

AGRADECIMIENTOS

Hoy que estoy tan cerca de llegar a la meta, después de haber recorrido un largo camino en mi carrera universitaria, quiero dar gracias primeramente a Dios por ser mi guía, mi fortaleza en los momentos de debilidad, mi fuente de paciencia, sabiduría y sobretodo el motor de mi vida. Gracias a mi hermosa madre por su apoyo incondicional en todo momento, por ser mi amiga, cómplice y ejemplo de vida, gracias a ella hoy puedo decir que estoy donde estoy. TE AMO MADRE MIA!

Agradezco a mis profesores, quienes me guiaron en todo este proceso de aprendizaje, especialmente a Alejandro Barrios Martínez por su esfuerzo, dedicación y sobretodo su orientación en la elaboración de este proyecto. También quiero dar gracias a German Mejía Dáger y José David Patiño Moncada, quienes con su apoyo y formación académica de una u otra forma contribuyeron al logro de esta investigación.

Gracias a mis compañeros de clase, principalmente a Juan Camilo De La Peña, por su paciencia y orientación no solo con la elaboración de esta tesis, sino durante toda la carrera, pues hiciste de este trayecto un camino más fácil de recorrer.

Y qué decir de mi amiga y compañera de tesis Laura Bossa... Gorda fueron 5 años de amistad y apoyo incondicional, cada meta en esta carrera fue producto de un trabajo en equipo, juntas atravesamos toda esta travesía y llegamos hasta aquí, estoy segura que sin ti nada habría sido igual.

Hoy estoy a punto de obtener mi título profesional como Administradora de Empresas, pero sé que aún me esperan muchas otras metas por alcanzar...

Paola Montes Mathieu

AGRADECIMIENTOS

Luego de sentir que se aproxima una de mis grandes metas que es el de ser una profesional en Administración de Empresas y durante una larga carrera llenas de tropiezos, caídas, pero a la vez levantarme con ánimos de seguir en la lucha por llegar a cumplir mis metas, le doy gracias a Dios principalmente porque es el que le da luz a mi vida, por ser el camino y mi fuerza para seguir luchando por mis deseos y metas. Después de agradecer a Dios por que sin él no seríamos lo que somos, le doy gracias a la mujer de mi vida, Mi Madre que Amo Tanto, ella es una gran mujer, es mi ejemplo de vida, la persona que me ha impulsado a cumplir mis deseos y la que me ha regalado los valores más importantes que puede tener una gran mujer, podría decir que es la mejor mamá del mundo, Gracias Mamá!!

Agradecida me siento con esas personas que me guiaron durante toda la carrera, mis profesores que estuvieron durante todo el proceso de aprendizaje, por brindarme sus conocimientos y ayudarme a crecer profesionalmente, gracias principalmente al profesor Alejandro Barrios Martínez, por haber sido parte del proceso de la elaboración de este proyecto de grados con una gran dedicación y por ser un excelente tutor, también quiero darle un agradecimiento especial a los profesores Germán Mejía Dáger y José David Patiño Moncada, por brindar sus conocimientos y la dedicación al momento de ayudarnos en la formación académica durante la carrera, la colaboración al instante de la investigación realizada en el proyecto de grado. Gracias, no olvidare su ayuda incondicional.

Gracias a mi amiga Paola Montes, porque ha sido mi compañía durante tantos años de carrera, porque cada vez que necesite de su ayuda nunca fue negada, porque con ella logre conocer que era un trabajo en equipo, porque pudimos empujarnos cada vez que sentíamos que no podíamos seguir, porque juntas logramos grandes triunfos, Gracias a mi gran amiga y compañera. No podría terminar este agradecimiento sin mencionar a mis compañeros de estudio especialmente a un amigo y compañero incondicional Juan Camilo De La Peña por ayudarnos en este proceso tanto de la carrera como de la tesis, por tu tolerancia y paciencia. Gracias a todos, Dios los bendiga!!

Laura Bossa González

INTRODUCCION

Los activos intangibles se han convertido en el principal elemento de valor de una empresa capaz de garantizar su éxito en el mercado. Desde hace algunos años, las organizaciones vienen reconociendo la importancia de estos activos para garantizar su éxito y permanencia en el mercado por lo que aceptan que hoy en día no es suficiente con medir su valor basados en los registros contables, sino que además factores como tecnología, conocimientos de los empleados, inversión en tecnología e informática, innovación permanente, reconocimiento en el mercado, entre otros, han llevado a las empresas a considerar el conocimiento como pilar fundamental en el ejercicio de su actividad económica.

Por esta razón que muchas empresas, independientemente del sector en el que se encuentren, se han visto interesadas en conocer, medir y valorar su capital intelectual, en búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. Es por eso, han implementado distintos modelos de valoración de capital intelectual con el fin de conocer su verdadero valor.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se pretende aplicar el modelo de valoración de capital intelectual NAVIGATOR SKANDIA, a la empresa DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA, quien en adelante será denominada como VENEPLAST y cuyo objeto social consiste en el comercio al por mayor y por menor de papelería, útiles de oficina y escritorio, tonners, cartuchos, tintas y elementos de litografía.

Cabe resaltar, que el modelo NAVIGATOR SKANDIA otorga libertad a los investigadores para realizar la selección de los indicadores a utilizar en cada una de sus cinco dimensiones propuestas. Para ello, será necesario que como primera medida se realice un estudio general del entorno en el que se encuentra inmersa la compañía, con el fin de conocer aspectos generales de la misma tales como: naturaleza del negocio, dinámica del sector, manejo de las relaciones, entre otros.

Posteriormente, el grupo investigador pretende realizar una valoración financiera de la empresa basada en los métodos tradicionales, lo que permitirá que al finalizar el proyecto, se pueda realizar un contraste entre ambos métodos y determinar si hasta la fecha, la empresa construye o destruye valor, información que resultará de gran relevancia tanto para los socios como para un inversionista que se muestre interesado en invertir su capital en VENEPLAST.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de investigación de este trabajo nace a partir de la imposibilidad de los métodos de valoración tradicionales de reconocer el aporte que los activos intangibles, que no están registrados en la contabilidad tradicional, hacen al valor de mercado de las empresas.

Al reconocer estos activos intangibles, los modelos de valoración de capital intelectual permiten tener en cuenta los futuros flujos de efectivo derivados de los recursos intangibles que aumentan el valor de las empresas, contenidos en las competencias básicas de carácter intangible desarrolladas por cada compañía en el ejercicio constante de su negocio.

Ante esta imposibilidad y ante la necesidad de reconocer que las empresas son más de lo que está plasmado en libros contables, surge la necesidad de utilizar métodos de valoración que permitan expresar en valores monetarios los recursos y activos intangibles que ayudan a construir ventaja competitiva.

Muchas empresas caen en el error de determinar su valor basado en lo que se encuentra reflejado en los libros contables, desconociendo el importante aporte de los activos intangibles a su compañía y arriesgándose a ser subvalorados. Por esta razón, al identificar que la sociedad DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA se encuentra dentro de este grupo de empresas, se reconoció una oportunidad para aplicar el modelo de valoración de capital intelectual Navigator Skandia a dicha compañía.

LA DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA, reconoce que no solo lo que se encuentra en los libros contables puede determinar el valor de la empresa y que durante años, muchas de estas empresas se vienen concientizando que el

valor de cada una también se encuentra en lo que se ha logrado durante su ejercicio, como capacidad del capital humano, reconocimiento de la empresa o en general, otros recursos que no se encuentran incluidos en los flujos de efectivo de la organización y que también generan valor.

En este caso como problema central se tiene que la empresa DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA, aún se encuentra utilizando modelos tradicionales contables que le permite conocer solo una parte del valor de la empresa y que hasta el momento no se han realizados procesos de valoración que ayude a establecer en sus libros la representación de sus activos intangibles que también hacen parte de ella y que aumentaría considerablemente su determinación del valor real.

El modelo de valoración de capital intelectual que se aplicará para la solución del problema, nace en 1980 con la denominación NAVIGATOR SKANDIA, el cual fue desarrollado y aplicado en 1991 por Leif Edvinsson y Michael Malone, y sirve de ayuda para que la empresa vea con más pertinencia el valor proveniente de los activos intangibles de los que no eran parte fundamental para la valoración de la entidad y que también ayudan a darle valor a la misma.

Hay que tener en cuenta que en la actualidad, las organización están en torno a competir entre ellas y posicionarse siempre en el primer lugar como líderes en sus mercados, este liderazgo no solo se reconoce a partir de lo que muestra la empresa en su parte financiera, sino que también es necesario tener en cuenta factores que aparentemente se encuentran ocultos como un capital humano especializado, inversiones en tecnología, investigación y desarrollo, entre otros. Es decir, lo que un modelo de valoración de capital intelectual como NAVIGATOR SKANDIA plantea, es que las empresas hoy en día deben establecer una relación entre los activos tangibles e intangibles que poseen, con el fin de determinar su verdadero valor y de este modo contribuir a una toma de decisiones más efectiva y razonable.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo determinar el valor de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. a partir de la aplicación del modelo de valoración de capital intelectual Navigator Skandia?

1.3 JUSTIFICACION

Con el desarrollo de esta investigación se hace posible poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera de Administración de Empresas, enfocándonos en una de sus principales áreas como son las finanzas y contribuyendo además al desarrollo de una nueva línea de investigación de capital intelectual dentro del programa.

Al momento de valorar sus negocios, muchos empresarios tienden a caer en el error de basarse en los modelos tradicionales los cuales se enfocan únicamente en la información contable registrada en los libros, omitiendo el gran valor de los activos intangibles quienes proporcionan un crecimiento constante a la empresa y le permiten ser más competitiva en el mercado.

A partir de lo anterior, la aplicación práctica de un nuevo modelo de valoración de capital intelectual como NAVIGATOR SKANDIA, le permite a las empresas determinar su valor real en el mercado en términos monetarios, a través de una visión integral que reúne tanto los recursos tangibles como intangibles.

Por esta razón consideramos oportuno aplicar esta línea de investigación a la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast puesto que en los últimos años ha mostrado reconocimiento como empresa y sería de gran interés encontrar empresas dispuestas a valorar en su totalidad sus recursos.

Con la elaboración de este proyecto se espera contribuir en el avance del conocimiento sobre este tema en la comunidad académica de la Universidad de

Cartagena, desarrollando un tema de investigación que cada vez atrae más el interés de los académicos y empresarios pero que aún no se ha consolidado como tema de investigación amplio.

Con este trabajo se espera así mismo avanzar en la línea de investigación de capital intelectual y contribuir a su consolidación dentro de la comunidad universitaria, ya que aunque se han desarrollado proyectos investigativos sobre capital intelectual aún sigue siendo un tema poco investigado.

Se pretende también brindarle a la empresa objeto de estudio, una herramienta que le permita saber el valor en términos monetarios de su Capital Intelectual y con éste establecer el valor real en el mercado de esta organización. Así mismo se espera que este trabajo sea un punto de referencia para que las empresas del sector se interesen por el desarrollo e implementación de estos modelos de valoración de empresas.

Al aplicar un sistema de valoración diferente al comúnmente utilizado en los sistemas de contabilidad tradicionales, haciendo visibles los activos intangibles que no se encuentran registrados en los estados financieros, hará posible al finalizar el proyecto, tener una valoración monetaria del capital intelectual, lo cual le permite a la empresa objeto de estudio adquirir ventaja competitiva que se traduce en la generación de valor de la empresa.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Determinar por medio del modelo de capital intelectual Navigator Skandia el valor de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. en el mercado en que se encuentra.
- Determinar el valor de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. con base en los métodos tradicionales.
- Determinar el valor de los activos intangibles de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. aplicando el modelo Navigator Skandia
- Realizar un análisis comparativo entre el valor de la compañía según los métodos tradicionales y el modelo propuesto por Navigator Skandia.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Durante los últimos años, los diferentes sectores empresariales en el mundo, han venido manifestando su inconformidad con respecto a los métodos de valoración que tradicionalmente han venido aplicando en sus empresas, puesto que estos no proporcionan una información completa e íntegra que les permita llevar a cabo una toma de decisiones efectiva por medio de la cual puedan garantizar la sostenibilidad de sus empresas en el mercado y crear una ventaja competitiva.

Como recursos necesarios para la producción y crecimiento empresarial se consideraba como factores primordiales, la tierra, el capital y el trabajo, pero a medida del tiempo se fue considerando que ninguno de estos tres recursos es más importante para una organización como es el conocimiento.

Drucker en 1995 señaló que, las competencias de las personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de innovación, la cultura organizacional, la filosofía del negocio, la imagen de las empresas, el proceso de planeación estratégica, la estructura de la organización y el clima laboral, son elementos importantes para la toma de decisiones de empresas que pretendan ser dominantes en el mercado.

En Colombia las empresas recientemente vienen incursionando sobre el tema de capital intelectual, contribuyendo de esta manera al desarrollo académico y ampliación de los conocimientos y ofreciendo además una perspectiva diferente sobre valoración de empresas. Durante este proceso encontramos algunos antecedentes de investigaciones realizadas en capital intelectual.

Entre los antecedentes encontrados podemos destacar las investigaciones realizadas por Duvan Emilio Ramírez Ospina durante el año 2007, titulada “Capital Intelectual, algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones” de la

Universidad del Norte Barranquilla. Este documento muestra los resultados de investigaciones realizadas sobre capital humano, recopilando información de algunos avances que ayudan a la contribución de mejoras de resultados económicos del país que han aportado al surgimiento de teorías del capital intelectual. Este antecedente es colocado, porque contribuye al marco referencial sobre la importancia de aplicaciones del capital intelectual en las empresas para la contribución económica en las organizaciones.

Otras de las investigaciones hechas sobre capital intelectual corresponden al trabajo realizado en la Universidad Nacional de Colombia en el 2011 por Luz Enith Mosquera Cardona, titulado “Gestión del Capital Intelectual de las Instituciones Educación Superior”. Caso Universidad Nacional De Colombia- Sede Manizales-, este trabajo fue realizado para otorgar el título de Magister en Administración, este segundo antecedente es colocado ya que nos muestra una aplicación práctica de modelos de capital intelectual a las empresas, en este caso aplicado a Instituciones de Educación Superior, el objetivo principal del proyecto es evaluar las gestiones administrativas que hacen la situaciones de Educación Superior en esta caso la Universidad Nacional, otro objetivo es determinar si los modelos utilizados de capital intelectual son eficaces para la institución.

La Monografía realizada por Camilo David Gómez de la Universidad de EAFIT titulada “Valoración de Capital Intelectual. Aplicación Práctica” fue hecha en el año 2006, esta Monografía ejecuta una interesante explicación de la importante aplicación del modelo de Capital Intelectual Navigator Skandia, por esta razón es mencionada como antecedente ya que es el modelo utilizado para la medición de Capital Intelectual de la Empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.

Por último, se tiene el proyecto de grado con título “Aplicación Práctica del Modelo de Capital Intelectual Navigator Skandia, para determinar el valor real de la Compañía Hotel Caribe-Cartagena” autores Adriana del Carmen Escobar Serrano y Laura Estefany González Arabia. Realizado en el año 2011. Este proyecto se toma como referencia para la realización del presente proyecto, ya que toma como objetivo la determinación del valor de la empresa con el modelo de valoración de capital intelectual Navigator Skandia que es el modelo aplicado en la

empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda como método de solución al problema planteado en el proyecto.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Ambiente Externo: El ambiente general se refiere a un conjunto de factores externos a la empresa que tienen un grado de influencia sobre las distintas entidades de un grupo determinado de una misma industria, este ambiente externo de las organizaciones son fuerzas existentes que representan ciertas influencias en su desempeño o ejercicio, las empresas deben identificar que el ambiente les genera tanto oportunidades y amenazas.

Los cambios que se ven en el mundo actual se reflejan directa e indirectamente en el entorno industrial o empresarial, que también son conocidos como microambiente, estos se toman para análisis y conveniencia de la empresa y así obtener un óptimo desempeño, crecimiento y mejoras. Por otro lado, el análisis del macroambiente se fundamenta en los aspectos socioculturales, económicos, demográficos, político/legal, tecnológicos, globales y natural, afectan indirectamente o indirectamente a la empresa o industria, dependiendo de sus cambios en el día a día.

La Globalización ha permitido en el mundo, que se den nuevas oportunidades de competitividad entre países y en el interior de cada país con respecto a empresa o industrias que aportan crecimiento al país, el análisis de este segmento es importante, ya que día a día se están generando nuevos mercados globales y cambios constantes en estos, como también transformaciones y acontecimientos políticos y culturales, que así como se pueden considerar oportunidades, las industrias y empresas deben ser conscientes e identificar ciertas amenazas competitivas en lo cambios existentes del mundo globalizado. ¹

¹HITT, Michael A. Administración. México: Editorial Pearson. 2006. Pág. 86

Desde el punto de vista *Político-Legal* se refiere al conjunto de leyes y reglamentos bajo los cuales una empresa debe funcionar, y la forma, en que esta trata de influir en el gobierno y este a su vez en ella, en otras palabras esta fuerza delimita a lo que puede o no puede realizar la empresa, ya que constantemente en cada país se realizan reformas, construyen o eliminan leyes que afecta o determina nuevas oportunidades a una organización, la influencia más directa con las empresas se encuentra en las normatividades con respecto a políticas monetarias y fiscales, ejemplo de estas sería en materia laboral como políticas salariales, contrataciones, derechos y obligaciones del trabajador entre otras, lo que limitaría al empresario por dicha fuerza política/legal.²

Es también de vital importancia el análisis *Económico*, ya que dirige a las empresas a una planeación prudente y establecimiento de estrategias solidas con respecto a la dirección económica que se presenta en el país puesto que se vive en constantes cambios económicos que afectan de manera directa a las organizaciones empresariales,³ Los valores estadísticos que muestran el comportamiento de la economía del país ayudan a analizar y prever el comportamiento de la misma. Entre los indicadores más conocidos y usados se encuentran: TRM, la inflación, PIB, entre otros.

La competencia global y la innovación en cuanto *Tecnología* han sido unos de los factores más sobresalientes, que determinan el destino de las empresas en Colombia. El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que remplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme, puesto que un atraso en los medios tecnológicos puede dar ventaja a la competencia y sacaría a la empresa del mercado, la tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.⁴

² DAFT, Richard L. y MARCIC Dorothy. Introducción a la Administración. Cuarta Edición. México: Editorial THOMSON. 2006. pág. 58

³ Opcit. Pág. 83

⁴ Ibíd. Pág. 86

En el segmento demográfico se refiere a la estructura de una población en cuanto la edad, tamaño, composición étnica, índices de ingresos de una población, su distribución geográfica, sexo, entre otras; este segmento debe ser analizado de forma globalizada ya que los países actualmente se miden por competencias globales, el país debe asegurarse de la fuerza laboral, por esta razón, es indispensable el crecimiento poblacional que sería una parte de la influencia en las organizaciones, si ésta llegase a disminuir, se estaría perdiendo el capital humano en las organizaciones.⁵

Las diferentes actitudes sociales y valores culturales de las distintas sociedades hacen parte del segmento *Socio-Cultural*. Debido a estas actitudes y valores se constituye la base de una sociedad, que con frecuencia provocan cambios demográficos, económicos, políticos/legales y tecnológicos; mientras que las empresas examinan estrategias que enfrenten el desafío de entender el significado de los cambios culturales y de actitudes en todas las sociedades a nivel mundial.⁶

El medio ambiente, es todo lo que nos rodea e influye en las personas y el mundo como tal, del que se deriva por diversos entornos ya sea el natural, el cultural o el social; si hablamos del término natural sería hablar de la parte física, química, biológica, de la naturaleza y la relación del ambiente con la humanidad al igual que nos estaríamos refiriendo al ambiente tal y como es el clima o transformaciones de esta, los fenómenos naturales como los presentados en los últimos tiempos, que para el caso de Colombia han tenido grandes transformaciones naturales y a su vez entrar en precaución, ya que estos cambios en clima pueden afectar a sectores empresariales en cuanto economías que presenten alteraciones comerciales e industriales, o puede que algunos otros efectos ayuden y generen oportunidades a ciertas industrias, por esta razón es de vital importancia el análisis de este *Segmento Natural*.

Dentro del microambiente podemos destacar un enfoque que ha sido de gran utilidad para las empresas en la planificación de la estrategia corporativa y es el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

⁵ Ibid. Pag. 78

⁶ Opcit. pág. 58

Michael E. Porter desde su punto de vista, plantea que existen 5 fuerzas que determinan la posición de competitividad en la que se encuentra una empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve y realizar todo un análisis externo de la misma. Dichas 5 fuerzas se denominan así: amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de los productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los competidores existentes.

Desde el punto de vista de la **amenaza de entrada de nuevos competidores**, las barreras que un sector presente con respecto al ingreso de nuevas empresas, determina su nivel de competitividad, estas barreras pueden ser definidas en función de: economías de escala alcanzadas dentro del sector, marcada diferenciación de las ofertas existentes, altos niveles de inversión que se requieren para el ingreso de una nueva empresa a ese sector, mayor o menor dificultad para alcanzar los canales de distribución, desventajas de costes por factores distintos a las economías de escala, políticas oficiales de protección, niveles de precios, entre otros⁷.

Lo cierto es que un sector o segmento del mercado será más atractivo en la medida en que estas barreras sean más difíciles de romper por las nuevas empresas que pretendan entrar a competir dentro del mismo.

Por su parte, desde el enfoque de la **amenaza de los productos sustitutos**, se analiza que las empresas dentro de un sector no solo viven día a día compitiendo entre sí mismas, sino que además, se enfrentan a la amenaza constante de que se desarrollen o ingresen a su segmento del mercado otros productos de distinta índole tecnológica que puedan sustituir los ya existentes, ofreciéndoles a los consumidores un nivel de satisfacción similar o supliendo las mismas necesidades que satisfacen los otros productos, tomando ventajas sobre estos.⁸

⁷ Marketing Publishing Center INC. Instrumentos de análisis de marketing estratégico. Madrid (España): Ediciones Díaz De Santos S.A. 1990. pág. 12

⁸ *Ibíd.* Pág. 13.

Los mercados se vuelven menos atractivos en la medida en que haya mayores productos similares y en este punto, es donde las empresas deben jugar factores determinantes como el precio y/o la tecnología, para poder subsistir dentro del mismo y de este modo tomar ventaja sobre los demás.

En lo que respecta al **poder de negociación de los proveedores**, estos se pueden definir dentro de un mismo sector en función del: número de proveedores existentes de los mismos productos, productos sustitutos de estos, poca importancia del sector para el grupo proveedor, existencias de fuertes barreras a la integración vertical hacia atrás⁹, alta diferenciación entre los productos de los proveedores, entre otras¹⁰.

Los proveedores pueden adquirir cierta ventaja en la negociación en la medida en que los productos que ofrezcan sean escasos o indispensables para la empresa que quiera comprarlos y que no tengan productos sustitutos, además, cuando estos estén bien organizados o concentrados y cuando el costo de cambio de proveedor resulte elevado para una empresa¹¹.

Por otra parte, el **poder de negociación de los compradores** está determinado en función de: nivel de participación de las ventas de los proveedores, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de los fabricantes son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades, o cuando los compradores se integran verticalmente¹².

En la medida en que los compradores posean las características mencionadas anteriormente, obtendrán un mayor poder en la negociación y mayores ventajas sobre sus proveedores.

⁹ Cuando una compañía crea otras subsidiarias que produzcan algunos de los materiales utilizados para la fabricación de sus productos finales se le conoce como estrategia de integración vertical hacia atrás.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ KOTLER, Philip y LANE KELLER Kevin. Dirección de Marketing. 12 Ed. México: Pearson educación. 2006. Pág. 343.

¹² *Ibíd.*

Y por último, **la rivalidad de los competidores existentes** viene dada por el nivel de competencia que enfrentan las empresas dentro de un mismo sector, en la medida en que sus rivales se encuentren muy bien posicionados en el mercado, para una empresa será más difícil competir. Estas competencias conllevan a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementara en gran manera la inversión necesaria para poder competir de forma eficaz¹³.

2.3. AMBIENTE INTERNO

Al igual que el análisis del ambiente externo, el análisis del ambiente interno es fundamental para la búsqueda de buenas estrategias para un desarrollo sostenible de la empresa u organización y la necesidad de obtención de las ganancias superiores al promedio, pero realmente esta capacidad para obtener excelentes estrategias es la parte más difícil que puede realizar un administrador por los aspectos globales que podrían afectar indirectamente a la empresa, pero a su vez sería un desafío que llevaría al éxito de las organizaciones.¹⁴

Si el factor clave de buena estrategia es detectar e identificar los recursos y capacidades de la empresa, es importante tener en cuenta algunos factores como lo son cada una de las áreas de la empresa su funcionamiento empezando por la cabeza que serían los aspectos administrativos, que tanto se están cumpliendo este proceso de dirección, control y ejecución, seguidos de los operativos que tantas fortalezas o debilidades se encuentran es estos aspectos, como también en los procesos productivos, la diversificación de lo que ofrece la empresa para la creación de la imagen y finalmente las capacidades que determinen oportunidades.

Un análisis preciso con respecto a la cadena de valor es también el análisis de los *recursos y capacidades* que nos llevaría la creación de valor, este desarrollo nos establece una ventaja competitiva.

¹³ *Ibíd.* pág. 342.

¹⁴ A. DUANE, Ireland y LOSKISSON Robert E. Administración Estratégica. Quinta Edición. Cengage Learning Editores. Pág. 80

Definimos *recursos* como el conjunto de activos tanto tangibles como intangibles de los que poseen las empresas para sus procesos productivos.¹⁵ Reconocemos como activos tangibles todo lo que se puede identificar que de cierta forma se utilizan para la creación de valor la siguiente figura identifica varios de los activos tangibles de las empresas.

TABLA 1. Recursos tangibles de una empresa

FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Caja y activos disponible • Capacidad de aumentar dividendos de la empresa • Capacidad de endeudamiento de la empresa
FISICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones y equipos modernos • Ubicación favorable de las fabricas
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Secretos comerciales • Procesos de producción innovadores • Patentes, marcas registradas.
OGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación estratégica eficaces • Sistema de evaluación y control excelente

Fuente: Tipología Recursos Tangibles. Análisis Interno: Capacidades Estratégicas, Monografía.

Los Recursos intangible son todos aquellos recursos difíciles de ser imitados y **que a los competidores les cuesta para aplicaciones a sus empresas. La siguiente tabla muestra algunos de los recursos intangibles:**

¹⁵ MARTINEZ, Daniel y MILA Artemio, Análisis Interno: Capacidades Estratégicas, Monografía, Ediciones Díaz de Santos. Pág. 82.

TABLA 2. Recursos intangibles de una empresa

RECURSOS INTANGIBLES	
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y capacidades de empleados • Confianza • Habilidades directivas
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas y conocimientos específicos • Capacidades técnicas y científicas • Capacidad de innovación
REPUTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la marca • Calidad y confianza con el cliente • Transparencia con proveedores • Mantener relación de ganancia con proveedores

Fuente: Tipología Recursos Intangibles. Análisis Interno: Capacidades Estratégicas, Monografía.

Las capacidades provienen de los recursos tanto tangibles como intangibles de las organizaciones, estas capacidades son esenciales para la realización de las diferentes funcionalidades de la empresa, como en áreas de marketing, fabricación, investigación y desarrollo y a su vez, son base el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización que provienen de la trasmisión y desarrollo de más conocimiento que demuestra el capital humano de la empresa, además viven en contante cambio y trasformación a transcurrir el tempo.

Como se aprecia esta cadena es convertida de la siguiente manera, los recursos hacen parte fundamental de la formación de capacidades de las empresas que

ayudan a la creación de ventajas competitivas¹⁶, en otras palabras, al momento de enlazar los recursos analizados y las capacidades centrales de la empresa, da como resultado una fuerte *competencia central u aptitudes* centrales que sería el objetivo principal de la organización.

Esta competencia central proveniente de las ventajas que están por encima de otras organizaciones, estas ventajas que serían las capacidades estratégicas.

De la organización se describen como recursos difíciles de imitar, los que crean fortalezas para la organización, otra capacidad sería el valor que se le da a un recurso y que cree oportunidades para las empresas y por último, que no tenga oportunidad de ser sustituida por una ventaja mayor.

El buen funcionamiento de las actividades de la empresa y la creación de valor de ésta misma parte de un buen análisis de la cadena de valor el cual según Porter fue dividido en dos fases, la primera son las actividades primarias, llamadas así por ser las que le dan valor directamente a la empresa, como por ejemplo, en la mejora de sus productos, creación de productos con calidad, costos de producciones bajos con servicios adicionales, y la segunda son las actividades de apoyo al contrario de las primarias le agregan valor a la empresa indirectamente, de manera que, como el nombre indica, le da apoyo a las actividades primarias para así agregarle el valor deseado.

¹⁶ HITT, Michael A., R DUANE y HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. Séptima edición. México: Cengage Learning Editores. 2004. pág. 83.

ILUSTRACIÓN 1. Plantilla cadena de valor



Fuente: La cadena de valor: Como optimizar el valor al cliente. [En línea].

La anterior es una ilustración que explica lo analizado anteriormente respecto a la cadena de valor, que nos indica la necesidad de la empresa de crear ventajas competitivas superior a las de otras organizaciones y que difícilmente se puedan imitar o sustituir.

Cabe resaltar que las empresas incrementan su valor en la medida en que aumentan su eficacia, eficiencia y productividad. El primer término se refiere a alcanzar los objetivos trazados por la empresa cumpliendo con un plan estratégico y un plan establecido, utilizando al máximo los recursos sin tener en cuenta una política de ahorro.

El segundo, al igual que la eficacia, se refiere al logro de los objetivos corporativos propuestos, pero de una forma más rápida, lo que implica un ahorro de los recursos de la empresa. Por su parte, la productividad se refiere a la relación que existe entre la producción de la empresa y los recursos empleados para obtener

dichos bienes, procurando siempre la calidad que desean los clientes con el fin de satisfacer las necesidades de su público objetivo.¹⁷

Una empresa puede utilizar estos conceptos de acuerdo a los logros que pretenda alcanzar, lo cierto es que cada actividad debe ir encaminada hacia un objetivo: ofrecer un buen producto o servicio de acuerdo a las necesidades del consumidor y en el momento en que lo requiere y desea.

2.3. MODELOS DE VALORACION TRADICIONALES

Los modelos de valoración tradicionales son aquellos cuya evaluación del desempeño de la empresa en determinado periodo de tiempo se basa solamente en los registros contables de la misma. En el transcurrir de las operaciones diarias de la compañía, estas han utilizado distintos modelos para la toma de decisiones y análisis de la rentabilidad que el proyecto genera.

2.3.1 Tasa Interna de Rendimiento (TIR): Es de saberse que para toda toma de decisión y la seguridad para realizar cualquier tipo de decisión depende de un tipo de variable o índices que ayuden a realizar esta, aún más si existen varias alternativas que se puedan de cierto modo comprar o diferenciar para cualquier tipo de inversión. Una de las herramientas para cálculo de estos índices es llamada Tasa Interna de Rendimiento o Tasa Interna de Retorno TIR, Esta se define como la tasa de interés que permite que el valor presente, el valor futuro, o anual iguale a cero.¹⁸

Dependiendo del resultado que arroje la Tasa Interna de Retorno TIR así será valedero o no un proyecto en el caso de este indicador aunque trayendo sus ventajas o desventajas, entonces es en ese momento donde se realiza la evaluación de un proyecto de inversión, en el caso de que la TIR sea mayor que la tasa de descuento o costo de capital, el proyecto debe tomarse como aceptable

¹⁷ Productividad, eficacia y eficiencia. En línea <http://mass.pe/noticias/2011/08/productividad-eficacia-y-eficiencia>. (citado el 21 de mayo de 2013).

¹⁸ COSS, Raúl. Análisis y evaluación de proyectos de inversión. 2 Ed. México: Limusa, 2005. Pág. 73-74.

puesto que si el rendimiento mínimo esperado por los accionistas es menor que el rendimiento que estima el proyecto, de inmediato se tendrá en cuenta para una buena inversión y demuestra para el proyecto o negocio que el margen de las ganancias esperadas es rentable para el cumplimiento de los pagos u obligaciones que se realizan a entidades capitalizadoras o acreedores de este. En el caso de que la tasa interna de retorno sea menor que el mínimo esperado por los accionistas, este debe ser rechazado de inmediato pues no cumple con una rentabilidad que ayude a cubrir los costos de financiación.

2.3.2 Valor Económico Agregado EVA: El EVA (*Valor Económico Agregado*) este concepto aparece en la última década para complemento de teorías financieras, se desarrolla a partir de la marca registrada por Stern Stewart & Co. Junto con otros que lo denominan *Economic Profit* (EP) reconoce esta marca como parte del éxito empresarial, en la que el principal objetivo es crear dicho valor económico a la empresa, se dice que las empresas con mayores utilidades y que manejan este concepto son las que más duran en el mercado.¹⁹

El modelo de valoración EVA se define como la utilidad económica o utilidad operacional neta después de impuestos menos el costo de financiación o gastos de capital o capital que se requiere para poder adquirir los activos de la empresa. En otras palabras, el EVA sería todo lo que resta después de haber obtenido una rentabilidad esperada por parte de los accionistas y luego de que se hayan cumplido con todos los gastos de la empresa.²⁰

La idea de calcular el EVA es mostrar a la empresa y a sus accionistas que este puede generar una rentabilidad más elevada de la rentabilidad mínima que esperan los accionistas, si no que puede aumentar esta para su negocio después de calcularla, por ejemplo en caso tal el EVA para X empresa es positiva, quiere decir, que su rentabilidad mínima por los accionistas es menor que la rentabilidad financiera o sea que su endeudamiento es mayor que lo que se espera recibir como utilidad, lo que nos indica que para obtener una rentabilidad mayor a la

¹⁹MANTILLA, Samuel. Contabilidad del conocimiento. 3 Ed. Bogotá: Ecoe ediciones, 2004. Pág. 44.

²⁰ AMAT, Oriol. EVA valor económico agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá: editorial norma, 2002. Pág. 35

esperada, el EVA debe ser negativo, demostrando que la totalidad de sus gastos son menores que lo que se puede alcanzar como rentabilidad esperada.

2.3.3 Ebitda: El EBITDA, sigla en inglés que significa “the earning before interest and taxes” o Utilidad antes de intereses e impuestos UAI, también conocida como utilidad operativa²¹; es un indicador financiero que determina las ganancias o utilidades de un proyecto sin tener en cuenta los gastos financieros y tributarios o cualquier otra operación que no implica salida de dinero en efectivo o desembolso de caja como el caso de las depreciaciones y las amortizaciones. En otras palabras, lo que el EBITDA hace es estimar hasta qué punto determinado proyecto es rentable y de ahí en adelante su viabilidad depende la gestión administrativa, es decir, mide la capacidad que tiene la empresa para generar liquidez²² durante un periodo de tiempo determinado.

La importancia del EBITDA se basa en el reconocimiento de los rendimientos económicos que puede generar un proyecto medido a través de sus resultados, si el EBITDA de un proyecto es positivo significa que es viable, siempre y cuando se le dé un buen tratamiento a su gestión con respecto a los gastos financieros y tributarios que no son tenidos en cuenta a la hora de calcular dicho indicador. Si por el contrario, el EBITDA nos arroja resultados negativos nos indica que debemos descartar el proyecto inmediatamente ya que este no tiene viabilidad alguna.

Sin embargo, el EBITDA no es un indicador 100% seguro para determinar la rentabilidad de un proyecto o empresa y su viabilidad debido a que tiene sus falencias en la medida en que no evalúa la totalidad del flujo de efectivo y consideran además la totalidad de los ingresos sin tener en cuenta si estos ya han sido cobrados o permanecen aún en cuentas por cobrar, ni tampoco contempla además la variación del capital de trabajo por inversión en activos fijos.²³ Por esta razón, es necesario que a la hora de evaluar la rentabilidad de una empresa los

²¹ BARAJAS, Alberto. Finanzas para no financistas. 4 Ed. Bogotá: Editorial pontificia universidad javeriana, 2008. Pág. 165.

²² BRUN Xavier, Oscar Elvira y PLUIG Xavier. Colección Manuales de asesoramiento financiero: Mercado de renta variable y mercado de divisas. Barcelona: Bresca editorial S.I., 2008. Pág. 79.

²³ Para que nos sirve el EBITDA. En línea <http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-ebitda.html> (citado el 20 de Abril de 2013).

inversionistas no se basen solo en el análisis del indicador EBITDA ya que puede que se equivoquen y no tengan los resultados esperados debido a que dicho indicador no mide con exactitud la capacidad que puede tener una empresa para generar liquidez por lo que sus resultados son inciertos.

2.3.4 VNA: El valor neto actual VNA O VAN es un indicador fácilmente comprendido por los inversionistas y agentes financieros de una empresa que sirve como instrumento para medir la viabilidad, rentabilidad y sensibilidad financiera de un proyecto o empresa²⁴.

El VNA nos permite conocer el valor actual neto de un proyecto de negocio, refiriéndose este no solo a un negocio nuevo, sino también, a una empresa que ya se encuentre en marcha y su rentabilidad. Este indicador, mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto con el fin de evaluar la utilidad que nos queda luego de descontarle a este la inversión inicial, por lo tanto, si el resultado que arroja el VNA es positivo, quiere decir, que el proyecto está siendo viable, pero si por el contrario es negativo, quiere decir, que el proyecto no es atractivo en términos financieros y que no nos ofrecerá a rentabilidad esperada²⁵.

Con base en lo anterior, decimos entonces que el VNA corresponde al excedente que nos queda después de descontar los egresos de los ingresos, por lo que este indicador se convierte en una herramienta clave para un inversionista a la hora de valorar un proyecto en el que pretenda fijar sus recursos y además le permite a dueño de dicho negocio, analizar si el valor que le están ofreciendo por su empresa está por encima o por debajo del valor real.

2.3 MODELOS DE VALORACION DE CAPITAL INTELECTUAL

Los activos intangibles se han convertido en el principal elemento de valor de una empresa capaz de garantizar su éxito en el mercado. Desde hace algunos años, las organizaciones vienen reconociendo la importancia de estos activos para garantizar su éxito y permanencia en el mercado por lo que aceptan que hoy en

²⁴ GOMEZ, Diego y JURADO, Juan A. Financiación Global de Proyectos. MADRID: Esic Editorial, 2001. Pág. 84.

²⁵El VAN y la TIR. En línea: <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/> (citado el 28 de Abril de 2013).

día no es suficiente con medir su valor basados en los registros contables, sino que además factores como tecnología, conocimientos de los empleados, inversión en tecnología e informática, innovación permanente, reconocimiento en el mercado, entre otros, han llevado a las empresas a considerar el conocimiento como pilar fundamental en el ejercicio de su actividad económica.

Por esta razón que muchas empresas, independientemente del sector en el que se encuentren, se han visto interesadas en conocer, medir y valorar su capital intelectual, en busca de garantizar su éxito y permanencia en el mercado, por lo que han implementado distintos modelos de valoración de capital intelectual que les ha permitido conocer su verdadero valor.

Uno de estos modelos es el llamado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**, el cual fundamenta sus bases en el plan estratégico de una empresa y su objetivo principal es facilitar una toma de decisiones efectiva y oportuna mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores que integran todas las áreas de la organización, de manera que permita realizar un control y evaluación de los factores claves del éxito derivados de la estrategia²⁶. Lo que este modelo busca es convertir la misión y estrategias corporativas en indicadores y objetivos organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, con el fin de hacer más explícita la visión y compartirla de tal forma que todo el personal de la empresa la comprenda y concentre sus energías trabajando por el logro y la consecución de esta.

Las empresas que aplican este modelo deben procurar por vigilar cada una de las funciones del hoy, debido a que estas afectan las operaciones del mañana, por esta razón se aplica en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

El modelo **KNOWLEDGE VALUE ADDED (KVA)**, es otro modelo de valoración de capital intelectual creado por Thomas Housel y Valery Kanevsky, con el fin de medir el valor de los activos del conocimiento corporativo. Lo que este modelo supone es que la habilidad de una empresa para generar valor no radica

²⁶ Valoración del capital intelectual en una empresa colombiana. Paula Andrea Molina Parra. Disponible en la web: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2416/1/43104764.2009.pdf>. 07 de mayo de 2013.

únicamente en la distribución efectiva de sus costos y su respectiva valoración, sino que también depende de la capacidad que tenga dicha organización para convertir el conocimiento que posee en parte del valor agregado para su producto final. Es decir, el modelo que se plantea es básicamente sencillo, parte del supuesto de que todo proceso tiene una fuente de entrada que posteriormente se convierte en una salida, la cual debe poseer un valor considerablemente mayor al de la entrada, lo que implica que en dicho proceso se produjeron cambios que generan valor, los cuales solo son posibles por medio de la aplicación del conocimiento sobre las características de la entrada y del proceso, por lo tanto, este modelo concluye que el conocimiento agrega valor²⁷.

El índice fundamental que maneja este modelo es el ROK (Retorno del conocimiento o Return on knowledge), el cual se calcula por medio de una relación donde el numerador representa el porcentaje de los ingresos o ventas que se asigna a la cantidad de conocimientos que son necesarios para completar un procedimiento con éxito, en proporción a la cantidad total de conocimiento requerido para completar todas las salidas de la empresa; y el denominador del índice corresponde al costo que se genera con la ejecución del proceso²⁸.

Con base en lo anterior, podemos decir entonces que este modelo nos permite identificar cada uno de los procesos de la empresa en los que mejor se está aprovechando el conocimiento, y aquellas en las que no se está ejerciendo correctamente, con el fin de elegir los cursos de acción necesarios y todas las acciones correctivas necesarias.

La clave de este modelo está en la forma en cómo se redistribuyen los conocimientos de las personas y los procedimientos o normas de trabajo dentro de la tecnología de información, con el fin de que puedan ser ejecutados con mayor rapidez, frecuentemente y a un menor costo.²⁹

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ *Ibíd.*

Otro de los modelos de valoración de capital intelectual que podríamos relacionar es el llamado modelo **INTELEC**, establecido por el instituto universitario Euroforum Escorial (1998) y la empresa consultora KPMG (1999), cuyo resultado se da a partir de la suma de tres bloques: Capital humano + capital estructural + capital relacional³⁰. Cada uno de estos bloques analiza una serie de indicadores que se deben tener en cuenta en tiempo presente y en el futuro, de este modo:

TABLA 3. Plantilla del modelo INTELEC

CAPITAL HUMANO		
	Activos Intangibles	Indicadores
Presente	-Satisfacción del personal -Tipología del personal -Competencias de las personas. -Liderazgo. -Estabilidad: riesgo de pérdida.	Para cada elemento del Capital Humano se determinaran una serie de indicadores que permitirán medir cada uno de los elementos que lo configuran
Futuro	-Mejora de competencias -Capacidad de innovación de personas y equipos.	
CAPITAL ESTRUCTURAL		
	Activos Intangibles	Indicadores
Presente	-Cultura organizacional -Filosofía del negocio -Procesos de reflexión estratégica -Estructura de la organización -Tecnología del proceso	Para cada elemento del Capital Estructural se determinaran una serie de indicadores que permitirán medir cada uno de los elementos que lo configuran

³⁰ NEVADO, domingo y Víctor Raúl López. El capital intelectual: Valoración y medición. 2002. Pág. 108.

	<ul style="list-style-type: none"> -Tecnología del producto -Procesos de apoyo -Procesos de reflexión estratégica -Procesos de captación de conocimiento -Mecanismos de transmisión y comunicación. -Tecnología de la información 	
Futuro	-Procesos de innovación	
CAPITAL RELACIONAL		
	Activos Intangibles	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> -Bases de clientes relevantes -Lealtad de cliente -Intensidad de la relación con clientes -Satisfacción de clientes -Procesos de apoyo y servicio al cliente -Cercanía al mercado -Notoriedad de marca -Reputación/Nombre de la empresa -Alianzas estratégicas -Interrelación con proveedores -Interrelación con otros agentes 	Para cada elemento del Capital Relacional se determinaran una serie de indicadores que permitirán medir cada uno de los elementos que lo configuran
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de mejora -Recreación de la base de clientes 	

FUENTE: MOLINA PARRA, paula Andrea. Valoración del capital intelectual en una empresa colombiana. (2009)

Con base en el cuadro anterior, podemos decir entonces que para este modelo el capital intelectual se refiere a las competencias y aptitudes del personal que son útiles para la empresa y su capacidad para adquirir nuevos conocimientos, teniendo en cuenta que aspectos como la motivación y satisfacción influyen en el desarrollo de sus conocimientos.

En lo que confiere al capital estructural, el modelo INTELEC lo define como aquel que es propio de la empresa y que queda en ella aun cuando el empleado la abandona, dicho capital se genera cuando los conocimientos son estructurados y el desarrollo de estos depende de la gestión interna de la empresa.

Por su parte, podemos inferir que el capital relacional se refiere a la imagen de la empresa en el exterior, el posicionamiento de su marca y la capacidad que tiene para establecer relaciones sólidas con sus clientes, crear fidelidad en estos y por supuesto la potencialidad para generar nuevos clientes. De acuerdo a esto, el capital relacional consiste en la relación de la empresa con el medio exterior y su desarrollo en el entorno que la rodea.

NAVIGATOR SKANDIA es otro de los modelos de valoración de capital intelectual que nos permite determinar el valor real de una compañía, y en el cual nos concentraremos en el presente proyecto.

Este modelo, cuyo fundamento se basa en el gran valor que aporta el capital intelectual a una compañía, tiene sus inicios en el área de negocios de seguros y servicios financieros con el fin de analizar la forma en la que se puede medir el conocimiento de forma eficiente.

Alrededor del año 1980 Bjorn Wolrath y el director del área de negocios Jan Carnedi, observaron que los activos intangibles de una empresa representarían el futuro de una compañía de servicios de conocimientos como SKANDIA CREA, ya que los activos tangibles son insuficientes para poder determinar el verdadero valor de una empresa y el hecho de poder establecer una medición para dichos activos intangibles y su desarrollo podrían llevar a la compañía a un crecimiento

constante. Cabe resaltar que cuando nos referimos a activos intangibles, Skandia hace alusión a factores como el talento individual, relaciones sinérgicas, flujos de aptitudes y habilidades de los empleados³¹.

Es por esta razón, que en el año de 1991 Skandia crea el primer departamento corporativo de capital intelectual liderado por Leif Edvinson con el fin de poder desarrollar nuevas herramientas de medición del capital intelectual y poder lograr incluirlas dentro del balance general de la empresa. Edvinson consideraba que era ilógico que los balances de una empresa y el valor de una compañía como tal se vieran afectados negativamente por la inversión en capital humano e informática, siendo estos los factores que hacen más competitivas las organizaciones hoy en día al ser herramientas para la innovación y el futuro valor de la compañía³².

Lo que Skandia contempla es que los negocios hoy en día se encuentran inmersos dentro de un entorno que crece rápidamente y en el cual el conocimiento se convierte en un elemento primordial de creación de riqueza. Esta nueva economía lleva a las empresas a desarrollar nuevos métodos de trabajo y competencias basados en el conocimiento, los cuales en su mayoría se tornan como invisibles ante los métodos de valoración de empresas tradicionales y sistemas de contabilidad que se centran únicamente en el capital financiero.

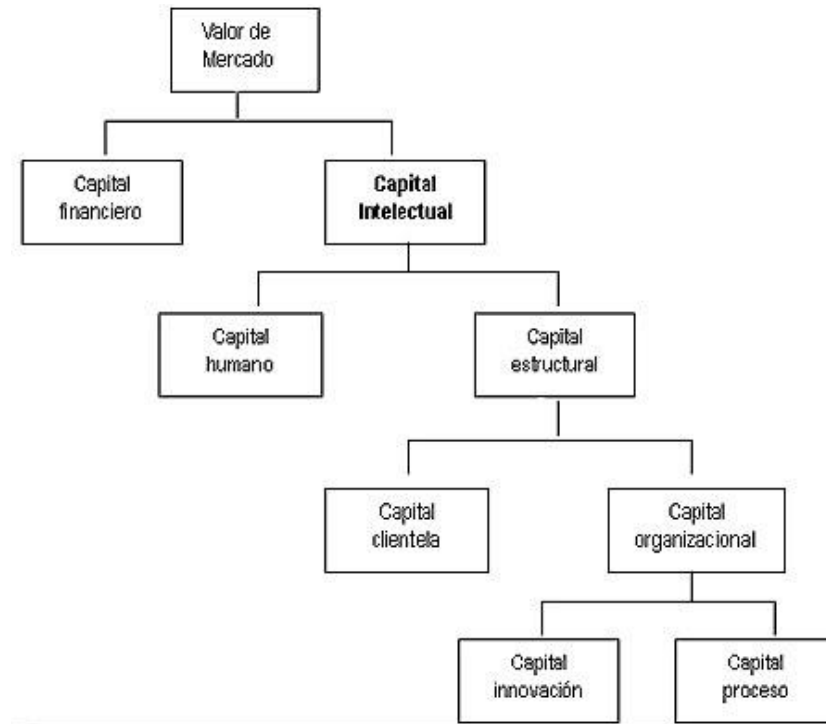
A partir de esto, Skandia propone un esquema llamado “esquema Skandia de valor” el cual plantea que el capital intelectual está conformado por el capital humano y el capital estructural que se divide en capital de cliente, refiriéndose a todo lo que permanece una vez que los empleados no se encuentran dentro de la empresa como sistemas de información, bases de datos, etc; y capital organizativo, que se refiere a aquellos procesos que crean o no valor a la compañía y cultura y capital de innovación como lo son las patentes, derechos intangibles, marcas, recetas de conocimientos y secretos empresariales³³.

³¹ Modelo Capital Intelectual-Caso Skandia. Diego Antonio Macana Valencia. En línea: http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/. (citado el 04 de mayo de 2013).

³² *Ibíd.*

³³ VALHONDO, domingo. Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. MADRID: Ediciones Díaz de Santos S.A., 2002. Pág. 98.

ILUSTRACIÓN 2. Esquema Skandia de valor



Fuente: Aproximación al capital intelectual de las empresas. [En línea]

El diseño de Navigator Skandia Junto con todos sus elementos que lo conforman es el siguiente:

ILUSTRACIÓN 3. Diseño de Navigator Skandia



Fuente: Valhondo Domingo. (2002).

Una imagen visual de este modelo nos refleja la apariencia de una casa como símbolo de fuerza y unión, lo que significa que si uno de sus elementos falta podría provocar la desaparición de la empresa, o que esta se encuentre más débil frente a su competencia³⁴.

De acuerdo a lo anterior, Skandia utiliza 90 indicadores agrupados en 5 categorías de esta forma:

³⁴ Estudio y análisis del modelo Skandia. En línea: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/morales_o_ls/capitulo3.pdf. (citado el 13 de mayo de 2013).

TABLA 4. Enfoques del modelo de Skandia

ENFOQUE FINANCIERO		
INDICADOR	UNID DE MEDIDA	DEFINICION
Activos Fijos	\$	Todos los activos tangibles que pueden ser medidos dentro de la organización
Activos fijos/Empleados	\$	Refleja la eficiencia en la utilización de estos activos por cada empleado
Ingresos/Empleado	\$	Promedio monetario de lo que cada empleado proporciona a la empresa por sus ventas realizadas.
Ingresos/Activos Administrados	%	Por cada activo administrado cuanto obtendrá de ingresos o ventas
Ingresos por primas	\$	Hace referencia a las primas de seguros que se venden
Ingresos/Primas provenientes de nuevos negocios	\$	Esta medida no es solo ingresos si no regeneración. Hace posible tener una idea de cómo es probable que se comporte la compañía en los años por venir
Facturación/Empleado	\$	Refleja las ventas realizada por cada empleado.
Tiempo del cliente/Atención del empleado	%	Sirve como retroinformación inmediata para para detectar debilidades y fortalezas, igual que para fijar nuevas metas en la organización.
Resultado de seguros/Empleado	\$	Cuantos seguros están vendiendo los empleados

Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado	%	Crea un porcentaje o razón de lealtad de la clientela
Rendimiento directo	%	Se refiere al margen bruto, que se obtiene de la utilidades brutas sobre las ventas
Ingreso de Operación Neto	\$	Ingresos que se recibe de servicios financieros
Valor de mercado	\$	Valor de los libros multiplicado por el número de acciones
Valor de mercado/Empleado	\$	El indicador nos señala el valor agregado del recurso humano
Rendimiento sobre valor neto de activos	%	Es el rendimiento sobre la inversión o también llamado ROI
Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio	\$	Las utilidades resultantes de un nuevo negocio
Valor añadido/Empleado	\$	Skandia nos dice que este indicador es el más representativo de este grupo puesto que es el que menos se distorsiona por la contabilidad "creativa"
Gasto en informática/Gasto administrativo	%	Cuanto de los gastos administrativos corresponden a los gastos informáticos
valor añadido/empleados en informática	\$	Explica cómo trabajan junto los empleados y la tecnología informática para agregar valor a la forma
Inversión en informática	\$	Cuanto se está invirtiendo para el desarrollo tecnológico en informática

ENFOQUE CLIENTE		
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	DEFNICON
Participación de mercado	%	Representa que también se encuentra posicionada la entidad y refleja satisfacción sobre el cliente
Numero de cuentas	#	Refleja la variación de la demanda de bienes y servicios
Clientes perdidos	#	Medida critica, refleja una derrota para la compañía. Perdida en años de tiempo y dinero inversión de un cliente y futuros ingresos perdidos
Accesibilidad por teléfono	%	Sistema eficiente para la relación cliente organización, líneas de teléfonos desocupadas para la atención al cliente
Ventas anuales al cliente	\$	Importancia de ciertos clientes en la organización
Duración media de relación con el cliente	%	Que tan leal es el cliente en la organización, si se cuenta con clientes nuevos, este nos ayudara a monitorear su comportamiento en el futuro
Calificación clientes	%	Como visualización los clientes a la empresa por sus servicios del 0-10
Visitas de los clientes a la empresa	#	La importancia que le da a empresa a las visitas que hacen los clientes y si aportan recomendaciones a la elaboración de los productos.

Días dedicados a visitar a los clientes	#	La importancia de dedicarle tiempo al cliente y si es factor de cambios en servicio o productos.
Cobertura de mercado	%	Señala el acojo en el mercado de clientes
Número de contratos	#	Contratos realizados en la empresa
Puntos de venta	#	Número de sucursales
Cliente/Empleado	#	Cuántas personas están encargadas a la atención al cliente
Tiempo medio entre contacto con el cliente y venta	#	Es importante saber en cuánto tiempo se realiza una venta después de conocer el cliente potencial
Satisfacción del cliente	%	Por la constante comunicación y encuestas se conoce la satisfacción del cliente
Frecuencia de repetición de compra del cliente	#	Clientes que han vuelto a contratar los productos y servicios de la organización
Inversión en informática	\$	Cuanto la empresa invierte en desarrollo de informática
Gasto de apoyo/Cliente	\$	Inversión de la entidad en apoyo a sus clientes
Gasto en servicio/Cliente/año	\$	Gasto de la compañía por otorgar servicio al año
Empleados dedicados a la atención	#	Indicador básico para la atención personalizada
Rentabilidad por cliente	\$	Identifica la capacidad de cada cliente en aportar mayores utilidades a la organización

ENFOQUE PROCESO		
INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	DEFINICION
Gasto de administración/Activos manejados	#	De los Activos manejados cuantos generan gastos
Gasto de administración/Ingresos totales	#	De los ingresos totales que se gasta la organización cuanto se gasta en egresos administrativos
Coste de los errores administrativos/Ingresos	%	Cuánto cuesta una equivocación realizada por la organización
Rendimiento total comparado con índice por empleados y mes	%	Ganancias total comparada en año
Solicitudes registradas sin errores	#	Aquí se refleja los contratos que se realizan correctamente
Ordenadores personales/Empleado	#	Que tan eficientes se utilizan las computadores personales por el numero de empleados que hay
Gasto administrativo/Empleados	#	Por medio de este se visualiza el gasto que incurre el recurso humano dentro de la organización
Gasto en tecnología informática TI/Empleados	\$	Cuanto de los empleados se les asigna software y hardware para realizar sus tareas
Gasto en TI/Gasto Administrativo	%	Participación de la TI en la erogaciones administrativas
Personal de TI/Personal total	%	Cuantos empleados están dedicados al departamento de TI
Empleados que trabaja en casa/Total de empleados	%	Futuro de telecomunicaciones, así como comprobar la eficiencia de la tecnología

		e investigación
Meta de calidad corporativa	#	Este índice lo define la empresa de acuerdo a las características del mercado
Rendimiento corporativa/ Meta de calidad	%	Que tan cerca o lejos se encuentra la organización de sus metas
Ventas/Empleados	\$	Se detecta por medio de este índice el empleado clave para realizar mayores ventas
ENFOQUE DE RENOVACION Y DESARROLLO		
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	DEFINICION
Índice de empleados satisfechos	#	Satisfacción y posibles necesidades que tiene el empleado dentro de la compañía
Gasto en marketing/Cliente	\$	Que tanto la empresa invierte para dar a conocer sus productos en el mercado
Participación en horas de formación	%	De 100% de tiempo del empleado, cuanto de esto lo destina a formación
Participación en horas de desarrollo	%	Del 100% del tiempo de la organización, cuanto está destinado a la realización de nuevos productos
Gasto en I + D/Gasto Administrativo	%	Cuanto de los gastos administrativos se invierten en gasto de investigación y desarrollo
Gasto en formación/Empleado	\$	Por cada empleado cuanto se destina para su desarrollo dentro la organización
Gasto en formación/Gasto Administrativo	%	Cuanto de los gastos administrativos se invierte para el entrenamiento de los empleados

Gasto de desarrollo de negocios/Gasto administrativo	%	Cuanto de los gastos administrativos se invierte para realización de nuevos negocios
Proporción de empleados menores de 40 años	%	De la totalidad del recursos humano(100%) cuanto de ellos son menores a 40 años
Gasto en TI para desarrollo/Gasto en TI	%	Cuanto de los gastos totales en tecnología se invierte para el desarrollo de la tecnología e investigación
Recursos de I+D/Recursos totales	%	recursos que se toman para inversión y desarrollo entre la totalidad de esos recursos
Inversión en educación/ Cliente	\$	Cuanto se invierte para que el cliente conozca los productos de la organización
Inversión en desarrollo de nuevos mercados	\$	Cuanto se invierte en el desarrollo de realización de nuevos mercados
Inversión en desarrollo de capital estructural	\$	Cuanto se invierte en software, hardware, patentes, marcas, activos fijos que ayudan a los empleados a realizar tareas
Valor del sistema de intercambio electrónico de datos (IED)	\$	Se refiere a la inversión realizada en internet, intranet y el equipo necesario para juntas virtuales
ENFOQUE HUMANO		
INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	DEFINICION
Índice de motivación	%	Aquí se incluyen los empleados satisfechos, personal motivado y competente

Índice de empleados con responsabilidad (de 1000)	#	Responsabilidades de los empleados
Número de empleados	#	Cantidad de empleados en la empresa
Rotación de empleados	%	Factor crítico para una compañía
Promedio de años de servicios en la empresa	#	La rotación del personal es de suma importancia, indica la visualización del promedio de duración de los empleados
Número de mujeres directivas	#	La diversidad de sexo puede resultar un factor competitivo vital
Gastos en formación/empleados	\$	Mide el compromiso de la compañía en mantener a sus veteranos contentos y actualizados
Promedio de edad de los empleados	#	La juventud a veces puede ser una desventaja para la compañía, la filosofía de la corporación la realizan los empleados de más edad
Proporción de empleados menores de 40 años	%	Estas dos últimas medidas reflejan de qué manera la organización se está renovando de talento
Tiempo en formación	#	Duración de la especialización.
Números de empleados permanentes de tiempo completo	#	Comprende los empleados en general
Porcentaje de gerentes de la compañía que tienen un grado avanzado de negocios	%	Grado avanzado de ciencias e ingeniería
Numero de idiomas y culturas distintas/ personal total	#	Competitividad de la compañía de manera interna, así como en el mercado internacional

Número de miembros del staff	#	Trabajadores, empleados
Duración promedio de contratos	#	De acuerdo a las políticas de la empresa
Porcentaje de empleados expertos	%	Dependiendo de las actividades de la empresa se debe notar las especialidades de los empleados en áreas específicas
Índice de nivel de educación	#	Que tan preparada se encuentra la organización
Porcentaje de novatos	%	Empleados nuevos
Valor agregado por empleado	%	Participación del empleado en la empresa para agregar valor
Porcentaje de gerentes de nacionalidades distintas de la sede de la compañía	%	La administración internacional es una ventaja competitiva

Fuente: elaborado por grupo investigador.

2.4 REFERENTES CONCEPTUALES

Activos tangibles. Se consideran activos intangibles a los bienes materiales que son más notorios o fáciles de identificar, estos activos tienen la facultad de utilizarse en largos periodos de tiempo para operaciones específicas de las empresas, también tienen como característica principal no ser este un bien destinado para ventas, ejemplo de estos activos son: materias primas y stocks, el mobiliario, las maquinarias, los terrenos, el dinero, entre otros.

Activos intangibles. Este activo a diferencia del tangible es un activo inmaterial más difícil de ser identificado, estos activos como bienes económicos inmateriales, ejemplo de estos activos son patentes, marcas, procesos, licencias, capital humano, conocimientos, todo esto parte fundamental para la empresa y beneficios de la misma.

Capital Humano. Es lo que debe reconocer la empresa como mayor valor económico, por sus capacidades y productividad, consiste en cada capacidad o experiencia que tenga cada persona que se encuentre dentro de la organización.

Capital cliente. Esto es lo que muestra la verdadera relación que debe tener una empresa con sus clientes, la importancia que son para que una institución permanezca en el mercado, en otras palabras también representa el flujo de ingresos a lo largo de la vida dentro de la organización.

Capital intelectual. El capital intelectual es quizás uno de los recursos más importantes que posee una empresa y que le permite generar valor y una ventaja competitiva sostenible sobre las demás. Se conoce como capital intelectual al conjunto de conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad.³⁵

Valor real. Este valor se determina a partir de indicadores financieros, este también toma mucho en cuenta el tema de la inflación, deduciendo así el efecto de la inflación. El valor real no solo se toma de los indicadores financieros si no también los indicadores no financieros que pueden ser flujos futuros que se deriven de los activos intangibles.

Valor contable. Este valor es el que se encuentra registrado en los estados financieros de una empresa, este corresponde al costo menos la depreciación normal (valor contable neto).

Ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja competitiva le permite a la empresa crear nuevas estrategias que permite el sostenimiento en el mercado creándole

³⁵BERNARDEZ, Mariano L. Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Estados Unidos: Editorial AuthorHouse., 2008. Pág. 26

valor a la empresa, esta también le da la posibilidad a la empresa de obtener rendimientos superiores al promedio ósea rendimientos mayores a los esperados.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACION

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, es necesario llevar a cabo un tipo de investigación cualitativa, debido a que para la aplicación del modelo NAVIGATOR SKANDIA a la empresa DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA, se requiere del análisis y el estudio del capital intelectual, el cual corresponde a un activo intangible, lo que nos indica que no es observable a simple vista por lo que se requiere un análisis y una observación detallada de los factores que nos permitan identificarlo. En enfoque que se le dará a este tipo de investigación será descriptivo ya que se pretende observar y describir datos tal cual como se identifican en su ambiente natural sin realizar ningún tipo de manipulación en las mismas.

Sin embargo, se hace necesario además realizar un tipo de investigación cuantitativa, teniendo en cuenta que para un desarrollo eficiente del modelo NAVIGATOR SKANDIA se necesita de la aplicación de métodos totalmente estructurados o formales, realizando cuestionamientos a través de técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas en las diferentes áreas de la empresa, cuyos datos posteriormente deberán ser cuantificables y medibles.

Cabe resaltar que la presente investigación tiene como objetivo principal conocer el valor real de la empresa objeto de estudio a través de la aplicación del modelo antes mencionado y su respectiva comparación con el análisis de los modelos de valoración tradicionales previamente aplicados, los cuales también requieren la obtención de resultados cuantificables y medibles que permitan hacer un análisis objetivo de los mismos.

Con base en lo descrito anteriormente, decimos entonces, que para un desarrollo eficiente de este proyecto de investigación, es necesaria la aplicación de ambos tipos de investigación, en la búsqueda de un complemento entre ambos que nos permitan obtener resultados más explícitos y con mayor acierto.

3.2 TECNICAS E INSTRUMENTACION

Para óptimos resultados en el desarrollo del proyecto es importante hacer uso de instrumentos que ayuden a fortalecer y recopilar la información necesaria para el recorrido del mismo. Se utilizarán tres herramientas que ayudarán a la recolección de la información; la primera herramienta es la entrevista, esta será realizada a personas claves de la empresa como el Gerente, Contador, Jefe de Cartera, estas entrevistas se harán con el fin de obtener información más certera de forma cualitativa que nos permita encontrar indicadores para la aplicación del modelo utilizado de capital intelectual.

Otra de la herramienta utilizada es la encuesta que será realizada a una muestra de cada departamento o área de la empresa, que tendrán a su vez, una estructura diferente por cada área, puesto que no todos tienen los mismos procesos o funcionalidades esta utilizada también para hacer la respectiva recopilación de información cualitativa que será necesaria para indicadores que nos muestra el modelo de NAVIGATOR SKANDIA.

La última herramienta es la de los estados financieros que nos muestra la empresa DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA. Durante los últimos cinco años, estos modelos de valoración tradicional son complemento para aplicación del modelo de capital intelectual Navigator Skandia.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

Población y Muestra

La población utilizada para las entrevistas como se mencionó anteriormente son actores de la empresa como: Gerente General, Contador y Jefe de Cartera.

En el caso de las encuestas, en lo que respecta a información correspondiente al cliente interno de la empresa, se tomará una muestra representativa basada en el total de empleados que contiene la nómina.

Además, será necesario aplicar una encuesta a una muestra representativa de clientes, con el fin de recolectar la información necesaria correspondiente a los mismos.

- Cálculo de la n muestral cliente interno: Este cálculo se realizara con base en el total de empleados de VENEPLAST, es decir, 71 trabajadores. Para ello, es necesario aplicar la siguiente formula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N: total de la población.

Z_α: 1,96 al cuadrado (utilizando un nivel de seguridad de 95%).

p: proporción esperada (en este caso será 5%).

q: 1 – p (en este caso 1- 0,05 = 0,95).

d: precisión (en este caso 5%)

Tabla 5. Cálculo (n) muestral empleados de VENEPLAST

N	71
Z_α	1,96
p	0,05
q	0,95
d	0,5
n	36

- Cálculo de la n muestral cliente externo: Este cálculo se realizará utilizando el mismo procedimiento anterior, tomando como N en este caso el número de clientes con que cuenta la empresa, es decir, 2159 clientes.

N	2159
Z_a	1,96
p	0,05
q	0,95
d	0,5
n	70

Sin embargo, cabe resaltar, que a petición del Gerente General de la compañía y como requisito fundamental para el suministro de toda la información necesaria para realizar el presente proyecto de investigación, se tomará como muestra para la aplicación de encuestas necesarias para la recolección de información del cliente externo, un número total de 800 clientes escogidos según criterios de fidelidad y altos volúmenes de compra.

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Luego de haber hecho la recopilación de la información con las herramientas utilizadas, se efectuará el debido procedimiento con los modelos antes mencionados. Se desarrollarán primero los modelos tradicionales de valoración realizando así respectivas comparaciones con el modelo que nos llevara a la solución del problema estipulado, que es el modelo de valoración de capital intelectual NAVIGATOR SKANDIA.

3.5 HIPOTESIS

Después de aplicar el modelo de valoración de capital intelectual NAVIGATOR SKANDIA a la empresa DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA y comparar su valor con el estimado por los modelos de valoración tradicionales, podemos concluir que el valor real de la empresa es un 10% mayor al estipulado por los últimos modelos mencionados.

3.6 OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO

VARIABLE	DIMENSION 1	DIMENSION 2	INDICADOR	FUENTE
Entorno	Ambiente Externo	Económico	PIB	Observación directa, Información suministrada por la empresa, Entrevistas y encuestas a personal seleccionado de cada
			Inflación	
			Tasa de cambio	
		Político-Legal	Plan de desarrollo del Distrito de Cartagena	
			Normas tributarias	
			Normas laborales	
		Tecnológico	Avances tecnológicos	
			Sistemas de información	
			Software	
			Hardware	
		Socio-Cultural	Desigualdad social	
			Ideologías político-religiosas	
	Pobreza			
	Natural	Cambios Climáticos		
	Ambiente Industrial	Competidores Potenciales		
Competidores Reales				
Amenaza de los productos Sustitutos				

		Poder de negociación de los compradores		una de las áreas involucradas.	
		Poder de negociación de los proveedores			
		Rivalidad de los competidores existentes			
	Ambiente Interno	Cadena de Valor			Infraestructura
					Adquisición
					Logística interna
Logística Externa					
Operaciones					
		Servicios			
Valoración de Empresas	Métodos Tradicionales		TIR	Estados financieros de la empresa objeto de estudio con sus respectivas proyecciones y análisis realizados por el grupo investigador.	
			EVA		
			EBITDA		
	VNA				
	Modelo de capital intelectual Navigator Skandia	Enfoque Financiero	Activos fijos (\$)	Estados financieros de la empresa objeto de	
		Activos fijos/Empleados (\$)			

			Ingresos/Empleado (\$)	estudio, Entrevistas y encuestas aplicadas a personal seleccionado de las diferentes áreas de la empresa, observación directa.
			Ingresos/Activos Administrados (%)	
			Ingresos Recibidos por UEN más representativa (\$)	
			Rendimiento directo (%)	
			Valor del mercado (\$)	
			Rentabilidad operativa de los activos ROA (%)	
			Valor agregado/Empleado (\$)	
			Inversión en informática (\$)	
			Utilidad neta/Utilidad operacional	
			Participación de mercado (%)	
		Enfoque Clientela	Número de cuentas clientes actuales (#)	
			Número de clientes perdidos (#)	
			Accesibilidad por teléfono o correo electrónico a clientes (%)	
			Ventas anuales/Clientes (\$)	

				Duración media de relación con el cliente (#)
				Calificación clientes (#)
				Recomendaciones del cliente en la prestación de servicios (#)
				Días dedicados a visitar a los clientes (#)
				Clientes/Empleado (#)
				Tiempo medio entre contacto con cliente y venta (#)
				Satisfacción del cliente (%)
				Puntos de venta (#)
				Frecuencia de repetición sobre compras de clientes (#)
				Gastos apoyo/Cliente (\$)
				Gasto en servicio/Cliente/Año (\$)
				Empleados dedicados a la atención (#)
				Rentabilidad por cliente (\$)
		Enfoque Procesos		Gastos Administrativos/Activos manejados (\$)

			Gastos Administrativos/Ingresos totales (%)	
			Costo por error administrativo/Gastos administrativos (%)	
			Rendimiento total comparado con el año anterior (%)	
			Computadores personales/Total empleados (#)	
			Gasto Administrativo/Empleado (\$)	
			Gasto en tecnología informática/Empleado (\$)	
			Gasto en T I/Gasto Administrativo (%)	
			Personal TI/Personal total (%)	
			Empleados que trabajan en casa/Total empleados (%)	
			Ventas/Empleado (\$)	
			Inversión en tecnología anual (\$)	
		Enfoque Humano	Índice de motivación (%)	
			Índice de empleados facultados (#)	

			Número de empleados (#)	
			Promedio de años de servicio en la compañía (#)	
			Número de Gerentes o jefes (#)	
			Número de Gerentes mujeres (#)	
			Gastos en entrenamiento o capacitación/Empleado (\$)	
			Promedio de edad de los empleados (#)	
			Tiempo de entrenamiento (días/años) (#)	
			Número de empleados permanentes de tiempo completo (#)	
			Duración promedio de contratos (#)	
			Porcentaje de empleados expertos (%)	
			Índice de nivel de educación (#)	
			Gastos en capacitación y educación (\$)	
			Porcentaje de novatos (%)	
			Valor agregado por empleado (%)	

		Enfoque Renovación y Desarrollo	Gasto en marketing/Clientes (\$)	
			Participación en horas de entrenamiento (%)	
			Participación en horas de desarrollo de nuevos productos (%)	
			Gastos en I &D/Gasto Administrativo (%)	
			Gasto en entrenamiento/Empleado (\$)	
			Gasto en entrenamiento/Gasto Administrativo (%)	
			Gasto de desarrollo de nuevos negocios/Gasto Administrativo (%)	
			Inversión en educación/Cliente (\$)	
			Comunicación directa con cliente/año (#)	
			Inversión en desarrollo de nuevos negocios (\$)	
			Valor del sistema de intercambio electrónico de datos (\$)	
			Inversión en desarrollo del capital estructural (\$)	

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

4. ADMINISTRACION DEL PROYECTO

4.1 PRESUPUESTO

GASTOS	
Rubro	Monto
Transporte	\$250.000
Alimentación	\$150.000
Papelería	\$ 50.000
Carpetas	\$ 14.000
Fotocopia	\$ 20.000
Encuestas	\$ 30.000
Impresiones	\$ 50.000
Presentación de propuesta	\$ 20.000
Total	\$584.000

INGRESOS

Rubro	Monto(mensual)
Laura Isabel Bossa González	\$300.000
Paola Lucia Montes Mathieu	\$350.000

4.2 CRONOGRAMA

N°	Etapas	Mes	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		Semanas	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
		Duración (Semanas)																								
I	Diseño de la propuesta	4																								
II	Planteamiento del problema	2																								
III	Marco Referencial	4																								
IV	Diseño Metodológico	3																								
V	Recolección de la información	2																								
VI	Visita a empresas	2																								
VII	Procesamiento de datos	1																								
VIII	Análisis e interpretación de la información	2																								
IX	Resultados	5																								
X	Bibliografía	1																								
XI	Anexos	1																								

Realizado por: Laura Bossa González y Paola Montes Mathieu

Fecha de inicio: Febrero de 2013

Fecha estimada de culminación: Julio de 2013

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y PAPELERÍA VENEPLAST LTDA. EN EL MERCADO EN QUE SE ENCUENTRA

1. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

1.1 SEGMENTO NATURAL:

Cuando hablamos de medio ambiente, nos referimos a todo aquello que nos rodea, comprendiendo diversos factores sociales, culturales y naturales, capaces de influir en gran medida en las condiciones de vida del ser humano y sus posteriores generaciones. Es decir, no se trata simplemente de un espacio físico como tal, sino también de todo aquello que se encuentra inmerso en este, como el caso del agua, las plantas, los seres vivos, entre otros, y sus respectivas interacciones entre ellos.

Colombia ha venido presentando grandes transformaciones en su ambiente natural durante los últimos años, las cuales serán mencionadas a continuación:

“El Niño y La Niña son los nombres de dos fenómenos atmosféricos-oceánicos que se presentan cíclicamente en períodos variables de 2 a 7 años. Tienen mayor incidencia en el océano Pacífico y sus alrededores, a la latitud del ecuador. Sus efectos son de alcance regional y global, pues transforman el estado del clima de casi toda la tierra. Este fenómeno afecta severamente la vida social, económica y política de los países, alterando su ciclo productivo y el crecimiento económico-social. En las áreas normalmente húmedas se originan prolongadas sequías, en las zonas áridas se producen torrenciales lluvias y olas de frío o de calor en distintos lugares del mundo.”³⁶

En el caso de Cartagena, el fenómeno del niño ha ocasionado importantes cambios en el clima, provocando daños como incendios, el calentamiento del mar, condiciones de sequías, entre otros. Los efectos generales que se pueden presentar en algunos factores económicos del país como es el caso de la inflación, los sectores más afectados han sido el agrícola el impacto que ha tenido sobre los alimentos, el de la pesca marítima, en el sector hidroeléctrico y en la salud por el aumento de enfermedades tropicales. Para el caso

³⁶ Cartagena crece-INNOVANDO- 14 noviembre 2011

investigado y haciendo un análisis del sector de interés que es el “comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelerías y escritorios, en establecimientos especializados” es muy poca la afectación e influencia que este fenómeno trae, puesto que la necesidad de papelería en la actualidad es muy grande, el hecho de haber temperaturas muy bajas y calentamiento en Cartagena, no impide que el comercio de este no se mueva de igual manera, aunque se presentaría por otro lado en el caso de la salud en los niños más que todo por lo que afectaría el estudio en ellos y por ende la compra y venta de más papelería y materiales de estudio.

Por su parte, el fenómeno de la niña ocasiona fuertes cambios climáticos, originando lluvias constantes y brisas frías. El invierno provocado por este fenómeno ocasiona desastres en infraestructura e inundaciones, produciendo así en el caso de Colombia, principalmente en la ciudad de Cartagena, daños en partes rurales y urbanas, lo que influye en gran medida en el sector del comercio, en el cual se encuentra incluido el subsector “comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelerías y escritorios, en establecimientos especializados”. Como consecuencia de esto se podría presentar una leve disminución en las ventas debido a la dificultad que poseerían los clientes para desplazarse a los puntos de ventas de este negocio, derivadas por las fuertes lluvias que causan inundaciones en las vías o derrumbes; y a su vez, se producen alteraciones en los servicios públicos como acueducto y energía eléctrica.

Las consecuencias presentadas a causa de este fenómeno, representa en efectos económicos, la alteración del comercio y la industria como producto de una baja en la producción, la desmotivación de la inversión y la generación de gastos de rehabilitación y reconstrucción.³⁷

1.2 SEGMENTO DEMOGRAFICO

1.2.1 Tamaño de la población de la ciudad de Cartagena: La proyección realizada por el DANE según el Censo 2005 para la población del año 2012 es de 46 millones de habitantes.

En el caso de Cartagena el censo arrojó las siguientes estadísticas:

- La población por sexo: del total de la población de Cartagena el 47.9% son hombres y el 52.1% son mujeres

³⁷ EVALUACIÓN DE LA AMENAZA, LA VULNERABILIDAD Y EL RIESGO "Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo"- Omar Darío Cardona A.

- El promedio de personas por hogar en Cartagena es de 4.3
- La tasa de alfabetismo de la población de niños de 5 años es del 91.4%.
- El 26.8% de la población cartagenera nació en otros municipios³⁸

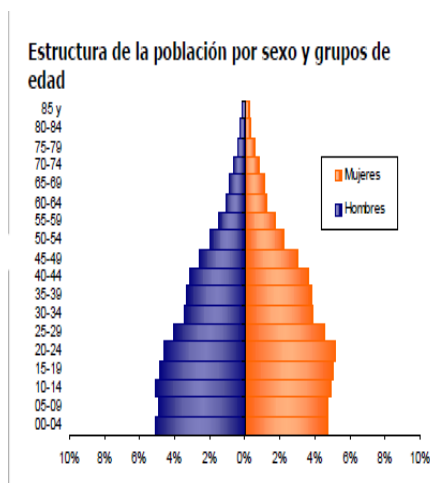
Según estos estudios realizados la población Cartagenera es una de las más grandes en comparación con la del resto de los municipios, para el sector en estudio, sería más la demanda de personas de la cuales comprarían los productos ofrecidos en este mercado, pero aun así realizando un análisis más profundo del aumento poblacional y mirando las condiciones de pobreza que tiene no solo el país, si no parte de la ciudad, esto causa un aumento en cuanto a la competencia de trabajos, las personas tienen más dificultad para emplearse, de esta manera bajan los ingresos en las familias y se dificulta así la obtención de los productos que ofrece el mercado.

1.2.2 Estructura de la edad: Los resultados obtenidos en la ciudad de Cartagena durante el último censo realizado por el DANE en el país durante el año 2005, se puede observar que la mayor parte de la población de la ciudad es joven, con edades desde los 0 a 29 años tanto para el caso de las mujeres como el de los hombres, encontrando los picos más altos en las edades comprendidas desde los 20 a los 24 años, para el caso de las mujeres con un porcentaje aproximado de 5,8% del total de la población femenina; y para el caso de los hombres la mayor parte de la población se encuentra en los rangos de edades desde los 10 a los 14 años con un porcentaje aproximado de 5,7%, del total de la población masculina. La explicación dada se muestra en el grafico ilustrado posteriormente:

³⁸Reclutado de:

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/13001T7T000.PDF

ILUSTRACIÓN 4. Estructura de Edad



Fuente: Último censo realizado por el DANE EN EL 2005.

De acuerdo a lo anterior, cabe resaltar la importancia que tiene para cualquier sector empresarial conocer la distribución de la población, en este caso por edades, en el área geográfica de su cobertura debido a que estas estadísticas son de gran relevancia para la toma de decisiones. En el caso de Cartagena, el hecho de que la mayor parte de la población sea joven indica una gran ventaja para las empresas de adquirir mano de obra productiva. Sin embargo, refiriéndonos específicamente a la industria cuyo objeto social se basa en la comercialización de artículos de papelería y oficina, los resultados estadísticos nos muestran que la mayor parte de la población de la ciudad de Cartagena es la que se encuentra en la etapa estudiantil lo que puede reflejar una mayor demanda de los artículos ofrecidos por las empresas pertenecientes a la industria en mención.

1.2.3 Distribución geográfica: Según el censo realizado en el año 2005 y el análisis e investigación del Instituto de Políticas Públicas, Regional y de Gobierno – IPREG. Revelan estadísticas de la población total de Cartagena, dividiéndola por estratos; los estratos, 4, 5 y 6 de Cartagena representan el 10% de la población total de Cartagena y los estratos 1, 2 y 3 representan el 90% de la misma población, lo que indica que los estratos más bajos y con menor adquisición económica muestra la mayor población.

En Cartagena se encuentra dividida por zona urbana y la zona rural en la que la zona urbana conteniendo así 181 barrios donde está la mayor concentración

de la población 93.4% ósea 999.463 habitantes de las cuales el mayor porcentaje está dado por los estratos más bajos, por otra parte las zona rurales se dividen en tan solo 15 barrios de los cuales 6.6% de la población ósea 70.292 habitantes se encuentran ubicados en esta zona.³⁹

Según lo anterior y teniendo en cuenta la dificultades de ingreso económicos de las personas en Cartagena, los resultados anteriores demuestran que la mayor parte de la población pobre se encuentran concentradas en la zonas urbanas, lo que representa la mayor problemática para la ciudad puesto que esta se encuentra en bajas condiciones sociales y pocas oportunidades para superar la pobreza. De esta forma se crea una limitante a esta población de acceder a los bienes y servicios ofrecidos por el sector objeto de estudio debido a la escases de sus recursos.

1.2.4 Combinación étnica. Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la combinación etnográfica de Cartagena se encuentra de la siguiente manera.

- La población de Cartagena se conoce como negros, mulatos. Afrocolombianos o afrodescendientes (36,1%)
- Blancos y Mestizos (63,2%)
- Indígenas (0,2%)
- ROM (0,1%)⁴⁰

La idea de los grupos económicos sería buscar las maneras de satisfacer y comercializar bienes y servicios para los distintos grupos étnicos, en relación al sector estudiado. La comercialización de papelería no está exenta a ningún grupo étnico puesto que estos productos están industrializados y es de necesidad para cualquier tipo de etnia.

En cuanto a la fuerza laborar este traería una ventaja competitiva puesto que según Porter un equipo de trabajo heterogéneo traería para las empresas del sector mayor innovaciones, creatividad y planes estratégicos de mejora⁴¹.

³⁹Reclutado de: <http://www.iesantamaria.hostignition.com/ipreg/images/stories/modulodescargas/POT/prediagnostico%20%20socioeconomico.pdf>

⁴⁰ DANE- CENSO GENERAL2005 Cartagena-Bolívar, Reclutado de: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/13001T7T000.PDF 2 de abril de 2012.

1.2.5 Deserción escolar: Para el año 2011 fueron en total 6807 estudiantes – representados con un 3,4%- que abandonaron las aulas de clase, situación alarmante para la secretaria de educación distrital quien planea poner en marcha un plan que busca que los estudiantes regresen a clases⁴². Esta cifra también puede ser preocupante de una u otra forma para el sector de comercios de papelería debido a que el hecho de que menos niños y/o adolescentes asistan a las aulas de clase implica una disminución en la demanda con respecto a los útiles escolares.

1.3 SECTOR TECNOLÓGICO

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas en Colombia es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que remplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme, puesto que un atraso en los medios tecnológicos puede dar ventaja a la competencia y sacar a la empresa del mercado, la tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.

Cuando los productos de una empresa se encuentran en su ciclo de vida en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de los competidores⁴³, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia. Al hablar de tecnología nos referimos al uso de técnicas que involucran la aplicación de nuevos avances de la ciencia pura, es decir, el conocimiento científico del medio ambiente del hombre y sus propiedades⁴⁴, lo cual requiere de la inversión de grandes cantidades de capital.

En el proceso de competencia tecnológicas e innovación existente para las empresas del sector estudiado varios de los avances en tecnología de punta

⁴¹ DAFT Richard L. Teoría y Diseño Organizacional 9ª edición México: Cengage Learning 2007 Pág. 63.

⁴² Reclutado de: <http://www.rcnradio.com/noticias/editor/el-34-de-desercion-escolar-se-presento-en-el-140259> 27 De mayo de 2012.

⁴³ KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Marketing. 2001

⁴⁴ Lynne Markus y Daniel Robey. TIC y cambios organizativo

como los son software y maquinarias de innovación que sirven para un sistema de gestión, específicamente diseñado para la informatización de todos los procesos de una librería que ayudan a la solución de problemas diarios de gestión y control. A continuación presentaremos los últimos avances tecnológicos que pueden ser adoptados por las empresas del sector de comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos especializados:

Algunos de estos Software son:

- *Geslib plus*: Es un sistema de gestión específicamente diseñado para la informatización de todos los procesos de una librería, herramienta pensada por y para libreros que recoge la mayor parte de los casos que se pueden dar en una librería y en la que a buen seguro verá reflejadas soluciones a sus problemas diarios de gestión y control.
- *Infoliber*: Este programa de gestión de librerías, papelerías y prensa, Entre las características más destacadas del software Infoliber destacamos: Multidioma y multimoneda, Envío directo de documentos desde la aplicación por correo electrónico, Exportación de documentos a formatos diversos (PDF, WORD, EXCEL, RTF), Gestión específica para lotes de libros escolares (libros de texto), Búsquedas de información especiales para ramo editorial (autor, editor, materia, ISBN, proveedor, etc.).
- *Gs Base*: Software de gestión para distribuidoras de libros y material de papelería al mayor. Programa para mayoristas de libros y papelería. Aplicación informática creada para resolver la gestión comercial de empresas distribuidoras de libros y material de papelería al mayor (multidelegación).⁴⁵Contempla: Contratos con editoriales, Libros de texto, Control de devoluciones (clientes y proveedores), Depósitos, Facturación, Límites, Consulta del público, Novedades, etc.
- *Gestinpres*: Gestinpres está especializado en negocios de: Prensa y Revistas, Librerías, Papelería.
- *Zfactura*: Es un sencillo programa de facturación especializado para empresas de servicios, autónomos y profesionales independientes que le permite configurar múltiples modelos de facturas, plantillas de presupuestos mediante un potente editor de informes incluido. Con soporte de factura electrónica.
- *Carmen wks®*: Es un sistema de nueva generación, especialista en software de gestión para librería, papelería y prensa. Su sistema en pantalla táctil facilita el control y eficiencia en tu empresa y su servicio

⁴⁵ <http://www.donprograma.com/productos/programa-de-gestion-para-distribuidoras-de-libros-y-papelerias-mayoristas-gsbase>

técnico personalizado, incluido gratis durante los primeros 30 días, te ayuda a sacarle el máximo rendimiento durante la puesta en marcha.

En el desarrollo de la tecnología también son presentados hardware que son de gran utilidad para las empresas del sector entre estas se encontraron algunas cajas registradoras con características como: Control 2000, 5000 y hasta 7000 productos, Opción lector de códigos de barras, Factura cliente, Control auditoria, Gran espacio en monedero, Pantalla operario, Pantalla público, Factura público, Comunicación a computador, entre otras característica, algunos de estos hardware son:

- *Caja registradora TE1500*
- *Caja registradora PCRT-485*
- *Caja registradora XE-A225*
- *Caja registradora XE-A506*
- *Caja registradora XE-A406*

1.4 SEGMENTO ECONOMICO

Porcentaje de participación del PIB: Colombia durante los años ha tenido un crecimiento bastante variado, de las que ha dependido específicamente de sus ramas de Actividades, según las estadísticas presentadas por el DANE durante el año 2012 Colombia presento un crecimiento económico de 4.0%, con relación a lo presentado en el año 2011, la siguiente tabla muestra el comportamiento de la variación porcentual del Producto interno Bruto PIB entre el año 2012 y 2011 por Ramas de Actividad Económica.

TABLA 6. Variación porcentual del PIB entre los años 2011 y 2012

RAMAS DE ACTIVIDAD	2011	2012
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	2.4	2.6
Explotación minas y canteras	14.4	5.9
Industria manufacturera	5.0	-0.7
Electricidad, gas de ciudad y agua	2.9	3.5
Construcción	10.0	3.6
Comercio, reparación, restaurante y hoteles	6.0	4.1
Transporte, almacenamiento y comunicación	6.2	4.0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7.0	5.5

Servicios sociales, comunales y personales	2.9	4.9
Subtotal Valor Agregado	6.3	3.9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	10.9	4.7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6.6	4.0

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (en línea)

Los estudios económicos en Colombia exponen las expectativas que se tenía para el año 2012 eran de cifras más bajas 3.7% pero la ubicación presentada en el crecimiento fue un poco más elevada, aunque cabe resaltar que aun así Colombia tuvo una caída en comparación a la del año 2011 que fue de 6.6% como lo indica la tabla anterior.

Según Jorge Bustamante director del DANE y lo que indica la tabla, la mayor participación en el PIB la tuvo la explotación de minas y canteras con un 5.9% en el 2012 presentando una participación negativa con respecto al año 2011; el sector de la industria manufacturera fue la rama económica con más pérdida, con una caída de -0.7%.⁴⁶

En el caso del sector de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles, que en la actualidad por cambios legislativos Es llamado "Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas" que para el grupo investigador es de gran interés para el desarrollo del proyecto, el comportamiento en el 2012 se observa una variación de 4.1%, este resultado se muestra en el crecimiento del comercio en 4,2%, de los servicios de reparación en 3,3 % y de los servicios de hotelería y restaurantes en 4,0%.

El informe realizado semestralmente por el Fondo Monetario Internacional FMI, revela sus predicciones en cuanto el crecimiento que tendrá el PIB de Colombia durante el 2013, consideraron un crecimiento de 4.1% considerado bajo, para las predicciones realizadas en anteriores meses que son de un 4.3 %. Estas predicciones fueron realizadas por el comportamiento que hubo en el primer trimestre del año en curso 2013 que fueron de 2.8%, menor que el obtenido en el mismo periodo del año anterior 2012 del que registra un variación de 5.4%. Las variaciones del PIB los otros trimestres fueron el

⁴⁶ Reclutado de: http://www.elmundo.com/porta/noticias/economia/pib_en_2012_crecio_el_4_.php

segundo de 2.8% y el tercero de 3.1%. Y su crecimiento económico durante el año que fue de 4.0% mencionada anteriormente.⁴⁷

ÍNDICE DE INFLACIÓN: para el estudio de ambientes externos es importante hacer análisis a lo que respecta el índice de la inflación en Colombia, puesto que este indicador macroeconómico nos ayuda a establecer una tasa real con respecto a la línea creciente económica que puede tener el negocio.

Según las estadísticas dadas por el Banco de la República y el DANE, Colombia en el 2013 ha tenido dificultades en cuanto la demanda externa. Estados Unidos que es el primer socio comercial de Colombia, su mayor gasto privado está siendo parcialmente contrarrestado por la consolidación fiscal, lo cual ha llevado a una leve disminución en la proyección del crecimiento de ese país, por lo que la oferta de algunos productos básicos disminuyen y afectan por completo las exportaciones y el intercambios de los bienes producido. Por otro lado la demanda interna si ha tenido más confianza en el consumidor tanto mayorista como minorista debido a que este a aumento su ritmo.⁴⁸

En el primer trimestre del 2013 la inflación presentada anual al consumidor es de 1.9%, esta cifra se muestra inferior a la dada en diciembre del año pasado y a la que se proyecta para este primer trimestre del año; y para el segundo trimestre del año se espera una cifra situada igual o superior que el rango meta 3%, pero resulta una inflación en junio de 2013 de 2.16% cifra superior a la presentada en marzo del trimestre pasado pero inferior al rango meta propuesto. ⁴⁹

Sin embargo, aun cuando no se logró la meta esperadas, el hecho de hablar de una buena demanda en el comercio al por mayor para año 2013, indica una buena perspectiva para la empresa objeto de estudio, debido a que esto le representa oportunidades de aumentar sus ingresos por la veta de sus productos.

⁴⁷ Reclutado de: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/en-2013-pib-colombia-estaria-entre-25-45/169113>

⁴⁸ Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. Marzo 2013. En Línea: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_jun_2013.pdf

⁴⁹ Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. junio 2013. En línea: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_mar_2013.pdf

1.5 SEGMENTO GLOBAL

Colombia cuenta con diez tratados de libre comercio, con México, CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas), CAN (Perú, Ecuador, Bolivia), MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), Cuba, los Estados AELC (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), ALADI (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) y el recién entrado en vigencia el de Estados Unidos. Todos los tratados de libre comercio que tiene Colombia con diferentes países, son en busca de eliminar aranceles para sus productos, en el caso del sector de distribución y comercialización de artículos de papelería y de oficina en muchos de los tratados no se ve afectado, ni beneficiado en gran medida, pero si es de importancia analizar el tratado que entro en vigencia el 15 de mayo del presente del 2012, el tratado de libre comercio entre Colombia y Estado Unidos. En el tratado quedaron con desgravación inmediata artículos de papelería como lápices, pinceles y crayones especiales, esto representa para el sector mayor competencia, debido a que se venden productos a precios más bajos.

En otros aspectos globales es de vital importancia que las empresas no solo conozcan sino que de igual forma practican un concepto muy sonado pero muy poco empleado y es la responsabilidad social. Esto no solo tiene que ver en que afecta o no la empresa a la comunidad que le rodea, sino de cómo está afectando el medio ambiente.

El consumo de papel no deja de aumentar, la industria papelera, es una de las mayores consumidoras de energía y agua, agotando varios de los recursos más importantes para mantener el equilibrio en el medio ambiente, y no conllevar a consecuencias ambientales como el calentamiento global a raíz de la tala de árboles, contaminación de aguas, debido a que vierten los residuos de las industrias nuevamente a los ríos, por una falta de conciencia en el tratamiento de las aguas y de esta manera que las puedan reutilizar en sus procesos. Todo este concepto de cuidar el medio ambiente por obvias razones trae un beneficio para la salud y supervivencia del mundo en que vivimos, pero también, genera una rentabilidad preocuparse como empresa por el medio ambiente. Como se menciona anteriormente cada vez es mayor el querer de entrar en conciencia de que cada día destruimos nuestro planeta y de que podemos hacer la humanidad para que el deterioro sea cada vez menos, entonces es aquí donde radica la oportunidad de negocio para las empresas de papelería pues si se procura vender productos que cuiden el medio ambiente,

como por ejemplo resmas de papel ecológicas a buenos precios esto trae una recordación entre los clientes, entonces vemos que a nivel mundial este va hacer un nuevo mercado, una oportunidad para crear vínculos y alianzas con empresas que fabriquen productos pensando en el bienestar del medio ambiente, además de aprovechar un nicho de mercados que muy pocas empresas han apuntado y es a clientes que están pensando en cómo mejorar su estilo de vida para contribuir a la preservación del planeta tierra.

2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA CON BASE EN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.1 COMPETIDORES REALES

2.1.1 Segmento Empresarial:

- Centro Mayorista Papelero Tauro S.A
- Panamericana
- Papelería Office Max
-

2.1.1.1 Competidores Numerosos O Equilibrados y Capacidad que aumenta en porcentajes importantes.

Segmento del mercado competido, en donde existen una cantidad considerable de participantes, en donde antes de dar un paso ya se espera la respuesta de la competencia, es aquí donde la competencia es alta y está en constante desarrollo de estrategias para ganar clientes. Aquí el poder de negociación es importante y la clave es ser diferenciador no solo en los productos y los servicios, sino en la manera como yo hago llegar esos productos y servicios a mi cliente, es decir, que juega un papel importante el servicio al cliente, en mi capacidad en mi inventario, en mi distribución oportuna. En este segmento el cliente es el que escoge.

Veneplast frente a sus competidores tiene un poder de negociación Medio-Alto, debido a la manera de operar que ha tenido con las empresas que son sus clientes, teniendo en cuenta que lo importantes es tener grandes volúmenes de inventarios, y una respuesta satisfactoria para sus clientes a la hora de los pedidos, además de ofrecer costos más bajos a sus clientes.

2.1.2 Segmento al Detal:

2.1.2.1 Competidores diversos:

- Papelería Office Arte y Papelería Jonán

Poder de Negociación Baja, debido a las distintas formas de operar que tienen estas empresas frente a Venoplast, que buscan cumplir metas que no tienen ninguna similitud entre sí. Office art se enfoca en un segmento específico, que son todas aquellas personas que viven por el sector donde estas se encuentran ubicada, por ejemplo, la que se encuentra en el centro comercial la castellana, sus clientes o posibles clientes son todas aquellas personas o empresas del sector que van en busca de un producto en específico y en cantidades pequeñas, esto se debe a que no maneja inventarios para vender a grandes volúmenes, lo que hace que el valor unitario de cada producto sea más elevado en comparación con los precios que maneja Venoplast, que si maneja inventarios para grandes volúmenes de pedido y que aun el valor unitario se encuentra un menor precio que el de sus posibles competencias. Al igual que papelerías Johan, que se encuentra en estratos medio y altos el cual no está interesado en el precio, ni pedidos a grandes volúmenes.

2.1.2.2. Competidores Diferenciadores

- Papelería Moderna Del Caribe
- Papelería Y Arte Picasso
- Papelería Mapy
- Papelería Mundo Arte

Este grupo de papelerías representan frente a Venoplast un poder de negociación medio-bajo debido a los productos y servicios que estos ofrecen, que llegan a tener un valor agregado frente a los productos ofrece Venoplast a sus clientes; es importante aclarar que esta amenaza no es frente a los precios, pues queda claro que Venoplast es el líder, sin embargo este tipo de advertencias sirven para realizar correcciones y estrategias que permitan que Venoplast también se considere líder diferenciador en productos y servicios, y que en un futuro esta no sea una amenaza significativa para el negocio.

En el caso de Papelería Moderna, maneja entre sus productos libros escolares y obras literarias, aun estando fuera de la temporada, permitiendo tener un fuerte poder de negociación frente a otras librerías. En el caso de las Papelerías y Arte Picasso, Mapy y Mundo Arte que no solo se enfocan a

vender productos de papelerías y de oficina, sino que apuntan de igual forma a un sector que es el de arte y manualidades, ofreciendo productos como pinturas, oleos y servicios como talleres de manualidades que por ende utilizaran sus productos.

2.3. Segmento Mayorista

2.3.1. Lento crecimiento industrial, Bajo Costos De Cambio y Gran Interés Estratégico

- Centro Mayorista Papelero Tauro S.A

En la ciudad solo existen dos grandes mayoristas y distribuidores de papelerías y elementos de oficinas, Veneplast y Tauro. En donde se compite en busca de un posicionamiento estratégico, y en el de ganar gran cantidad de clientes ofreciendo productos de calidad a costos más bajos. Podemos decir que Veneplast frente a Papelerías Tauro tiene un poder de negociación bajo-medio en donde los precios para Veneplast se convierten en una gran diferenciación

3. COMPETIDORES POTENCIALES

3.1. Segmento Mayorista

3.1.1. Economías De Escala, Requerimientos de Capital

- Papelería Los Mayoristas Ltda.
- Ashe S.A

Poder de negociación bajo, debido a que la amenaza con lo que los posibles competidores vienen en este caso es a competir en lo que yo soy bueno en mi mercado, donde pueden llegar con precios de sus productos y servicios a un costo más bajo con diferenciación entre sus productos. Papelería Los Mayorista de Pereira, cuenta con diversidad de productos, incluso los que ofrece Veneplast, como por ejemplo: los artículos para arte y manualidades.

Ashe S.A es una empresa con gran capacidad de capital, cuenta con personal capacitado además de experiencia en distribución y comercialización desde 1946, cubrimiento en las principales ciudades del país. Cuenta con proveedores nacionales e internacionales, resaltando su capacidad,

proveedores nacionales como Arcald, Cartficol, Cartones América, Carvajal, Copapel, Corrugados de Colombia, Icopel, Invesa, Preflex, SmurffitKappa. Proveedores internacionales como Abitibi Bowater, App, Catalyst, Copamex, Norske Skog, Suzano.

4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Las organizaciones empresariales por lo general en sus mercados tienen tiempo de ser constituidos, contienen amplia variedad de clientes eso dependiendo del tipo de negocio que se esté realizando, muchos dependiendo de la categoría de compra en que se encuentren, así esperan el servicio, y la empresa busca su mayor esfuerzo para tener satisfechos a sus clientes. Por esta razón es importante que toda empresa sepa con qué tipo de cliente cuenta para así poder presentar como servicios cualquier diversidad de ofertas.

Aun así con los avances tecnológicos presentados en el siglo XXI, las papelerías siguen siendo de gran importancia para muchas empresas y para las personas, ya que muchos de esos productos ofrecidos, siguen siendo de gran necesidad para labores diarias e incluso si se ofrecen con calidad y garantía-“ Una papelería siempre es útil y necesario sobre todo si cuenta con todos los productos que se utilizan en casa, la escuela, la oficina y la empresa; debido a que tiene a la mano de sus consumidores todos los elementos necesarios para archivar, transcribir y emitir todo tipo de documentos.”⁵⁰

Para realizar un análisis respectivo de que tipos de compradores pueden tener las papelerías, se realiza una segmentación según el volumen de compra de los compradores:

4.1 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES POR VOLUMEN DE COMPRA

4.1.1 Clientes mayoritarios o con altos volúmenes de compra: Se pueden considerar como los que compran una gran parte de producción de una industria, por lo general estos compradores siempre elevan el porcentaje de venta en papelería por sus grandes volúmenes de compra, siempre y cuando el

⁵⁰Reclutado de: <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

producto y el servicio de dicha papelería sean de complacencia para el cliente, entre los mencionados están:

- Papelería Mapy
- Papelería Mundo Artes
- Papelería Office Max
- Vendedores ambulantes

A pesar de que estas empresas compran un total de producción para la industria de papelerías bastante elevado, por el análisis realizado dentro de la papelería y distribuidora Venoplast, por los precios bajos que esta misma maneja para el cliente en general el poder de negociación del comprador es bajo, estos se acomodan a los términos de costo que les presenta Venoplast como distribuidor frente a los demás en su industria.

4.1.2 Clientes Corporativos con promedio volumen de compra: Los compradores segmentados aquí son los que por lo general sus compras son con contrataciones fijas pero que se encuentran en un nivel intermedio al momento de negociación con la papelería, podríamos mencionar aquí empresas como:

- Mundo Mujer
- Carbo Química
- Cámara de Comercio
- Gobernación de Bolívar

Las universidades que se encuentran ubicadas dentro de la ciudad: (Ubicadas entre las más grandes universidades en Cartagena) ejemplos de 5 de ellas:

- Universidad de Cartagena
- Universidad de San Buenaventura
- Universidad Tecnología de Bolívar
- Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco
- Universidad Jorge Tadeo lozano

A estas empresas les importa más la rapidez del servicio y el servicio satisfactorio como tal que los costos presentados por el vendedor, a este tipo de clientes también se les puede llamar clientes complacidos: “Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas, este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le

ofrezca una oferta de servicio mejor”.⁵¹ Por lo anterior divisamos que estos tipos de compradores tienen un nivel de negociación en cuanto a precios medio ya que para ellos es menos relevante, sin embargo se debe jugar bien con los costos pero sin separarlo del servicio ofrecido porque la única forma de mantenerlos sería con complacencia en el servicio y producto brindado. También como empresa focal debe tener en cuenta según Porter que no son los únicos que ofrecen estos productos de papelería en su industria y enfrentaría peligros si no se maneja de manera integrada.

4.1.3. Clientes minoritarios o con bajos volúmenes de compra: Este es el tipo de clientes con compras ocasionales y que están muy por debajo del promedio, compras por unidades, se podría sub-segmentar en:

- Estudiantes universitarios
- Estudiantes de colegio
- Profesores
- Personas particulares

Los anteriores por lo general compran por necesidades de papelería pero en porcentajes muy bajos, su nivel de negociación con la empresa es muy bajo, pero aun así son atendidos para lograr buena complacencia.

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Entendamos que debido a la gran cantidad de productos que comercializa una distribuidora y papelería como Venoplast LTDA así mismo es la cantidad de proveedores que posee. Por lo tanto se realiza una segmentación de los proveedores en grupos de significancia dependiendo del volumen de artículos que comercialicen con Venoplast LTDA, es decir se le da mayor importancia a los proveedores que le comercialicen con la empresa mayor cantidad de productos y a medida que las cantidades vayan disminuyendo.

⁵¹Reclutado de : <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html> Ivan Thompson

5.1 PROVEEDORES DE INSUMOS

Distribución: Este tipo de proveedores son aquellos que llevan años en la producción y distribución de sus productos y actualmente cuentan con un amplio portafolio de clientes. Sin embargo, conservan su calidad y cada día son referidos a más clientes por la confianza que han generado en su mercado, incluso, gozan de una excelente publicidad en el sector. Pero este tipo de proveedores ven más atractivos aliarse con un pequeño grupo de sus clientes para que estos distribuyan su producto en sus respectivas áreas, y así el proveedor solo tendría que encargarse de enviarle las grandes cantidades de productos a ese cliente exclusivo. Este es el caso como cuadernos El cid, Scribe, editorial NORMA en su línea de cuadernos y distribuciones Edal en su línea de sellos, en este segmento de proveedores el nivel de negociación sería bastante alto puesto que dependiendo al volumen de pedido así mismo será el descuento y este tipo de productos son críticos para el éxito de la empresa, son productos principales. La empresa tendría que mantener el nivel de pedido que los proveedores exigen para ese descuento especial para que el precio de venta del producto no tenga fluctuaciones ni afecte la utilidad de la empresa.

Grandes volúmenes: este tipo de proveedores se caracterizan por no producir una sola línea de productos para papelerías, sino que manejan variedad de líneas. Venoplast LTDA. Aprovecharía para hacer grandes pedidos de diferentes productos, logrando un descuento por cantidad que supere al de la competencia y así ofrecer precios más atractivos a sus clientes. Incluso puede negociar en algunos casos ser distribuidor exclusivo para algunas marcas en Bolívar como mencionamos en la categoría anterior y con estos productos convertir a su competencia en clientes. Dentro de estos tenemos al grupo Carvajal en esta categoría de proveedores también se incluyen los de aseo.

5.1.1 Importación internacional: Estas negociaciones se hacen de manera directa con empresas de Brasil, Filipinas y China bajo la figura de la empresa de Venoplast Ltda. no como una empresa de importación

Proveedores de activos: Dentro de la empresa también se necesitan un grupo de proveedores que surtan los artículos y servicios necesarios para desarrollar la actividad de la empresa y prestar el servicio, dentro de estos tenemos:

Proveedores de computadores, maquinaria, muebles, vehículos y equipos de oficina: Dentro de estos el poder de negociación es bajo porque existen muchas empresas que prestan este servicio como son Dell Computer

Corporation, Acer, Compaq, Hewlett Packard, SONY, Casio, Toshiba; Chevrolet, Toyota, Mazda; Muebles Jamar, Muebles Cárdenas y muchos más. Debido a la gran variedad de estos y la similitud en calidad y servicio es muy fácil para los clientes como Veneplast LTDA cambiar de proveedor según lo considere.

Proveedores de seguridad: El caso es muy similar al anterior, la diferencia es que en este caso no hay tantos ofertantes de este servicio, por lo tanto el poder de negociación es medio. La empresa escogería el proveedor que le brinde mayor seguridad que se traduciría en calidad del servicio con los mejores precios, dentro de los principales proveedores de este servicio con las características anteriores en la ciudad de Cartagena tenemos a Vimarco y seguridad privada.

Proveedores de servicios: Estos son los proveedores que surten la empresa de energía eléctrica, agua potable, telefonía e internet. El nivel de negociación es alto puesto que son tarifas establecidas en cada sector de la ciudad de Cartagena y no tiene posibilidad de cambio alguno, además este tipo de servicios aunque son públicos son prestados por empresas privadas, en la ciudad de Cartagena solo hay una empresa para cada servicio, lo que obliga a la empresa a tomar las oferta del proveedor a como dé lugar. En los únicos servicios que el poder de negociación es bajo es en el de telefonía e internet puesto que hay variedad de empresas que ofrecen este servicio y la empresa puede entrar a negociar con cada una según le convenga.

Proveedores de mano de obra: En el tipo de empresas medianas como Veneplast LTDA. Recomendamos hacer contrataciones con entrevistas directas, no tener un proveedor de empleados puesto que se gastarían recursos económicos innecesarios. La empresa podría hacer sus contrataciones directas sin necesidad de contratar a alguien más, también se aseguraría de conocer a la persona que está contratando y en caso de errores en la contratación la responsabilidad no sería de un tercero sino de la misma empresa. Por lo tanto los proveedores serian toda la población mayor de edad habitante en la ciudad de Cartagena, el poder de negociación es bajo.

6. AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Consideramos que en giro de X negocio existe gran cantidad de materiales substitutivos donde pueden los clientes tener más opciones de adquisición en los diferentes locales que están destinados a la venta de papelería.

En la actualidad la empresa VENEPLAST, ofrece productos para el aseo y la oficina pero su principal actividad está relacionada con la papelería y útiles escolares, cuenta con un número considerable de productos substitutos, clasificados en 4 segmentos: Almacenes de Tecnología, Los Almacenes de Cadena, Micro-tiendas de Variedades en los Barrios y las Ventas por Internet.

6.1 ALMACENES DE CADENA

Los almacenes de cadena hoy en día han ampliado su portafolio de productos, En estos se pueden conseguir artículos de papelería y útiles escolares además de artículos de oficina y aseo; por lo tanto se consideran una fuerte amenaza de productos substitutos para nuestra empresa.

- Grupo éxito
- *Olimpica S.A*
- *Jumbo*

ALMACENES DE TECNOLOGIA

Una amenaza son las empresas que ofrecen productos tecnológicos, ya que entre sus productos de ventas ofrecen algunos artículos relacionados con nuestro negocio, además de que los actuales avances en tecnología y comunicación traen al mercado bienes que pueden sustituir en cierto punto todo lo relacionado a papelería y útiles escolares. Este tipo de negocios constituye una amenaza baja para nuestra empresa dadas sus características.

- Panamericana
- Compulago
- Compustars
- Computer Working Ltda.
- Safari Computadores

MICRO-TIENDAS DE VARIEDADES EN LOS BARRIOS

Las micro-tiendas de variedades en los barrios se han convertido en una alternativa de las personas a la hora de compras de útiles escolares, gracias a su cercanía de las viviendas algunas personas optan por hacer este tipo de compras en estos sitios. Este tipo de negocio día a día se encuentra con más facilidad en cualquier parte de la ciudad. Estas micro-tiendas de variedades se convierten en una fuerte amenaza del negocio a la hora de compras minoristas, los precios pueden ser más elevados que en una papelería pero tienen el beneficio de la cercanía para los clientes.

VENTAS POR INTERNET

Las plataformas de compra y venta por Internet, a través de las cuales los consumidores pueden acceder una amplia variedad de productos de papelería y útiles escolares, artículos de oficina y aseo sin salir de su casa y recibirlos en la puerta de su hogar, a precios generalmente bajos. Se consideró que Mercadolibre.com.co y Deremate.com.co son las plataformas de compras y ventas por internet que representan una mayor amenaza como productos sustitutos, ya que ofrecen una gran variedad de productos, mientras que otras plataformas de compra y venta disponibles para Colombia ofrecen productos de diferentes tipos enfocados más hacia productos tecnológicos, viviendas y vehículos. Este tipo de compras se consideran una amenaza media para nuestro negocio, teniendo en cuenta que en la ciudad de Cartagena no existe una cultura de compras por internet entre la gran mayoría de la población, pero dadas las características de hacer compras sin salir de la casa representa un riesgo medio, ya que muchos de nuestros posible clientes pueden optar por esta opción: Mercadolibre.com.co, Deremate.com.co, Store.officedepot.com.co, Falabella.com.

ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

VENEPLAST es una sociedad de tipo limitada, constituida por capital 100% familiar. Está conformada por dos socios quienes se encargan del manejo del negocio. La compañía tiene por objeto social el desarrollo de todas las actividades lícitas del comercio, y en especial de manera principal las siguientes actividades: comercio al por mayor y por menor de papelería, útiles de oficina y escritorio, tonners, cartuchos, tintas y elementos de litografía.

A sus 18 años de experiencia en el mercado, en la ciudad de Cartagena, la empresa tiene abiertas sus puertas al público en cuatro puntos de venta,

distribuidos entre Bazarro, donde opera la sede principal del negocio y oficinas administrativas; Centro Histórico, Barrio Almirante Colon y Centro Comercial Los Ejecutivos.

Hasta la fecha, su nómina está conformada por 71 empleados, lo que la identifica como una mediana empresa, todos comprometidos con el cumplimiento de los requisitos de sus clientes.

A continuación, se detallan cada uno de los elementos que conforman la **estructura organizacional** de la empresa.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL: La filosofía organizacional se puede ver como la “personalidad de una empresa”, es decir, lo que la identifica y diferencia de las otras, representa la razón de ser de la compañía y hacia dónde va orientado el logro de los objetivos. Por esta razón, antes de describir la departamentalización y todos aquellos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, se hace necesario ubicar al lector en las bases de la compañía objeto de estudio.

Dentro de VENEPLAST se pueden identificar los siguientes elementos de su filosofía organizacional.

MISION: Ofrecerles un buen servicio con productos de calidad y garantía para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes con responsabilidad con quien buscamos una relación comercial transparente basada en el buen servicio y calidad de productos que garantizan nuestra permanencia en el mercado.

VISION: Ser una empresa competitiva en todas las líneas que comercializamos, mejorando la calidad de nuestro servicio para la completa satisfacción de nuestros clientes que son nuestro objetivo principal, para ser reconocida como líder de distribución de la costa.

Cabe resaltar que esta misión y visión no se encuentra claramente visible dentro de la empresa y a disposición de los empleados y del público en general, por lo que resulta desconocido para todo el personal.

Así mismo, la empresa no tiene establecida dentro de su ambiente organizacional principios, valores y políticas que regulen la conducta de sus empleados y que sirvan como punto de partida a la hora de establecer los demás procedimientos de la compañía.

Lo anterior, indica que los empleados de VENEPLAST no tienen claro hacia dónde va la compañía y cuáles son los medios a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Esto indica, que cada uno de ellos vive del día a día, realizando sus labores y rutinas porque es consciente de que debe hacerlo para ganarse un salario y para que la empresa funcione correctamente, mas no porque forma parte de los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos, ya que incluso desconocen dichos objetivos.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Si bien es cierto que los empleados no tienen claro hacia dónde se dirige la organización, dentro de la empresa es posible encontrar un grupo representativo de personas que llevan largos años trabajando para VENEPLAST y que muestran un alto compromiso con la empresa y un claro sentido de pertenencia.

Así mismo, se evidencia dentro de las instalaciones de la empresa un alto compañerismo en las relaciones interpersonales entre los trabajadores y a su vez con algunos directivos de la compañía.

Sin embargo, muchos de estos empleados afirman que les gustaría que la compañía pueda escuchar de una forma más abierta sus necesidades y en la medida de lo posible atender a sus solicitudes, lo que ellos consideran que lograría afianzar su motivación con el trabajo.

En lo que respecta a la comunicación interna, esta se da de manera informal debido a que los mensajes no siguen canales establecidos formalmente por la empresa y al momento de referir una situación específica, los empleados lo

hacen abiertamente entre sus mismos compañeros, y solo en algunos casos se dirigen al gerente general, quien les otorga total libertad para que se acerquen a él y le manifiesten sus inquietudes.

CULTURA ORGANIZACIONAL: El Gerente General de la empresa es quien determina las normas y reglas que se deben seguir dentro de la compañía y en sus manos está el control absoluto de la misma.

Por tratarse de una empresa de tipo familiar, solo los miembros de la dicha familia tienen total libertad para la toma de decisiones, sin embargo, la última palabra siempre la tiene el gerente general de la compañía quien finalmente determina que se puede y que no se puede hacer.

Con base en lo anterior, se puede decir que el resto de empleados de la empresa no tienen autonomía individual dentro de la misma, manejan poca libertad en su trabajo y se mantienen bajo una estrecha supervisión, limitados siempre a cumplir órdenes de su jefe, lo que impide que estos se estimulen para ser innovadores.

En lo que respecta a las compensaciones y ascensos a los trabajadores, las primeras van ligadas a su nivel de desempeño y productividad y lo segundo a los años de antigüedad del empleado dentro de la compañía.

NIVELES JERARQUICOS

Gerencia General: El responsable de esta área es el accionista mayoritario y propietario del negocio Humberto Álvarez Quintero.

El Gerente General es el representante legal de la compañía y tiene total facultad para comprometer a la empresa con terceros y para realizar las negociaciones con sus clientes y proveedores. Así mismo, representa la cabeza y máxima autoridad dentro de la compañía, por lo que todas las demás áreas de la empresa dependen de esta.

Dentro de sus funciones principales, se pueden destacar principalmente la toma de decisiones y los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control.

En lo que respecta a la planeación, en la empresa generalmente se lleva a cabo durante el cierre de cada año, debido a que además de ser una fecha próxima a la temporada escolar, cuyos meses generan los mayores ingresos del negocio; para este periodo es posible evaluar el desempeño general que la empresa presentó durante el año, para luego tomar las decisiones correspondientes con base en dicho análisis.

A partir de lo anterior, se determinan los objetivos del nuevo periodo y todas las estrategias que se deberán llevar a cabo para alcanzarlos satisfactoriamente, teniendo en cuenta el presupuesto necesario para que estos puedan ponerse en marcha.

Otra de las actividades que se lleva a cabo durante este proceso de planeación es el establecimiento de metas de ventas para cada mes del año, las cuales se realizan con base en datos históricos correspondientes a las ventas de cada sucursal y teniendo en cuenta las posibilidades de crecimiento que se presentan en el sector de la ciudad en el cual se encuentran ubicados estos puntos de venta.

Sin embargo, por lo general estos objetivos y metas de ventas no son difundidos de forma clara a todo el personal de la empresa, lo que implica que estos trabajen diariamente sin conocer específicamente las metas que deben alcanzar y hasta donde la compañía quiere llegar.

Esto se puede constituir como una debilidad para la empresa ya que resulta bastante complicado para un empleado trabajar por un objetivo que no conoce, y así mismo, evaluar su desempeño a lo largo del periodo.

Otras de las actividades que realiza la Gerencia, es la reevaluación del desempeño de cada uno de los responsables de los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa, para determinar quiénes pueden continuar en el

cargo o quienes deberán ser removidos, de acuerdo al desempeño que tuvieron en el periodo anterior y los resultados alcanzados.

Debido a que todos los contratos de trabajo de los empleados se establecen a término fijo con duración de un año, se determina que contratos pueden ser renovados y que parte del personal se considera deberá salir de la empresa. Sin embargo, esto último solo se tiene en cuenta cuando el empleado se vea involucrado en faltas que la empresa considera graves tales como fraudes, incumplimiento de las horas laborales determinadas en el contrato de trabajo sin justa causa o ineficiencia constante en el desarrollo de sus actividades.

El Gerente General, a su vez cumple con las funciones del departamento de compras y es el quien se encarga directamente del contacto de proveedores y todo lo correspondiente a la negociación con los mismos.

En este punto, es necesario tener en cuenta que debido a la naturaleza de la empresa y su objeto social, VENEPLAST maneja un alto volumen de inventarios, lo que implica que la compra de estos productos se realice directamente al proveedor y en otros casos se realiza por medio de un sistema de importaciones internacionales.

En esta modalidad de compras se puede identificar una ventaja para VENEPLAST debido a que el hecho de comprar mercancías en grandes volúmenes a los proveedores y sin contar con ningún tipo de agente intermediario en el proceso, no solo incurre en una disminución de su costo de adquisición, sino que además permite atender a las necesidades de “rapidez” del cliente al momento de solicitar sus productos en cantidades, puesto que en su gran mayoría estos necesitan que la mercancía les sea entregada de forma inmediata que se ve reflejado en la fidelidad del cliente con la empresa.

Lo anterior justifica el costo que requiere el manejo de inventarios dentro de una empresa y el hecho de tener que contar con una bodega de almacenaje.

Talento Humano: Dentro de la empresa aún no se ha consolidado un Departamento de Talento Humano como tal y quien asume toda la responsabilidad del área es la representante legal suplente en conjunto con un

empleado quien ejecuta las funciones correspondientes a la nómina y se encargan de todo el proceso de selección y contratación del personal. A continuación, se describen las actividades que se desarrollan en lo referente al Talento Humano y los parámetros bajo los que se realizan.

- **Reclutamiento del Personal:** Los aspirantes a ocupar las vacantes dentro de la empresa son elegidos en la mayoría de los casos por recomendaciones del personal interno de la empresa, y solo cuando no se presenta recomendación alguna es que se recurre a fuentes externas como el caso de las bolsas de empleo.

- **Proceso de selección del personal:** El proceso de selección del personal se realiza cada vez que se crea un nuevo cargo dentro de la empresa o en su defecto uno de los empleados abandona su cargo, y se realiza de la siguiente forma:

Una vez seleccionados los aspirantes a ocupar la vacante, estos se citan a una entrevista con los responsables de esta área mencionados anteriormente. Al final de las entrevistas, se define la persona que finalmente ocupara el cargo, de acuerdo a la percepción que se haya tenido de cada uno de los entrevistados y el perfil que debe tener la persona a ocupar el cargo. Luego, este nuevo empleado debe someterse a un periodo de prueba por 3 meses, en el que a su vez recibe el entrenamiento necesario para desarrollar las funciones correspondientes al cargo.

- **Descripción de funciones:** La empresa tampoco cuenta con un manual de funciones que especifique a cada trabajador detalladamente cada una de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, siendo el responsable del área quien se encarga de explicar de manera directa cada una de sus funciones a los empleados.

- **Perfil de los empleados:** Con respecto a este punto, solo es necesario que los responsables del manejo contable y de sistemas tengan un título profesional que acrediten sus actividades. El resto del personal que desempeñan las funciones de ventas, bodega, despacho de mercancías, cartera, recepción, domicilios y cajas no es relevante que tengan experiencia en el desempeño de dichas funciones, puesto que la organización busca desarrollar la experiencia del personal en el mismo negocio y evitar que vengan con conocimientos y actitudes adquiridas en otra empresa. Por su parte, la administración de los diferentes puntos de venta es delegada exclusivamente a

los familiares del gerente, quienes tienen la libertad de adquirir sus conocimientos empíricamente.

- **Capacitaciones:** Las capacitaciones solo se realizan una vez en el mes de diciembre, en víspera del periodo de temporada escolar, el cual genera los mayores ingresos de la empresa durante el año. El tema de dicha capacitación se centra en las ventas de mostrador, debido a que la empresa considera que las exigencias del comercio y la gran competencia que hoy en día se presenta, necesita de vendedores expertos, con iniciativa y capaces de retener a los clientes, de tal forma que estos se vayan con una imagen agradable del negocio y decidan volver a adquirir sus servicios.

Sin embargo, cabe resaltar que la empresa no tiene estructurada una política de capacitación y entrenamiento constante de sus empleados lo que impide que estos renueven sus conocimientos y mejoren sus habilidades en sus puestos de trabajo.

Además, debido a las jornadas laborales extensas y los altos volúmenes de trabajo que se manejan diariamente, es poco el tiempo que le queda al personal para dedicárselo al entrenamiento, reduciendo de este modo las posibilidades de mejorar la eficiencia del trabajo en la organización.

- **Políticas de ascenso dentro de la empresa:** Las políticas de ascenso de los trabajadores se manejan por antigüedad. Solo aquellos que tengan un mayor número de años laborando dentro de la empresa son aptos para ser promovidos.

- **Políticas salariales:** El salario promedio que se asigna a los empleados en VENEPLAST es el equivalente al SMLMV más prestaciones legales exigidas por la ley tales como: subsidio de transporte, primas, vacaciones, cesantías e intereses de cesantías. Adicionalmente, la empresa le otorga a sus trabajadores prestaciones extralegales tales como: subsidio de transporte adicional al valor correspondiente legalmente, prima de alimentación correspondiente a la suma de \$5000 por día laborado, Bonificación extralegal por volumen de venta y utilidad con base en las metas establecidas mensualmente, los vendedores de planta y externos reciben bonificaciones por ventas superiores a \$25.000.000 durante el mes. El monto de dicha bonificación corresponde al 3%, 5% o 10% de la tercera parte de las ventas, dependiendo del margen de utilidad alcanzado, y los empleados con mayores años de servicio dentro de la empresa reciben prima de antigüedad equivalente a la suma de \$120.000 mensuales.

Cabe resaltar que este salario no aplica para algunos empleados que ocupan cargos directivos tales como: Gerente general y representante legal suplente, cuyo salario equivale a la suma de \$4.000.000 mensual más prestaciones legales y extralegales; contador, jefe de despacho, jefe de cartera y administrador punto de venta centro histórico cuyo salario equivale a \$1.500.000 mensuales más prestaciones legales y extralegales; y el personal del departamento de contabilidad que tienen un salario en la nómina de \$1.000.000 más prestaciones legales y extralegales.

- **Duración del contrato laboral:** Los contratos laborales se establecen a un año. Por lo tanto, al final de este periodo se liquidan todas las prestaciones y se considera la renovación del contrato, de acuerdo a consideración de su gerente general.

Mercadotecnia y Ventas: Dentro de la empresa no existe un Departamento de Marketing como tal, puesto que las funciones de esta área las maneja directamente el gerente en conjunto con uno de los directivos de la empresa quien dentro de sus funciones, asume las actividades específicas propias de este departamento.

Producto: Básicamente el manejo de los productos de la empresa los maneja el gerente, que es quien se encarga de la negociación directa con los proveedores, y de la búsqueda de nuevos mercados y productos que sean viables para el negocio.

Hasta la fecha VENEPLAST no maneja líneas de productos propias, puesto que la esencia del negocio consiste en compra y venta de productos ya fabricados. Por lo tanto, la imagen que se ofrece de cada producto como empaque y etiquetado es la que suministra el proveedor del mismo debido a que son marcas propias ya existentes en el mercado.

Por su naturaleza y objeto social, la empresa maneja 3 grandes unidades de negocio denominadas así:

- Elementos de papelería en general: Cuyos productos más representativos y con mayor rotación de ventas son las resmas de papel tamaño carta y oficio, papeles seda, celofán, silueta y cartulinas Bristol, plana y fluorescente.

- Útiles escolares: cuyos productos más representativos y con mayor rotación de ventas son los cuadernos cosidos y grapados 100-1, 100-2 y 100-3; cuadernos cosidos y grapados 50-1, 50-2 y 50-3; lápiz negro de escritura, lápices de colores, cartuchera escolar sencilla, borrador y sacapuntas.
- Útiles de oficina y escritorio: cuyos productos más representativos y con mayor rotación de ventas son Legajador AZ tamaño carta y oficio, tonners, cartuchos, tintas, grapadoras, perforadoras de 2 huecos, bolígrafos negros, libros de acta de 200 folios y sobres de manila tamaño carta y oficio.

La empresa se dirige hacia los siguientes segmentos de mercado:

- a) El mercado corporativo: Al que se le ofrecen artículos de escritorio y oficina tales como resmas de papel, tintas de impresora, AZ, portalápices, teclados para computadores, mouse, entre otras según sean las necesidades.
- b) El mercado detallista: Al que se le ofrecen productos para uso personal de una persona tales como cuadernos, colores, lápices, borradores, carpetas, etc. por lo general, cuando se trata de este tipo de clientes estamos hablando de ventas en cantidades pequeñas o unidad.
- c) El mercado mayorista: A los que se ofrecen productos en cantidades a precios menores para su reventa en otros negocios de características similares.

De acuerdo a lo anterior, como se puede ver la empresa maneja una amplia cobertura en el mercado del sector de papelerías y artículos de oficina lo que le permite manejar grandes volúmenes de clientes y atender a distintas necesidades del mercado dentro del sector.

De cada línea de productos se manejan distintas marcas en el mercado, con características similares pero bajo precios y calidades diferentes, de tal forma que el cliente tenga la opción de elegir entre varias opciones de acuerdo a las necesidades que presente y a lo que está dispuesto a pagar por adquirirlo.

Precios y costos: Todos los precios de los productos se manejan con un mismo margen de contribución aplicado al costo, los cuales son del 25% en el caso de los precios mayoristas y el 45% para las ventas al detal. Este porcentaje de contribución fue establecido por el gerente de la empresa basado en la cobertura de los costos fijos y la utilidad o ganancia esperada, y se fundamenta en los altos volúmenes de venta que maneja la empresa basados

en una política que consiste en “vender mayor cantidad de productos a precios más bajos que la competencia”.

“Mi estrategia siempre ha sido vender más barato sin descuidar la calidad, esto me ha permitido hasta la fecha adquirir gran cantidad de clientes y me permite obtener utilidades atractivas debido a que esto es posible cuando se vende en grandes cantidades” afirma el Gerente de la empresa.

Cabe resaltar que por políticas de confidencialidad de la empresa, al grupo investigador no le fue posible acceder a la información correspondiente al costo de compra de los productos, sin embargo, su gerente afirma que su gran capacidad de negociación le ha permitido a lo largo de los años de funcionamiento del negocio adquirir productos a costos “bajos”, los cuales le permiten mantener la estrategia de liderazgo en costos en la que se fundamenta VENEPLAST.

Según el Gerente, este costo de los productos se debe a que son adquiridos directamente con el fabricante sin ningún tipo de intermediarios que son quienes van interviniendo finalmente en la transformación del precio.

Otra de las formas de adquirir bajos costos se da a través de la compra de gran cantidad de volúmenes de un mismo producto a un pago inmediato, lo que le permite adquirir descuentos especiales y le da cierto poder de negociación con los proveedores; y la modalidad de compra por medio de exportación directa de países como Panamá, Brasil, Filipinas, China y Venezuela donde también es posible adquirir mercancía de la misma marca y calidad, a costos de adquisición más bajos que los que se consiguen en el país.

VENEPLAST, ofrece además servicios adicionales al producto que no tienen ninguna incidencia en el precio final como es el caso del domicilio y garantía por fallas del producto.

Plaza: Como se menciona anteriormente, la empresa se dirige a tres sectores del mercado diferentes. Por lo tanto, se identifican en ella los siguientes canales de distribución:

Canales de distribución directa: Ventas directas a los clientes en los puntos de venta, y ventas por teléfono y correo electrónico que se les hace llegar al cliente a través de un servicio a domicilio completamente gratis.

Canal de distribución mayorista/detallista: En el que se presentan intermediarios detallistas, quienes adquieren los productos en cantidades considerables para luego revenderlos al consumidor final en sus negocios. Este tipo de clientes adquieren los productos a un precio inferior que los clientes que realizan compras directas por unidad en los puntos de venta de la empresa, de tal forma que queda a libertad de cada cliente decidir el precio final del producto debido a que la empresa no le impone ningún tipo de precio al que estos deban vender a los consumidores finales.

Canal de distribución mayorista/corporativo: En el que se venden productos en grandes volúmenes donde el consumidor final es el cliente corporativo. En este tipo de canal no se incluyen intermediarios.

Promoción: Básicamente la publicidad de la empresa se realiza por radio y se hace por subcontratación. El Gerente contacta a un grupo de personas externas a la organización especialistas en tema de publicidad y les da a conocer el tipo de publicidad que necesita, luego estos ofrecen diferentes cuñas publicitarias y este selecciona la que mejor cumpla sus expectativas. Luego esta cuña publicitaria es difundida en todas las emisoras de la ciudad y a través de ellas realizan promociones de ventas como descuentos o adquisición de productos gratis por contestar alguna pregunta referente a la empresa.

Fuerza de venta: Dentro de la empresa podemos identificar claramente dos grupos de vendedores: internos y externos, quienes se encargan de hacer un puente en la comunicación entre la empresa y los clientes.

El grupo de **vendedores internos** es conformado por aquellos que trabajan en el punto de venta de la organización, lo que la empresa denomina en este caso “vendedores mostrador”. El contacto de estos vendedores con el cliente se da en la medida en que estos mismos lleguen a la empresa. Sin embargo, de ellos depende que lleven aún más mercancía de la estipulada y que deseen regresar, logrando de este modo su fidelización.

Por su parte, el grupo de **vendedores externos** está conformado por todos aquellos empleados encargados de establecer un contacto directo con clientes

corporativos. Es decir, su función es llegar hasta las empresas y lograr que estas quieran comenzar a adquirir los servicios de VENEPLAST en lugar de otras papelerías.

Ambos grupos de vendedores son capacitados anualmente, específicamente en el mes de diciembre como se explica en el punto correspondiente a capacitaciones.

Servicio Postventas: Una vez el cliente decide adquirir los servicios de VENEPLAST, es necesario hacer seguimientos periódicos que determinen la satisfacción de los mismos, a través de breves encuestas hechas por llamadas telefónicas de corta duración, de tal forma que el cliente no se sienta hostigado.

En caso de que el cliente adquiriera un producto defectuoso o averiado completamente, este es recibido inmediatamente por la empresa para su cambio o reparación (garantía).

Investigación de mercados: La empresa no realiza investigación de mercados bajo un rigor científico, puesto que se basa en pruebas empíricas bajo la confianza de los rumores generados por los clientes y empleados que identifican a la organización como un negocio sólido y bien posicionado en el mercado.

DESPACHO: El responsable de este departamento es uno de los miembros de la familia que conforman los directivos de la empresa.

Dentro de las funciones principales de esta área se destacan las siguientes:

- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.
- Organizar las rutas diarias de los camiones y motos quienes se encargan de distribuir los pedidos a los diferentes clientes en la ciudad.
- Supervisar la correcta expedición de todos los productos despachados de la bodega o punto de venta principal, con el propósito de dar cumplimiento con la carga oportuna de los camiones de acuerdo a la planificación establecida.

- Supervisar la preparación y empaque de cada uno de los pedidos solicitados por los diferentes clientes y puntos de venta de la empresa.
- Cuando un cliente recibe un pedido incompleto o con productos con características diferentes a las solicitadas en la orden de compra, es el jefe de este departamento quien se encarga de analizar las causas del error. Una vez realizado este proceso, se procede a suplir los faltantes de mercancía en el caso de que el cliente aun los solicite, o en su defecto, elaborar la solicitud de notas crédito para que sea descontado el valor de dichos productos en la factura de venta.

OPERACIONES: Dentro de esta área se puede destacar el proceso de logística interna concerniente a las ventas corporativas.

Cada cliente, tiene un asesor de ventas dentro de la empresa responsable de atender a sus necesidades y de que el tratamiento de sus pedidos se dé correctamente.

Para poder llevar a cabo el trámite de un pedido, es necesario que como primera medida el cliente envíe una solicitud u orden de compra vía e-mail, al correo de su asesor de ventas, una vez que esta se recibe, se procede a ingresar el pedido al sistema, detallando las características específicas de cada producto y especificando su marca. Posteriormente, esta solicitud es recibida por el departamento de cartera quien verifica el estado actual del cliente con respecto a los pagos, con el fin de determinar si se aprueba o no el pedido. Cuando la orden de compra es autorizada, esta pasa a ser registrada en un libro donde se lleva el control de todos los pedidos que se reciben durante el día y la firma de quien lo autoriza. A partir de esto, dicha solicitud pasa al punto de venta principal donde se encuentran los “preparadores de pedidos” quienes se encargan de organizar los productos de cada orden de compra para su posterior empaque.

Una vez finalizado el proceso anterior, la orden de compra pasa al departamento de facturación corporativa con todas las especificaciones de la mercancía que ahora se encuentra lista para ser enviada al cliente y los productos que no fueron incluidos en el caso de que se encuentren agotados; con el fin de que sea elaborada la remisión o factura de venta, dependiendo de las políticas de cada cliente. Por su parte, la mercancía es enviada a despacho donde queda en espera de ser programada en una de las rutas para luego ser distribuida finalmente a su comprador.

FACTURACIÓN PUNTO DE VENTA: Debido a que la empresa maneja tres canales de distribución diferente, fue necesario separar los registros de ventas de cada uno de ellos para poder ejercer un mayor control sobre los mismos. El área de facturación punto de venta se encarga de llevar el registro de toda la mercancía vendida directamente en el punto de venta ya sea a clientes mayoristas/detallistas y/o a clientes directos.

FACTURACIÓN CORPORATIVA: Por su parte, en esta área se encargan de llevar todos los registros de ventas exclusivamente de los contratos que se logren celebrar con las diferentes empresas y de ejecutar todas las actividades concernientes al tratamiento de las facturas de ventas.

ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA. Cada sucursal de la empresa tiene un administrador quien lleva toda la responsabilidad del punto de venta. Dentro de sus funciones se destacan las siguientes:

- Organizar al personal de ventas que tiene bajo su cargo en la ejecución de sus actividades.
- Velar por el cumplimiento de las metas de ventas.
- Presentar informe diario al departamento de contabilidad sobre los ingresos y egresos de la sucursal.
- Registro y control de inventarios.

CARTERA: Bajo este departamento se maneja el control absoluto de los clientes de la compañía.

Cuando el Gerente General o un Asesor de Ventas de la empresa identifica un nuevo cliente potencial y establece relaciones comerciales con el mismo, o simplemente el cliente se acerca a la empresa a solicitar un crédito para iniciar las compras con la compañía, es el departamento de cartera quien se encarga de hacerle el estudio financiero con base en una serie de documentación requerida tales como: certificado de existencia y representación legal, RUT, Fotocopia de la cedula del representante legal, certificación bancaria, tres referencias comerciales y un formulario suministrado por VENEPLAST debidamente diligenciado y firmado por el representante legal con quien se pretende iniciar el nuevo vinculo comercial.

Entre las funciones principales de este departamento, se destaca el seguimiento y recaudo oportuno de las cuentas por cobrar producto de las ventas a crédito a los clientes y hacer las respectivas conciliaciones con los mismos en el caso de que se presente un retraso en los pagos.

El área de Cartera, es responsable además de la autorización para despacho de cada uno de los pedidos que los clientes realizan a VENEPLAST, la cual se realiza siempre y cuando se encuentren al día con las cuentas pendientes por pagar.

Además, deben presentar semanalmente un informe a la Gerencia donde especifiquen cuánto dinero ha ingresado a la compañía producto de las deudas de los clientes y cuánto falta por recaudar.

Cabe resaltar la gran fuerza de negociación que tiene la Jefa de Cartera para lograr relaciones comerciales con nuevos clientes, por lo que en algunas ocasiones y haciendo uso de esta ventaja, se le atribuye como una de sus funciones la captación de nuevos clientes potenciales quienes posteriormente son asignados a un asesor de ventas para que se encargue de la fidelización de los mismos y su permanencia con la empresa.

CONTABILIDAD: Este departamento funciona bajo la supervisión del Revisor Fiscal de la empresa y está conformado por una Contadora como Jefe y responsable del mismo, y dos empleados más, uno encargado de todas las actividades correspondientes a la nómina y otro del pago de deudas a proveedores.

Esta área tiene como función principal el registro y control de todas aquellas transacciones económicas que se realizan en VENEPLAST de manera clara y precisa.

En este departamento se elaboran los estados financieros de la empresa en los términos legales, se miden cada uno de los gastos que se llevan a cabo en las demás áreas y puntos de venta de la compañía para de este modo analizar donde se gastó mucho y donde se ha invertido poco, se preparan las

declaraciones de impuestos y a su vez se encarga de velar por el pago oportuno de los mismos de acuerdo a los tiempos establecidos por la ley.

El Departamento de Contabilidad de la empresa objeto de estudio se encarga además de velar por la situación financiera de cada una de las sucursales de la empresa, llevar un seguimiento de la nómina de la empresa y elaborar las respectivas liquidaciones cuando un empleado se retira de la compañía.

Las cuentas bancarias que tiene la compañía, son manejadas por esta área, donde se supervisa constantemente los saldos registrados, y cada uno de los movimientos que se realicen en las mismas.

Cuando el Gerente General aprueba realizar una inversión en determinado proyecto, el Departamento de Contabilidad se encarga de analizar las posibles fuentes de financiamiento adecuadas. En el caso de que estas se realicen a través de préstamos bancarios, esta área debe velar por el pago oportuno de las cuotas pactadas con la entidad financiera.

En algunas ocasiones, es en esta área donde se realizan las entrevistas al personal aspirante a ocupar una vacante dentro de la empresa, sin embargo, como se menciona anteriormente la última palabra siempre la tiene el gerente. Así mismo, se encarga de realizar las respectivas afiliaciones del personal a cada una de las entidades establecidas por la ley, como el caso de salud, pensión, ARP, entre otros. y del mismo modo debe velar por el pago oportuno de los parafiscales.

Este último punto incide además en parte de las negociaciones que la empresa realiza, debido a que constantemente participan en contrataciones públicas donde uno de los requisitos fundamentales para participar radica en encontrarse al día con el pago de aportes parafiscales, lo que de cierto modo obliga a la compañía a permanecer siempre al día en este aspecto.

La Contadora de la empresa se debe encargar de preparar los informes financieros, los cuales se presentan a la gerencia de forma parcial al finalizar cada mes, incluyendo la siguiente información: Balance general, estado de resultados, estado de cambio en el patrimonio y un estado de flujo de efectivos.

Al finalizar el año, se prepara un informe consolidado final con la misma documentación y las respectivas notas explicativas, para el análisis de la revisoría fiscal y la gerencia, además de ser puestos a disposición de los bancos en el caso de que así lo soliciten y la Cámara de Comercio de Cartagena.

Para la Gerencia, estos informes financieros son necesarios en su proceso de toma de decisiones, ya que a través de ellos, se refleja la situación actual de la empresa y su desempeño financiero a partir de indicadores económicos específicos como son: liquidez, capacidad de endeudamiento, razón corriente, entre otros.

ADMINISTRADOR SISTEMA GLOBAL. Este Departamento solo cuenta con un empleado, profesional en Ingeniería de Sistemas, quien se encarga de supervisar que el sistema de redes interno de la empresa funcione correctamente.

A su vez, es el encargado de realizar mantenimiento a todos los computadores de la empresa cuando sea necesario y detectar y reparar las fallas que estos presenten en determinado momento.

El Ingeniero de Sistemas también debe velar por la preservación de la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de usuario, incluyendo copias de seguridad periódicas.

Otra de sus funciones es la de llevar el seguimiento de las necesidades de recursos informáticos, ya sea de software o hardware, en las demás áreas de la empresa y puntos de venta de VENEPLAST con el fin de proveer los mismos cuando sea necesario.

En lo que concierne a aspectos tecnológicos dentro de la compañía, cabe resaltar que teniendo en cuenta que la empresa aplica una estrategia de liderazgo en costos, se puede decir que ha dejado de lado la implantación de nuevas tecnologías y por ende la inversión en la misma, debido a que concentran todos sus esfuerzos en la compra de mercancía en grandes volúmenes y su posterior almacenaje en las bodegas. La tecnología que la empresa maneja actualmente es básica y corresponde a los computadores para el desarrollo de actividades, una maquina laser para hacer sellos,

grabados y cortes en madera y acrílico y la implementación del sistema general de la empresa.

7 RECURSOS

7.1 RECURSOS TANGIBLES

7.1.1. Capacitación del personal: El tema de dicha capacitación se centra en las ventas de mostrador, debido a que la empresa tiene claro que las exigencias del comercio y la gran competencia que hoy en día se presenta, necesita de vendedores expertos, con iniciativa y capaces de retener a los clientes, de tal forma que estos se vayan con una imagen agradable del negocio y decidan volver a adquirir sus servicios.

7.1.2. Motivación de los empleados: Durante el proceso de organización se delegan las responsabilidades de cada uno de los empleados de la empresa quienes según la gerencia asume, deben tener claras cada una de sus funciones. Sin embargo, más que supervisarlos, el gerente considera importante motivarlos constantemente de tal forma que transmitan esa motivación al desarrollo de sus actividades y posteriormente se vea reflejado en la eficiencia de las mismas, el logro de los objetivos propuestos y la lealtad y compromiso hacia la empresa.

7.1.3. Gestión administrativa: Como ya mencionamos anteriormente, la empresa lleva a cabo sus procesos de planeación, organización, dirección y control bajo estándares y criterios establecidos por la administración.

7.1.4. Capacidad de endeudamiento: Se puede decir que la empresa tiene una capacidad de endeudamiento gracias a su razón corriente que aun deja recursos ociosos que podrían ser utilizados para los pagos de la deuda, cabe resaltar que siempre y cuando la empresa siga funcionando puesto que si los inventarios no rotan no podrán solventar sus deudas.

7.1.5. Capacidad de manejar grandes volúmenes: Esto lo podemos derivar de la fuerza de negociación que tiene su gerente, lo cual le ha permitido a la empresa tener contacto con proveedores importantes y adquirir mercancías en grandes volúmenes, las cuales son necesarias para atender a las necesidades de los clientes de cada uno de los canales de distribución.

7.2. RECURSOS INTANGIBLES

7.2.1 Poder de negociación: Cabe resaltar la gran capacidad y habilidad de negociación que tiene su propietario y administrador con los clientes, lo cual le ha permitido en gran medida su permanencia en el mercado a lo largo de los años, accediendo a proveedores importantes, tanto nacionales como internacionales, que le permite adquirir mercancías en grandes volúmenes y a costos más bajos, y logrando además que la empresa adquiera un reconocimiento con el que cuenta actualmente en el mercado.

7.2.2 Reputación de la empresa: Para conocerla, la empresa se basa en la confianza de los rumores generados por los clientes y empleados que identifican a la organización como un negocio sólido y bien posicionado en el mercado.

8. CAPACIDADES

8.1 Poder de negociación: Cabe resaltar la gran capacidad y habilidad de negociación que tiene su propietario y administrador con los clientes, lo cual le ha permitido en gran medida su permanencia en el mercado a lo largo de los años, accediendo a proveedores importantes, tanto nacionales como internacionales, que le permite adquirir mercancías en grandes volúmenes y a costos más bajos, y logrando además que la empresa adquiera un reconocimiento con el que cuenta actualmente en el mercado.

8.2 Reputación de la empresa: Para conocerla, la empresa se basa en la confianza de los rumores generados por los clientes y empleados que identifican a la organización como un negocio sólido y bien posicionado en el mercado, lo que facilita que los clientes se acerquen a ella. Es decir “la empresa se vende sola”.

9 APTITUDES CENTRALES

Si bien es cierta que la empresa es reconocida en Cartagena como un negocio sólido y bien posicionado en el mercado, lo que le ha permitido manejar gran cantidad de clientes, esto no sería posible sin el poder de negociación que tiene su gerente, por lo que identificamos a esta última como su aptitud central. Este poder de negociación es lo que le ha permitido a la empresa acceder a proveedores importantes tanto nacionales como internacionales quienes le

distribuyen mercancías en grandes volúmenes y además, adquirir clientes importantes quienes a través de sus compras le generan a la empresa recursos promedios.

10 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

El desarrollo de este capítulo permite al lector familiarizarse con el desarrollo de las operaciones de la empresa objeto de estudio y así mismo identificar las capacidades con las que esta cuenta para la creación de valor.

El análisis de la cadena valor se puede realizar partiendo del estudio de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la compañía, mencionados anteriormente, donde se determina que la ventaja competitiva de la sociedad radica en el poder de negociación que tiene su gerente, concentrado en el proceso de compras de mercancía para su comercialización.

La siguiente ilustración, muestra el esquema de la cadena de valor de la compañía objeto de estudio.

ILUSTRACIÓN 5. Cadena de valor de VENEPLAST



Fuente: elaborado por grupo investigador.

CAPITULO II

VALORACION DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA CON BASE EN LOS METODOS TRADICIONALES

Para poder determinar el valor contable de la compañía se hace necesario tener en cuenta el valor ajustado de la misma para el año 2012, el cual será comparado con el valor que se obtenga a través del método Navigator Skandia y poder determinar cuál es mayor.

La empresa Venoplast Ltda, en 2012 presenta un valor contable de \$5.262.698.746,05 de pesos:

El valor contable de la empresa como podemos evidenciar está representado por el total de patrimonio con el que esta cuenta, o en su defecto por la diferencia entre los activos totales y los pasivos totales, como lo describimos previamente este valor comercial de la empresa se hace de forma ajustada considerando el superávit por valoración, el cual representa una cuenta contable que permite determinar el valor comercial de los activos de la empresa, el cual no siempre será el valor en libros si consideramos que a estos se les debe adicionar todas las mejoras y cualquier otra inversión necesaria que permita al activo estar condiciones de ser utilizado.

TABLA 7. Valor de VENEPLAST en libros año 2012

VALOR EN LIBROS 2012	
TOTAL ACTIVOS	12.512.622.182,57
TOTAL PASIVO	7.249.923.442,52
VALOR EN LIBROS	5.262.698.746,05
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	800.000.000,00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	652.418.318,18
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	646.659.991,87
SUPERAVIT POR VALORIZACION	3.163.620.436,00

Fuente: elaborado por grupo investigador.

TIR y VNA

Para el cálculo de la TIR se utilizó los siguientes flujos de fondos proyectados hasta el 2020 dichas proyecciones se hicieron en base a un análisis de tendencias del PIB del sector () y del índice de crecimiento inflacionarios, al combinar estas dos tasas, se determinan los posibles crecimientos que tienen los rubros del flujo de fondos; teniendo en cuenta que se está analizando proyecciones y considerando a la empresa como un proyecto se deben precisar ciertas inversiones que sirven como base para establecer si dicho proyecto es viable o si la empresa genera valor, para fijar el monto de esas inversiones se tomaron diferentes rubros de balance general, entre ellos el valor de activos fijos que consideramos inversiones en activos fijos y el valor final de la mercancía que consideramos como inversiones del capital de trabajo y a su vez por información suministrada de la contadora de Venoplast estos realizaron un préstamo a finales del año pasado por 200 millones de pesos .

Para calcular el costo de capital se proyectó las diferentes fuentes de financiación que tiene la Venoplast, basándonos en los balances suministrados por la empresa, se establecieron los crecimientos de dichas fuentes de financiación a partir de un análisis de tendencia. Dichas fuentes de financiación son: los proveedores a los cuales se les cancela a los 30 días de haber adquirido a mercancía, siendo esta la política de pago, el impuesto de renta, que a no ser cancelado de forma inmediata representa fondos que la empresa puede utilizar hasta el momento de la cancelación de dicho impuesto, los prestamos realizados a bancos por parte de la empresa, y por último el capital invertido por los socios. Para la determinación de la rentabilidad mínima del patrimonio, necesaria para el cálculo del costo de capital, tuvieron en cuenta los márgenes de utilidad neta después de impuesto entre los años 2009 y 2012, considerando un promedio de los mismos.

COSTO DE CAPITAL	
-	5.05%
2013	8,52%
2014	8,53%
2015	8,57%
2016	8,71%
2017	8,60%
2018	8,62%
2019	8,65%
2020	8,75%

El VNA representa el valor actual de todos los flujos de fondos proyectado en determinado proyecto y que se determina al relacionar estos con una tasa de descuento que en este caso es el costo de capital.

Como se explica anteriormente la TIR es la tasa de descuento con la que el valor presente neto de un proyecto es igual a 0, lo que quiere decir que una tasa de descuento por encima de esta, haría inviable un proyecto, las proyecciones realizadas de los flujos de fondos que tiene la empresa Venoplast muestra que a TIR obtenida es de 5,77%.

Teniendo en cuenta la tasa de descuento que en este caso es el WACC o Costo Promedio Ponderado de capital, muestra que en todos los años proyectados estos se encuentran por encima de la TIR, lo que significa que el valor presente neto de todos los años es negativo, esto conlleva a que Venoplast no obtenga proyecciones alentadoras y no es una empresa que genere valor a sus socios, si tenemos en cuenta estos dos indicadores VNA y TIR.

tir	5,77%
-----	-------

	0	2013	2014	2015
VNA	597045673,7	-1895506522	-1901022520	-1924954067

2016	2017	2018	2019	2020
-2006952292	-1946883508	-1958367607	-1973363504	-2034721544

EVA

Recordemos que el EVA (Valor Económico Agregado), es un indicador que muestra las ganancias reales de una empresa considerando más de sus ingresos y gastos, las inversiones que esta realiza en activos y capital de trabajo, y el costo de capital, es decir a que costo se adquirieron dichos activos, para el caso de Venoplast Ltda, este indicador es mucho más alentador que el cálculo de valor presente neto, si consideramos que en todos los años desde 2013 a 2030 este es positivo. Para el cálculo del EVA se hace también necesario el cálculo de la utilidad operativa después de impuesto en la cual se debe restar de la utilidad operacional de la empresa el impuesto de renta del ejercicio sin considerar los gastos no operacionales

TABLA 8. Calculo del EVA de VENEPLAST

	capital de trabajo neto operativo	activos brutos	fijos capital operativo	UODI	EVA =UODI- (CAPITAL OPERATIVO*W ACC)
0	7.890.073.053,57	3.702.970.515,00	11.593.043.568,57	0	- 585.229.193,99
2013	3.339.298.135,62	3.702.970.515,00	7.042.268.650,62	919059406,1	319.187.198,22
2014	3.619.804.469,81	3.702.970.515,00	7.322.774.984,81	1004162813	379.721.158,77
2015	3.882.582.741,09	3.702.970.515,00	7.585.553.256,09	1091270638	441.377.547,85
2016	3.969.493.728,07	3.702.970.515,00	7.672.464.243,07	1179561785	511.578.844,22
2017	4.188.321.422,20	3.702.970.515,00	7.891.291.937,20	1268121449	589.121.613,83
2018	4.363.166.051,33	3.702.970.515,00	8.066.136.566,33	1355953863	660.346.119,31
2019	4.516.035.391,89	3.702.970.515,00	8.219.005.906,89	1441998497	731.122.471,13
2020	4.712.871.553,52	3.702.970.515,00	8.415.842.068,52	1525201810	788.506.973,99

Fuente: elaborado por grupo investigador.

EBITDA

El EBITDA es un indicador financiero de rentabilidad que representa la utilidad obtenida por una empresa o proyecto sin considerar los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salidas de dinero como las depreciaciones y amortizaciones. Este indicador nos permite determinar cuánto puede generar un proyecto, para poder entonces poder determinar y administrar de una mejor forma los aspectos financieros y tributarios.

Para el caso de Venoplast Ltda, el EBITDA siempre es positivo, para el cálculo de este se tomó la utilidad operacional y agregándole las depreciaciones e impuestos que hacen parte de los gastos operacionales.

Vemos la diferencia evidente entre la tasa de rendimiento obtenida por el EBITDA que está en promedio en un 8% y como esta disminuye a la mitad dado los gastos financieros, y tributarios de la compañía.

TABLA 9. Calculo del EBITDA de VENEPLAST

DEPRECIACIÓN	IMPUESTOS	EBITDA (UO+D+I)	UTILIDAD NETA	DIFERENCIA EBITDA- UTILIDAD NETA (GASTOS FINANCIEROS Y TRIBUTARIOS)
108.471.307,26	129.222.407,08	1.481.493.472,12	659.321.320,02	822.172.152,10
118.515.573,95	141.188.191,87	1.618.677.358,85	720.373.402,25	898.303.956,60
128.796.410,63	153.435.803,67	1.759.092.301,89	782.863.428,25	976.228.873,64
139.216.908,07	165.849.794,02	1.901.414.721,74	846.202.354,48	1.055.212.367,26
149.669.096,88	178.301.538,46	2.044.169.980,00	909.733.910,36	1.134.436.069,64
160.035.452,75	190.651.029,69	2.185.752.938,14	972.743.747,80	1.213.009.190,34
170.190.806,99	202.749.153,64	2.324.454.050,85	1.034.471.053,69	1.289.982.997,16
180.010.816,55	214.447.779,80	2.458.575.049,58	1.094.160.033,49	1.364.415.016,09

Fuente: elaborado por grupo investigador.

CAPITULO III

VALORACION DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA A TRAVES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO NAVIGATOR SKANDIA

La valoración monetaria de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda se realizara por medio de la siguiente ecuación del capital propuesta por Skandia Crea:

$$\text{Capital Intelectual} = C * I$$
$$I = (n/x)$$

Dónde:

c: equivale al valor del capital intelectual expresado en unidades monetarias

I: representa el coeficiente de eficiencia con que la organizacion esta utilizando el capital intelectual

n: Es igual a la suma de los valores decimales de los índices de eficiencia propuestos.

x: Corresponde al número de esos índices.

Como se mencionó en el marco teórico, la estructura del capital intelectual se divide en capital humano y capital estructural, que a su vez se divide en capital clientes y capital organizativo, este último está basado en procesos y la capacidad que tenga la empresa de innovar. En este sentido, el capital intelectual en el esquema Skandia⁵² de valor se plantea de la siguiente forma:

- Capital Humano (CH)
- Capital Estructural.
 - Capital Clientes (CC)
 - Capital Procesos (CP)
 - Capacidad de Innovación (CI)

De este modo, con el fin de obtener una visión amplia de cada uno de los componentes que integran la ecuación del capital intelectual, se hace necesario realizar una separación por cada una de las cinco dimensiones que componen el modelo. En este sentido, la fórmula para la obtención de la valoración monetaria del capital intelectual queda planteada de la siguiente manera:

⁵² Documento donde se tomó la información

$$CI = [((C * I) * CH) + ((C * I) * CC) + ((C * I) * CP) + ((C * I) * CI)]$$

Cada uno de los cinco enfoques del modelo contiene indicadores que son expresados en tres medidas diferentes: en porcentaje (%) que representa razones aritméticas y se utiliza para calcular el coeficiente de eficiencia, en dinero (\$) como variable para calcular el valor del capital intelectual y en número (#) lo cual representa datos en bruto que serán comparados con otros de su misma especie con el fin de ser convertidos posteriormente en razones aritméticas o en dinero.

Para la selección de los indicadores necesarios para realizar el cálculo monetario del valor del capital intelectual, fue necesario realizar un estudio previo de las condiciones actuales de la empresa objeto de estudio, a través de un análisis de su entorno, sus procesos administrativos y estrategias corporativas con el fin de establecer puntos de referencia que nos permita realizar una adaptación del modelo de tal forma que este se ajuste a las características propias de la organización y de este modo obtener resultados acertados y con un impacto positivo dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

ENFOQUE FINANCIERO

Por medio de los índices a analizar en este enfoque, se pretende conocer el pasado de la compañía, su historia financiera, y su trayectoria hasta el día de hoy, a través del análisis de sus registros contables los cuales tienen amplia influencia en el valor en libros de VENEPLAST.

Para el cálculo del valor monetario de los siguientes rubros, se hizo enfoque en el análisis de los registros contables de la empresa presentados a corte del mes diciembre del año 2012 (ver anexos), información que fue facilitada por el departamento de contabilidad de VENEPLAST LTDA. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Activos fijos (\$). El cálculo de este indicador se realizó a partir del valor correspondiente a la propiedad planta y equipo de la empresa, cuya cifra corresponde a la suma de \$3.702.970.515.

Activos fijos/Empleados (\$). Como se menciona anteriormente, el valor de los activos fijos de VENEPLAST para el año 2012 corresponde a \$3.702.970.515, que al ser divididos por el número total de empleados, equivalente a 71 personas, se obtiene el siguiente resultado:

$$3.702.970.515 / 71 = 52.154.514,3$$

Ingreso/Empleado (\$). Los ingresos operacionales de la empresa para el año 2012 corresponden a la suma de 15.070.436.054,51. Al dividir esta suma con el número total de empleados con que cuenta VENEPLAST, se obtuvo el siguiente resultado:

$$15.070.436.054,51 / 71 = 212.259.662,7$$

Ingreso/Activos administrados (\$). Como menciona anteriormente, los ingresos operacionales de VENEPLAST para el año 2012 son 15.070.436.054,51, al dividir este resultado con el valor de la propiedad planta y equipo para el mismo año, cuya cifra corresponde a la suma de 3.702.970.515, se obtiene el siguiente resultado:

$$15.070.436.054,51/3.702.970.515 = 4,069$$

El resultado anterior indica que por cada peso invertido en propiedad planta y equipo, la empresa recibe 4,069 pesos en ingresos.

Rendimiento directo (%). El margen bruto de VENEPLAST para el año 2012, se obtuvo a partir de la utilidad bruta que corresponde a \$2.998.468.562,99 dividida entre las ventas netas cuyo valor es de \$15.246.416.403,61. El resultado fue el siguiente:

$$2.998.468.562,99 / 15.246.416.403,61 = 0,1966$$

Valor de mercado (\$). El valor en libros de VENEPLAST, el cual es equivalente al valor del patrimonio de la empresa, para el año 2012 es de \$5.262.698.746,05

Rentabilidad operativa de los activos ROA (%). El resultado de este indicador se obtuvo a partir de la siguiente formula:

$$ROA = Utilidad neta/Activos fijos$$

Teniendo en cuenta que el valor de la utilidad neta de VENEPLAST percibida para el año 2012 es de 652.418.318,18, y el valor de los activos fijos corresponden a la suma de 3.702.970.515, se obtiene el siguiente resultado:

$$652.418.318,18/3.702.970.515 = 0,176$$

Valor agregado/Empleado (\$). El valor agregado del recurso humano se calculó tomando como base el valor del mercado de la empresa que corresponde a \$5.262.698.746,05 dividido por el número total de empleados que son 71. En este sentido, el resultado de este índice se da de la siguiente forma:

$$\$5.262.698.746,05 / 71 = \$74.122.517,6$$

Utilidad neta/Utilidad operacional (%). La utilidad neta percibida por VENEPLAST para el año 2012, está representada por la suma de 652.418.318,18. Al dividir este valor por la utilidad operacional dada en el mismo año y cuyo valor corresponde a la cifra de 1.132.310.520,79, se obtiene el siguiente resultado:

$$652.418.318,18/1.132.310.520,79 = 0,576$$

Cabe resaltar, que no fue posible obtener los estados financieros de la empresa detallados por cada cuenta y subcuenta respectiva debido a que corresponde a información delicada y de carácter confidencial de la compañía, por esta razón, y actuando bajo los principios de “transparencia” y “buena fe”, las cifras de los siguientes indicadores solo fue posible obtenerlas con base en una entrevista con la contadora de la empresa.

Ingresos percibidos por producto más representativo de la empresa (\$). De acuerdo a información suministrada por el Gerente de la compañía, la VENEPLAST, es una empresa que maneja un amplio portafolio de productos, sin embargo, se considera que el más representativo de estos es la “resma de papel” debido a que corresponde al producto con mayor rotación de inventarios, margen de contribución y además incentiva a la venta de otros productos.

Con base en lo anterior, los ingresos percibidos al año por la venta de resmas de papel corresponden a un monto de \$1.800.000.000

Inversión en informática (\$). A partir de una entrevista realizada con la contadora de la empresa, VENEPLAST, tan solo invierte al año la suma de \$7'100.000 para su desarrollo tecnológico.

Una vez recolectada toda la información necesaria para el cálculo del valor del capital intelectual en el enfoque financiero, se procede a resumir los datos en la siguiente tabla:

TABLA 10. Indicadores enfoque financiero

INDICADOR	TIPO	RESULTADO
Activos fijos	\$	3.702.970.515
Activos fijos/empleados	\$	52.154.514,3.
Ingreso/empleados	\$	212.259.662,7
Ingresos percibidos por producto más representativo de la empresa	\$	1.800.000.000
Rendimiento directo	%	19,66%
Valor de mercado	\$	5.262.698.746,05
Rentabilidad operativa de los activos ROA	%	17,6
Valor agregado/empleado	\$	74.122.517,6.
Inversión en informática	\$	7.100.000
Utilidad neta/Utilidad operacional	%	57,6

Fuente: elaborado por grupo investigador.

CALCULO DEL COEFICIENTE (i) ENFOQUE FINANCIERO

Indicadores	I	II	III	Sumatoria
Conversión a %	0,1966	0,176	0,576	0,9486
Peso específico de cada indicador	0,207	0,186	0,607	
Coefficiente de eficiencia ponderado del indicador	0,041	0,033	0,350	

Coefficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (i)	0,423			
--	-------	--	--	--

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Dónde:

Símbolo	Nombre del indicador
I	Rendimiento directo
II	Rentabilidad operativa de los activos ROA
III	Utilidad neta/Utilidad operacional

Fuente: elaborado por grupo investigador.

CALCULO VALOR DEL CAPITAL ENFOQUE FINANCIERO

Indicador	Valor del indicador (\$)
Activos fijos	3.702.970.515
Activos fijos/empleados	52.154.514,30
Ingreso/empleados	212.259.662,70
Ingresos percibidos por producto más representativo de la empresa	1.800.000.000
Valor de mercado	5.262.698.746,10
Valor agregado/empleado	74.122.517,60
Ingresos/activos administrados	4,0699
Inversión en informática	7.100.000
Valor de C	11.111.305.960
C*i	4.700.082.421

Fuente: elaborado por grupo investigador

Una vez aplicado el procedimiento expuesto por el modelo, se obtiene que el coeficiente de eficiencia ponderado para el enfoque financiero es de 0,423 y el valor del capital expresado en unidades monetarias para esta dimensión es de 11.111.305.960, lo que da como resultado que el valor del capital intelectual para el enfoque renovación y desarrollo es de 4.700.082.421

ENFOQUE CLIENTELA

Con el análisis de este enfoque se pretende medir que tan eficientes y equilibradas son las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes tanto actuales como potenciales, a través de la selección, adaptación y aplicación de aquellos indicadores, propuestos por Skandia, que permitan captar el flujo de estas relaciones.

Para ello, es necesario traer a consideración el grupo de clientes a los que se dirige la empresa, que como ya se mencionó anteriormente, su enfoque en el mercado se concentra en tres grupos diferentes: Mayoristas, Corporativos y ventas al detal en los diferentes puntos de venta.

La recolección de la información necesaria para la valoración numérica de los indicadores seleccionados en esta dimensión se realizó de la siguiente forma:

Por medio de una entrevista realizada con la Jefa del Departamento de Cartera de VENEPLAST, se hizo posible calcular los indicadores mencionados a continuación:

Numero de cuentas clientes actuales (#). Actualmente VENEPLAST cuenta con un número total de 2159 clientes considerados como fieles, cuya distribución está dada de la siguiente manera:

Cientes corporativos o con crédito abierto (#): 1178

Cientes mayoristas distribuidos en los 4 puntos de venta (#): 981.

El 85% de los ingresos de la compañía provienen de estos clientes actuales, el otro 15% se debe a clientes y contratos ocasionales.

Número de clientes perdidos (#). Para el año 2012 se retiró un número total de 5 clientes de VENEPLAST LTDA. Esto se dio básicamente por motivos de cierre de crédito debido al no cumplimiento de pagos en los periodos pactados.

Participación de mercado (%) Para el año 2012, VENEPLAST ha incursionado en el mercado con una participación del 11,07%.

Días dedicados a visitar a los clientes (#). Para VENEPLAST el contacto directo con el cliente es un factor que cobra gran relevancia debido a que reconocen que la totalidad de sus ingresos depende de la fidelidad de los mismos.

Por esta razón, la empresa cuenta con un grupo de asesores encargados exclusivamente de visitar a los clientes, reconocer y atender sus necesidades durante todos los días hábiles de la semana, es decir, de lunes a viernes.

En este sentido, el resultado de este indicador se da de la siguiente forma:

Días dedicados a visitar los clientes por semana = 5

Numero de semanas que tiene un año = 52

Días dedicados a visitar a los clientes al año = $5 * 52 = 260$.

Con base en lo anterior, se puede observar entonces que la empresa dedica al año 260 días para realizar visitas a sus clientes.

Clientes/Empleado (#). VENEPLAST tiene en su nómina 31 empleados encargados de la atención directa al cliente, distribuidos en los 4 puntos de ventas diferentes, personal administrativo y en el grupo de asesores externos quienes se encargan de la captación de nuevos clientes corporativos y mayoristas y la atención de los ya existentes.

Tiempo medio entre contacto con el cliente y ventas (#). El tiempo promedio que transcurre para la realización de la primera venta después de conocer un cliente potencial es de 3 días, una vez que este ha enviado a la empresa carta de aceptación de proveedor. Este tiempo es el que la empresa considera necesario mientras se legaliza el trámite de estudio de cliente y registro en la base de datos de la empresa.

Frecuencia de repetición sobre compras de clientes (#). La valoración de este indicador se realizó con base en el número total de clientes actuales con los que cuenta la empresa, cuyo número corresponde a 2159. Cabe resaltar, que este número de clientes son considerados como fieles de acuerdo a que su frecuencia de compra en la compañía es constante.

Empleados dedicados a la atención (#). La empresa cuenta con un número de 26 empleados dedicados a la atención directa, sin incluir el personal administrativo que también tiene contacto directo con el cliente.

Duración media de relación con el cliente (#). VENEPLAST cuenta con 18 años de experiencia en el mercado, los cuales le han permitido establecer relaciones sólidas con un grupo específico de clientes, manteniendo un promedio de 10 años de servicio con los mismos.

Ventas anuales/clientes (\$). Las ventas a los clientes corporativos (1178 clientes) corresponden aproximadamente a un 60% de las ventas totales cuya cifra es de \$15.070.436.054,51. Con base en esto, los resultados de este indicador son los siguientes:

$$15.070.436.054,51 * 60\% = 9.042.261.632,71$$

$$9.042.261.632,71 / 1178 = 7.675.943,661$$

Gastos apoyo/Cliente (\$). Para el año 2012, la empresa invirtió aproximadamente la suma de \$15.000.000 en apoyo a sus clientes.

Por otra parte, la recolección de información de los siguientes rubros se realizó por medio de la aplicación de encuestas a una muestra representativa de los clientes actuales con que cuenta VENEPLAST (ver pág. 47)

Calificación clientes (#). Con base en la pregunta “califique del 1 al 10 como visualiza usted los servicios ofrecidos por la empresa”, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

TABLA 11. Calificación de los clientes a los servicios ofrecidos por VENEPLAST

Xi	f	fr	Fa	fa
0	0	0	0	0
5	15	0.01875	15	0.01875
7	67	0.08375	82	0.1025
8	159	0.19875	241	0.30125
9	245	0.30625	486	0.6075
10	314	0.3925	800	1
Total	800	1		

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede observar que el 39,35% del total de los encuestados le otorga a VENEPLAST una calificación representada por el número 10, dato que será tomado como calificación promedio debido a que está representado por la mayoría de los clientes encuestados.

Recomendaciones del cliente en la prestación de servicios (#). Debido a que la empresa no implementa un sistema de buzón de sugerencias, se hizo necesario pedir a cada uno de los clientes encuestados que manifestaran sus inquietudes, sugerencias o recomendaciones para la compañía en el caso de presentar alguna de estas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

TABLA 12. Recomendaciones de los clientes para VENEPLAST

Xi	F	Fr	Fa	Fa
Si	452	0.565	452	0.565
No	348	0.435	800	1
Total	800	1		

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede observar que de los 800 clientes encuestados, 452 tienen sugerencias o recomendaciones para la empresa. Dichas recomendaciones en su mayoría se atribuyen a inconvenientes o demoras presentadas con respecto a la atención y despacho de los pedidos.

Satisfacción del cliente (%). Con base en la pregunta “se encuentra usted satisfecho con los servicios ofrecidos por la empresa”, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13. Grado de satisfacción de los clientes de VENEPLAST

Xi	F	Fr	Fa	Fa
Si	781	0.97625	781	0.97625
No	19	0.02375	800	1
Total	800	1		

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede observar que el 97,62% de los clientes de VENEPLAST, manifiesta encontrarse satisfechos con los servicios ofrecidos por la compañía.

La observación directa en los diferentes puntos de venta que maneja VENEPLAST, fue otro de los medios necesarios para la recolección de información, que permitió la valoración numérica de los siguientes rubros:

Accesibilidad por teléfono o correo electrónico a clientes (%). VENEPLAST cuenta con un número de 14 líneas de telefonía fija (distribuidas entre las oficinas administrativas y los cuatro puntos de venta), 7 líneas de teléfonos celulares y 8 computadores con acceso a internet, lo que da como total un número de 29 medios disponibles exclusivamente para la atención al cliente.

Con base en lo anterior, la medida de este indicador queda dada de la siguiente forma:

Numero de medios accequibles para la atención al cliente = 29

Número total de clientes = 2159

Accesibilidad por teléfono o correo electrónico a clientes = $29/2159 = 0.01343$

Puntos de venta (#). VENEPLAST cuenta actualmente con 4 puntos de venta en la ciudad de Cartagena, distribuidos entre los barrios centro, almirante colon, Bazurto y centro comercial los Ejecutivos.

Para finalizar con la valoración monetaria de este enfoque, el cálculo de los siguientes índices se realizó por medio del análisis a los registros contables de la empresa, presentados a corte de diciembre de 2012 (ver anexos).

Gasto en servicio/cliente/año (\$). Para conocer el valor en el que incurre la empresa por otorgar un servicio al año, fue necesario traer a consideración las siguientes cifras:

Costo de ventas: \$12.071.967.491,52

Gastos operacionales: \$1.866.158.042,20

Número de clientes: 2159

Por lo tanto, el gasto en servicio/cliente/año = $(\$12.071.967.491,52. + \$1.866.158.042,20) / 2159. = \$6.455.824,70$

Rentabilidad por cliente (\$). Para la valoración monetaria de este indicador, fue necesario traer a consideración las siguientes cifras:

Ingresos operacionales: \$15.070.436.054,51

Costo de ventas: \$12.071.967.491,52

Gastos operacionales: \$1.866.158.042,20

Número de clientes: 2159

$(15.070.436.054,51 - 12.071.967.491,52 - 1.866.158.042,20) / 2159 = 524.460,64$

Una vez recolectada toda la información necesaria para el cálculo del valor del capital intelectual en el enfoque clientela, se procede a resumir los datos en la siguiente tabla:

TABLA 14. Indicadores enfoque clientela

INDICADOR	TIPO	RESULTADO
Participación de mercado	%	11,07%
Numero de cuentas clientes actuales	#	2159
Número de clientes perdidos	#	5
Accesibilidad por teléfono o correo electrónico a clientes	%	1,34%
Ventas anuales/clientes	\$	\$7.675.943,661
Duración media de relación con el cliente	#	10
Calificación clientes	#	10
Recomendaciones del cliente en la prestación de servicios.	#	452
Días dedicados a visitar a los clientes	#	260 días
Clientes/empleado	#	31
Tiempo medio entre contacto con el cliente y ventas	#	3 días
Satisfacción del cliente	%	97,62%
Puntos de venta	#	4
Frecuencia de repetición sobre compras de clientes	#	2159
Gasto apoyo/cliente	\$	\$15.000.000
Gasto en servicio/cliente/año	\$	\$6.455.824,70
Empleados dedicados a la atención	#	26
Rentabilidad por cliente	\$	\$524.460,64

Fuente: elaborado por grupo investigador.

CALCULO DEL COEFICIENTE (i) ENFOQUE CLIENTES

Indicadores	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	SUMATORIA
Conversión a %	0.111	0.002	0.013	0.556	1.000	0.565	0.712	0.437	0.008	0.976	1.000	0.366	5.747
Peso específico de cada indicador	0.019	0.00	0.002	0.097	0.174	0.1	0.12	0.08	0	0.17	0.17	0.06	
Coefficiente de eficiencia ponderado del indicador	0.002	0.000	0.000	0.054	0.174	0.056	0.088	0.033	0.000	0.166	0.174	0.023	
Coefficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (i)	0.770												

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Dónde:

Símbolo	Nombre del indicador
I	Participación de mercado
II	Número de clientes perdidos
III	Accesibilidad por teléfono o correo electrónico a clientes
IV	Duración media de relación con el cliente
V	Calificación clientes
VI	Recomendaciones del cliente en la prestación de servicios.
VII	Días dedicados a visitar a los clientes
VIII	Clientes/Empleado
IX	Tiempo medio entre contacto con el cliente y ventas
X	Satisfacción del cliente
XI	Frecuencia de repetición sobre compras de clientes
XII	Frecuencia de repetición sobre compras de clientes

Fuente: elaborado por grupo investigador.

VALOR DEL CAPITAL ENFOQUE CLIENTES

Indicador	Valor del indicador (\$)
Ventas anuales/clientes	\$7.675.943,661
Gasto apoyo/cliente	15000000
Gasto en servicio/cliente/año	6455824.7
Rentabilidad por cliente	524.460,64
VALOR DE C	29.656.229
C*i	22.838.686,24

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Una vez aplicado el procedimiento expuesto por el modelo, se obtiene que el coeficiente de eficiencia ponderado para el enfoque clientes es de 0.770 y el valor del capital expresado en unidades monetarias para esta dimensión es de 29.656.229, lo que da como resultado que el valor del capital intelectual para el enfoque clientes es de 22.838.686,24

ENFOQUE PROCESOS

Como se mencionó anteriormente en el presente proyecto, VENEPLAST cuenta con cuatro puntos de venta en la ciudad de Cartagena, lo que hace necesario para la empresa contar con un sistema de redes internas denominado “Q’antum Pos”, facilitando el dinamismo y la interacción entre las diferentes sucursales, permitiendo un mayor control sobre el manejo de inventarios, ingresos y egresos de cada establecimiento y haciendo posible que la información pertinente llegue a manos del gerente , lo que le permite tomar decisiones con mayor acierto.

Para la selección de los indicadores que se aplicaron en esta dimensión, el grupo investigador tuvo en cuenta aquellos que permitieran valorar la utilidad de las tecnologías en la contribución de valor a la firma y medir los rendimientos y la productividad de la misma. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

La valoración monetaria de los indicadores mencionados a continuación se realizó por medio de una entrevista realizada con la contadora de VENEPLAST:

Costo por error administrativo/gasto administrativo (%). En VENEPLAST, los errores administrativos por lo general se deben a inconvenientes con el despacho de los pedidos, lo que implica que en ocasiones es necesario trasladarse más de una vez hasta donde el cliente por un mismo pedido.

Este error representa para la empresa el gasto de \$300.000 por semana. Al multiplicar esta cifra por las 52 semanas que tiene el año, se puede concluir entonces que los errores dentro de la empresa al año corresponden a la pérdida de \$15.600.000.

Con base en lo anterior, el resultado de este indicador se da de la siguiente forma:

Costo por error administrativo = 15.600.000.

Gastos administrativos = 1.858.941.070,20

Costo por error administrativo/gasto administrativo = 0,0083

Gasto en tecnología informática/Empleado (\$). VENEPLAST invierte al año la suma de \$11.387.674 en software y hardware. Al dividir esta cifra con el número total de empleados que son 71, se obtiene el siguiente resultado:

Gasto en tecnología informática/Empleado = \$160.389

Gasto en TI/Gasto administrativo. VENEPLAST, aún no ha desarrollado como tal un departamento de tecnología e investigación, razón por la cual en los estados financieros no se registran datos aun correspondientes a esta unidad.

Personal TI/Personal total (%). VENEPLAST no cuenta con un departamento de tecnología e investigación, por lo tanto el número de empleados dedicados a T+I es 0

Empleados que trabajan en casa/Total de empleados (%). El sistema de redes internas Q´TUM POSS les permite a los empleados que tengan acceso a él y cuyo trabajo requiera en la mayor parte de su uso, puedan realizar perfectamente las labores desde su casa sin tener que desplazarse hasta las instalaciones de la empresa.

De los 71 empleados pertenecientes a la nómina de VENEPLAST, 8 de estos pueden trabajar desde sus casas, lo que le da a este índice el siguiente resultado

$9. / 71 = 0,126$

Ventas/Empleado (\$). Ingresos año 2012 (15.070.436.055) / total de empleados de VENEPLAST (71) = 212.259.662,75

Inversión en tecnología anual (\$). VENEPLAST invierte al año en internet, intranet y todo el sistema de redes internas incluyendo su mantenimiento, la suma anual de \$4.287.674

Computadores personales/total de empleados (%). VENEPLAST cuenta con un número total de 30 computadores para ser usados en la prestación de servicios y el desarrollo de las actividades en cada puesto de trabajo. Al dividir esta cifra con el número total de empleados que son 71, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Computadores personales/total de empleados} = 30/71 = 0,4225$$

El porcentaje de eficiencia con el que se utilizan los computadores personales por el número total de empleados es 42,25%

Por otra parte, los valores de los índices mencionados a continuación se obtuvieron a partir del análisis de los estados financieros presentados por la empresa a corte de diciembre de 2012 (ver anexos):

Gastos administrativos/Activos manejados (%). Los gastos administrativos de la empresa para el año 2012 corresponden a la cifra de \$1.858.941.070,20. Y los activos fijos para el mismo año, suman la cantidad de \$3.702.970.515. Estos valores dan el siguiente resultado para este indicador:

$$1.858.941.070,20 / 3.702.970.515 = 0,5020$$

Gastos administrativos/Ingresos totales (%). Como se mencionó anteriormente, los gastos administrativos de VENEPLAST para el año 2012 corresponden a la cifra de \$1.858.941.070,20 y los ingresos totales ascendieron a \$15.070.436.054,51. A partir de estos valores, el resultado de este índice es el siguiente:

$$1.858.941.070,20 / 15.070.436.054,51 = 0,1233$$

Rendimiento total comparado con el año anterior (%). Al observar el estado de resultados comparativo entre los años 2012 y 2011 (ver anexos), se puede observar que el rendimiento total comparado con el año anterior es de 2,186%

Gasto administrativo/Empleados (\$). Los gastos administrativos de VENEPLAST para el año 2012 corresponden a la cifra de \$1.858.941.070,20. Al dividir esta cifra por el número total de empleados que son 71, se obtienen los siguientes resultados:

$$1.858.941.070.20 / 71 = 26.182.268.59$$

Una vez recolectada toda la información necesaria para el cálculo del valor del capital intelectual en el enfoque procesos, se procede a resumir los datos en la siguiente tabla:

TABLA 15. Indicadores enfoque procesos

INDICADOR	TIPO	RESULTADO
Gastos administrativos/activos manejados	%	50,20
Gastos administrativos/ingresos totales	%	12,33
Costo por error administrativo/gasto administrativo	%	0,83
Rendimiento total comparado con el año anterior	%	2,186
Computadores personales/total de empleados	%	42,25
Gasto administrativo/empleados	\$	26.182.268.59.
Gasto en tecnología informática/empleados	\$	160.389
Gasto en TI/gasto administrativo	\$	0
Personal TI/personal total	%	0
Empleados que trabajan en casa/total empleados	%	11,26
Ventas/empleador	\$	212.259.662,75
Inversión en tecnología anual	\$	4.287.674

Fuente: elaborado por el grupo investigador.

CALCULO DEL COEFICIENTE (i) ENFOQUE PROCESOS

Indicadores	I	II	III	IV	V	VI	VII	SUMATORIA
Conversión a %	0.5020	0.1233	0.0083	0.0218	0.4225	0	0.1126	1.1905
Peso específico de cada indicador	0.4217	0.1036	0.0070	0.0183	0.3549	0	0.0946	
Coefficiente de eficiencia ponderado	0.2117	0.0128	0.0001	0.0004	0.1499	0	0.0106	

del indicador								
Coefficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (i)	0.3855							

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Dónde:

Símbolo	Nombre del indicador
I	Gastos administrativos/activos manejados
II	Gastos administrativos/ingresos totales
III	Costo por error administrativo/gasto administrativo
IV	Rendimiento total comparado con el año anterior
V	Computadores personales/total de empleados
VI	Personal TI/personal total
VII	Empleados que trabajan en casa/total empleados

CALCULO VALOR DEL CAPITAL ENFOQUE PROCESOS

Indicador	Valor del indicador (\$)
Gasto administrativo/empleados	26182268.59
Gasto en tecnología informática/empleados	160389
Gasto en TI/gasto administrativo	0
Ventas/empleado	212.259.662,75
Inversión en tecnología anual	4287674
VALOR DE C	216.707.725,7
C*i	83.540.828,28

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Una vez aplicado el procedimiento expuesto por el modelo, se obtiene que el coeficiente de eficiencia ponderado para el enfoque procesos es de 0.3855 y el valor del capital expresado en unidades monetarias para esta dimensión es de 216.707.725,7, lo que da como resultado que el valor del capital intelectual para el enfoque procesos es de 83.540.828,28

ENFOQUE HUMANO

El recurso humano constituye un elemento fundamental para el ejercicio de las actividades de una compañía, por lo tanto, es la parte más importante en la valoración del capital intelectual del presente proyecto, pero a su vez, el más complejo de medir debido a que no es posible conocer con exactitud lo que cada empleado guarda en su mente.

Por esta razón, para la valoración numérica de los siguientes indicadores, fue necesaria la aplicación de una encuesta (ver anexos), tomando como muestra un grupo selecto de empleados de la compañía (ver pág. 46). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Índice de motivación (%). Con respecto al grado de satisfacción o motivación de los empleados en cada uno de sus puestos de trabajo dentro de la compañía, el resultado obtenido se presenta a continuación:

TABLA 16. Grado de motivación de los empleados de VENEPLAST

Xi	f	fr	Fa	fa
Si	33	0.917	32	0.917
No	3	0.083	36	1.00
Total	36	1		

Fuente: elaborado por el grupo investigador.

Con base en lo anterior, se puede decir que del total de encuestados, el 91,7% manifiesta sentirse motivado dentro de la empresa y tan solo un 8,3% afirma no estar satisfecho con su trabajo.

Este dato resulta relevante para la empresa debido a que en la medida en que los empleados se mantienen motivados, transmiten esta satisfacción al desarrollo de sus actividades y esto se ve reflejado en el dinamismo con que proporcionan la mejor atención a los consumidores.

Índice de empleados facultados (#). La siguiente tabla, muestra el nivel de educación de los empleados de VENEPLAST:

TABLA 17. Nivel de educación de los empleados de VENEPLAST

Xi	f	fr	Fa	fa
Básica Primaria	1	0.0278	2	0.0278
Bachillerato	13	0.3611	15	0.3889
Técnico	12	0.3333	27	0.7222
Tecnólogo	5	0.1389	32	0.8611
Pregrado	4	0.1111	36	0.9722
Postgrado	1	0.0278	37	1
Total	36	1		

Fuente: elaborado por el grupo investigador.

Con base en lo anterior, se puede decir que la compañía cuenta con 23 empleados que tienen títulos universitarios, comprendidos entre educación técnica, tecnóloga, profesional y postgrados. Esta información fue corroborada con el registro de la nómina de la empresa.

Promedio de años de servicio en la compañía (#). La siguiente tabla, muestra el promedio de duración de los empleados en sus puestos de trabajo:

TABLA 18. Promedio de años de servicio de los empleados de VENEPLAST

Xi	f	fr	Fa	fa
2 meses	1	0.028	1	0.03
6 meses	3	0.083	4	0.11
8 meses	1	0.028	5	0.14
10 meses	2	0.056	7	0.19
1 año	3	0.083	10	0.28
1 año y 3 meses	1	0.028	11	0.31
1 año y 6 meses	3	0.083	14	0.39
2 años	1	0.028	15	0.42
2 años y 5 meses	1	0.028	16	0.44
3 años	4	0.111	20	0.56
3 años y medio	1	0.028	21	0.58
4 años	2	0.056	24	0.64
5 años	2	0.056	29	0.69
6 años	2	0.056	31	0.75
7 años	2	0.056	33	0.81
8 años	1	0.028	34	0.83
9 años	1	0.028	35	0.86

10 años	1	0.025	36	0.89
12 años	1	0.025	37	0.91
13 años	1	0.025	38	0.94
15 años	1	0.025	39	0.96
18 años	1	0.025	40	1.0
Total	36	0.986		

Fuente: elaborado por el grupo investigador.

De acuerdo a las políticas de la empresa, los contratos se realizan a término fijo con una duración de un año, los cuales son renovados constantemente a partir de la fecha, siempre y cuando el empleado se destaque en el ejercicio de sus labores por hacer su trabajo con compromiso y eficiencia, y que además este se mantenga dispuesto a continuar prestando sus servicios a la compañía.

Con base en los datos anteriores, se puede observar que la empresa cuenta con personas que tienen hasta los 18 años de servicios, sin embargo, la duración promedio de los empleados en VENEPLAST es de 3 años, información que fue corroborada por el gerente de la compañía “Humberto Álvarez Quintero”.

Porcentaje de empleados expertos (%). La experiencia de un empleado en su puesto de trabajo, se adquiere cuando este ha permanecido durante un tiempo determinado realizando las labores específicas concernientes a su área.

En VENEPLAST, la mayoría de los empleados tienen más de un año vinculados a la empresa, lo que les ha permitido adquirir una experiencia relativa en la compañía. Los resultados obtenidos en este índice fueron los siguientes:

TABLA 19. Porcentaje de empleados expertos en VENEPLAST

Xi	f	fr	Fa	fa
Si	34	0.944	34	0.944
No	2	0.056	36	1
Total	36	1		

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, a la pregunta “considera usted que se encuentra capacitado profesionalmente para el desarrollo de las actividades

propias de su puesto de trabajo”, el 94% de los empleados de la empresa son considerados como expertos en su área específica.

Índice del nivel de educación (#). Para medir que tan preparada esta la organización, se partió del índice de empleados facultados para desempeñar las actividades propias de su puesto de trabajo, es decir el índice de empleados expertos, cuya cifra corresponde a un numero de 38 empleados, tal como se puede observar en la tabla # .

Cabe resaltar, que la valoración numérica de todos los indicadores concernientes al enfoque humano no se pudo realizar por medio de encuestas a empleados, debido a que para la recolección de información de algunos índices, fue necesario una entrevista con la persona encargada de la nómina de la empresa quien conoce las políticas de la misma en la vinculación de sus empleados y en el tratamiento de los mismos. Los resultados obtenidos por medio de esta entrevista fueron los siguientes:

Número de empleados (#). VENEPLAST maneja una nómina de 71 empleados en la ciudad de Cartagena, distribuidos entre sus oficinas administrativas y sus 4 puntos de ventas.

Numero de gerentes o jefes (#). La estructura organizacional de la empresa objeto de estudio cuenta con un número total de 11 jefes, comprendidos entre el gerente general y representante legal de la empresa, los directivos de cada área de la empresa y los administradores de cada punto de venta.

Numero de gerentes mujeres (#). VENEPLAST cuenta con un número total de 8 mujeres en cargos directivos dentro de la compañía.

Número de empleados permanente de tiempo completo (#). De acuerdo a las políticas de la empresa, por lo general no se realiza ningún contrato con los empleados para trabajar medio tiempo o por horas determinadas, por lo tanto, todo el personal de la organización tiene un horario permanente de tiempo completo, es decir, 71 empleados.

Duración promedio de los contratos (#). De acuerdo a las políticas de la empresa todos los contratos se realizan a término fijo con una duración promedio de 1 año, el cual es renovado a partir de la fecha una vez que el empleado haya demostrado eficiencia y productividad en el desarrollo de sus labores y que este manifieste el deseo de continuar prestando sus servicios a la compañía.

Gastos en capacitación y educación (\$). VENEPLAST no mantiene una política constante de capacitación a sus empleados, sin embargo, existe un número reducido de los mismos que tiene acceso a estos beneficios al recibir apoyo en el pago de sus estudios universitarios.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa objeto de estudio invierte al año la suma de \$2.000.000 en capacitación a sus empleados.

Gastos en entrenamiento o inducción/Empleados (\$). Una vez que la empresa ha seleccionado un nuevo empleado para ser vinculado a determinado puesto de trabajo, este inicia sus actividades a partir de la fecha establecida y recibe inducción de otro empleado que conozca el manejo del puesto de trabajo, lo que permite a la empresa un ahorro de los gastos que requiere llevar a cabo otro tipo de capacitaciones.

Con base en lo anterior, se puede concluir que la empresa no invierte recursos económicos que permitan la valoración monetaria en este índice.

Promedio de edad de los empleados (#). La edad promedio de los empleados de VENEPLAST es de 23 años.

Tiempo de entrenamiento (días/años) (#). Debido a la naturaleza comercial de la empresa, las jornadas laborales de los empleados de VENEPLAST son consideradas como extensas y los puestos de trabajo en su mayoría requieren de gran dedicación de tiempo y atención, es poco el tiempo que le queda al personal para ser destinado a su entrenamiento, por lo que la empresa no dedica horas de trabajo para llevar a cabo esta importante función.

Porcentaje de novatos (%). En la nómina de VENEPLAST, 10 de los 71 empleados son considerados como novatos. En este sentido, el resultado de este indicador se da de la siguiente forma:

$$10 / 71 = 0,140845$$

Valor agregado por empleado (%). Solo 9 del total de empleados de VENEPLAST tienen la facultad de tomar decisiones libremente y aportar ideas a la gerencia.

Con base en lo anterior, el resultado de este indicador es el siguiente:

Empleados que participan dentro de la empresa = 9

Número total de empleados = 71

Valor agregado por empleado = $9/71 = 0,1267$.

Una vez recolectada toda la información necesaria para el cálculo del valor del capital intelectual en el enfoque humano, se procede a resumir los datos en la siguiente tabla:

TABLA 20. Indicadores enfoque humano

INDICADOR	TIPO	RESULTADO
Índice de motivación	%	91,7%
Índice de empleados facultados	#	23
Número de empleados	#	71
Promedio de años de servicio en la compañía	#	3 años
Numero de gerentes o jefes	#	11
Numero de gerentes mujeres	#	8
Gastos en entrenamiento o inducción/empleados	\$	0
Promedio de edad de los empleados	#	23
Tiempo de entrenamiento (días/años)	#	0
Número de empleados permanente de tiempo completo	#	71
Duración promedio de los contratos	#	1 año
Porcentaje de empleados expertos	%	94%
Índice del nivel de educación	#	38
Gastos en capacitación y educación	\$	\$2.000.000
Porcentaje de novatos	%	14,08%
Valor agregado por empleado	%	12,67%

Fuente: elaborado por grupo investigador.

CÁLCULO DEL COEFICIENTE (i) ENFOQUE HUMANO

Indicadores	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	SUMATORIA
Conversión a %	0.9170	0.3239	0.7273	0.2113	1	0.9400	0.5352	0.1408	0.127	4.9262
Peso específico de cada indicador	0.1861	0.0659	0.1480	0.0430	0.2035	0.1916	0.1086	0.0286	0.0258	
Coefficiente de eficiencia ponderado del indicador	0.1707	0.0214	0.1076	0.0091	0.2035	0.1809	0.0581	0.0040	0.0033	
Coefficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (i)	0.7578									

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Dónde:

Símbolo	Nombre del indicador
I	Índice de motivación
II	Índice de empleados facultados
III	Numero de gerentes mujeres
IV	Promedio de edad de los empleados
V	Número de empleados permanente de tiempo completo
VI	Porcentaje de empleados expertos
VII	Índice del nivel de educación
VIII	Porcentaje de novatos
IX	Valor agregado por empleado

Fuente: elaborado por grupo investigador.

CALCULO VALOR DEL CAPITAL ENFOQUE HUMANO

Indicador	Valor del indicador (\$)
Gastos en capacitación y educación	2.000.000
Valor de C	2.000.000
c*i	1.515.511,485

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Una vez aplicado el procedimiento expuesto por el modelo, se obtiene que el coeficiente de eficiencia ponderado para el enfoque humano es de 0.7578 y el valor del capital expresado en unidades monetarias para esta dimensión es de 2.000.000, lo que da como resultado que el valor del capital intelectual para el enfoque humano es de 1.515.511,485

ENFOQUE RENOVACION Y DESARROLLO

Hoy en día los mercados van evolucionando con mayor rapidez y solo las empresas que se adaptan a estos cambios y avanzan al ritmo de los mercados logran permanecer en ellos adquiriendo ventaja competitiva.

En este enfoque, se seleccionaron aquellos indicadores que permitieran visualizar el futuro de la empresa basándose en las acciones emprendidas en el presente, permitiendo identificar aquellas fallas y debilidades que deben ser

corregidas a fin de que no afecten a la empresa en situaciones posteriores. los resultados obtenidos fueron los siguientes:

La valoración monetaria de los indicadores mencionados a continuación se realizó por medio de una entrevista con la contadora de la empresa, quien proporciono toda la información necesaria para cuantificar estos índices y que no es posible observar en los estados financieros abiertos al público.

Gastos en marketing/Clientes (\$). Como ya se ha mencionado durante el desarrollo de este proyecto, la organización no cuenta con un departamento de marketing establecido como tal, sin embargo, existen empleados que realizan dentro de sus funciones actividades propias de mercadeo y ventas las cuales incurren en un costo, cuyo valor para el año 2012, corresponde a la cifra de \$60.000.000

Gastos en I + D/Gasto administrativo (%). Como se mencionó anteriormente, durante el desarrollo del presente capítulo, la empresa no cuenta con empleados dedicados a cumplir las funciones del departamento de investigación y desarrollo, por lo cual, en los estados financieros no se registran gastos en el ejercicio de estas labores. Con base en esto, se puede decir entonces que el resultado de este indicador es 0%.

Gasto en entrenamiento/Empleado (\$). Son pocos los recursos que la compañía invierte en capacitación, entrenamiento y desarrollo de sus empleados dentro de la organización.

Para calcular este índice se tomó como base los gastos en los que incurre la compañía por el pago de incentivos o apoyo en los estudios universitarios de los empleados, ya sea en educación pre-grado o post grado. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, son escasas las personas dentro de la organización que disfrutan de estos beneficios, por lo que el resultado de este indicador corresponde a la cifra de \$2.000.000 al año.

Gasto en entrenamiento/Gasto administrativo (%). La proporción de los gastos administrativos que se invierten en el entrenamiento de los empleados se obtuvo de la siguiente forma:

Gastos administrativos = 1.858.941.070,20

Gasto en entrenamiento = 2.000.000

Gasto en entrenamiento/Gasto administrativo = 0,0010

De los gastos administrativos de la empresa, el 0,1% es invertido en el desarrollo del personal dentro de la organización.

Gasto en desarrollo de nuevos negocios/Gasto administrativo (%). La proporción de los gastos administrativos que se invierten para el desarrollo de nuevos negocios se calculó de la siguiente forma:

Gasto en desarrollo de nuevos negocios = 60.000.000
Gastos administrativos = 1.858.941.070,20
 $60.000.000 / 1.858.941.070,20 = 0.03227644$

Inversión en desarrollo de nuevos negocios (\$). Para el año 2012, la empresa invirtió la suma de \$60.000.000 en el desarrollo de nuevos negocios.

Valor del sistema de intercambio electrónico de datos (\$). VENEPLAST invierte en el año, en internet, intranet y todo el equipo necesario para el intercambio electrónico de datos la cifra de \$4.287.674

Inversión en desarrollo del capital estructural (\$). Cabe resaltar que hasta la fecha, VENEPLAST aún no ha realizado inversiones en patentes y marcas por lo que estos dos aspectos no serán tenidos en cuenta para calcular el valor de este índice. Con base en esto, los resultados obtenidos son los siguientes:

Inversión en activos fijos = 3.702.970.515
Inversión en software y hardware = 11.387.674
Inversión en desarrollo del capital estructural = $3.702.970.515 + 11.387.674 = 3.714.358.189$

Inversión en educación/Cliente (\$). VENEPLAST recientemente viene implementando el uso de brochure como mecanismo para educar a sus clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece y como carta de presentación de la organización en sí misma. Para ello, se invierte la cifra de \$5.000.000 durante el año.

La empresa ofrece además folletos de marcas propias de diferentes líneas de productos, los cuales son patrocinados por los mismos proveedores.

Por otra parte, la valoración numérica de los indicadores enlistados a continuación, se realizó por medio de una entrevista con la persona encargada de ejercer las funciones de marketing dentro de la empresa.

Participación en horas de desarrollo de nuevos productos (%). Del 100% de su tiempo, la empresa invierte el 40% para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Comunicación directa con cliente/año (#). Para VENEPLAST el contacto con los clientes y la atención de los mismos es de vital importancia, por lo que la empresa cuenta con un grupo de empleados encargados de visitar a los clientes durante todos los días de la semana y de este modo atender a sus necesidades y buscar una mejora constante de los servicios ofrecidos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la organización dedica a visitar a sus clientes 5 días por semana, es decir, 260 días al año.

Para finalizar, la recolección de información necesaria para la valoración numérica del siguiente indicador, se realizó por medio de una encuesta aplicada a una muestra representativa de los empleados de VENEPLAST (ver anexos)

Participación en horas de entrenamiento (%). A la pregunta “del 100% de su jornada laboral, cuanto dedica para su entrenamiento”, los empleados contestaron lo siguiente:

TABLA 21. Participación en horas de entrenamiento de los empleados de VENEPLAST

Xi	F	fr	Fa	fa
0 horas	30	0.833	30	0.833
1 hora	6	0.167	36	1
Total	36	1		

Fuente: elaborado por grupo investigador.

En la tabla anterior, se puede observar que del total de las personas encuestadas, el 83,3% afirma que no dedica ninguna hora de su jornada laboral para su entrenamiento, seguido de un 16,7% que manifiesta dedicar 1 hora al día para esta labor.

Según los empleados, lo anterior se debe a que pese a que mantienen jornadas laborales extensas al día, gastan todo su tiempo en el desarrollo de las actividades propias de su puesto de trabajo y es poco el espacio libre que

les queda para entrenarse o capacitarse. Teniendo en cuenta esto, se puede decir entonces que en promedio, la mayoría de los empleados no dedica tiempo para su entrenamiento lo que nos da como resultado un 0% en este indicador.

Una vez recolectada toda la información necesaria para el cálculo del valor del capital intelectual en el enfoque renovación y desarrollo, se procede a resumir los datos en la siguiente tabla:

TABLA 22. Indicadores enfoque renovación y desarrollo

INDICADOR	TIPO	RESULTADO
Gastos en marketing/Clientes	\$	\$60.000.000
Participación en horas de entrenamiento	%	0%
Participación en horas de desarrollo de nuevos productos	%	40%
Gastos en I + D/Gasto administrativo	%	0%
Gasto en entrenamiento/Empleado	\$	\$2.000.000
Gasto en entrenamiento/gasto administrativo	%	0,1%
Gasto en desarrollo de nuevos negocios/gasto administrativo	%	3,22%
Inversión en educación/cliente	\$	\$5.000.000
Comunicación directa con cliente/año	#	260 días
Inversión en desarrollo de nuevos negocios	\$	60.000.000
Valor del sistema de intercambio electrónico de datos	\$	\$4.287.674
Inversión en desarrollo de capital estructural	\$	\$3.714.358.189

Fuente: elaborado por grupo investigador.

TABLA 23. Cálculo del coeficiente (i) enfoque renovación y desarrollo

Indicadores	I	II	III	IV	SUMATORIA
Conversión a %	0.4000	0.0010	0.0322	0.7123	1.146
Peso específico de cada indicador	0.3492	0.0009	0.0281	0.6218	
Coeficiente de eficiencia ponderado del indicador	0.1397	0.0000	0.0009	0.4430	
Coeficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (i)	0.5835				

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Dónde:

Símbolo	Nombre del indicador
I	Participación en horas de desarrollo de nuevos productos
II	Gasto en entrenamiento/gasto administrativo
III	Gasto en desarrollo de nuevos negocios/gasto administrativo
IV	Comunicación directa con cliente/año

Fuente: elaborado por grupo investigador.

VALOR DEL CAPITAL ENFOQUE RENOVACION Y DESARROLLO

Indicador	Valor del indicador (\$)
Gastos en marketing/Clientes	60.000.000
Gasto en entrenamiento/Empleado	2.000.000
Inversión en educación/cliente	5.000.000
Inversión en desarrollo de nuevos negocios	60.000.000
Valor del sistema de intercambio electrónico de datos	4.287.674
Inversión en desarrollo de capital estructural	3.714.358.189
Valor de C	3.845.645.863
C*i	2.244.048.760

Fuente: elaborado por grupo investigador.

Una vez aplicado el procedimiento expuesto por el modelo, se obtiene que el coeficiente de eficiencia ponderado para el enfoque renovación y desarrollo es

de 0.5835 y el valor del capital expresado en unidades monetarias para esta dimensión es de 3.845.645.863, lo que da como resultado que el valor del capital intelectual para el enfoque renovación y desarrollo es de 2.244.048.760

CALCULO DEL CAPITAL INTELECTUAL VENEPLAST LTDA

Una vez que se ha implementado el modelo y desarrollado la ecuación propuesta por SKANDIA para cada una de sus cinco dimensiones, se procede a realizar el cálculo del valor real de la empresa DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA, el cual se obtiene como resultado de la sumatoria del capital intelectual producto de cada uno de sus enfoques.

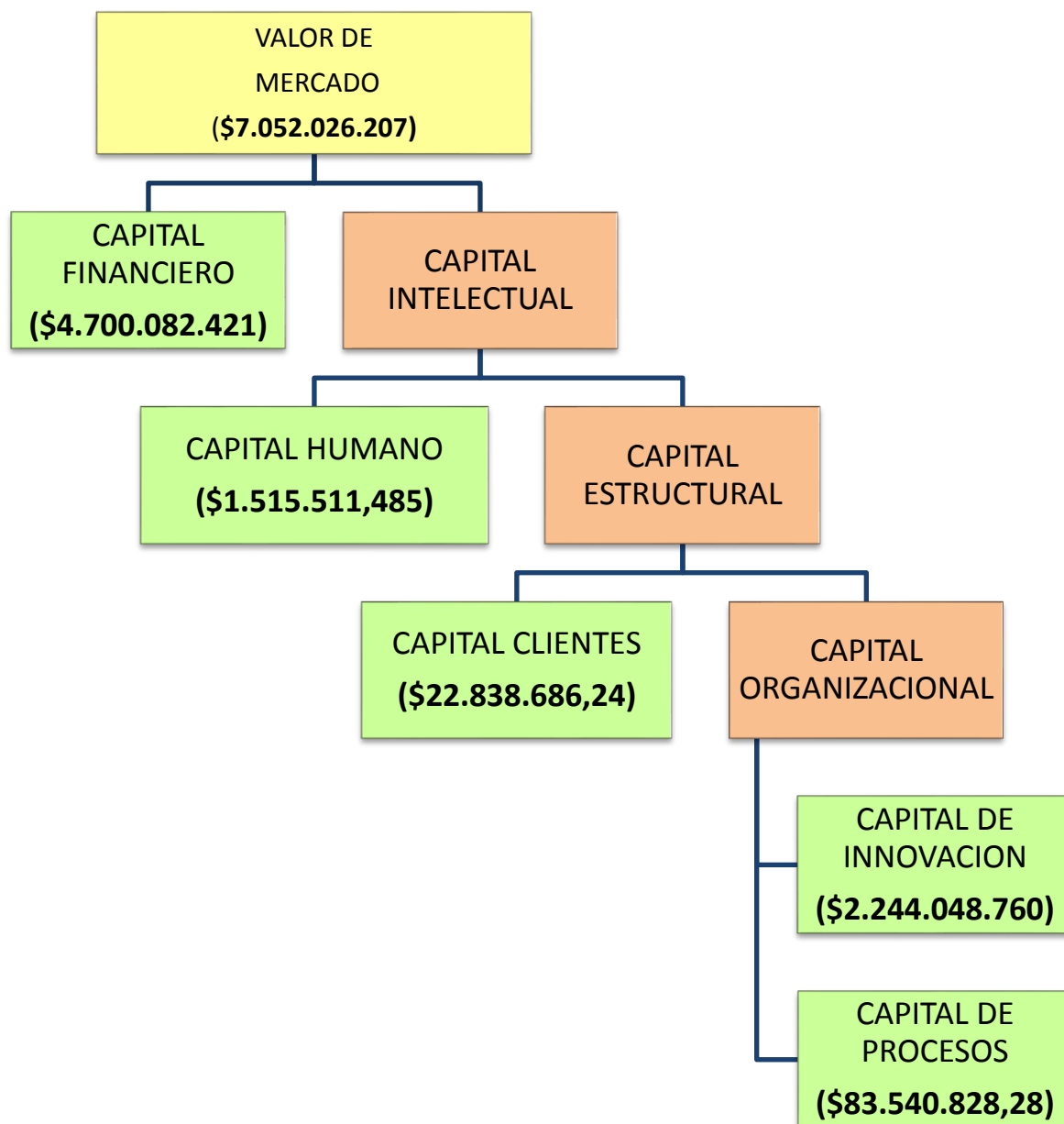
El valor del mercado de VENEPLAST, resultado de esta investigación, se puede apreciar en la siguiente tabla:

ENFOQUES	VALOR ABSOLUTO -C-	INDICES DE EFICIENCIA -i-	VALOR C*i
Enfoque Financiero	11.111.305.960	0.423	4.700.082.421
Enfoque Clientes	29.656.229	0.770	22.838.686,24
Enfoque Procesos	216.707.726	0.3855	83.540.828,28
Enfoque Humano	2.000.000	0.7578	1.515.511,485
Enfoque Renovación y Desarrollo	3.845.645.863	0.5835	2.244.048.760
CAPITAL INTELECTUAL	\$7.052.026.207		

Fuente: elaborado por grupo investigador.

En este sentido, el valor del mercado de la empresa VENEPLAST, basado en los componentes del capital intelectual mencionados en el desarrollo del presente proyecto, queda conformado de la siguiente forma:

ILUSTRACIÓN 6. Esquema Skandia de valor VENEPLAST



Fuente: elaborado por grupo investigador.

CAPITULO IV

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL VALOR DE LA COMPAÑÍA SEGÚN LOS MÉTODOS TRADICIONALES Y EL MODELO PROPUESTO POR NAVIGATOR SKANDIA

Al punto de haber realizado los procesos de valoración para VENEPLAST, con los métodos de valoración tradicionales y con el principal objetivo de valorar la empresa con el método de valoración de capital intelectual Navigator Skandia, se realiza el respectivo contraste de valor de la empresa, que nos permite responder la hipótesis propuesta en la investigación.

En el caso del método tradicional, utilizando los Estados Financieros suministrados por la empresa (ver anexos) reflejan como valor de la compañía en \$5.262.698.746.05, y ahora bien, realizando la comparación con el valor de la empresa según el método de capital intelectual es de \$7.052.026.207, estos valores son demostrados en los capítulos anteriores, la diferencia de estos dos valores totales da como resultado \$1.789.327.460,88, esta cantidad interpreta el contraste de lo que la empresa no llega a divisar utilizando los métodos de tradición.

En la hipótesis propuesta por el grupo investigado se plantea que durante la aplicación del modelo de valoración de capital intelectual Navigator Skandia, se mide el valor real de la empresa Veneplast según sus dimensiones, arroja un resultado del 10% mayor de los métodos tradicionales, luego de haber demostrado que este modelo en pesos fue superior que en modelos tradicionales, porcentualmente la empresa reflejo por el capital intelectual el 34% por encima de lo libros contables dados por compañía Veneplast Ltda.

Como se expuso en el Capítulo III, el modelo de Navigator Skandia proporciona varias dimensiones, de las que se pueden manejar dependiendo del entorno o ambiente de la empresa, lo que permite que se acomoden indicadores que ayudan a arrojar resultados, como los vistos anteriormente, en esta proporción el grupo investigador utiliza indicadores en ambos métodos que llevan a obtener un contraste más cercano a el ambiente real.

Hay que tener en cuenta la diferencia más significativa de estos dos modelos, que a pesar de tomar los mismos datos suministrados por la empresa Veneplast, en los Estados de Resultados dados por los mismos, el modelo de valoración tradicional, es muy llano en comparación con el modelo de valoración de capital intelectual, puesto que este no solo maneja la dimensión financiera de la empresa sino que además, valora la empresa en su totalidad, teniendo en cuenta el capital humano, estructural, de clientes, capital de procesos y de innovación, lo que le da ventajas en cuanto a una valoración que el grupo investigador la llama como una estimación completa.

Solo el hecho de saber que mediante la aplicación de estos modelos de valoración, la compañía Veneplast logra sobrepasar el porcentaje de la hipótesis propuesta, y que el capital intelectual de la empresa representa el 129% por encima del valor tradicional, se muestra que los Estados Financieros aun no logran identificar con certeza aquellos valores intangibles, que como vemos son indispensables para dicha evaluación.

Con lo dicho podemos concluir que no se trata de sustituir un sistema por otro, lo importante es saber utilizar los dos métodos de manera que se complementen uno con otro, lo que quiere decir que no solo es realizar la valoración tradicional, si no, que la medida del capital intelectual complementa el sistema, esta idea permite que las empresas puedan darse cuenta de las oportunidades y amenazas que tienen, dándoles una mejor solución a errores y creando un mejor posicionamiento en el mercado.

CONCLUSIONES

Durante los últimos años, el capital intelectual es un tema que ha venido despertando gran interés en las ramas de la administración, sin embargo, aún es un tema poco incursionado en Colombia.

Hasta el día de hoy, muchas compañías desconocen este concepto, por lo que tradicionalmente han venido valorando sus empresas basados en los métodos tradicionales, enfocándose exclusivamente en la información registrada en los libros contables e ignorando la forma de cómo implementar el uso de los activos intangibles dentro de la contabilidad, de tal forma que se pueda aprovechar su utilidad en la toma de decisiones cotidianas de las empresas.

ENEPLAST hace parte de este grupo de empresas mencionadas anteriormente, sin embargo, se logró captar la atención de su gerente general, reconociendo la necesidad de adaptarse a un nuevo esquema organizativo en donde los activos intangibles representan un aporte significativo a la hora de valorar una compañía.

Con la implementación del presente proyecto de investigación, cuyo objetivo consistió en determinar por medio del modelo de capital intelectual Navigator Skandia el valor de la empresa Distribidora y Papelería Venoplast Ltda, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Los modelos de valoración de empresas tradicionales no reconocen el valor de los activos intangibles en la generación de futuros flujos de caja lo que implica que se alejen del valor real de la compañía, debido a que solo se desarrollan en la dimensión financiera de la empresa.

A diferencia de los modelos tradicionales, la valoración de empresas por medio del capital intelectual permite obtener una visión más acertada del valor real de una compañía debido a que involucra otras áreas importantes para el funcionamiento de la empresa como el caso del conocimiento de los empleados, el reconocimiento que tiene la sociedad en el mercado, la fidelización de los clientes, el uso eficiente de las tecnologías adquiridas, entre otros, lo que implica que este tipo de valorizaciones siempre supongan un valor superior al que esta expresado en los libros contables.

Lo anterior se pudo evidenciar en la empresa objeto de estudio del presente proyecto, donde sus socios suponían un valor para la firma de \$5.262.698.746,05 con base en lo expresado en los libros contables, pero una vez identificado el capital intelectual a partir de las dimensiones propuestas por Navigator Skandia y valorizado los activos intangibles de la compañía, se logró demostrar que la empresa para el año 2012 tiene un valor de \$7.052.026.207, comprobando, por encima de las expectativas, la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Ahora bien, cabe resaltar que el valor corporativo de una firma no se da a partir de una de las cinco dimensiones del modelo en específico, sino que es producto de la interacción de todas ellas, lo que quiere decir, que no basta con que la empresa muestre fortaleza en solo uno o dos de los enfoques y presente debilidades en los demás ya que esto estaría indicando que son insuficientes los esfuerzos de la compañía para convertir su capital intelectual en valor corporativo, es decir, no tiene el suficiente potencial para crear un valor sostenible y una ventaja competitiva en el mercado.

En VENEPLAST se pudo evidenciar que hasta la fecha la empresa viene presentando una gran debilidad en un enfoque tan importante para el modelo como lo es el enfoque humano. Esto se debe a la poca capacitación que se les brinda a los empleados para el fortalecimiento de sus conocimientos y las pocas horas laborales destinadas para el entrenamiento.

Con base en esto, se puede decir entonces que hasta la fecha, la empresa ha crecido financieramente, pero este crecimiento no se ha visto reflejado en su parte administrativa u organizacional, lo que de no ser así, podría representar un mayor valor para la empresa y un potencial de crecimiento superior en el mercado, permitiéndole expandirse incluso hacia otras ciudades no solo de la costa sino también del país, logrando utilidades atractivas no solo para sus socios sino también para un futuro posible inversionista.

Además de esto, se pudo identificar una condición alarmante para la compañía debido a que su costo de capital se encuentra por encima de la TIR (ver pág.

100), lo que indica que pese a que la empresa ha venido reflejando utilidades durante su ejercicio, no rentabiliza lo esperado por sus socios, situación que de entrada no lograría captar la situación de un inversionista.

Sin embargo, resulta curioso notar como de alguna forma la estrategia utilizada por sus socios ha venido dando resultados hasta el día de hoy, en el sentido de que la empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado de la ciudad de Cartagena y con gran reconocimiento entre sus clientes. Además, la compañía ha realizado importantes inversiones en capital estructural (ver pág. 130), principalmente en la parte de infraestructura, que permita facilitar el desarrollo de las actividades de sus empleados, y de este modo mejorar en la eficiencia en la prestación de servicios a sus clientes.

Lo anterior, permite observar que en la medida en que la empresa fortalezca las debilidades que viene presentando en sus distintas dimensiones, hasta el punto de lograr una fortaleza en los 5 enfoques planteados por Skandia, obtendrá un importante potencial para convertir su capital intelectual en valor corporativo y de este modo lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

RECOMENDACIONES

Con el transcurrir de los años las organizaciones han venido evolucionando, adaptándose a un entorno que se encuentra en constante cambio, dando respuesta a las necesidades que tiene que cubrir una entidad para permanecer en el mercado.

Hoy en día, se ha dejado de lado el concepto de sociedades industriales para comenzar a hablar de sociedades del conocimiento donde el capital humano prima como factor fundamental en un nuevo esquema organizativo.

El capital humano es el único recurso capaz de trabajar por el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de una compañía, utilizando el conocimiento y la creatividad que los caracteriza. Gracias a ello, una sociedad adquiere valor agregado y logra diferenciarse de su competencia. Por esta razón, es importante que las empresas reconozcan que la base de la supervivencia y éxito en el mercado radica a partir del aprendizaje continuo de sus empleados.

Sin embargo, todavía existen muchas empresas en el país que no reconocen la importancia del capital humano, considerándolo simplemente como una maquinaria, una mano de obra que tiene que cumplir con sus responsabilidades a cambio de una única y exclusiva retribución económica.

Con la puesta en marcha de los acuerdos comerciales del TLC en Colombia, Cartagena vista como una ciudad ubicada en una posición estratégica y con un importante puerto que le permite establecer conexiones con otros países del mundo como Estados Unidos, tiene importantes oportunidades para reducir la pobreza, pero al mismo tiempo las empresas locales adquieren un gran reto para obtener el mayor provecho posible de dichas oportunidades, y a su vez, adaptarse a los cambios que se generen con el acuerdo comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior, y una vez analizada el ambiente interno de VENEPLAST y sus procesos administrativos, se recomienda a la empresa plantear un nuevo esquema empresarial, partiendo de su estructura organizacional.

Es necesario que la empresa establezca políticas claras que reflejen el comportamiento esperado de sus empleados y al mismo tiempo sirva como base sobre el cómo realizar las actividades de la empresa en cada puesto de trabajo.

Para la implementación de una buena política organizacional, se recomienda que esta no sea tan extensa, de tal modo que motive a todos los empleados a su lectura y aprendizaje, además, debe detallar claramente la filosofía de la empresa y definir cada uno de los objetivos que se pretenden alcanzar con el aprovechamiento óptimo de los recursos.

En lo que respecta a la misión y visión (ver pág. 83), la empresa debe reconsiderar una reestructuración con una redacción más organizada, que permita transmitir al lector un mensaje claro y entendible, para lo cual el grupo investigador propone lo siguiente:

MISION: Establecer alianzas estratégicas con nuestros clientes, ofreciendo un buen servicio basado en productos de calidad y garantía a precios accequibles conforme a sus necesidades.

VISION: Ser una empresa líder de distribución y comercialización en la costa atlántica, de artículos de papelería y oficina procurando la satisfacción total de nuestros clientes

Del mismo modo, esta nueva misión y visión debe ser difundida a todo el personal de la empresa, de tal forma que los empleados conozcan la razón de ser de la compañía y hacia dónde va dirigida, sintiéndose importantes dentro de la misma y reflejando un compromiso por mantener su empeño y dedicación por el logro de los objetivos corporativos.

Por su parte, en lo que respecta a la departamentalización, es importante que la empresa aproveche el crecimiento financiero que viene presentando para traducirlo en el fortalecimiento de su capital intelectual, partiendo de un crecimiento en su parte administrativa.

En la medida que una empresa crece, va adquiriendo mayores responsabilidades y con ello se va haciendo necesario contratar más personal para la ejecución de las diversas actividades que se generan de dichas responsabilidades. De no ser así, los trabajadores se verán con una carga laboral más intensa lo que les impedirá realizar su trabajo de forma eficiente.

El grupo investigador considera que el gerente general debería comenzar a delegar mayores funciones, en especial a su esposa quien figura como su socia y accionista de la empresa y tiene total facultad para la toma de decisiones, ya que el hecho de que solo el mantenga el control absoluto de la compañía implica que no se pueda ausentar de la misma sin que se genere un caos administrativo, lo que requiere su permanencia absoluta en la empresa y le genera mayores niveles de estrés.

Es en este punto donde las capacitaciones adquieren mayor relevancia, debido a que cuando el personal de una empresa está bien capacitado, se encuentra preparado para asumir los retos que se le presentan diariamente y así mismo mayores responsabilidades.

Se recomienda además que la empresa cree un departamento de talento humano que se encargue de promover el desempeño eficiente del cliente interno, permitiéndoles alcanzar sus objetivos individuales y desarrollarse dentro de la compañía. Es necesario que el personal tenga la capacidad de innovar, de promover ideas, lo que no implica que necesariamente tengan que ser aceptadas sin previo estudio.

A su vez, también se hace necesario crear un departamento de marketing, encargados de diseñar las estrategias para llevar a cabo los objetivos de la empresa, y lograr mayor solidez en su posicionamiento en el mercado, manteniéndola a salvo de la competencia agresiva que se vive en los mercados actuales. Este departamento, se encargaría además del análisis de la viabilidad de implementar nuevas unidades de negocios o líneas de productos y sus respectivas estrategias de venta.

Es importante tener en cuenta que no se trata de vender un producto a como dé lugar, sino de crear en el cliente una sensación de necesidad, de tal forma que este crea que está adquiriendo un bien que le resulta necesario y que le brinda un máximo beneficio. Las empresas que logran esto, adquieren ventaja competitiva sobre la competencia y aseguran las bases para un futuro en el mercado.

En la medida en que VENEPLAST fortalezca su estructura organizacional y lleve a cabo recomendaciones como las mencionadas anteriormente, tendrá gran potencial para convertir su capital intelectual en valor corporativo, generando futuros flujos de caja y garantizando su permanencia y crecimiento en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

AMAT, Oriol. EVA Valor Económico Agregado: Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá. Editorial Norma, 2002. Pág. 35

Aproximación al capital intelectual de las empresas. [En línea]: <http://www.madrimasd.org/revista/revista15/aula/aula.asp>. (Citado el 13 de ayo de 2013)

BARAJAS, Alberto. Finanzas para no financistas. 4 Ed. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2008. Pág. 165

BERNARDEZ, Mariano L. Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Estados Unidos: Editorial AuthorHouse., 2008. Pág. 26

BRUN, Xavier, ELVIRA, Oscar y PLUIG Xavier. Colección Manuales de asesoramiento financiero: Mercado de renta variable y mercado de divisas. Barcelona: Bresca editorial S.I., 2008. Pág. 79

COSS, Raúl. Análisis y evaluación de proyectos de inversión. 2 Ed. México: Limusa, 2005. Pág. 73-74

DAFT, Richard L. y MARCIC, Dorothy. Introducción a la Administración. Cuarta Edición. México: Editorial THOMSON. 2006. pág. 58

DUANE, Ireland y LOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. Quinta Edición. Cengage Learning Editores. Pág. 80

El VAN y la TIR. En línea: <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/> (Citado el 28 de Abril de 2013)

Estudio y análisis del modelo Skandia. En línea: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/morales_o_ls/capitulo3.pdf. (Citado el 13 de mayo de 2013)

GOMEZ, Diego y JURADO, Juan A.. Financiación Global de Proyectos. Madrid: Esic Editorial, 2001. Pág. 84

HITT, Michael A., DUANE, R. y HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. Séptima Edición. México: Cengage learning Editores. 2004. pág. 83

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12 Ed. México: Pearson educación. 2006. Pág. 342-343

La cadena de valor: Como Optimizar el valor al cliente. [En línea] <http://www.reingenia.com/blog/2011/01/la-cadena-de-valor-como-optimizar-el-valor-al-cliente/> (Citado el 04 de mayo de 2013)

MANTILLA, Samuel. Contabilidad del conocimiento. 3 Ed. Bogotá: Ecoe ediciones, 2004. Pág. 44

Marketing Publishing Center INC. Instrumentos de análisis de marketing estratégico. Madrid (España): Ediciones Díaz De Santos S.A. 1990. pág. 12 – 13

MARTÍNEZ, Daniel y MILA, Artemio. Análisis Interno: Capacidades estratégicas, Monografía. Ediciones Díaz de Santos. Pág. 82 – 84

Modelo Capital Intelectual-Caso Skandia. Diego Antonio Macana Valencia. [En línea] http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/. (Citado el 04 de mayo de 2013)

MOLINA PARRA, Paula Andrea. Valoración del capital intelectual en una empresa colombiana. Medellín, 2009. Pág. 39. Tesis de grado (Maestría en

Ingeniería Administrativa). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas

Normas Icontec para trabajos escritos. [En línea] <http://Colombia.brianur.info/normas-icontec/> (Citado el 14 de marzo de 2013)

Para que nos sirve el EBITDA. En línea <http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-ebitda.html> (Citado el 20 de Abril de 2013)

Productividad, eficacia y eficiencia. [En línea] <http://mass.pe/noticias/2011/08/productividad-eficacia-y-eficiencia>. (Citado el 21 de mayo de 2013)

Valoración del capital intelectual en una empresa colombiana. Paula Andrea Molina Parra. Disponible en la web: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2416/1/43104764.2009.pdf>. (Citado el 07 de mayo de 2013)

ANEXOS

ESTADO DE RESULTADOS

AÑOS 2010-2009

	AÑO 2010	AÑO 2009	DIFERENCIAS	%
VENTAS OPERACIONALES	11.154.612.011,82	10.551.959.276,00	602.652.735,82	571,100%
MENOS DEV. Y DESCUENTOS EN VENTAS	177.268.150,88	114.328.717,00	62.939.433,88	5505,100%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	10.977.343.860,94	10.437.630.559,00	539.713.301,94	6076300,000%
MENOS: COSTO DE VENTAS				
COSTO DE VENTAS	9.496.964.812,45	9.398.762.617,90	98.202.194,55	104,500%
DESCTS Y DEVOLUC EN COMPRAS				
TOTAL COSTO DE VENTAS	9.496.964.812,45	9.398.762.617,90	98.202.194,55	1,040%
UTILIDAD BRUTA	1.480.379.048,49	1.038.867.941,10	441.511.107,39	4249,900%
MENOS: GASTOS OPERACIONALES				
PERSONAL	666.862.799,00	389.044.081,00	277.818.718,00	7141,100%
HONORARIOS	9.790.200,00	10.359.996,00	-569.796,00	0,000%
IMPUESTOS	14.990.481,00	8.780.299,20	6.210.181,80	7072,900%
ARRENDAMIENTO	135.409.165,00	90.605.459,00	44.803.706,00	4944,900%
SEGUROS	9.059.321,00	705.045,00	8.354.276,00	0,000%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	2.019.716,00	0,00	2.019.716,00	361200,000%
SERVICIOS	97.553.772,00	55.921.586,00	41.632.186,00	28778,400%
LEGALES	4.742.252,00	14.466.486,00	-9.724.234,00	11205,300%
MANTENIMIENTOS	13.160.061,00	8.678.231,00	4.481.830,00	26071,100%
ADECUACIONES	695.302,00	1.719.083,00	-1.023.781,00	250,600%
DEPRECIACIONES	42.608.397,00	40.860.916,00	1.747.481,00	246,900%
DIVERSOS	125.828.203,00	70.775.307,00	55.052.896,00	107409,000%
PUBLICIDAD	8.006.137,00	5.125.540,00	2.880.597,00	41,300%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.130.725.806,00	697.042.029,20	433.683.776,80	170611,000%
UTILIDAD OPERACIONAL	349.653.242,49	341.825.911,90	7.827.330,59	229,000%
MAS O MENOS: NO OPERACIONALES				
INGRESOS NO OPERACIONALES	470.090.548,85	207.813.104,28	262.277.444,57	0,000%
FINANCIEROS	213.641.333,35	128.841.400,49	84.799.932,86	6581,700%
EXTRAORDINARIOS	42.858.585,39	28.960.739,00	13.897.846,39	4798,900%
TOTAL NO OPERACIONALES	213.590.630,11	50.010.964,79	163.579.665,32	11380,600%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	563.243.872,60	391.836.879,69	171.406.992,91	4374,400%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	219.662.426,00	77.221.000,00	142.441.426,00	18445,900%
UTILIDAD NETA	343.581.446,60	314.615.876,69	28.965.569,91	920,700%

Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.				
Estado de Resultados				
Año 2011-2010				
	AÑO 2011	AÑO 2010	DIFERENCIAS	%
Ventas Operacionales	13.273.335.819,31	11.154.612.011,82	2.118.723.807,49	18,994%
MENOS DEV. Y DESCUENTOS EN VENTAS	286.961.029,97	117.268.150,88	109.692.879,09	61,880%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	12.986.374.789,34	10.977.343.860,94	2.009.030.928,40	80,874%
MENOS: COSTO DE VENTAS				
COSTO DE VENTAS	10.445.215.954,50	9.496.964.812,45	948251142,1	9,985%
DESCTS Y DEVOLC EN COMPRAS	0	0,00	0	0,000%
TOTAL COSTO DE VENTAS	10.445.215.954,50	9.496.964.812,45	948.251.142,05	9,985%
UTILIDAD BRUTA	2.541.158.834,84	1.480.379.048,49	1.060.779.786,35	70,889%
MENOS: GASTOS OPERACIONALES				
PERSONAL	759.523.092,00	666.862.799,00	92660293	13,895%
HONORARIOS	15.731.000,00	9.790.200,00	5940800	0,000%
IMPUESTOS	21.933.000,00	14.990.481,00	6942519	46,313%
ARRENDAMIENTO	170.643.407,00	135.409.165,00	35234242	26,021%
SEGUROS	21.550.488,00	9.059.321,00	12491167	0,000%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	14.390.876,00	2.019.716,00	12371160	12,681%
SERVICIOS	144.889.741,00	97.553.772,00	47335969	998,175%
LEGALES	6.108.338,00	4.742.252,00	1366086	10,381%
MANTENIMIENTOS	17.780.660,00	13.160.061,00	4620599	664,546%
ADECUACIONES	41.958.777,00	695.302,00	41263475	96,844%
DEPRECIACIONES	53.830.568,00	42.608.397,00	11222171	8,919%
DIVERSOS	172.988.258,00	125.828.203,00	47160055	589,049%
PUBLICIDAD	10.257.565,00	8.806.137,00	2251428	0,199%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.089.573.064,84	1.130.725.806,00	320859964	2467,020%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.089.573.064,84	349.653.242,49	739.919.822,35	211,615%
MAS O MENOS: NO OPERACIONALES				
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.456.942,19	470.090.548,85	468.633.606,66	0,000%
FINANCIEROS	233.055.316,74	213.641.333,35	19.413.983,39	9,087%
EXTRAORDINARIOS	79.512.021,00	42.858.585,39	36.653.436,34	85,522%
TOTAL NO OPERACIONALES	-311.110.396,28	213.653.242,49	739.919.822,35	211,615%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	778.462.668,56	563.243.872,60	215.218.795,96	38,211%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	140.000.000,00	219.662.426,00	79.662.426,00	-36,266%
UTILIDAD NETA	638.462.668,56	343581446,6	294881222	85,826%

Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.

Estado de Resultados

Año 2012-2011

	AÑO 2012	AÑO 2011	DIFERENCIAS	%
Ventas Operacionales	15.246.416.403,61	13.273.335.819,31	1.973.080.584,31	14,865%
MENOS DEV. Y DESCUENTOS EN VENTAS	-175.980.349,10	-286.961.029,91	110.980.680,18	38,674%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	15.070.436.054,51	12.986.374.789,40	2.084.061.264,49	-23,809%
MENOS: COSTO DE VENTAS				
COSTO DE VENTAS	12.734.400.083,52	10.445.215.954,50	2.289.184.129,02	21,916%
DESCTS Y DEVOLC EN COMPRAS	662.432.592,00	0,00	662.432.592,00	0,000%
TOTAL COSTO DE VENTAS	12.071.967.491,52	10.445.215.954,50	1.626.751.537,02	21,916%
UTILIDAD BRUTA	2.998.468.562,99	2.541.158.834,90	457.309.727,47	17,996 €
MENOS: GASTOS OPERACIONALES				
PERSONAL	927.479.255,00	759.523.092,00	167.956.163,00	22,113%
HONORARIOS	28.430.000,00	15.731.000,00	12.699.000,00	0,000%
IMPUESTOS	117.639.427,20	21.933.000,00	95.706.427,20	436,358%
ARRENDAMIENTO	211.631.172,00	170.643.407,00	40.987.765,00	24,020%
SEGUROS	15.366.547,00	21.550.488,00	6.183.941,00	0,000%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	7.094.705,00	14.390.876,00	7.296.171,00	-5,036%
SERVICIOS	184.704.687,00	144.889.741,00	39.814.946,00	651,813%
LEGALES	21.577.038,00	6.108.338,00	15.468.700,00	86,997%
MANTENIMIENTOS	45.034.723,00	17.780.660,00	27.254.063,00	64,954%
ADECUACIONES	10.082.307,00	41.958.777,00	31.876.470,00	-59,216%
DEPRECIACIONES	98.748.373,00	53.830.568,00	44.917.805,00	25,966%
DIVERSOS	191.152.836,00	172.988.258,00	18.164.578,00	177,085%
PUBLICIDAD	7.216.972,00	10.257.565,00	3.040.593,00	-0,209%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.866.158.042,20	1.451.585.770,00	414.572.272,20	1424,840%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.132.310.520,79	1.089.573.064,90	42.737.455,27	3,922%
MAS O MENOS: NO OPERACIONALES				
INGRESOS NO OPERACIONALES		5.160.290,50	1.456.942,19	3.703.348,31
FINANCIEROS		239.059.493,12	233.055.316,74	6.004.176,38
EXTRAORDINARIOS		2.557.000,00	79.512.021,73	-76.955.021,73
TOTAL NO OPERACIONALES		-236.456.202,62	-311.110.396,28	-70.950.845,35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		895.854.318,18	778.462.668,56	117.391.649,62
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		243.436.000,00	140.000.000,00	103.436.000,00
UTILIDAD NETA		652.418.318,18	638.462.668,56	13.955.649,62

Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.				
Balance General Comparativo				
Año 2010-2009				
	AÑO 2010	AÑO 2009	VARIACION	%
ACTIVOS CORRIENTES				
DISPONIBLE	125.116.684,02	210.284.534,81	85.167.850,79	-40,501%
CLIENTES	1.144.892.819,50	909.439.755,02	235.453.064,48	25,890%
CUENTAS POR COBRAR A SOC	-	-	-	-
ANTICIPOS Y AVANCES	53.196.491,00	3.898.815,00	49.297.676,00	0,000%
ANT. IMP. SANLDOS A FAVOR	143.794.324,00	133.195.114,00	10.599.210,00	1264,427%
CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	112.946,00		112.946,00	7,958%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	152.460,00		152.460,00	0,000%
MERC NO FABRICADA POR LA EMPRESA	5.466.374.302,35	5.652.303.011,72	185.928.709,37	0,000%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.933.640.026,87	6.909.121.230,55	24.518.796,32	-3,289%
PROPIEDAD PLANT Y EQUIPO				
TERRENOS	440.000.000,00		440.000.000,00	0,000%
CONTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.404.158.938,00	1.404.158.938,00		0,000%
MAQUINARIA Y EQUIPO	8.184.571,00	3.048.340,00	5.136.231,00	0,000%
EQUIPO DE TRASPORTE	80.611.552,00	32.263.052,00	48.348.500,00	149,857%
EQUIPO DE OFICINA	166.721.817,00	136.625.677,00	30.096.140,00	22,028%
EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	30.335.903,00	23.306.271,00	7.029.632,00	30,162%
DEPRECIACION ACUMULADA	115.155.701,00	75.775.188,00	39.380.513,00	51,970%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.014.857.080,00	1.523.627.090,00	491.229.990,00	32,241%
OTROS ACTIVOS				
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	3.296.378,00	2.088.000,00	1.208.378,00	0,000%
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.296.378,00	2.088.000,00	1.208.378,00	0,000%
TOTAL ACTIVOS	8.951.793.484,87	8.434.836.320,55	516.957.164,32	6,129%
PASIVOS CORRIENTES				
BANCOS NACIONALES	142.774.663,48	384.582.720,61	241.808.057,13	0,000%
PROVEEDORES		3.850.546.205,23	210.390.661,23	-5,464%

	3.640.155.544,00			
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	5.841.205,00	54.340.727,00	48.499.522,00	-89,251%
RETENCION EN LA FUENTE POR PAGAR	18.333.947,00	16.858.934,00	1.475.013,00	8,749%
IMPUESTOS A LA VENTA RETENIDOS	23.571.393,00			
RETENCION Y APORTRES DE NOMINA	10.708.472,00	1.885.912,00	8.822.560,00	0,000%
ACREEDORES VARIOS	5.458.820,00			
IMPTO DE RENTA POR PAGAR	122.180.000,00	42.000.000,00	80.180.000,00	0,000%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	2.075.499,83	18.542.245,00	16.466.745,17	-88,807%
PRESTACIONES CONSOLIDADAS	10.290.924,00	23.702.526,00	13.411.602,00	-56,583%
TOTAL CORRIENTES	3.891.390.468,31	4.392.459.269,84	411.068.801,53	-9,359%
PASIVOS A LARGO PLAZO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.148.811.444,25	645.833.016,00	502.978.428,25	77,881%
TOTAL A LARGO PLAZO	1.148.811.444,25	645.833.016,00	502.978.428,25	77,881%
OTROS PASIVOS				
DEUDAS CON SOCIOS Y ACCIONISTAS	10.285.329,00		10.285.329,00	0,000%
VALORES RECIBIDOS PARA TERCEROS	5.107.732,00	1.313.978,00	3.793.754,00	0,000%
TOTAL OTROS PASIVOS	15.393.061,00	1.313.978,00	14.079.083,00	1071,485%
TOTAL PASIVOS	5.145.594.973,56	5.039.606.263,84	105.988.709,72	2,103%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	800.000.000,00	800.000.000,00		0,000%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	491.978.828,00	491.978.828,00		0,000%
RESULTADO DEL EJERCICIO	343.581.445,60	314.615.876,69	28.965.569,91	9,207%
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	314.615.876,71	230.212.992,02	84.402.884,69	0,000%
SUPERAVIT POR VALORIZACION	1.856.022.360,00	1.558.422.360,00	297.600.000,00	19,096%
TORAL PATRIMONIO	3.806.198.511,31	3.395.230.056,71	113.368.454,60	28,303%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.951.793.484,87	8.434.836.320,55	516.957.164,32	6,129%

Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.				
Balance General Comparativo				
Año 2011-2010				
ACTIVOS CORRIENTES	AÑO 2011	AÑO 2010	VARIACION	%
DISPONIBLE	433.451.379,27	125.116.684,02	308.334.695,25	246,438
CLIENTES	643.677.372,53	1.144.892.819,50	501.215.446,97	- 43,778
CUENTAS POR COBRAR A SOC	-	-	-	-
ANTICIPOS Y AVANCES	292.480.021,68	53.196.491,00	239.283.530,68	449,811
ANT. IMP. SANLIDOS A FAVOR	216.864.722,03	143.794.324,00	73.070.398,03	50,816
CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	112.946,00	112.946,00	-	-
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	153.463,00	152.460,00	1.003,10	-
MERC NO FABRICADA POR LA EMPRESA	5.551.036.148,45	5.466.374.302,35	84.661.846,10	1,549
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.137.776.052,96	6.933.640.026,87	204.136.026,09	2,944
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
TERRENOS	1.014.770.000,00	440.000.000,00	574.770.000,00	-
CONTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	2.163.502.155,00	1.404.158.938,00	759.343.217,00	54,078
MAQUINARIA Y EQUIPO	8.184.571,00	8.184.571,00	-	-
EQUIPO DE TRASPORTE	83.611.552,00	80.611.552,00	3.000.000,00	3,722
EQUIPO DE OFICINA	168.820.717,00	166.721.817,00	2.098.900,00	1,259
EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	32.135.903,00	30.335.903,00	1.800.000,00	5,934
DEPRECIACION ACUMULADA	168.986.269,00	115.155.701,00	53.830.568,00	46,746
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	3.302.038.629,00	2.014.857.080,00	1.287.181.549,00	63,885
OTROS ACTIVOS				
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	3.061.312,00	3.296.378,00	235.066,00	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.061.312,00	3.296.378,00	235.066,00	-
TOTAL ACTIVOS	10.442.875,96	8.951.793.484,87	1.491.082.509,09	16,657
PASIVOS CORRIENTES				
BANCOS NACIONALES	110.441.975,18	142.774.663,48	32.332.788,30	- 22,646
PROVEEDORES	3.708.090,00	3.640.155.544,00	68.638.546,00	1,886
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	9.184.972,00	5.841.205,00	3.343.767,00	57,244
RETENCION EN LA FUENTE POR PAGAR	31.052.001,00	18.333.947,00	12.718.060,00	69,369
IMPUESTOS A LA VENTA	32.659.460,00	23.571.393,00	9.088.067,00	38,555

RETENIDOS				
RETENCION Y APORTRES DE NOMINA	11.693.487,00	10.708.472,00	985.015,00	-
ACREEDORES VARIOS	6.263.900,00	5.458.820,00	805.080,00	-
IMPTO DE RENTA POR PAGAR	72.811.000,00	122.180.000,00	49.369.000,00	-
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	18.632.932,13	2.075.499,83	16.557.432,30	797,756
IMPUESTO AL PATRIMONIO	31.027.000,00	-	31.027.000,00	-
PRESTACIONES CONSOLIDADAS	56.878.385,00	10.290.924,00	46.587.461,00	452,704
TOTAL CORRIENTES	4.089.439.108,31	3.981.390.468,31	108.048.640,00	2,714
PASIVOS A LARGO PLAZO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	927.705.463,77	1.148.811.444,27	221.105.980,50	- 19,25
TOTAL A LARGO PLAZO	927.705.463,77	1.148.811.444,27	221.105.980,50	- 19,25
OTROS PASIVOS				
DEUDAS CON SOCIOS Y ACCIONISTAS	800.000.000,00	10.285.329,00	789.714.671,00	7.678,07
VALORES RECIBIDOS PARA TERCEROS	12.016.401,01	5.107.732,00	6.908.669,01	-
TOTAL OTROS PASIVOS	812.016.401,01	15.393.061,00	796.623.340,01	5.175,21
TOTAL PASIVOS	5.829.106.973,09	5.145.594.973,58	683.565.999,51	13,28
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	800.000.000,00	800.000.000,00	-	-
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	450.609.829,00	491.978.828,00	41.368.999,00	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	638.462.668,56	343.581.446,60	294.881.221,96	85,826
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	308.197.323,31	314.615.876,69	6.418.553,38	-
SUPERAVIT POR VALORIZACION	2.416.445.200,00	1.856.022.360,00	560.422.840,00	30,195
TOTAL PATRIMONIO	4.613.715.020,87	3.806.198.511,29	247.093.669,58	116,021
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.442.875.993,96	8.951.793.484,87	1.491.082.509,09	16,657

Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.				
Balance General Comparativo				
Año 2012-2011				
ACTIVOS CORRIENTES	AÑO 2012	AÑO 2011	VARIACION	%
DISPONIBLE	332.408.613,57	433.451.379,27	101.042.765,70	23,311
CLIENTES	1.093.424.999,02	643.677.372,53	449.747.626,49	69,872
CUENTAS POR COBRAR A SOC	-	-	-	-
ANTICIPOS Y AVANCES	30.487.354,00	292.480.021,68	261.992.667,68	89,576
ANT. IMP. SANLIDOS A FAVOR	255.475.392,72	216.864.722,03	38.610.670,69	17,804
CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	4.335.823,00	112.946,00	4.222.877,00	3.738,846
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	153.463,00	153.463,00	-	-
MERC NO FABRICADA POR LA EMPRESA	6.173.787.408,26	5.551.036.148,45	622.751.259,81	11,219
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.890.073.053,57	7.137.776.052,96	752.297.000,61	10,540
PROPIEDAD PLANT Y EQUIPO				
TERRENOS	869.770.000,00	1.014.770.000,00	145.000.000,00	14,289
CONTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	2.780.331.919,00	2.163.502.155,00	616.829.764,00	28,511
MAQUINARIA Y EQUIPO	8.184.571,00	8.184.571,00	-	-
EQUIPO DE TRASPORTE	92.111.551,00	83.611.552,00	8.499.999,00	10,166
EQUIPO DE OFICINA	168.820.717,00	168.820.717,00	-	-
EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	48.143.994,00	32.135.903,00	16.008.091,00	49,814
DEPRECIACION ACUMULADA	264.392.237,00	168.986.269,00	95.405.962,00	56,458
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	3.702.970.515,00	3.302.038.629,00	400.931.892,00	12,142
OTROS ACTIVOS				
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2.403.378,00	3.061.312,00	657.934,00	- 21,492
VALORIZACIONES	917.175.236,00	-	917.175.236,00	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	919.578.614,00	3.061.312,00	916.517.302,00	- 21,492
TOTAL ACTIVOS	12.512.622.182,57	10.442.875.993,96	2.069.746.194,61	19,820
PASIVOS CORRIENTES				
BANCOS NACIONALES	68.294.086,00	110.441.875,18	42.147.789,18	- 38,163
PROVEEDORES	4.153.638.525,00	3.708.794.090,00	444.844.435,00	11,994
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	8.245.060,00	9.184.972,00	939.912,00	- 10,233
RETENCION EN LA FUENTE	28.237.984,00			- 9,062

POR PAGAR		31.052.007,00	2.814.023,00	
IMPUESTOS A LA VENTA RETENIDOS	16.325.733,00	32.659.460,00	16.333.727,00	- 50,012
RETENCION Y APORTRES DE NOMINA	17.788.277,00	11.693.487,00	6.094.790,00	52,121
ACREEDORES VARIOS	8.751.936,00	6.263.900,00	2.488.036,00	39,720
IMPTO DE RENTA POR PAGAR	50.000.000,00	72.811.000,00	22.811.000,00	- 31,329
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	22.522.348,66	18.632.932,13	3.889.416,53	20,874
IMPUESTO AL PATRIMONIO	20.685.000,00	31.027.000,00	10.342.000,00	-
PRESTACIONES CONSOLIDADAS	79.244.452,00	56.878.385,00	22.366.067,00	39,323
TOTAL CORRIENTES	4.473.733.401,66	4.089.439.108,31	384.294.293,35	9,397
PASIVOS A LARGO PLAZO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.159.352.870,00	927.705.463,77	231.647.406,23	24,970
ACREEDORES A LARGO PLAZO	1.600.000.000,00	-	1.600.000.000,00	-
TOTAL A LARGO PLAZO	2.759.352.870,00	927.705.463,77	1.831.647.406,23	197,438

FLUJO DE CAJA					
FLUJO DE FONDOS	0	2013	2014	2015	2016
VENTAS OPERACIONALES		16747604726	18298405694	19885732272	21494622001
MENOS DEV. Y DESCUENTOS EN VENTAS		193307676,3	211207652,8	229529222,8	248099683,5
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		16554297050	18087198041	19656203049	21246522318
MENOS: COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS		13988250969	15283540265	16609337172	17953144461
DESCTS Y DEVOLUC EN COMPRAS		727656841,8	795036682,2	864003502,5	933907207,4
TOTAL COSTO DE VENTAS		13260594127	14488503582	15745333669	17019237254
UTILIDAD BRUTA		3293702923	3598694459	3910869380	4227285064
MENOS: GASTOS OPERACIONALES					
PERSONAL		1018800454	1113139720	1209700933	1307573890
HONORARIOS		31229266,59	34121045,9	37080934,53	40081031,98
IMPUESTOS		129222407,1	141188191,9	153435803,7	165849794
ARRENDAMIENTO		232468740,4	253994967,7	276028196,8	298360737,7
SEGUROS		16879563,59	18442583,73	20042417,28	21663983,88
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		7793261,829	8514905,203	9253545,256	10002219,42
SERVICIOS		202891027,4	221678406,7	240908280,2	260399383,3
LEGALES		23701550,19	25896275,2	28142692	30419625,4
MANTENIMIENTOS		49468919,11	54049660,59	58738291,07	63490614,59
ADECUACIONES		11075028,25	12100557,86	13150241,5	14214184,64
DEPRECIACIONES		108471307,3	118515574	128796410,6	139216908,1
DIVERSOS		209974072,3	229417330	249318529,6	269490078,6
PUBLICIDAD		7927567,448	8661647,304	9413016,751	10174593,23
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		2049903165	2239720866	2434009293	2630937044
UTILIDAD OPERACIONAL		1243799758	1358973593	1476860088	1596348020
MAS O MENOS: NO OPERACIONALES					
INGRESOS NO OPERACIONALES		5668381,558	6193264,474	6730509,82	7275053,414
FINANCIEROS		262597701,1	286913821,2	311802652,6	337029588,1
EXTRAORDINARIOS		2808766,608	3068853,829	3335066,817	3604896,193
TOTAL NO OPERACIONALES		-259738086,1	-283789410,6	-308407209,6	-333359430,9
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (ganancias gravables)	0	984061671,7	1075184182	1168452878	1262988589
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		324740351,7	354810780,2	385589449,7	416786234,3
Valor de salvamento					
impuest vs					
ganancias netas		659321320	720373402,3	782863428,3	846202354,5
GASTOS DE DEPRECIACION+		108471307,3	118515574	128796410,6	139216908,1
PRESTAMOS+	200000000				

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS-	3702970515				
INVERSION DE CAPITAL DE TRABAJO-	7890073054	730607936,1	747815754,3	757974510,8	760279702,6
OTRAS INVERSIONES					
ABONO A CAPITAL-		94370782,81	105629217,2		
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO+					
FLUJO DE FONDOS NETOS (FFN)	-11393043569	-57186091,63	-14555995,32	153685328	225139559,9
Tir	5,77%				

CONTINUACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS

FLUJO DE FONDOS	2017	2018	2019	2020
VENTAS OPERACIONALES	23108404771	24708935224	26276887736	27793064158
MENOS DEV. Y DESCUENTOS EN VENTAS	266726621,6	285200596,1	303298542,7	320798868,6
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	22841678149	24423734628	25973589193	27472265290
MENOS: COSTO DE VENTAS				
COSTO DE VENTAS	19301038608	20637863905	21947478838	23213848367
DESCTS Y DEVOLUC EN COMPRAS	1004023507	1073564015	1141689063	1207564522
TOTAL COSTO DE VENTAS	18297015101	19564299891	20805789776	22006283846
UTILIDAD BRUTA	4544663048	4859434738	5167799417	5465981444
MENOS: GASTOS OPERACIONALES				
PERSONAL	1405744502	1503108942	1598491581	1690724545
HONORARIOS	43090253,49	46074763,4	48998525,2	51825740,1
IMPUESTOS	178301538,5	190651029,7	202749153,6	214447779,8
ARRENDAMIENTO	320761197,6	342977705,8	364742008,9	385787622,8
SEGUROS	23290482,08	24903623,54	26483930,37	28012053,15
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	10753170,48	11497954,77	12227579,38	12933110,71
SERVICIOS	279949763,7	299339597,3	318334761,2	336702676,9
LEGALES	32703483,54	34968586,73	37187584,95	39333308,6
MANTENIMIENTOS	68257391,13	72985023,1	77616426,65	82094894,47
ADECUACIONES	15281363,5	16339778,74	17376650,5	18379283,23
DEPRECIACIONES	149669096,9	160035452,7	170190807	180010816,6
DIVERSOS	289722974,3	309789718,3	329448014,5	348457164,9
PUBLICIDAD	10938485,86	11696105,43	12438304,06	13155994,2
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	2828463703	3024368282	3216285327	3401864991
UTILIDAD OPERACIONAL	1716199345	1835066456	1951514090	2064116453
MAS O MENOS: NO OPERACIONALES				
INGRESOS NO OPERACIONALES	7821253,103	8362967,423	8893655,438	9406819,356
FINANCIEROS	362333245,1	387429109,5	412014161	435787378,1
EXTRAORDINARIOS	3875546,19	4143973,619	4406937,352	4661217,638
TOTAL NO OPERACIONALES	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (ganancias gravables)	358387538,2	383210115,7	407527442,9	431041776,4
	1357811807	1451856340	1543986647	1633074677

PROVISION IMPUESTO DE RENTA	448077896,1	479112592,2	509515593,6	538914643,4
Valor de salvamento				3076848616
Impuesto vs				615369723,2
Ganancias netas	909733910,4	972743747,8	1034471054	3555638926
GASTOS DE DEPRECIACION+	149669096,9	160035452,7	170190807	180010816,6
PRESTAMOS+				
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS-				
INVERSION DE CAPITAL DE TRABAJO-	754036318	738688311,8	714295741,4	679332263,7
OTRAS INVERSIONES				
ABONO A CAPITAL-				
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO+				13093771329
FLUJO DE FONDOS NETOS (FFN)	305366689,2	394090888,7	490366119,3	16150088808
TIR				

UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTO					
	0	2013	2014	2015	2016
Utilidad operacional		1243799758	1358973593	1476860088	1596348020
Impuesto		324740351,7	354810780,2	385589449,7	416786234,3
UODI	0	919059406,1	1004162813	1091270638	1179561785
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTO					
		2017	2018	2019	2020
Utilidad operacional					
Impuesto		1716199345	1835066456	1951514090	2064116453
UODI		448077896	479112592,2	509515593,6	538914643,4
		1268121449	1355953863	1441998497	1525201810

PROYECCIONES DE CRECIMIENTO					
	2010	2011	2012	2013	2014
CRECIMIENTO	6%	19%	15%	9,85%	9,26%

PROYECCIONES DE CRECIMIENTO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CRECIMIENTO	8,67%	8,09%	7,51%	6,93%	6,35%	5,77%

ESQUEMA DE PAGO(PRESTAMO)				
	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
				200.000.000,00
1	9.351.629,10	1.887.240,0652	7.464.389,0316	192.535.610,9684
2	9.351.629,10	1.816.804,5950	7.534.824,5019	185.000.786,4665
3	9.351.629,10	1.745.704,4816	7.605.924,6153	177.394.861,8512
4	9.351.629,10	1.673.933,4532	7.677.695,6436	169.717.166,2076
5	9.351.629,10	1.601.485,1791	7.750.143,9177	161.967.022,2899
6	9.351.629,10	1.528.353,2685	7.823.275,8283	154.143.746,4616
7	9.351.629,10	1.454.531,2706	7.897.097,8262	146.246.648,6353
8	9.351.629,10	1.380.012,6735	7.971.616,4233	138.275.032,2120
9	9.351.629,10	1.304.790,9040	8.046.838,1928	130.228.194,0192
10	9.351.629,10	1.228.859,3269	8.122.769,7700	122.105.424,2492
11	9.351.629,10	1.152.211,2441	8.199.417,8527	113.906.006,3965
12	9.351.629,10	1.074.839,8947	8.276.789,2021	105.629.217,1944
13	9.351.629,10	996.738,4537	8.354.890,6431	97.274.326,5512
14	9.351.629,10	917.900,0319	8.433.729,0649	88.840.597,4863
15	9.351.629,10	838.317,6750	8.513.311,4219	80.327.286,0644
16	9.351.629,10	757.984,3629	8.593.644,7339	71.733.641,3305
17	9.351.629,10	676.893,0097	8.674.736,0871	63.058.905,2434
18	9.351.629,10	595.036,4622	8.756.592,6346	54.302.312,6088
19	9.351.629,10	512.407,4999	8.839.221,5969	45.463.091,0119
20	9.351.629,10	428.998,8342	8.922.630,2626	36.540.460,7493
21	9.351.629,10	344.803,1076	9.006.825,9892	27.533.634,7601
22	9.351.629,10	259.812,8933	9.091.816,2035	18.441.818,5565
23	9.351.629,10	174.020,6943	9.177.608,4026	9.264.210,1540
24	9.351.629,10	87.418,9429	9.264.210,1540	-

COSTO CAPITAL									
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proveedores	-	13.260.594.126,96	14.488.503.582,41	15.745.333.669,10	17.019.237.253,85	18.297.015.100,87	9.564.299.890,54	20.805.789.775,73	22.006.283.845,79
Impuesto	-	324.740.351,65	354.810.780,21	385.589.449,74	416.786.234,29	448.077.896,15	479.112.592,20	509.515.593,61	538.914.643,36
Prestamos	200.000.000,00	105.629.217,19							
Capital	1.291.978.828,00	1.291.978.828,00	1.291.978.828,00	1.250.609.829,00	800.000.000,00	1.291.978.828,00	1.291.978.828,00	1.250.609.829,00	800.000.000,00
	1.491.978.828,00	14.982.942.523,80	16.135.293.190,62	17.381.532.947,84	18.236.023.488,15	20.037.071.825,02	21.335.391.310,75	22.565.915.198,34	23.345.198.489,15
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proveedores	-	88,5%	89,8%	90,6%	93,3%	91,3%	91,7%	92,2%	94,3%
Impuesto	-	2,2%	2,2%	2,2%	2,3%	2,2%	2,2%	2,3%	2,3%
Prestamos	0,13	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Capital	0,87	8,6%	8,0%	7,2%	4,4%	6,4%	6,1%	5,5%	3,4%
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Costo		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proveedores	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
Impuesto	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Prestamos	11,93%	11,93%	11,93%	11,93%	11,93%	11,93%	11,93%	11,93%	11,93%
Capital	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%	3,98%
Ponderación		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proveedores	-	0,0738	0,0748	0,0755	0,0778	0,0761	0,0764	0,0768	0,0786
Impuesto	-	0,0072	0,0073	0,0073	0,0075	0,0074	0,0074	0,0075	0,0076
Prestamos	0,02	0,0008	-	-	-	-	-	-	-
Capital	0,03	0,0034	0,0032	0,0029	0,0017	0,0026	0,0024	0,0022	0,0014
	5,05%	8,52%	8,53%	8,57%	8,71%	8,60%	8,62%	8,65%	8,75%

KTNO		2013	2014	2015	2016
Ventas		16.554.297.050,21	18.087.198.041,05	19.656.203.049,24	21.246.522.318,00
Caja	8.090.073.053,57	443992035,8	547638000,6	552908328,8	660523022,3
Cuentas por Cobrar		960543807,8	934809897,5	1093243115	1013935564
Inventarios		6123153977	6476860530	6762919444	6914456004
KT Operativo	8.090.073.053,57	7.527.689.820,20	7.959.308.427,69	8.409.070.887,66	8.588.914.591,09
Prestamos	200.000.000,00	105.629.217,19			
Proveedores		4082762467	4339503958	4526488147	4619420863
KTNO	7.890.073.053,57	3.339.298.135,62	3.619.804.469,81	3.882.582.741,09	3.969.493.728,07

KTNO	2017	2018	2019	2020
Ventas	0,00	23.701.550,19	25.896.275,20	28.142.692,00
Caja	714981168,9	771423679,7	852460099,8	907910428,5
Cuentas por Cobrar	1080285218	1119848052	1113369103	1166325347
Inventarios	7234338738	7453136475	7688846122	7958186358
KT Operativo	9.029.605.124,82	9.344.408.206,52	9.654.675.325,09	10.032.422.132,81
Prestamos				
Proveedores	4841283703	4981242155	5138639933	5319550579
KTNO	4.188.321.422,20	4.363.166.051,33	4.516.035.391,89	4.712.871.553,52

CUESTIONARIO PARA EL DESARROLLO DE UN ESTUDIO DE CAMPO

El objetivo de esta encuesta es recolectar la información necesaria para la valoración del capital intelectual de la empresa DISTRIBUIDORA Y PAPELERIA VENEPLAST LTDA. Es importante tener en cuenta que no se trata de un examen o una crítica y no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad en cada una de las respuestas.

1. Genero
 - a) Masculino___
 - b) femenino___

2. Edad
 - a) Entre los 18 y 25 años___
 - b) Entre los 25 y 35 años___
 - c) Entre los 35 y 40 años___
 - d) Más de 40 años _____

3. Nivel de estudios
 - a) Básica primaria _____
 - b) Bachillerato _____
 - c) Técnico _____
 - d) Tecnólogo___
 - e) Pregrado _____
 - f) Otros? Cuál? _____

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando dentro de la empresa?

R/:

5. ¿Considera usted que se encuentra capacitado profesionalmente para el desarrollo de las actividades propias de su puesto de trabajo?

a) Sí____ b)No____

La motivación es un factor de suma importancia dentro de la empresa, debido a que por medio de ella los empleados adquieren mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso por parte de cada uno de ellos. Todo esto se ve reflejado en el dinamismo con que proporcionan la mejor atención a los consumidores.

6. Con base en lo anterior, ¿considera usted que su trabajo dentro de la empresa le permite sentirse satisfecho o motivado?

a) Sí____ b) No____

7. Del 100% de su jornada laboral, ¿Cuánto tiempo dedica para su entrenamiento?

R/:

8. Considera usted que la empresa le brinda las capacitaciones necesarias para el fortalecimiento de sus conocimientos?

a) Sí____ b) No____