ferretería.

Y para beneficio de la empresa la otra razón explicativa va concatenada directamente con la expuesta en el párrafo anterior. Como resultado de los cambios administrativos realizados por Vikingos S.A. en el año 1998, se dio un aumento dramático en las operaciones pesqueras, es decir, tanto las naves administradas por terceros, como las operadas por la propia empresa en el año 1999 casi duplicaron la pesca, esto trae como consecuencia:

- Un incremento en el tránsito de las motonaves para sus actividades pesqueras, lo que conlleva a un aumento en el consumo de combustibles y lubricantes.
- Un aumento en la frecuencia del mantenimiento de la motonave en general, pero en especial de todo el equipo de pesca de la misma.
- Una explotación más eficiente de todo los equipos mecánicos, eléctricos y electrónicos de las plantas procesadoras de alimentos, así mismo se aumenta la frecuencia del mantenimiento de las mismas y el consumo del material de empaque. Esta consecuencia en particular reveló un ejemplo que llama la atención en la investigación, y es el siguiente: "La época de cuaresma año tras año muestra el potencial de demanda a nivel nacional e internacional, y así mismo la capacidad de producción y procesamiento que tiene Vikingos S.A. para suplir la misma. En el año 1998 en dicha época las plantas procesadoras de la empresa trabajaron en jornadas de dos turnos, y en 1999 se trabajaron tres turnos que abarcaban veinticuatro horas de producción." (Ver Cuadro 1.5)

1.5 Esquemas Comparativos

1.5.1 Estructura Financiera Actual Vs. Estructura Financiera Después de Realizar un Supuesto *Outsourcing* en la Ferretería Naval

Dada la siguiente información financiera al 31 de diciembre de 1999 se efectuarán las respectivas comparaciones de acuerdo a las modificaciones en el inventario total, registradas en el balance general (Ver Cuadro 1.6 y 1.7), en el estado de pérdidas y ganancias (Ver Cuadro 1.8 y 1.9) y en el estado de flujo de efectivo (Ver Cuadro 2.0 y 2.1).

En el estado de pérdidas y ganancias se reflejaría una modificación de acuerdo a la nueva rentabilidad que se obtendría de los ingresos no operacionales en inversiones temporales, disminución en la nómina y la eliminación de las ventas y los costos de venta del almacén de materiales.

1.5.2 Inventario Total Vs. Inventario del Almacén de Materiales

El inventario total con su respectivo desglosamiento se comparó con la disminución en el inventario de la Ferretería Naval para observar su participación porcentual tanto en el inventario total como en el inventario de productos terminados, después del mencionado *outsourcing*.

	1999	Participación %
INVENTARIOS	6.029.298	100,00%
Materia Prima	241.584	4,01%
Productos terminados	4.282.495	71,03%
Productos en proceso	232.904	3,86%
Almacén en materiales	1.380.106	22,89%
Materiales en servicio	13.722	0,23%
Equipos y aparejo abordo	8.402	0,14%
(-) Provisión para protección	(129.915)	-2,15%

El inventario del almacén de materiales representa el 22% del inventario total contra un 71% del inventario de productos terminados, lo que representa una cifra considerable, después de realizar el *outsourcing* el inventario de productos terminados aumenta su participación en un 92%.

	1999	Participación %
INVENTARIOS	4.649.192	100,00%
Materia Prima	241.584	5,20%
Productos terminados	4.282.495	92,11%
Productos en proceso	232.904	5,01%
Materiales en servicio	13.722	0,30%
Equipos y aparejo abordo	8.402	0,18%
(-) Provisión para protección	(129.915)	-2,79%

1.6 Problemas

Una clara visión de la situación actual del almacén tiene sus aspectos negativos y positivos, en el transcurso de todo el capítulo, por medio de investigación presencial se ha tratado de visualizar la situación y funcionamiento del mismo en los aspectos más relevantes que mediante un análisis arroje conclusiones específicas. En el normal funcionamiento del almacén se encontró que existen algunos problemas los cuales se especificarán a continuación.

Control de Inventarios: Es este el problema central existente. Se requeriría muchas horas hombre para que el inventario estuviera totalmente regulado. En el caso específico de la investigación, la empresa realiza inventarios selectivos mensualmente por departamentos definidos. Generalmente en estos inventarios existen faltantes y sobrantes de mercancías. El sistema empleado es la sustracción del costo menor y arroja el faltante o sobrante neto, cabe decir que hay tres razones fundamentales por las cuales puede existir un faltante o un sobrante, 1º Faltante por robo, 2º Errores en la contabilización de la mercancía (se registran artículos con códigos de otro, o se dejan de digitar movimientos), 3º El software con el

que se registran las mercancías no es ciento por ciento confiable, por ejemplo, en el mes de abril del presente año se seleccionó a inventariar el material de empaque y hubo un faltante neto de \$2.561.000.00, a pesar de que es una cifra relevante, solo es el 0.59% del total de inventario de empaque, y hacía 2 años no se le hacía inventario a este departamento. En el mes de mayo se hizo el inventario a repuestos de barcos y hubo un faltante neto de \$2.400.000.00.

Ineficiencia: Existen prácticas inadecuadas por parte de las personas que utilizan la ferretería de la empresa; hay algunos ejemplos de transacciones que podrían realizarse de una forma más práctica y menos costosa.

- La mayoría de los proveedores están despachando las mercancías con orden de remisión, lo cual implica hacer dos registros, uno registrando la remisión y otro documento contable para legalizar la factura para cuando se reciba posteriormente.
- En el caso de una requisición muchas veces se hace de una forma manual, o sea, yendo físicamente al almacén llevando un documento escrito y teniendo en cuenta que todo esto se puede hacer por medio del sistema de redes es una opción totalmente ineficiente.

- En ocasiones la mercancía es presentada con factura fotocopiada incumpliendo así lo que exige la DIAN (factura original y copia original).
- Algunas veces hay despachos parciales por parte de los proveedores, estos deben ser facturados y no remisionados, hay que exigirle a los proveedores en lo posible no realicen despachos parciales.
- Hay algunas facturas que no adjuntan la copia de la orden de compra la cual debe ser indicada y fotocopiada.
- Hay algunas facturas que tienen diferentes ordenes de compra, en una misma factura solo debe ir una misma orden de compra.

Problemas de Espacio: En la zona de almacenamiento del departamento de empaques se necesitan bodegas mas apropiadas para los mismos ya que hay poco espacio lo cual implica que la poca ventilación y la alta humedad pueden deteriorar los mismos. En general se necesita mas estantería para organizar la mercancía de alta rotación.

Compras no financieras: Teniendo en cuenta que el negocio central de Vikingos S.A. no es la ferretería, es muy complicado para el departamento de compras seleccionar cada proveedor que le otorgue al almacén la eficiencia financiera esperada para que los rendimientos ameriten tal inversión. Visto

así, efectuar compras no financieras es considerado un problema, además hay que tener en cuenta el costo de comprar, el cual fluctúa entre un 15% y un 30% del costo total de las compras, este se subdivide en los siguientes costos:

1. Costos del departamento de compras: El proceso de elaboración de ordenes de compra, atender vendedores, solicitar cotizaciones, realizar y coordinar el comité de compras, atender o solucionar problemas en cuanto a calidad o tiempos de entrega de los productos y escogencia de proveedores, es coordinado por el intelecto de la directiva (en este caso el Vicepresidente Administrativo y Financiero), esto tiene un costo intrínseco horas-hombre.
2. Costos de distribución: Recepción de los requerimientos por área, separación, empaque y distribución de los artículos, actualización de las tarjetas de inventarios y el generado por el transporte y manejo de las transportadoras tanto a nivel local como nacional.
3. Costo de almacenamiento: Valor del arriendo del área asignada, el personal que labora en el almacén y todos los procesos que se tienen que llevar a cabo para almacenar y despachar la mercancía.

4. Costo de contabilización y pagos: El que se genera en el departamento de Contabilidad al tener que revisar, archivar, generar cheques para las facturas para cada uno de los proveedores.
5. Costo financiero: Costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario.



2.0 Cuantificar la demanda del sector de Mamonal con el propósito de redimensionar la Ferretería Naval.

El principal objetivo de este capítulo es realizar un estudio de mercado que arroje resultados sobre la participación potencial de la Ferretería Naval de Vikingos S.A. en el mercado de Cartagena.

El almacén de suministros de Vikingos S.A se encarga de vender toda la gama de productos mencionados. Los productos más comercializables son los relacionados con la actividad pesquera (operación y mantenimiento de motonaves marinas).

El área de alcance de esta investigación, son todos los buques de pesca con base en Cartagena que operan en aguas nacionales e internacionales.

2.1 Clientes Potenciales

Los clientes que tiene la ferretería, son todas aquellas empresas pesqueras de la ciudad que tienen necesidades afines a Vikingos S.A. Todas estas cuentan con un número significativo de motonaves que serían grandes

consumidores de la mercancía a comercializar. Estas empresas son en total siete: seis se encuentran en el sector de Mamonal y una en el sector industrial del Bosque:

C.I. Vikingos de Colombia S.A.

Océanos de Colombia S.A.

Atunes de Colombia S.A.

Antillanas S.A.

Pescar S.A.

Astillero de Vikingos S.A.

Astillero Naval.

2.2. Canales de Distribución

Los canales de distribución con los que cuenta el almacén tienen que ver con el recurso humano y se centran en la capacidad profesional de comercializar por medio de personal de impulso, para proveer en cantidades lo más altas posibles a los clientes, de la mercancía que consumen.

2.3. Diseño de la investigación

La investigación es exploratoria.

2.4. Procedimiento

Se obtendrán datos primarios y secundarios por medio de encuestas a funcionarios de las empresas que son los potenciales clientes.

Para obtener los datos primarios se realizaron entrevistas a personas conocedoras del tema, como lo es el jefe de almacén de Vikingos S.A., el cual aportó la información necesaria sobre los productos que más consumen los barcos de pesca, y quienes serían los posibles demandantes.

2.5. Muestra.

Debido a que la población es muy pequeña, la muestra es igual a la población total.

2.6 CUESTIONARIO

Nombre de la empresa:

Dirección de la empresa: _____

Fecha: _____ Número de Encuesta: _____

1. ¿Consume usted productos para el mantenimiento de sus motonaves y plantas de producción?

Si No

2. Marque con una X en el siguiente listado los productos que consume:

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Combustibles | <input type="checkbox"/> | Aceites Hidráulicos | <input type="checkbox"/> |
| Aceites para motor | <input type="checkbox"/> | Hilos y soga | <input type="checkbox"/> |
| Mallas sacos y agujas | <input type="checkbox"/> | Cable acero galvanizado | <input type="checkbox"/> |
| Cadenas | <input type="checkbox"/> | Guardacabos | <input type="checkbox"/> |
| Grilletes | <input type="checkbox"/> | Pastecas | <input type="checkbox"/> |
| Giradores y tensores | <input type="checkbox"/> | Perros | <input type="checkbox"/> |
| Ganchos | <input type="checkbox"/> | Válvula de compuertas | <input type="checkbox"/> |
| Poleas | <input type="checkbox"/> | Filtros de combustible | <input type="checkbox"/> |
| Filtros de aceite | <input type="checkbox"/> | Antenas | <input type="checkbox"/> |
| Repuestos para ecosondas | <input type="checkbox"/> | Repuestos para radares | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Papel de sonda y termógrafo | <input type="checkbox"/> | Bujías | <input type="checkbox"/> |
| Repuestos de motor caterpillar | <input type="checkbox"/> | Repuestos de motor volvo | <input type="checkbox"/> |
| Motor de arranque convencional | <input type="checkbox"/> | Bomba de achique (lister) | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Está satisfecho con la calidad de los servicios y productos de sus proveedores actuales?

Si No

4. En orden de importancia que es lo que más espera usted de los productos que está adquiriendo:

Calidad Precio Tecnología

5. ¿Le compra usted los repuestos a un mismo proveedor?

Si No

6. ¿Cree usted que hace falta en Cartagena un proveedor de todos los productos que usted consume?

Si No

7. ¿Con que frecuencia hay que hacerle mantenimiento promedio a sus motonaves?

Semanal Quincenal Mensual

8. ¿Cree usted que todo el material concerniente al mantenimiento de sus motonaves se consigue en Cartagena?

Si No

9. ¿Cuál de los siguientes valores agregados es para usted el más importante?

Servicio a domicilio Instalación de los repuestos

2.7. Análisis de los Resultados

(Ver tabulaciones en el Cuadro 2.2 y análisis comparativo en el Cuadro 2.3)

Según la encuestas realizadas, el ciento por ciento consume productos y plantas de producción.

De los 26 productos que se seleccionaron como los de mayor demanda según el mercado investigado las siete empresas manifestaron que los consumían todos, es decir, la encuesta arrojó la fortaleza de la demanda potencial en cuanto a repuestos pesqueros se refiere.

El 57 % de las encuestas se encuentra satisfecho con sus proveedores actuales y el otro 43% no, pero los que no están satisfechos, solo lo están de una forma parcial y los que están satisfechos tienen sus puertas abiertas hacia mejores proveedores.

En orden de importancia todas las empresas encuestadas revelaron que de sus productos preferían el aspecto precio-calidad. Esto indica que el mercado local exige competitividad.

Ninguno de los encuestados acostumbra comprarle al mismo proveedor, todo exigen como mínimo tres cotizaciones, que posteriormente son evaluadas por el departamento de compras (comité de compras). Esto nos indica que nuestro mercado potencial efectúa compras organizadas.

Todas las empresas revelaron querer tener en Cartagena un distribuidor que los abastezca directamente de todas sus necesidades. Los encuestados manifestaron que muchos productos les toca importarlos y otros buscarlos en ciudades en el interior del país. La Ferretería Naval de Vikingos S.A. estaría en capacidad de abastecer el mercado de todos los productos en mención.

Con relación al mantenimiento, el 57% reveló que quincenalmente lo hacía, el 14.28% semanalmente y el 28.72% mensual.

El 100% de los encuestados no consiguen todos los repuestos de sus Motonaves en Cartagena.

El 100% reveló que le gustaría el servicio a domicilio. Servicio que el almacén, de realizarse el proyecto, debería prestar.

2.8 Conclusión de la Investigación.

Mediante la recopilación de datos obtenidos a través de los resultados de las encuestas, a partir de la investigación presencial, por medio de entrevistas y por información obtenida en la empresa, se concluye que si es posible llegar a ser proveedor de las empresas definidas como clientes potenciales. En Cartagena, especialmente en la zona de Mamonal y el Bosque, no hay la presencia suficiente de ferreterías de este tipo, y se concluye que si el almacén de suministros de la C.I. Vikingos de Colombia S.A. se convierte en una empresa comercializadora, lo mas probable es que al menos aumente sus ventas.

Es un hecho que el paso a seguir es canalizar los mercados hacia las empresas consumidoras de productos pesqueros, pero no se descarta que en un futuro el almacén sea un proveedor ferretero de gran magnitud que abastezca las necesidades de todo el sector industrial en cuanto a Mamonal se refiere como área geográfica. Es esto motivo suficiente para una investigación sumamente interesante e importante, pero en el momento en que la empresa esté funcionando por si sola y adquiriera su madurez.

En el caso del enfoque hacia las ventas potenciales en el sector pesca, se hizo una proyección basada en el método de los mínimos cuadrados por medio de la ecuación de regresión simple teniendo en cuenta las ventas de la empresa Vikingos S.A., relacionada con su número de barcos y el número de barcos totales con base Cartagena, que son los que se proveen en la ciudad.

La C.I. Vikingos de Colombia S.A. cuenta con 48 barcos de pesca, 21 son afiliadas y 27 administradas y operadas por la propia empresa. En total se encuentran matriculadas 130 motonaves con base Cartagena, es decir, la empresa cuenta con el 36.93% del mercado potencial en la localidad.

Para realizar la proyección de venta de los años 2000, 2001, 2002 y 2003 se utilizaron las ventas mes a mes de los años 1998 y 1999 teniendo en cuenta el número de flotas pesqueras que trabajan con Vikingos S.A., analogando el total de motonaves en Cartagena con las de la empresa arrojó una proyección de ventas potenciales de \$ 9.411.706.086, \$ 11.333.623.356 y \$ 13.255.540.626 para los años 2001, 2002 y 2003 respectivamente; lo que significaría un incremento inicial en las ventas potenciales de 340%, y aumento de ventas potenciales promedio del 18%, dichos porcentajes indican el mercado por cautivar, especialmente en la zona de Mamonal. (Ver Cuadro 2.4).

3.0 DESARROLLO DEL *OUTSOURCING* EN LA FERRETERIA NAVAL.

Para realizar la tercerización en una empresa, como en este caso, y lograr el llamado *Rightsourcing*, existen unos parámetros que se deben estudiar previamente y tenerlos en cuenta en la toma de decisiones. Para entregar la administración de la Ferretería Naval, la directiva de la empresa debe contar con las herramientas necesarias para que todo el objeto del proyecto gire en torno de su propio beneficio. Por este motivo en esta investigación se seleccionaron los modos de *outsourcing* que son más adaptables para convertir lo que se tiene hoy en el almacén, con lo que se esperaría tener en un futuro de cambios.

3.1 Tipos de *Outsourcing*.

Para realizar el *outsourcing*, se establecen dos alternativas: *Outsourcing* Total y *Outsourcing* Parcial.

3.1.1 *Outsourcing* Total.

Consiste en otorgar el manejo del almacén a un proveedor externo. En este caso al proveedor se le transfiere todo el inventario, equipos, personal, operaciones, responsabilidades administrativas e infraestructura tecnológica. En esta modalidad el *Outsourcer* recibe toda la infraestructura, y se lucra con las utilidades que perciba como comerciante ferretero.

El *Outsourcing* Total tiene las siguientes ventajas:

- Se concibe el *outsourcing* como un servicio integral.
- Sólo se trabaja con un proveedor el cual se encuentra dentro de la empresa.
- Minimiza la inversión.
- Acceso a una gama más amplia y moderna de productos sin inversión adicional.
- Ahorro de costos a través de economías de escala por parte del *Outsourcer*.

El *Outsourcing* Total tiene las siguientes desventajas:

- Alto riesgo operacional, ya que el *Outsourcer* probablemente desconoce el manejo de la empresa y todo el ámbito que la rodea.
- Difícil el manejo del cambio (organizacional y cultural), los empleados que actualmente están contratados por Vikingos S.A. y son contratados por la nueva empresa, sufren un proceso de expectativas coyunturales.

3.1.2. *Outsourcing* Parcial.

Es el proceso por el cual se le entrega al proveedor externo parte de los componentes. Es la alternativa en la cual se llega a una mezcla adecuada partiendo del esfuerzo conjunto de recursos internos y externos. En este caso la nueva empresa comercializadora recibe parte del inventario por medio de un contrato de común acuerdo para beneficio bilateral.

El *Outsourcing* Parcial tiene las siguientes ventajas:

- Bajo riesgo operacional, ya que la directiva de la empresa Vikingos S.A. en este caso trabaja en paralelo con los nuevos administradores de la

Ferretería Naval, existiendo la colaboración necesaria para disminuir el riesgo de incurrir en errores operativos.

- Se permite ajustes a los contratos dependiendo del producto que cada cual decida comercializar bajo su propio beneficio.
- Mejor manejo del cambio.

El *Outsourcing* Parcial tiene las siguientes desventajas:

- Pueden existir conflictos técnicos y administrativos entre los recursos internos y externos.
- Delimitación de funciones entre los diferentes proveedores (roce organizacional).

3.2 Fases del *Outsourcing*.

El *Outsourcing* ha sido definido en tres fases:

- 1) Fase de pre-*Outsourcing*.
- 2) Fase de contratación.
- 3) Fase de transición y operación.

3.2.1. Fase de pre-*Outsourcing*.

Esta es la fase matriz de esta investigación, que en pocas palabras busca realizar un estudio de factibilidad acerca del *outsourcing* basado en el análisis estratégico, expectativas y definición de requerimientos. Para esto es necesario investigar toda la información adecuada, dentro y fuera de la empresa, trabajo arduo que ha sido realizado a la espera de los mejores resultados.

Análisis estratégico: El objetivo de este análisis es estudiar el marco estratégico de la organización y a partir del mismo establecer el perfil estratégico y táctico el cual a su vez define las estrategias y políticas organizacionales.

Una vez se disponga del perfil, se debe analizar la concordancia del mismo con la herramienta de negocios *Outsourcing*. En otras palabras, la decisión del *outsourcing* debe estar avalada por el aporte del mismo a las estrategias y políticas definidas en el perfil.

Lo anterior elimina la posibilidad de que el *outsourcing* sea utilizado como un mecanismo de respuesta ante problemas administrativos que consumen un tiempo marginal de horas-hombre por parte de la directiva de la empresa.

Perfil Táctico

- Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el *Outsourcing Institute* se encontró que las compañías redujeron costos en un 90 %.
- Disponer de los fondos de capital. El *outsourcing* reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con al razón de ser de la compañía.
- Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Reducir inversiones de capital en áreas de apoyo.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. El *outsourcing* es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema.

Perfil Estratégico

- Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente.
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos competitivos de clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.

3.2.2. Fase de Contratación

Esta fase tiene como objetivo estructurar con el *Outsourcer* una relación gana-gana sobre la base de medidas a los niveles de servicios a partir de claros parámetros de rendimiento, costos, bonificaciones y penalidades.

El contrato es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de *outsourcing*.

El contrato de *outsourcing* debe definir los siguientes aspectos:

- Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo a nivel de operación actual sino también del nivel de operaciones futuras.
- Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.
- Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión, ya sea del servicio o de la operación del almacén por parte de *Outsourcer*.
- Las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la administración y el contratista.

- Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).
- Las condiciones de la gestión de los SI (Sistemas de Información) a llevar a cabo durante el contrato (nivel de operación).
- Las condiciones de recuperación de la gestión de los SI una vez finalizado el contrato.
- El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.
- Debe ser flexible para que la administración pueda cambiar los requisitos operativos y el proveedor pueda cambiar los medios con los que efectúa sus funciones. Mientras que un contrato de *outsourcing* se firma para que sea válido durante años, los requisitos de nuevos productos están en constante evolución.

Plan de pagos

Dadas las peculiaridades del servicio de *outsourcing*, el plan de pagos establece la forma de pago del servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener un componente de costo de carácter fijo y otro variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:

- **Precio fijo.**
- **Precio variable**, dependiendo del consumo.
- **Precio mixto** (parte fija y parte variable).

Salidas programadas

El contrato de *Outsourcing* debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos.

Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:

- Los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado
- La posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
- Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.

Estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

3.2.3. Fase de Transición y Operación.

El *outsourcing* requiere de un proceso escalable de adaptabilidad y ajuste, el cual tiende a ser complejo y riesgoso para las partes, por lo tanto necesita del diseño de suficientes herramientas de administración que le permitan monitorear permanentemente el proceso.

Nivel de servicio

El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la

forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de *outsourcing* y debe ser fácilmente medible.

Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de *outsourcing*, de las siguientes actividades:

- Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
- Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

Activos

Es el conjunto de recursos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de *outsourcing* e incluso posteriormente ser recuperados.

Estos activos pueden clasificarse en:

- **Físicos:** corresponden al equipamiento físico de la organización.

- **Lógicos:** corresponden al equipamiento lógico básico.
- **De aplicación:** corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial.
- **Información:** corresponden a los datos contenidos en los SI.
- **Humanos:** corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía.

Transformación de costos

Bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que el *outsourcing* modifica los conceptos contables relacionados con toda la operación de manejo de la Ferretería Naval. Se transforman los costos del recurso en costos de consumo, los costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos.

Esto es posible, en el caso que el *outsourcing* sea del tipo de entrega de la administración, entre otras razones, gracias a:

- La fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.).

- La tarificación independiente y fija de cada una de estas unidades.
- El pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.

3.3 Riesgos.

Hay que tener en cuenta que el *outsourcing* puede presentar riesgos tales como:

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.

3.4 Sugerencias para el control del Outsourcing.

El hecho de ser quien contrata no significa que posee el control sobre la operación del proveedor externo. Para evitar problemas con los proveedores se recomiendan políticas para la empresa contratadora:

- Mantener la flexibilidad en los contratos suscritos.
- Guardar un control riguroso a los costos involucrados tanto interna como externamente.
- Establecer una distancia razonable para poder monitorear al proveedor pues se puede hacer difícil el seguimiento del subcontrato cuando se le trata como asociado de la empresa.
- Establecer metas parciales de avance y puntos de control.
- Evitar contratos de largo plazo y contratos sin cláusula de renegociación.
- Cuidar caer en el problema que se presenta en el día a día.

- Nombrar al vicepresidente administrativo y financiero administrador del contrato.
- Controlar el aporte de los subcontratos en la consecución de las metas estratégicas de la empresa, por medio de la posibilidad de elaborar un *otro si* cuando la compañía contratante lo disponga.

4. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LOS POSIBLES ESCENARIOS DE PARTICIPACIÓN DE VIKINGOS EN LA NUEVA EMPRESA COMERCIAL.

4.1 Escenario de Conformar una Empresa Independiente con Aportes de C.I. Vikingos de Colombia S.A.

Se trata de constituir una nueva empresa comercial (Ferretería Vikingos), en donde C.I. Vikingos de Colombia S.A. aporte un cincuenta por ciento del capital, y el socio o los socios el otro cincuenta por ciento. La situación ideal de dicho escenario es generar con la nueva sociedad una sinergia, para llegar a esto, la condición central es asociarse con una persona o personas (Jurídica) con amplios conocimientos y experiencia en el negocio de ferreterías. Vikingos S.A. cuenta con las instalaciones, el *stock* de inventario y los sistemas operativos necesarios para poner en funcionamiento este negocio, pero en este caso vendería la mitad de todo estos activos exceptuando las bodegas, las cuales se le arrendarían a la nueva empresa.

4.1.1 Ventajas

- Al realizar la venta de la Ferretería Naval, Vikingos S.A. recibe una cantidad significativa de dinero la cual puede destinar hacia la inversión en el negocio central.
- Libera por completo las labores marginales que tienen las directivas de la empresa administrando la Ferretería Naval. Dichos dirigentes pueden aprovechar este tiempo marginal invertido, el cual tiene su costo, en otras actividades cervicales. (Ver organigrama de C.I. Vikingos de Colombia S.A.).
- Siendo los socios expertos en el negocio, se pronostica aumento en las ventas y mayor eficiencia en las utilidades como resultado de una administración de avanzada.
- La obtención de las utilidades anuales de la nueva Ferretería Vikingos se canalizan hacia la inversión productiva de C.I. Vikingos S.A.

4.1.2 Desventajas

- De difícil implantación, por la situación actual del sector ferretero en la economía nacional, sería complicado conseguir a corto plazo un cliente o clientes para la venta de este cincuenta por ciento.
- Las bodegas de la ferretería quedan en el sector central de las instalaciones de la empresa Vikingos S.A., y es engorroso laboralmente que dentro de una empresa opere otra empresa totalmente independiente.
- Se disminuye la eficiencia de las requisiciones de material, ya que Vikingos S.A. no cuenta con stock de inventario.
- Existe el riesgo de traumas en el momento de transición (coyuntural).

4.2 Escenario de Entregar la Ferretería Bajo un Contrato de Administración Delegada.

Se trata de conseguir a un experto en el manejo de ferreterías para que administre eficientemente el almacén de materiales y suministros de Vikingos S.A.; la base del negocio es que el ADMINISTRADOR DELEGADO reciba como contraprestación un porcentaje de las utilidades que el negocio genere, dicho porcentaje será estipulado entre las partes. Existe una figura jurídica llamada administración delegada, la cual puede ser soportada legalmente, tal y como está establecido en el artículo 310 del código del comercio. Para llevar a cabo este proyecto, es necesario la elaboración de un contrato que especifique los derechos y deberes del DELEGATARIO y el delegado. En este caso se elaboró un modelo de contrato. (Ver Contrato en anexos).

4.2.1 Ventajas

- De fácil implementación, ya que por razones macroeconómicas como es el desempleo y la crisis productiva, hay actualmente en Colombia personal capacitado en el sector dispuesto a laborar, es decir, su implementación sería a corto plazo casi que inmediata si se toma esta decisión.
- Disminuye la carga laboral de la directiva, ya que la responsabilidad directa del control de la misma no cae sobre el Presidente y Vicepresidente Administrativo y Financiero de Vikingos S.A., lo que les permite enfocar más sus esfuerzos hacia el negocio central.
- Se mantiene la eficiencia en la entrega de la requisición de pedidos, ya que la Ferretería Naval continúa siendo propiedad de Vikingos S.A.
- Se elimina la responsabilidad que tiene la empresa sobre el control de inventarios.

4.2.2. Desventajas

- No cumple con los principios básicos del *outsourcing*, que son dirigir el capital invertido en la Ferretería Naval hacia la inversión en el negocio central.
- Existe la incertidumbre si después de repartir los porcentajes e incurrir en los costos la empresa aumente o disminuye el rendimiento del capital invertido en el almacén de materiales y suministros.
- Pérdida del poder en la toma de decisiones por parte de la directiva de Vikingos S.A. para la evolución de la Ferretería Naval.
- Se puede presentar un clima de indeseable al momento en que Vikingos S.A. presione para disminuir el costo.

4.3 Escenario de Venta a un Tercero.

Este escenario contempla la conformación de una nueva empresa por medio de la venta a un tercero de la Ferretería Naval, es decir, en esta opción Vikingos S.A. no participa en el nuevo negocio a pesar de que las edificaciones de la Ferretería están dentro de los predios de Vikingos S.A.; para que esto sea viable la condición de la venta es que las bodegas no se incluyan en la venta sino en un contrato de arrendamiento.

Para que este escenario sea viable, Vikingos S.A. por estrategia, debe garantizarle al potencial comprador por lo menos veinte años de arrendamiento, ya que a esta empresa no le convendría a corto plazo que el nuevo propietario de la ferretería traslade sus instalaciones, ya que Vikingos S.A. sería su principal cliente y por practicidad se genera sinergia.

4.3.1 Ventajas

- Vikingos S.A recibe el total del dinero invertido en *stock* de inventarios, y en todo el aparato operacional con que cuenta la ferretería, activo que puede invertir en el negocio central.
- La directiva de la empresa sale de la responsabilidad del control del almacén de materiales y suministros.
- Se disminuyen los costos por nómina.
- Se logra el objetivo principal del *outsourcing* que es dirigir todos los recursos y esfuerzos hacia el negocio central que es producir, procesar y comercializar productos marinos a nivel global.
- Se planifica el organigrama, eliminando el almacén de materiales y suministros del nivel correspondiente. (Ver organigrama de Vikingos S.A. en anexos).
- C.I. Vikingos S.A. puede comprar a proveedores externos aquellos artículos que estos sean capaces de comerciar con claras ventajas competitivas.



4.3.2. Desventajas

- Alto riesgo operacional, es decir, después de realizado el negocio, y cuando ya la nueva empresa haya alcanzado su madurez hay poca garantía de que sea un proveedor estable.
- El difícil manejo del cambio ya que por razones organizacionales y culturales para los empleados de la empresa es traumático concebir una empresa nueva e independiente dentro de las instalaciones de Vikingos S.A.
- Disminución de la eficiencia de las requisiciones en las diferentes áreas.
- De difícil implementación a corto plazo, ya que por la situación actual de la economía nacional, es complicado conseguir en Colombia un cliente con el capital necesario para dicho negocio y a nivel internacional que decida invertir en el sector ferretero.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Culminada una investigación de tal magnitud, existen infinitos resultados que analizar y concluir, ya que al observar detenidamente el funcionamiento de una empresa, aparecen innumerables inquietudes que al ser resueltas desatan una serie de inconformidades que son las que conllevan a los individuos que dirigen las organizaciones a evolucionar constantemente.

La C.I. Vikingos de Colombia S.A. tenía la necesidad de estudiar la factibilidad de transformar el almacén de suministros en una empresa comercial, y los investigadores de realizar el trabajo de grado; bajo este doble requerimiento se llevó a cabo este proyecto que ha sido culminado exitosamente.

La manera como opera actualmente la Ferretería Naval, fue diagnosticada, se le encontraron sus fortalezas y debilidades; pero básicamente se determinó que puede ser administrada con métodos de más avanzada.

Es lógico que el negocio central de la empresa Vikingos S.A no es una Ferretería, ni es un almacén, es una comercializadora global de productos marinos, por lo cual le es muy complejo ser una excelente coordinadora en el

marco analizado; pero si hay organizaciones especializadas en el ramo, y es esa la idea cervical.

En cuanto a la demanda, se concluye por objeto de la investigación de mercado que hay un potencial por explotar, potencial que debe ser canalizado debidamente sobre las empresas afines al sector pesca, ya que las necesidades principales de las mismas son el mantenimiento y reparaciones de sus motonaves dedicadas a la pesca.

Hay diferentes alternativas de aplicación del *outsourcing*, y algunos escenarios aplicables dentro de Vikingos S.A. Para la conversión de la Ferretería Naval de la C.I. Vikingos de Colombia S.A. en una empresa comercial, se recomienda el escenario de conformar una empresa independiente con aportes de Vikingos S.A. después de analizar las ventajas y desventajas anotadas en el marco de los tres escenarios.

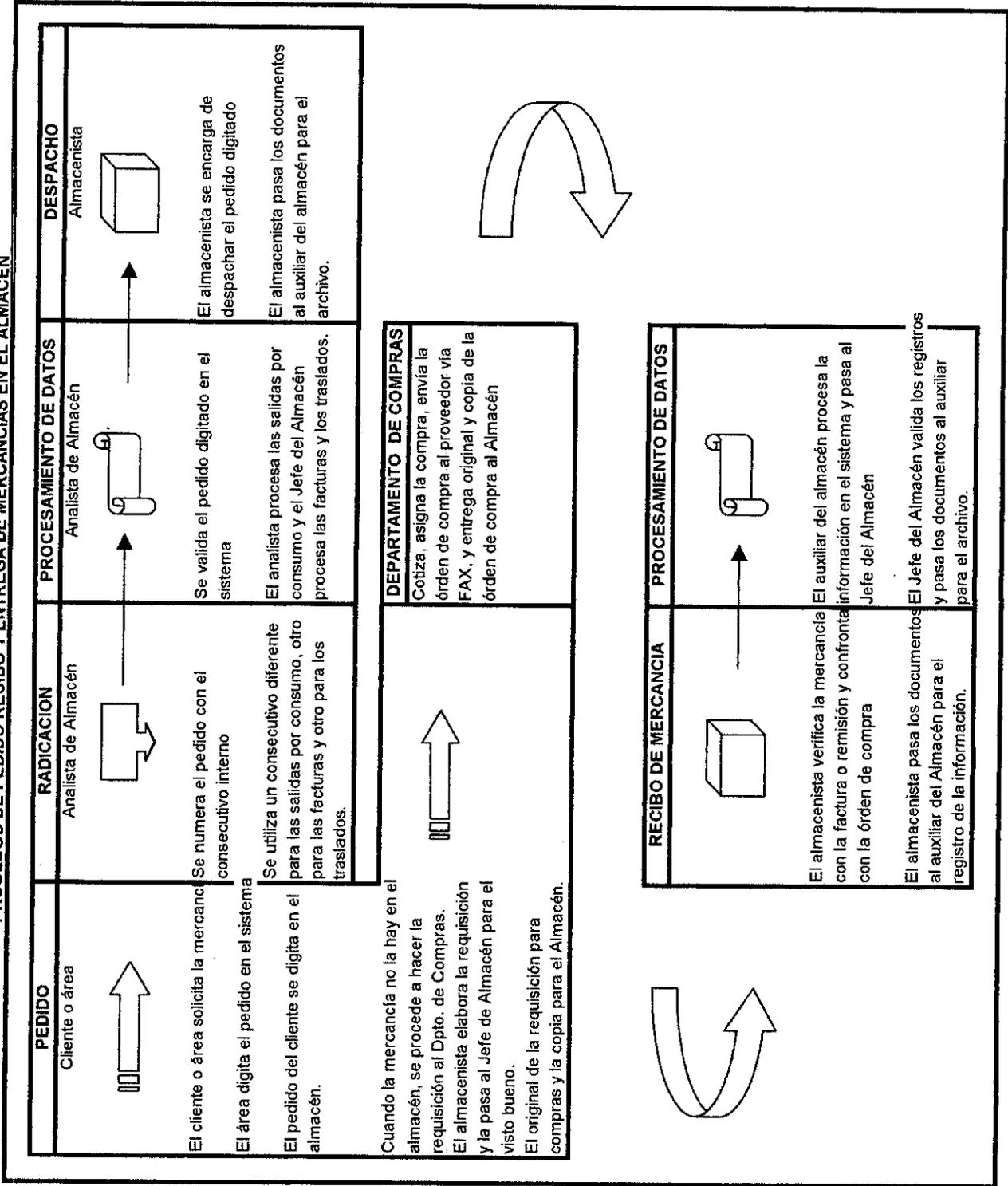
BIBLIOGRAFÍA

- Outsourcing. Rotheri – Roberson. Editorial Limosa. 1996
- Complejidad y/o flexibilidad Gestión de las operaciones y coordinación entre funciones. Eduardo Ruiz Anzola.
- Gerencia para el futuro. Peter Drucker.
- Outsourcing en servicios de tecnología informática. Luis Merchan Paredes
- Un modelo para la contratación en el Sena. Tesis. Universidad EAFIT de Medellín.
- Outsourcing. Jaime Alberto Albán. Tesis. Universidad Jorge Tadeo Lozano. 1995. Santafé de Bogotá.
- Outsourcing Informático. Héctor Eduardo Rachez V. Tesis. 1996. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Proyecto de inversión para el montaje de una empresa que opera bajo el estilo "outsourcing" en la línea de insumos para... . Tesis. Luz Adriana Zuluaga, Luis Mauricio Barrera. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Escuela de Especialización y Estudio de Postgrado. 1996.
- Las formas de gobierno de la subcontratación: proposiciones sobre su tipología y eficiencia. Susana López Bayón. *Universidad De Oviedo.*

- ¿Para que? Outsourcing. Brian Walsh. Revista Byte. Octubre 1998
- Outsourcing: el negocio del futuro. Revista Semana. Noviembre 5 de 1991
- Outsourcing. Revista Clase Empresarial. Septiembre 15 de 1994
- It Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. Lacity, Mary C L. Willcocks y D. Feeny. Harvard Business review. May-Jun 1995.
- Fabricar o subcontratar?. Ravi Venkatesan. Harvard DEUSTO Business Review. 1992.

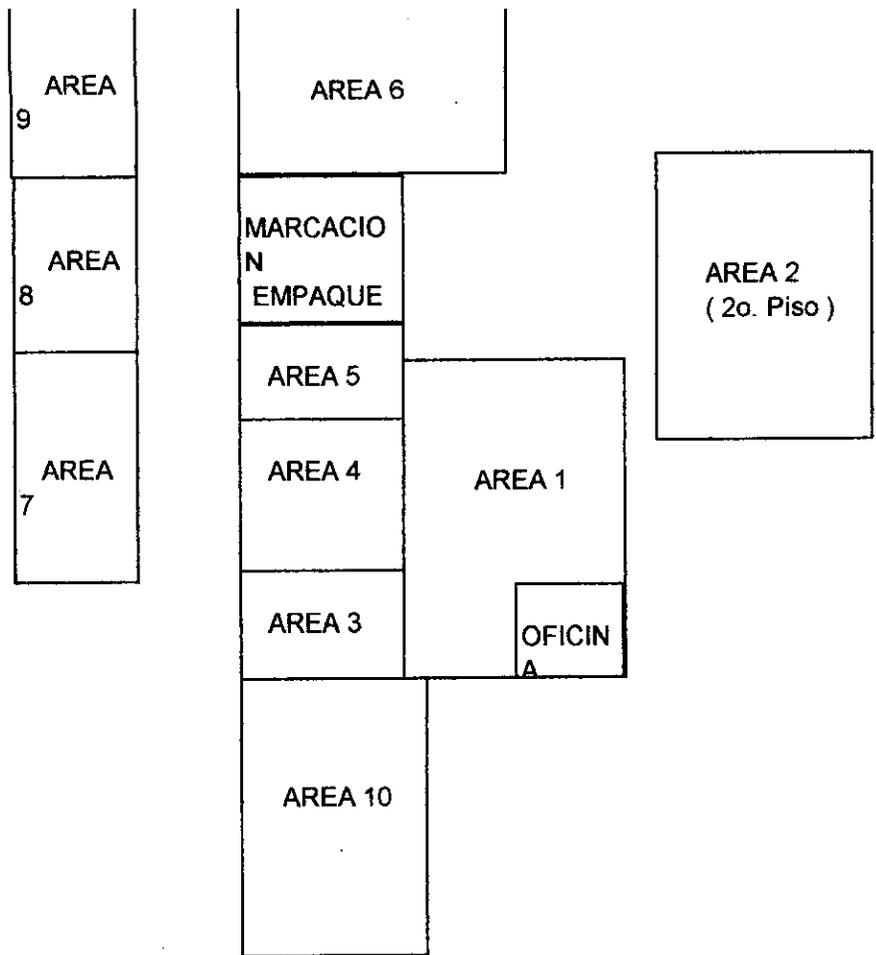
ANEXOS

C.I. VIKINGOS DE COLOMBIA S.A. (Cuadro 1.1)
PROCESOS DE PEDIDO RECIBO Y ENTREGA DE MERCANCIAS EN EL ALMACEN

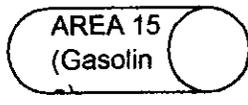
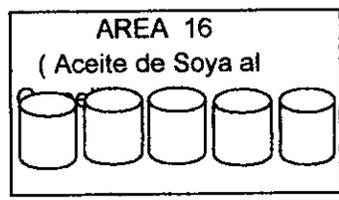
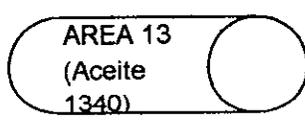
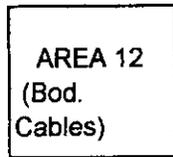
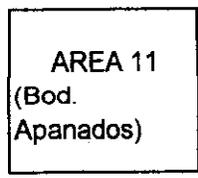


COSTO LABORAL ALMACEN DE SUMINISTROS 2000 (Cuadro 1.2)

Trabajador	Salario Base	Salario Promedio	Aportes Empresa	Aportes Trabajador	Prestaciones Sociales	Casino Empresa	Casino Trabajador	R/Fuente	Transporte Promedio	Dotación Mes	Costo Mes VIKINGOS	
Fijos												
Arturo Vega	1.158.300	1.361.003	416.306	126.110	574.951	40.320	26.880		30.000	10.080	2.229.885	
Dionisio Beleño	395.306	464.485	142.077	43.039	196.220	50.400	16.800		30.000	10.080	824.012	
Alvaro Montañez	551.304	647.782	198.145	60.023	273.654	50.400	16.800		30.000	10.080	1.113.511	
Francisco Chico	620.268	728.815	222.931	67.532	307.886	50.400	16.800		30.000	10.080	1.241.493	
Enilson Ortiz	395.083	464.223	141.015	43.015	196.109	50.400	16.800		30.000	10.080	823.598	
Suministrados												
Jackeline Patiño	262.323	295.113	81.150	24.716	127.259	57.120	10.080	0	30.000	18.333	576.626	
Nohemí Moron	262.323	295.113	81.150	24.716	127.259	57.120	10.080	0	30.000	7.913	566.205	
			Nómina 2000		88.503.960						7.375.330	
			Nómina 1999		77.883.468					Nómina mes a mes 1999	Inflación 12%	6.490.289
			Nómina 1998		66.200.953					Nómina mes a mes 1998	Inflación 15%	5.516.746

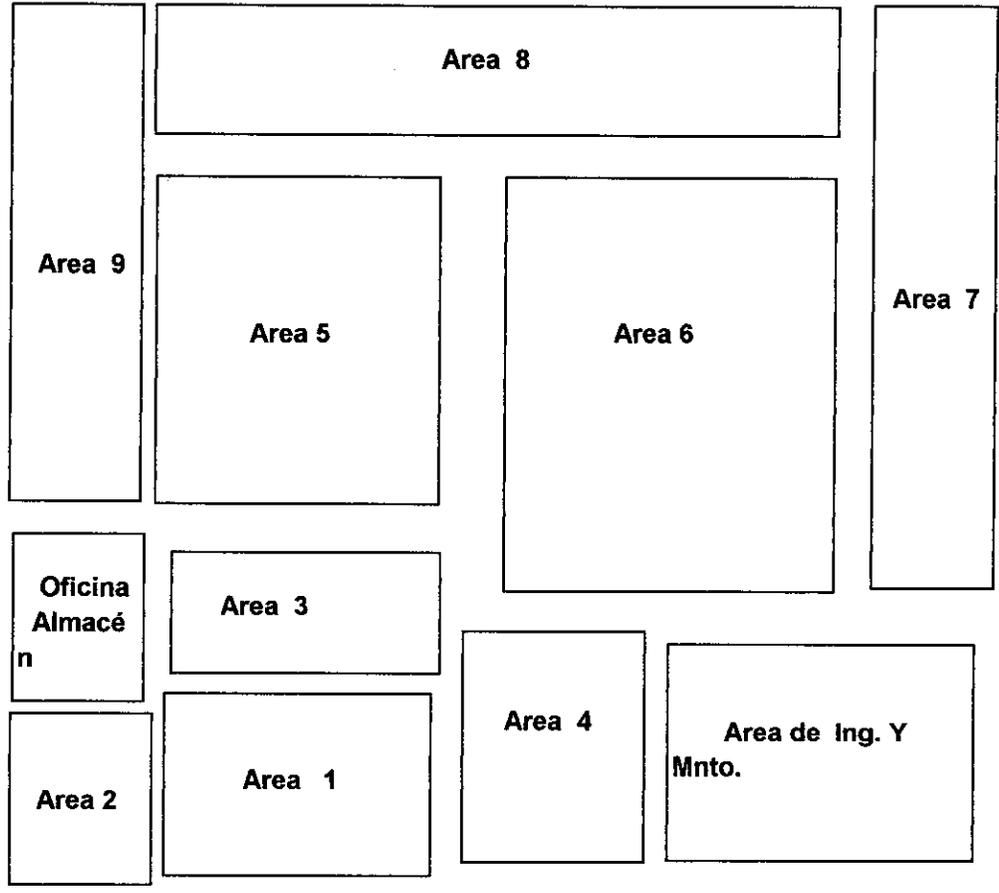


- AREA 1 Almacén General
- AREA 2 Idem
- AREA 3 Obsoletos
- AREA 4 Artículos en cuarto frío
- AREA 5 Zona de Gases y Cilindros
- AREA 6 Empaques
- AREA 7 Idem
- AREA 8 Idem
- AREA 9 Etiquetas
- AREA 10 Bodega de Latas
- AREA 11 Bodega de Apanados y Coctel
- AREA 12 Bodega de Cables
- AREA 13 Tanque de Aceite 1340 a Granel
- AREA 14 Tanque de Marine Gas Oil
- AREA 15 Tanque de Gasolina Premium
- AREA 16 Tanques de Aceite de Soya



DISTRIBUCION DE AREAS ALMACEN PLANTA 2 (Cuadro 1.3)

DISTRIBUCION DE AREAS ALMACEN PLANTA 2 (Cuadro 1,4)



- Area 1** **Recepción de Mercancías**
- Area 2** **Productos a Granel**
- Area 3** **Lubricantes**
- Area 4** **Gases y Productos Químicos Para Aseo**
- Area 5** **Almacén General**
- Area 6** **Empaques**
- Area 7** **Empaques**
- Area 8** **Maderas Tubos**
- Area 9** **Obsoletos**

ESTADOS FINANCIEROS (Cuadro 1.5)

MES / AÑO	VENTAS NETAS		COSTO		UTILIDAD BRUTA		UTILIDAD NETA	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1998	1999
ENERO	153.870.000	150.757.000	147.793.000	129.223.000	6.077.000	21.534.000	560.254	15.043.711
FEBRERO	153.916.000	63.252.000	154.728.000	52.957.000	-812.000	10.295.000	-6.328.746	3.804.711
MARZO	83.169.000	186.571.000	77.396.000	166.023.000	5.773.000	20.548.000	256.254	14.057.711
ABRIL	139.804.000	129.268.000	135.011.000	115.680.000	4.793.000	13.588.000	-723.746	7.097.711
MAYO	88.617.000	233.103.000	86.259.000	231.998.000	2.358.000	1.105.000	-3.158.746	-5.385.289
JUNIO	69.664.000	177.166.000	67.467.000	162.525.000	2.197.000	14.641.000	-3.319.746	8.150.711
JULIO	91.202.000	226.967.000	88.408.000	219.345.000	2.794.000	7.622.000	-2.722.746	1.131.711
AGOSTO	48.864.000	154.839.000	47.415.000	142.964.000	1.449.000	11.875.000	-4.067.746	5.384.711
SEPTIEMBRE	125.651.000	206.466.000	118.561.000	184.537.000	7.090.000	21.929.000	1.573.254	15.438.711
OCTUBRE	107.851.000	217.891.000	98.053.000	198.471.000	9.798.000	19.420.000	4.281.254	12.929.711
NOVIEMBRE	110.568.000	103.017.000	107.246.000	93.938.000	3.322.000	9.079.000	-2.194.746	2.588.711
DICIEMBRE	106.259.000	273.296.000	102.550.000	262.932.000	3.709.000	10.364.000	-1.807.746	3.873.711
TOTAL	1.279.435.000	2.122.593.000	1.230.887.000	1.960.593.000	48.548.000	162.000.000	-17.652.953	84.116.532
ACTIVOS	1.431.867.787,5							

INFORMACION FINANCIERA (Cuadro 1.6)

RAZON SOCIAL : C.I VIKINGOS DE COLOMBIA S.A.

NIT : 890.400.972-1

C U E N T A S	1.997	1.998	VARIAC. 98-97	31-Dic-99	PART %	VARIAC. 99-98	VARIAC. % 99-98
Caja y Bancos	330.806	215.821	(114.985)	41.866	0,0%	(173.955)	-80,6%
Deudores Clientes	12.860.106	15.691.705	2.831.599	14.994.259	15,7%	(697.446)	-4,4%
Inventarios	5.925.307	5.474.128	(451.179)	6.029.298	6,3%	555.170	10,1%
Inversiones Temporales	2.572.648	1.921.074	(651.574)	1.747.208	1,8%	(173.866)	-9,1%
Anticipos y Avances	531.901	335.791	(196.110)	202.579	0,2%	(133.212)	-39,7%
Retenciones, Impuestos a Favor.	2.313.214	6.380.829	4.067.615	3.031.132	3,2%	(3.349.697)	-52,5%
Gastos Diferidos							
Otros Activos Corrientes	348.747	2.611.458	2.262.711	3.764.301	3,9%	1.152.843	44,1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	24.882.729	32.630.806	7.748.077	29.810.643	31,1%	(2.820.163)	-8,6%
Bienes Raices	2.207.475	2.638.871	431.396	2.889.451	3,0%	250.580	9,5%
Maquinaria y Equipo	9.481.390	9.787.831	306.441	9.938.549	10,4%	150.718	1,5%
Vehiculos y Equipo Transporte	202.199	224.524	22.325	86.177	0,1%	(138.347)	-61,6%
Equipo Oficina	557.893	506.089	(51.804)	371.523	0,4%	(134.566)	-26,6%
Otros Activos Fijos	14.444.638	16.576.320	2.131.682	9.662.324	10,1%	(6.913.996)	-41,7%
Depreciacion	(12.143.057)	(13.468.411)	(1.325.354)	-6.519.289	-6,8%	6.949.122	
TOTAL ACTIVO FIJO	14.750.538	16.265.224	1.514.686	16.428.735	17,2%	163.511	1,0%
Cuentas por Cobrar Vinculados	6.786	2.825.858	2.819.072	3.465.225	3,6%	639.367	22,6%
Inversiones a largo plazo	2.272.958	816.900	(1.456.058)	4.867.258	5,1%	4.050.358	495,8%
Valorizaciones	40.061.123	36.883.738	(3.177.385)	40.424.694	42,2%	3.540.956	9,6%
Cargos Diferidos	544.750	480.717	(64.033)	575.759	0,6%	95.042	19,8%
Intangibles				8.263	0,0%	8.263	
Deudores a Largo Plazo	42.297	126.624	84.327	186.985	0,2%	60.361	47,7%
Otros Activos							
TOTAL ACTIVO	82.561.181	90.029.867	7.468.686	95.767.562	100,0%	5.737.695	6,4%
Cuentas de Orden Deudoras	3.341.275	5.602.774	2.261.499	17.758.709		12.155.935	217,0%
Obligaciones Financieras	3.098.294	900.000	(2.198.294)	2.600.000	2,7%	1.700.000	188,9%
Proveedores	10.114.951	14.714.176	4.599.225	10.930.066	11,4%	(3.784.110)	-25,7%
Cuentas por Pagar	1.260.206	1.030.046	(230.160)	782.450	0,8%	(247.596)	-24,0%
Anticipos Recibidos							
Cuentas por Pagar Vinculados							
Impuestos, Gravámenes	41.791	563.826	522.035	640.044	0,7%	76.218	13,5%
Obligaciones Laborales	217.311	226.121	8.810	171.350	0,2%	(54.771)	-24,2%
Bonos, Papeles Comerc. C. pl.							
Otros Pasivos Corrientes	87.451	407.553	320.102	335.274	0,4%	(72.279)	-17,7%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	14.820.004	17.841.722	3.021.718	15.459.184	16,1%	(2.382.538)	-13,4%
Obligaciones Financ. Largo Plazo	7.466.232	13.250.721	5.784.489	11.916.904	12,4%	(1.333.817)	-10,1%
Obligaciones Laborales L.PLazo	160.702	181.333	20.631	190.167	0,2%	8.834	4,9%
Bonos y Papeles Comerciales							
Otros Pasivos	745.522	413.622	(331.900)	410.615	0,4%	(3.007)	-0,7%
TOTAL PASIVO	23.192.460	31.687.398	8.494.938	27.976.870	29,2%	(3.710.528)	-11,7%
Capital Social	1.449.053	1.449.053		1.449.053	1,5%		
Reserva Legal y Obligatorias	724.527	724.527		762.892	0,8%	38.365	5,3%
Otras Reservas	727.731	216.065	(511.666)	282.574	0,3%	66.509	30,8%
Superavit de Capital	7.552.189	6.346.297	(1.205.892)	6.346.296	6,6%	(1)	0,0%
Revalorizacion Patrimonial	8.844.105	12.617.915	3.773.810	20.527.458	21,4%	7.909.543	62,7%
Superavit Valorizaciones	40.061.123	36.883.738	(3.177.385)	35.090.456	36,6%	(1.793.282)	-4,9%
Utilidades Acumuladas							
Utilidades del Ejercicio	9.994	104.875	94.881	3.331.963	3,5%	3.227.088	3077,1%
TOTAL PATRIMONIO	59.368.722	58.342.470	(1.026.252)	67.790.692	70,8%	9.448.222	16,2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	82.561.182	90.029.868	7.468.686	95.767.562	100,0%	5.737.694	6,37%
Cuentas de Orden Acreedoras	3.341.275	5.602.774	2.261.499	17.758.709		12.155.935	216,96%

INFORMACION FINANCIERA (APLICANDO OUTSOURCING) Cuadro 1.7

RAZON SOCIAL : C.I VIKINGOS DE COLOMBIA S.A.		NIT : 890.400.972-1					
CUENTAS	1.997	1.998	VARIAC. 98-97	31-Dic-99	PART %	VARIAC. 99-98	VARIAC. % 99-98
01 Caja y Bancos	330.806	215.821	(114.985)	41.866	0,0%	(173.955)	-80,6%
02 Deudores Clientes	12.860.106	15.691.705	2.831.599	14.994.259	15,7%	(697.446)	-4,4%
03 Inventarios	5.925.307	5.474.128	(451.179)	4.649.192	4,9%	(824.936)	-15,1%
04 Inversiones Temporales	2.572.648	1.921.074	(651.574)	3.127.314	3,3%	1.206.240	62,8%
05 Anticipos y Avances	531.901	335.791	(196.110)	202.579	0,2%	(133.212)	-39,7%
06 Retenciones, impuestos a Fa	2.313.214	6.380.829	4.067.615	3.031.132	3,2%	(3.349.697)	-52,5%
07 Gastos Diferidos							
08 Otros Activos Corrientes	348.747	2.611.458	2.262.711	3.764.301	3,9%	1.152.843	44,1%
09 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	24.882.729	32.630.806	7.748.077	29.810.643	31,1%	(2.820.163)	-8,6%
10 Bienes Raices	2.207.475	2.638.871	431.396	2.889.451	3,0%	250.580	9,5%
11 Maquinaria y Equipo	9.481.390	9.787.831	306.441	9.938.549	10,4%	150.718	1,5%
12 Vehiculos y Equipo Transpor	202.199	224.524	22.325	86.177	0,1%	(138.347)	-61,6%
13 Equipo Oficina	557.893	506.089	(51.804)	371.523	0,4%	(134.566)	-26,6%
14 Otros Activos Fijos	14.444.638	16.576.320	2.131.682	9.662.324	10,1%	(6.913.996)	-41,7%
15 Depreciacion	(12.143.057)	(13.468.411)	(1.325.354)	-6.519.289	-6,8%	6.949.122	
16 TOTAL ACTIVO FIJO	14.750.538	16.265.224	1.514.686	16.428.735	17,2%	163.511	1,0%
17 Cuentas por Cobrar Vinculad	6.786	2.825.858	2.819.072	3.465.225	3,6%	639.367	22,6%
18 Inversiones a largo plazo	2.272.958	816.900	(1.456.058)	4.867.258	5,1%	4.050.358	495,8%
19 Valorizaciones	40.061.123	36.883.738	(3.177.385)	40.424.694	42,2%	3.540.956	9,6%
20 Cargos Diferidos	544.750	480.717	(64.033)	575.759	0,6%	95.042	19,8%
21 Intangibles				8.263	0,0%	8.263	
22 Deudores a Largo Plazo	42.297	126.624	84.327	186.985	0,2%	60.361	47,7%
23 Otros Activos							
24 TOTAL ACTIVO	82.561.181	90.029.867	7.468.686	95.767.562	100,0%	5.737.695	6,4%
25 Cuentas de Orden Deudoras	3.341.275	5.602.774	2.261.499	17.758.709		12.155.935	217,0%
26 Obligaciones Financieras	3.098.294	900.000	(2.198.294)	2.600.000	2,7%	1.700.000	188,9%
27 Proveedores	10.114.951	14.714.176	4.599.225	10.930.066	11,4%	(3.784.110)	-25,7%
28 Cuentas por Pagar	1.260.206	1.030.046	(230.160)	782.450	0,8%	(247.596)	-24,0%
29 Anticipos Recibidos							
30 Cuentas por Pagar Vinculados							
31 Impuestos, Gravamenes	41.791	563.826	522.035	640.044	0,7%	76.218	13,5%
32 Obligaciones Laborales	217.311	226.121	8.810	171.350	0,2%	(54.771)	-24,2%
33 Bonos, Papeles Comerc. C. pl.							
34 Otros Pasivos Corrientes	87.451	407.553	320.102	335.274	0,4%	(72.279)	-17,7%
35 TOTAL PASIVO CORRIENTE	14.820.004	17.841.722	3.021.718	15.459.184	16,1%	(2.382.538)	-13,4%
36 Obligaciones Financ. Largo F	7.466.232	13.250.721	5.784.489	11.916.904	12,4%	(1.333.817)	-10,1%
37 Obligaciones Laborales L.PL:	160.702	181.333	20.631	190.167	0,2%	8.834	4,9%
38 Bonos y Papeles Comerciales							
39 Otros Pasivos	745.522	413.622	(331.900)	410.615	0,4%	(3.007)	-0,7%
40 TOTAL PASIVO	23.192.460	31.687.398	8.494.938	27.976.870	29,2%	(3.710.528)	-11,7%
41 Capital Social	1.449.053	1.449.053		1.449.053	1,5%		
42 Reserva Legal y Obligatorias	724.527	724.527		762.892	0,8%	38.365	5,3%
43 Otras Reservas	727.731	216.065	(511.666)	282.574	0,3%	66.509	30,8%
44 Superavit de Capital	7.552.189	6.346.297	(1.205.892)	6.346.296	6,6%	(1)	0,0%
45 Revalorizacion Patrimonial	8.844.105	12.617.915	3.773.810	20.527.458	21,4%	7.909.543	62,7%
46 Superavit Valorizaciones	40.061.123	36.883.738	(3.177.385)	35.090.456	36,6%	(1.793.282)	-4,9%
47 Utilidades Acumuladas							
48 Utilidades del Ejercicio	9.994	104.875	94.881	3.331.963	3,5%	3.227.088	3077,1%
49 TOTAL PATRIMONIO	59.368.722	58.342.470	(1.026.252)	67.790.692	70,8%	9.448.222	16,2%
50 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	82.561.182	90.029.868	7.468.686	95.767.562	100,0%	5.737.694	6,37%
51 Cuentas de Orden Acreedora	3.341.275	5.602.774	2.261.499	17.758.709		12.155.935	216,96%

GANANCIAS Y PERDIDAS (Cuadro 1.8)

RAZON SOCIAL : C.I VIKINGOS DE COLOMBIA S.A.	1.997	1.998	PARTIC. VTAS-98	31-Dic-99	PARTIC. VTAS 99	VAR. 99-98	VAR. % 99-98
52 Ventas o Ingresos Operacionales	65.471.252	72.843.768	100,00%	73.908.787	100,0%	1.065.019	1,5%
53 Costo de Ventas y de Operacion	55.638.486	62.563.074	85,89%	62.555.487	84,6%	(7.587)	0,0%
54 UTILIDAD NETA VENTAS	9.832.766	10.280.694	14,11%	11.353.300	15,4%	1.072.606	10,4%
55 Gastos Operac. de Administracion	2.570.382	3.052.119	4,19%	3.156.737	4,3%	104.618	3,4%
56 Gastos de Ventas y Generales	4.064.863	3.816.118	5,24%	3.257.998	4,4%	(558.120)	-14,6%
57 TOTAL GASTOS DE OPERACION	6.635.245	6.868.237	9,43%	6.414.735	8,7%	(453.502)	-6,6%
58 UTILIDAD DE OPERACION	3.197.521	3.412.457	4,68%	4.938.565	6,7%	1.526.108	44,7%
59 Gastos Financieros	3.268.575	4.146.619	5,69%	4.813.733	6,5%	667.114	16,1%
60 Ingresos No Operacionales	2.532.911	5.155.831	7,08%	14.825.952	20,1%	9.670.121	187,6%
61 Gastos No Operacionales	2.708.030	3.717.078	5,10%	10.320.691	14,0%	6.603.613	177,7%
62 Corrección Monetaria	256.167	(100.073)	-0,14%	(718.387)	-1,0%	(618.314)	
63 UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.994	604.518	0,83%	3.911.706	5,3%	3.307.188	547,1%
64 Provision Impuestos		499.643	0,69%	579.743	0,8%	80.100	16,0%
65 UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	9.994	104.875	0,14%	3.331.963	4,5%	3.227.088	3077,1%

GANANCIAS Y PERDIDAS (APLICANDO OUTSOURCING) Cuadro 1.9

RAZON SOCIAL : C.I VIKINGOS DE COLOMBIA S.A.			PARTIC.		PARTIC.		VAR.	
	1.997	1.998	VTAS-98	31-Dic-99	VTAS 99	99-98	99-98	VAR. %
52 Ventas o Ingresos Operacionales	65.471.252	72.843.768	100,00%	73.908.787	100,0%	1.065.019		1,5%
53 Costo de Ventas y de Operacion	55.638.486	62.563.074	85,89%	62.555.487	84,6%	(7.587)		0,0%
54 UTILIDAD NETA VENTAS	9.832.766	10.280.694	14,11%	11.353.300	15,4%	1.072.606		10,4%
55 Gastos Operac. de Administracion	2.570.382	3.052.119	4,19%	3.156.737	4,3%	104.618		3,4%
56 Gastos de Ventas y Generales	4.064.863	3.816.118	5,24%	3.257.998	4,4%	(558.120)		-14,6%
57 TOTAL GASTOS DE OPERACION	6.635.245	6.868.237	9,43%	6.414.735	8,7%	(453.502)		-6,6%
58 UTILIDAD DE OPERACION	3.197.521	3.412.457	4,68%	4.938.565	6,7%	1.526.108		44,7%
59 Gastos Financieros	3.268.575	4.146.619	5,69%	4.813.733	6,5%	667.114		16,1%
60 Ingresos No Operacionales	2.532.911	5.155.831	7,08%	12.708.356	17,2%	7.552.525		146,5%
61 Gastos No Operacionales	2.708.030	3.717.078	5,10%	8.219.095	11,1%	4.502.017		121,1%
62 Corrección Monetaria	256.167	(100.073)	-0,14%	(702.387)	-1,0%	(602.314)		
63 UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.994	604.518	0,83%	3.911.706	5,3%	3.307.188		547,1%
64 Provision Impuestos		499.643	0,69%	579.743	0,8%	80.100		16,0%
65 UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	9.994	104.875	0,14%	3.331.963	4,5%	3.227.088		3077,1%

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (Cuadro 2.0)

	PERIODO	1.998	31-Dic-99		PERIODO	1.998	31-Dic-99
EFFECTIVO GENERADO OPERACIONES				SALIDAS DE EFECTIVO POR OPERACION			
Recibido por Venta de Bienes y Servicios		70.012.169	74.606.233	Pago de Proveedores		54.547.740	61.093.291
Otros Ingresos		5.155.831	14.825.952	Por Gastos de Operación		5.969.683	14.093.413
				Por Gastos Financieros		4.146.619	4.813.733
				Por Egresos No Operacionales		3.717.078	10.320.691
TOTAL RECIBIDO POR OPERACION		75.168.000	89.432.185	TOTAL SALIDAS POR OPERACION		68.381.120	90.321.128
Disminución Inversiones Temporales		651.574	173.866	Incremento Inversiones Temporales			
Disminución Otros Activos Ctes.			2.330.066	Incremento Otros Activos Ctes.		6.134.216	
Venta de Activos Fijos			6.785.611	Compra de Activos Fijos		2.840.040	
Venta Inversiones a Largo Plazo		1.456.058		Menos Ajuste Inflación Act. Fijos		-708.807	-1.389.680
Disminución Otros Activos a L. Plazo				Incremento Inversiones a L. Plazo			4.050.358
				Incremento Otros Activos a L. Plazo		84.327	68.624
TOTAL EFECTIVO POR VENTA ACTIV		2.107.632	9.289.543	TOTAL SALIDAS POR COMPRA DE		8.349.776	2.729.302
Incr. Oblig. Bancarias C. Plazo.			1.700.000	Pago Oblig. Financ. C. Plazo		2.198.294	
Incr. Otros Pasivos C. Plazo		611.977		Pago Otros Pasivos C. Plazo			243.657
Incr. Oblig. Banc. L.Plazo		5.784.489		Pago Oblig. Financ. L.plazo			1.333.817
Incr. Otros Pasivos L. Plazo			5.827	Pago Otros Pasivos L.Plazo		311.269	
Recibido de Relacionados				Pago Oblig. con Vinculados		2.819.072	639.367
TOTAL RECIBIDO POR INCR. PASIVO		6.396.466	1.705.827	TOTAL SALIDAS POR PAGO DE PA:		5.328.635	2.216.841
Incremento de Capital				Disminución de Capital			
Incremento Superavit de Capital				Disminución de Superavit de Capital		1.205.892	1
				Pago de Dividendos		521.660	1
TOTAL RECIBIDO POR CAPITALIZACI				TOTAL SALIDAS POR DESCAPITALI		1.727.552	2
TOTAL RECIBIDO EFECTIVO		83.672.098	100.427.555	TOTAL SALIDAS EFECTIVO		83.787.083	95.267.273
		1.998	31-Dic-99				
SALDO INICIAL CAJA		330.806	215.821				
MAS EFECTIVO RECIBIDO		83.672.098	100.427.555				
MENOS SALIDAS EFECTIVO		-83.787.083	-95.267.273				
SALDO FINAL CAJA FLUJO		215.821	5.376.103				
SALDO FINAL CAJA BALANCE		215.821	41.866				

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (APLICANDO OUTSOURCING) Cuadro 2.1

	1.998	31-Dic-99		1.998	31-Dic-99
EFFECTIVO GENERADO OPERACIONES			SALIDAS DE EFECTIVO POR OPERACION		
Recibido por Venta de Bienes y Servicio	70.012.169	74.606.233	Pago de Proveedores	54.547.740	59.723.260
Otros Ingresos	5.155.831	12.708.356	Por Gastos de Operación	5.969.683	14.093.413
			Por Gastos Financieros	4.146.619	4.813.733
			Por Egresos No Operacionales	3.717.078	8.219.095
TOTAL RECIBIDO POR OPERACION	75.168.000	87.314.589	TOTAL SALIDAS POR OPERACION	68.381.120	86.849.501
Disminución Inversiones Temporales	651.574		Incremento Inversiones Temporales		1.206.240
Disminución Otros Activos Ctes.		2.330.066	Incremento Otros Activos Ctes.	6.134.216	
Venta de Activos Fijos		6.785.611	Compra de Activos Fijos	2.840.040	
Venta Inversiones a Largo Plazo	1.456.058		Menos Ajuste Inflación Act. Fijos	-708.807	-1.415.755
Disminución Otros Activos a L. Plazo			Incremento Inversiones a L. Plazo		4.050.358
			Incremento Otros Activos a L. Plazo	84.327	68.624
TOTAL EFECTIVO POR VENTA ACTIV	2.107.632	9.115.677	TOTAL SALIDAS POR COMPRA DE ACTIVOS	8.349.776	3.909.467
Incr. Oblig. Bancarias C. Plazo.		1.700.000	Pago Oblig. Financ. C. Plazo	2.198.294	
Incr. Otros Pasivos C. Plazo	611.977		Pago Otros Pasivos C. Plazo		243.657
Incr. Oblig. Banc. L.Plazo	5.784.489		Pago Oblig. Financ. L.plazo		1.333.817
Incr. Otros Pasivos L. Plazo		5.827	Pago Otros Pasivos L.Plazo	311.269	
Recibido de Relacionados			Pago Oblig. con Vinculados	2.819.072	639.367
TOTAL RECIBIDO POR INCR. PASIVO	6.396.466	1.705.827	TOTAL SALIDAS POR PAGO DE PASIVOS	5.328.635	2.216.841
Incremento de Capital			Disminución de Capital		
Incremento Superavit de Capital			Disminución de Superavit de Capital	1.205.892	1
			Pago de Dividendos	521.660	1
TOTAL RECIBIDO POR CAPITALIZAC			TOTAL SALIDAS POR DESCAPITALIZACK	1.727.552	2
TOTAL RECIBIDO EFECTIVO	83.672.098	98.136.093	TOTAL SALIDAS EFECTIVO	83.787.083	92.975.811
	1.998	31-Dic-99			
SALDO INICIAL CAJA	330.806	215.821			
MAS EFECTIVO RECIBIDO	83.672.098	98.136.093			
MENOS SALIDAS EFECTIVO	-83.787.083	-92.975.811			
SALDO FINAL CAJA FLUJO	215.821	5.376.103			
SALDO FINAL CAJA BALANCE	215.821	41.866			

TABULACIONES ENCUESTA (Cuadro 2.2)

1. ¿Consumo productos para el mantenimiento de sus motonaves y plantas de producción?

	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	7	100%
NO		

2. Marque con una X en el siguiente listado los productos que consume:

	No. De Respuestas	Porcentaje
Combustibles	7	100%
Aceites Hidráulicos	7	100%
Aceites para motor	7	100%
Hilos y soga	7	100%
Mallas sacos y agujas	7	100%
Cable acero galvanizado	7	100%
Cadenas	7	100%
Guardacabos	7	100%
Grilletes	7	100%
Pastecas	7	100%
Giradores y tensores	7	100%
Perros	7	100%
Ganchos	7	100%
Válvula de compuertas	7	100%
Poleas	7	100%
Filtros de combustible	7	100%
Filtros de aceite	7	100%
Antenas	7	100%
Repuestos para ecosondas	7	100%
Repuestos para radares	7	100%
Papel de sonda y termógrafo	7	100%
Bujías	7	100%
Repuestos de motor caterpillar	7	100%
Repuestos de motor volvo	7	100%
Motor de arranque convencional	7	100%
Bomba de achique (lister)	7	100%

3. ¿Está satisfecho con la calidad de los servicios y productos de sus proveedores?

	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	4	57%
NO	3	43%

4. Que es lo que más espera usted de los productos que está adquiriendo:

	No. De Respuestas	Porcentaje
CALIDAD	7	100%
PRECIO	7	100%
TECNOLOGIA	7	100%

5. ¿Le compra usted los repuestos a un mismo proveedor?

	No. De Respuestas	Porcentaje
SI		
NO	7	100%

6. ¿Falta en Cartagena un proveedor de todos los productos que usted consume?

	No. De Respuestas	Porcentaje
SI	7	100%
NO		

7. ¿Con que frecuencia hay que hacerle mantenimiento promedio a sus motonaves?

SEMANAL	1	14%
QUINCENAL	4	57%
MENSUAL	2	29%

8. ¿Consigue todo el material para el mantenimiento de sus motonaves en Cartagena?

	No. De Respuestas	Porcentaje
SI		
NO	7	100%

9. ¿Cuál de los siguientes valores agregados es para usted el más importante?

	No. De Respuestas	Porcentaje
SERVICIO A DOMICILIO	7	100%
INSTALACION DE LOS REPUESTOS		

ANALISIS COMPARATIVO DE LA ENCUESTA (Cuadro 2.3)

Relación entre consumo de productos y cada cuanto se hace

Consumo productos para sus motonaves	Cada Cuanto			Total
	Semanal	Quincenal	Mensual	
SI	14%	57%	29%	100%
NO				

El 100% de los encuestados consume productos para el mantenimiento de las motonaves, haciendolo el 14% semanalmente, el 57% quincenal y el 29% mensualmente, por lo que la rotación de productos se hace con mayor frecuencia cada quince días.

Relación entre comprar a un mismo proveedor y carencia de proveedores

Compra a un mismo proveedor	Hace falta un proveedor de todos los productos	
	SI	NO
SI		
NO	100%	

El 100% de los encuestados tiene la tendencia a comprar a diferentes proveedores, ya que estos no satisfacen las necesidades de los clientes en cuanto a productos se refiere.

Relación entre la calidad de los productos y lo que se espera de ellos

Está satisfecho con la calidad de los productos	Que espera usted de los productos que compra	
	Precio -Calidad	Tecnología
SI	57%	
NO	43%	

El 57% está satisfecho con el aspecto precio-calidad de sus productos, lo cual refleja que los productos tienden a tener aceptación, pero el 43% no está satisfecho con la calidad de los productos, todo eso refeleja que la demanda es exigente.

Relación entre proveedores incompletos y carencia de repuestos en Cartagena

Hace falta un proveedor de todos los productos	Consigue todos los repuestos en Cartagena	
	SI	NO
SI		
NO		100%

El 100% opinó que en Cartagena no hay un proveedor de todos los productos, por lo que se hace necesario buscarlos en otras ciudades y en la mayoría de los casos importarlos de otros países, por lo que se hace necesario tener en la ciudad un proveedor que les satisfaga todas sus necesidades.



PROYECCION VENTAS NETAS (Cuadro 2.4)

MES / AÑO	2000	2001	2002	2003	Variación %		
					2000-2001	2001-2002	2002-2003
ENERO	203.351.079	262.486.995	321.622.911	380.758.827	29%	23%	18%
FEBRERO	208.279.072	267.414.988	326.550.904	385.686.820	28%	22%	18%
MARZO	213.207.065	272.342.981	331.478.897	390.614.813	28%	22%	18%
ABRIL	218.135.058	277.270.974	336.406.890	395.542.806	27%	21%	18%
MAYO	223.063.051	282.198.967	341.334.883	400.470.799	27%	21%	17%
JUNIO	227.991.044	287.126.960	346.262.876	405.398.792	26%	21%	17%
JULIO	232.919.037	292.054.953	351.190.869	410.326.785	25%	20%	17%
AGOSTO	237.847.030	296.982.946	356.118.862	415.254.778	25%	20%	17%
SEPTIEMBRE	242.775.023	301.910.939	361.046.855	420.182.771	24%	20%	16%
OCTUBRE	247.703.016	306.838.932	365.974.848	425.110.764	24%	19%	16%
NOVIEMBRE	252.631.009	311.766.925	370.902.841	430.038.757	23%	19%	16%
DICIEMBRE	257.559.002	316.694.918	375.830.834	434.966.750	23%	19%	16%
TOTAL	2.765.460.486	3.475.091.478	4.184.722.470	4.894.353.462	26%	20%	17%

Proyección obtenida mediante el método de mínimos cuadrados.

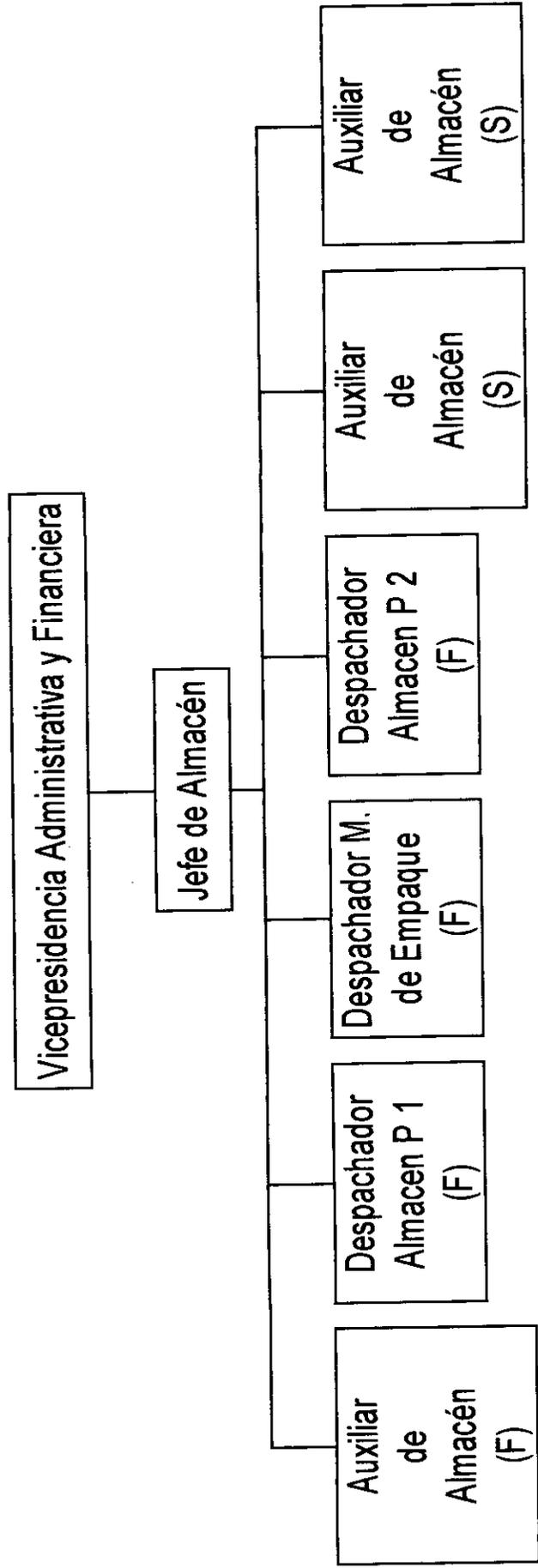
Ecuación de Regresión Simple:

$$\hat{V} = 80.151.254 + 4.927.993 t$$

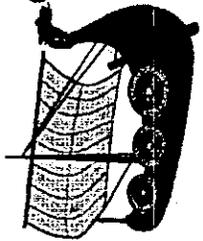
VENTAS POTENCIALES

AÑO	Variación %
2001	9.411.706.086
2002	11.333.623.356
2003	13.255.540.626
	20,42%
	16,96%

ORGANIGRAMA ALMACEN DE SUMINISTROS

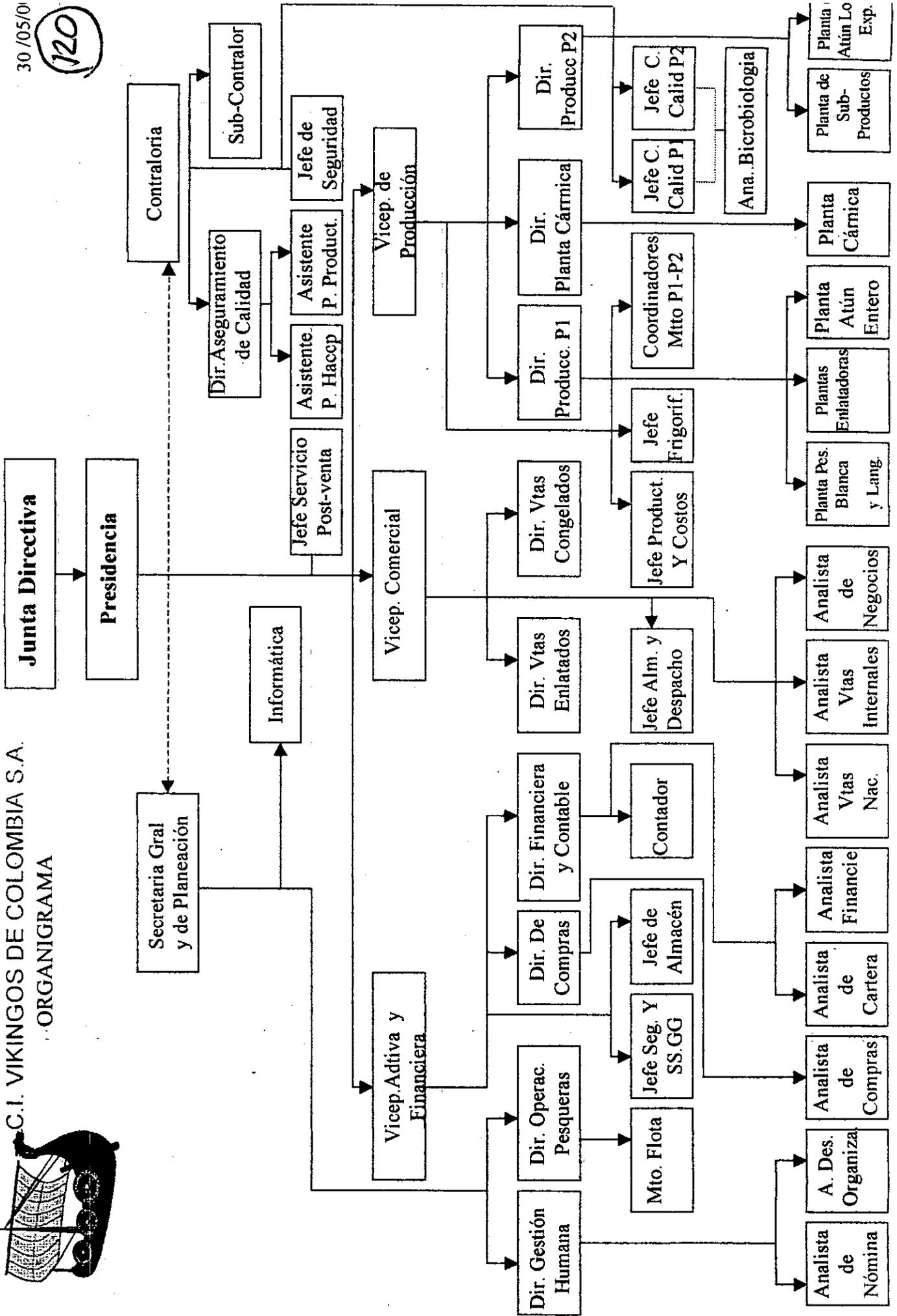


C.I. VIKINGOS DE COLOMBIA S.A.
ORGANIGRAMA



30 / 05 / 01

120



CONTRATO DE ADMINISTRACION DELEGADA

En la ciudad de Cartagena, a los ____ días del mes de _____ de ____
entre los suscritos C.I. Vikingos de Colombia S.A. constituida mediante
escritura pública número _____ de fecha ____ de ____ de ____,
otorgada por la notaría ____ del círculo de _____, y representada
legalmente por _____ quien en adelante se denominará
DELEGATARIO, y _____ constituida mediante escritura pública
número _____ de fecha ____ de ____ de ____, otorgada por la
notaría ____ del círculo de _____, y representada legalmente por
_____ quien en adelante se denominará ADMINISTRADOR
DELEGADO, acordamos celebrar el presente contrato de Administración
Delegada regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: EL DELEGATARIO delega la administración de la Ferretería
_____ y las responsabilidades que esta derive al ADMINISTRADOR
DELEGADO, dentro de las condiciones a continuación acordadas, un
establecimiento de propiedad de C.I. Vikingos de Colombia S.A.

actualmente en funcionamiento en _____ y cuyas características se describen seguidamente:

- Nombre o enseña comercial: _____
- Lugar de Funcionamiento: _____
- Maquinarias, máquinas, muebles y útiles comprendidos: _____
(Se acompaña detalles)
- Clientela: (Datos Primarios)
- Personal: _____

SEGUNDA: El plazo de vigencia de este contrato es indefinido, pudiendo pedir la terminación del mismo alguna de las partes con tres (3) meses de anticipación.

TERCERA: La parte que decida la terminación del contrato deberá justificar los motivos, y de igual forma indemnizar por los perjuicios que se cause.

SEGUNDA: El ADMINISTRADOR DELEGADO no podrá reclamar reparaciones. legal

de mejoramiento del establecimiento nacido de la explotación del mismo

bajo invocación de que dicho establecimiento se ha valorizado por

propia obra, salvo que la

llada.

de común acuerdo

mento

CUARTA: Este contrato contiene el derecho de disfrute del inmueble en que funciona el negocio del que se delega la administración al ADMINISTRADOR DELEGADO, cuyo inmueble es de propiedad de C.I. Vikingos de Colombia S.A. y se encuentra ubicado en _____ . Contiene también el uso del establecimiento y sus instalaciones y todas las facultades necesarias para su administración normal. Se considera abusivo todo acto o abstención proveniente del ADMINISTRADOR DELEGADO y/o sus dependientes o empleados que por incidencia en el negocio y/o su clientela contribuya a desacreditarlo, depreciarlo, degradarlo, perjudicarlo o entorpecer sus normales cauces, debiendo el responsable indemnizar al DELEGATARIO por los perjuicios causados.

QUINTA: El precio de este contrato de Administración Delegada es de _____ pesos (\$) pagaderos _____ .

El mantenimiento del local y elementos del establecimiento comercial que a cargo del ADMINISTRADOR DELEGADO, al igual que los trabajos de reparación o mantenimiento, y a cargar con los respectivos costos,

efectuando las reparaciones o mantenimientos en forma oportuna para el buen funcionamiento del mismo. Los impuestos, tasas y patentes propias del negocio quedan a cargo de _____ y los impuestos, tasas y demás contribuciones del inmueble serán a cargo a _____.

SEXTA: El inmueble, sus complementos y accesorios, los muebles y útiles, máquinas, maquinarias y demás objetos comprendidos en este contrato se encuentran actualmente en el estado que se describe:

a) Inmueble, artefacto y complementos : _____

b) Máquinas y/o maquinarias: _____

c) Muebles y útiles: _____

d) Otros objetos: _____

Los bienes y objetos comprendidos deben ser restituidos por el ADMINISTRADOR DELEGADO al término del contrato o cuando deba desocupar el establecimiento, con arreglo a las siguientes pautas y previsiones: _____.

A los fines que legalmente corresponda y para dar solución a los supuestos de destrucción total o parcial de objetos, se establecen los

siguientes valores que las partes aceptan desde ya referidos a moneda _____, por lo cual ha de tenerse por valor al tiempo de restitución, el equivalente de las cantidades que a continuación figuran: _____.

Nota: (Se acompaña nota de valor pormenorizado de otros objetos y de las mercaderías que deberán en su oportunidad restituirse con el establecimiento y las de la administración a que este contrato se refiere.)

Separadamente las partes acuerdan en instrumento que forma también parte de este contrato, las previsiones respecto a otros bienes y mercaderías que no se encuentran específicamente en el texto presente.

SEPTIMA: Las cuentas de servicio de luz, agua, gas, teléfono, etc, deberán puntualmente ser pagadas por el ADMINISTRADOR DELEGADO quien rendirá cuentas de la Administración al DELEGATARIO en forma mensual aportando copia de los recibos, a fin de comprobar la regularidad del cumplimiento de dichos pagos.

OCTAVA: Para el caso de actitudes omisivas del ADMINISTRADOR DELEGADO perjudicaran el funcionamiento del establecimiento, el

DELEGATARIO no necesita probar perjuicios de ninguna especie y tendrá para el cobro de la misma vía ejecutiva mediante la adjunción del presente contrato y certificado de la empresa respectiva donde consten los antecedentes de la pérdida.

NOVENA: Si al finiquito del contrato hubiere destrucción solo parcial de elementos del establecimiento, se evaluarán porcentualmente las pérdidas existentes respecto a cada objeto en función de sus deterioros respectivos.

DECIMA: El ADMINISTRADOR DELEGADO responderá por todo lo relacionado con la administración y buen funcionamiento del establecimiento, así como también asumirá las responsabilidades que se deriven de las actividades de éste.

DECIMA PRIMERA: El DELEGATARIO no responde por los daños o perjuicios directos e indirectos, existentes o cesantes, actuales o futuros, voluntarios o involuntarios, producidos por el ADMINISTRADOR

DELEGADO, sus familiares o dependientes o dependientes, o los clientes, los objetos, bienes o máquinas del establecimiento, el local o sus partes, así sucedieran dentro o fuera del local, de todo lo cual asume plena responsabilidad el ADMINISTRADOR DELEGADO, quedando desde ya legal y contractualmente obligado a las consiguientes reparaciones.

DECIMA SEGUNDA: EI ADMINISTRADOR DELEGADO no podrá reclamar expendio, remuneración o compensación alguna, cualquiera sea el grado de mejoramiento del establecimiento nacido de la explotación del mismo bajo invocación de que dicho establecimiento se ha valorizado por su propia obra, salvo que las partes de común acuerdo establezcan en forma detallada la clase de mejoramiento y la remuneración del mismo documento condicionado a circunstancias específicas y precisas.

DECIMO TERCERA: EI ADMINISTRADOR DELEGADO se compromete a cumplir con las metas en las ventas preestablecidas en acuerdo que hace parte del presente contrato.