

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE LADRILLOS
(LADRILLERA BARRANQUILLA)**

**CUBAS ENGUELL
DE LUQUEZ RICHARD**

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA
BARRANQUILLA
2000**

INTRODUCCION

Los factores del entorno que influyen en el proceso de desarrollo de la Ladrillera Barranquilla están dados por zonas, sistemas y fuerzas transformadoras.

Uno de los elementos o factores no controlables por la empresa son las zonas, las cuales definen elementos como la inflación, la cual es determinante en la crisis de la Economía Nacional, porque los diferentes sectores de la economía se ven lesionados, dadas las tendencia de fijación de precios al llegar a su punto mas alto, teniendo en cuenta el comportamiento de la oferta y demanda. Así mismo, la situación política del país limita el desarrollo del País, porque los partidos políticos están en constante lucha por conquistar y tratar de consolidar la democracia, pero esto no se ha podido lograr debido a la disputa existente entre la clase dirigente y la oposición, lo que ha llevado a la apatía cívica que se manifiesta en el ausentismo electoral, descrédito a los partidos políticos, indiferencia, rechazo a las políticas establecidas por el Estado, deterioro de las organizaciones sociales y falta de participación en la comunidad.

Sin embargo, entidades como el Instituto de Fomento Industrial (IFI) generan planes de desarrollo que respaldan inversionistas y microempresas; así mismo la Fundación Mario Santodomingo está constantemente en el desarrollo de políticas sociales con el fin de promover la pequeña y mediana industria.

Las políticas sectoriales a nivel del municipio, la restricción del crédito para vivienda, los avances tecnológicos, los competidores y la cobertura de la empresa, son otros de los elementos que influyen en el proceso de desarrollo de Ladrillera Barranquilla.

Al mencionar la competencia, podemos decir que sirve de fortaleza a las empresas para generar cambios en su estructura, para mejorar la atención oportuna y eficaz al cliente y aumentar día a día su mercado.

Ladrillera Barranquilla presenta una cobertura geográfica bastante amplia, debido a que su producción es utilizada por los diferentes estratos sociales en toda la Costa Atlántica Colombiana.

Otro elemento no controlable por la empresa son los sistemas los cuales definen elementos tales como el aspecto sociocultural de la región caribe que está determinada por los diferentes estratos socioeconómicos en los cuales la tendencia de empleo disminuye en los estratos más bajos, alejándolos de la posibilidad de construir sus viviendas, viéndose acabados contruidos en madera o de deshecho de otros materiales, colocándolos en condiciones de vida precaria, generando indicadores de pobreza, dadas las características antes mencionadas.

El déficit fiscal tiene en peligro la estabilidad económica del país, ya que contribuye al encarecimiento de la deuda externa debido al riesgo cambiario que en los últimos meses se ha presentado, en el mismo nivel de otros países latinoamericanos con graves problemas económicos. El cierre del crédito produce

obvias dificultades para el país, produciendo un impacto negativo en las empresas, porque se reduce la construcción y la generación de empleo.

La economía colombiana está pasando por un momento crítico desde la década de los años 90, debido al alto índice de desempleados y de pobreza. La tasa de desempleados actualmente se encuentra en un 20.4%, lo cual tiene un impacto sobre el comportamiento de la demanda ya que la producción Nacional disminuye y el crecimiento económico es bajo para un país como Colombia, donde se pueden generar numerosas fuentes de empleo.

Las fuerzas transformadoras definen elementos, como los competidores reales, quienes sirven de fortaleza a todas las empresas, ya que les permiten mantener una producción de óptima calidad y aumentar día a día su participación en el mercado de materiales para la construcción, sin embargo Ladrillera Barranquilla a pesar de su óptima calidad reconocida de su producto, mantiene un mercado estático, no muy favorable porque sus ventas han disminuido notablemente. Los mayores competidores que tienen Ladrillera Barranquilla son Gres Caribe y Tocagua, cuyas fábricas se encuentran ubicadas en el mismo sector de la fábrica de esta empresa, (Km 6 carretera a Juan Mina - Atlántico). Gres Caribe y Tocagua cuentan con una infraestructura muy amplia y tecnología de punta, lo cual le facilita prestar un servicio eficaz a sus clientes.

En una economía como la actual, en desarrollo, con la apertura económica y las ventajas que ofrecen las Políticas del Gobierno que permite la importación de nuevas tecnologías, sería ventajoso para Ladrillera Barranquilla, desarrollar una

negociación financiera y económica para la adquisición de equipos modernos o tecnología de punta que le permita ser oportuna en la entrega de sus productos.

El objetivo del presente trabajo, es analizar el comportamiento administrativo y financiero que Ladrillera Barranquilla Ltda presenta actualmente, con el fin de conocer los procedimientos, las políticas, los competidores, las formas de trabajo y el entorno de la organización que nos permita determinar las áreas menos eficientes y las posibles fallas en el campo administrativo de la empresa. Conocer además cual es el comportamiento de Ladrillera Barranquilla frente a la competencia y los mecanismos que utiliza para abarcar un mayor mercado.

Todo lo anterior se justifica por la necesidad que tiene Ladrillera Barranquilla de identificar los puntos débiles de la empresa con el fin de que la Junta Directiva tome las correcciones necesarias para mejorar el resultado de sus estados financieros y que la empresa vuelva a ocupar los primeros lugares en el mercado de productos derivados de la arcilla en la Costa Norte Colombiana.

Nuestro plan de trabajo está enfocado en primer lugar, hacia la parte analítica en el área administrativa y en segundo lugar, hacia el estudio de la parte financiera, teniendo en cuenta lo establecido en el acta de constitución de Ladrillera Barranquilla Ltda, el objeto social, la organización de la Empresa y finalmente detallando los estados financieros, en especial, los resultados arrojados en ventas en los años de 1.997, 1.998 y 1.999.

ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

El 30 de Octubre de 1963 se constituyó la sociedad Ladrillera Barranquilla S.A, tiempo después el 30 de Agosto de 1969, se vende a Inversiones Arfel Ltda., luego ésta adquiere la sociedad Ladrillera Barranquilla S.A y funciona como Inversiones Arfel. El 30 de Enero de 1976, se constituyó la sociedad denominada Ladrillera Barranquilla, el 28 de Junio de 1979 se constituye Ladrillera Barranquilla Ltda., y fue adquirida por los actuales socios el 3 de marzo de 1977.

Ladrillera Barranquilla es una sociedad limitada formada por 5 socios cuyo capital se fijó en \$ 10.000.000 dividido en 20 cuotas o partes de interés social de \$100.000 por cada uno de los 5 socios que la conforman.

El objeto social es la fabricación, distribución y venta de ladrillos y demás productos fabricados con barro, la elaboración y venta de toda clase de materiales para la construcción, el establecimiento de fábricas para la elaboración, el almacenamiento y distribución de sus productos, la adquisición, explotación y enajenación de materias primas, maquinaria, equipos y enseres utilizables en la realización de las anteriores actividades, la representación de casas nacionales o extranjeras, para la importación, exportación, distribución y venta de los productos relacionados con la industria de la construcción; para el cabal cumplimiento de su

objeto la sociedad podrá ejecutar todos los actos y celebrar todas las operaciones necesarias para ello, inclusive otorgar, girar, aceptar, avalar toda clase de instrumentos negociables, dar y tomar dinero en mutuo, podrá así formar parte de otras compañías que se dediquen a actividades de la misma índole.

A continuación, se presenta el cuadro comparativo de ventas de los periodos 1.999-1.998, 1.998-1.997 y 1.997-1.996, con su respectivo análisis.

LADRILLERA BARRANQUILLA LTDA
CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS

Mes	AÑO		Variación
	1999	1998	
Enero	162.092.127	168.829.381	- 3,99 %
Febrero	83.132.188	128.293.440	- 35,20 %
Marzo	118.302.723	172.733.660	- 31,51 %
Abril	147.120.421	180.839.068	- 18,65 %
Mayo	101.410.721	184.033.001	- 44,90 %
Junio	128.617.001	163.317.976	- 21,25 %
Julio	171.649.535	203.068.456	- 15,47 %
Agosto	99.851.580	148.160.621	- 32,61 %
Septiembre	151.860.080	135.566.461	12,02 %
Octubre	177.977.358	110.294.977	61,36 %
Noviembre	161.475.284	114.743.468	40,73 %
Diciembre	121.915.691	100.688.955	21,08 %
	1.625.404.709	1.810.569.464	- 10,23 %

Mes	AÑO		Variación
	1998	1997	
Enero	168.829.381	211.056.590	- 20,01 %
Febrero	128.293.440	152.184.055	- 15,70 %
Marzo	172.733.660	122.047.337	41,53 %
Abril	180.839.068	241.373.539	- 25,08 %
Mayo	184.033.001	140.009.951	31,44 %
Junio	163.317.976	94.787.190	72,30 %
Julio	203.068.456	138.227.206	46,91 %
Agosto	148.160.621	98.034.433	51,13 %
Septiembre	135.566.461	80.900.169	67,57 %
Octubre	110.294.977	136.518.699	- 19,21 %
Noviembre	114.743.468	104.635.200	9,66 %
Diciembre	100.688.955	170.833.805	- 41,06 %
	1.810.569.464	1.690.608.174	7,10 %

Mes	AÑO		Variación
	1997	1996	
Enero	211.056.590	109.346.197	93,02 %
Febrero	152.184.055	130.972.004	16,20 %
Marzo	122.047.337	119.867.759	1,82 %
Abril	241.373.539	106.996.416	125,59 %
Mayo	140.009.951	153.451.649	- 8,76 %
Junio	94.787.190	215.640.508	- 56,04 %
Julio	138.227.206	212.080.703	- 34,82 %
Agosto	98.034.433	187.128.089	- 47,61 %
Septiembre	80.900.169	109.917.154	- 26,40 %
Octubre	136.518.699	115.806.696	17,88 %
Noviembre	104.635.200	130.165.537	- 19,61 %
Diciembre	170.833.805	309.933.199	- 44,88 %
	1.690.608.174	1.901.305.911	- 11,08 %

Observando el volumen de ventas, encontramos que al final del periodo 1.996, las ventas fueron de \$1.901.305.911 y en el periodo 1.997 de \$1.690.608.174, decreciendo estas en 11.8%, efecto que se reflejó por la disminución de las ventas en cada uno de los meses del último semestre del año 1.997 en comparación con los del último semestre del año 1996.

A comienzos del año 1.997, los cuadros comparativos reflejan que las ventas con relación al año de 1.996 fueron favorables a la empresa, porque reflejaron un incremento bastante significativo; considerando el mes de abril de 1.997 como el mejor de todo el año ya que su aumento llegó al 125.59% con relación al año 1.996; este índice se debe a que en este mes hubo una gran demanda del producto, ya que la empresa aprovechando su excelente calidad y que no existía una competencia muy fuerte implementó un programa de promociones especiales por volúmenes, en el que el cliente se beneficiaba en materia de costos, ya que por la compra de cada 1.000 ladrillos la empresa obsequiaba 500 unidades, este incentivo fue llamativo para los constructores, las ferreterías, intermediarios y clientes regulares de Ladrillera Barranquilla Ltda., logrando en ese mes, el más alto nivel de ventas de todo el año. Sin embargo esta estrategia no fue ampliada por la Gerencia de Ventas en el siguiente mes. Considerando que tenía un mercado fijo y fiel, se despreocupa por la formación de nuevas ladrilleras que entraban a competir en forma directa con Ladrillera Barranquilla. Esta falta de atención o exceso de confianza, sumada a una singular competencia, ayudó a la baja de las

ventas a partir del mes de mayo de 1.997, en el cual este decrecimiento general el año 97 promedió el 11.08% con relación a las ventas del año 1.996.

En el año de 1.998 se obtienen ventas anuales de \$1.810.569.464 mientras que el global de 1.997 llegó a \$1.690.608.174, reflejando un incremento del 7.10% a nivel general. En 1.998 el mejor mes fue junio, ya que se vendieron \$163.317.976; En el mes de junio de 1.997, las ventas fueron de \$94.787.190 obteniendo así un incremento comparativo en este mes de 72.3% en las ventas, esto significó un buen repunte a un periodo bajo en ventas en el primer semestre del año; al llegar el mes de Diciembre de 1.998 las ventas disminuyeron, ya que solo se vendió \$100.688.955 y en 1.997 se vendieron \$170.833.805. Este mes siempre ha sido de poca demanda ya que los constructores en esta época paran sus obras en cuanto a construcción se refiere. El año 1.998 fue mejor que el año inmediatamente anterior a pesar de que empiezan a introducirse nuevas ladrilleras en el mercado, hasta este momento Ladrillera Barranquilla todavía obtenía el mejor promedio en ventas comparado con el de las demás ladrilleras que apenas comenzaban a abrirse en el mercado de productos derivados de la arcilla.

Es de anotar que 1.998 logró un aumento considerable en las ventas con relación al año 1.997, el cual decreció con relación a 1.996; su incremento en 1998 fue de 7.10%, cifra muy buena para Ladrillera Barranquilla; la cual se logró gracias a un pacto realizado entre las ladrilleras de la costa para unificar precios al público y competir bajo parámetros estrictos de calidad.

Dada la excelente calidad del producto, Ladrillera Barranquilla entró a competir en mejores condiciones en el mercado ganando nuevamente la aceptación de los clientes ya que encontraron mejores productos al mismo precio que otras empresas del sector. Esto hizo que las empresas que no podían competir con calidad, agobiadas por una difícil situación financiera y dada la crisis de la economía nacional, rompieron el pacto firmado, optando por disminuir sus precios en forma discreta y luego haciéndolo abiertamente.

Esta decisión unilateral y desleal, provocó un efecto negativo en las ventas de 1999, las cuales se vieron afectadas notablemente, ya que el total de ventas en el año fue de \$1.625.404.709 con respecto al año anterior (1998), que fueron de \$1.810.569.464, aquí las nuevas ladrilleras se apoderaron de gran parte del mercado, ya que ofrecieron su producto a un menor precio al que Ladrillera Barranquilla ofrecía, por eso a pesar de la buena calidad del producto que ha caracterizado a esta empresa y por la situación que está viviendo el sector de la construcción que no es el mejor, los demandantes de este producto optan por escoger el más barato sin tener en cuenta la consistencia y calidad de los nuevos productos que han ingresado al mercado, razón por la cual en la mayoría de los meses de este año, hubo una gran disminución de las ventas; Aunque en octubre aumentaron en un 61.36% con respecto al 97, este incremento no compensa la disminución de las ventas en los demás meses, ya que al final del periodo se obtiene una disminución del 10.23% con respecto al 97.

En forma general y analizando estos 4 últimos años, las ventas han decrecido notablemente, los factores a que se atribuyen esta baja demanda del producto es en gran parte a la crisis por la que atraviesa el sector de la construcción que en gran medida se ve afectado por los problemas económicos que atraviesa nuestro país, obligando a los constructores y demás clientes a reducir sus costos y por ende a comprar donde le ofrezcan precios favorables a su situación financiera, anotándole además, la competencia de nuevas ladrilleras a partir del mes de Mayo de 1996, quienes compiten en precios con Ladrillera Barranquilla quién ofrece a pesar de las dificultades, la mejor calidad del mercado.

En cuanto a su organización, encontramos que la empresa no cuenta con un organigrama, la estructura jerárquica implica que la autoridad sea directa de la gerencia hacia los subalternos, razón por la cual no existen principios bien definidos de responsabilidad sobre las tareas que cada miembro de la organización debe realizar.

Ladrillera Barranquilla no cuenta con políticas específicas para saber cuál es el cliente a conseguir (mercado objetivo). No existen estrategias, objetivos y metas que se propongan cumplir, no se lleva un control de las fuerzas de ventas, no tiene establecida estrategias de promoción y publicidad ni políticas de mercadeo que ayuden a incentivar los ingresos por ventas de los productos y que den

conocimiento al público que la calidad de los mismos es lo más importante en cuanto a seguridad para la construcción se refiere.

En el área financiera Ladrillera Barranquilla tiene establecido la elaboración de sus Estados Financieros mensuales, los cuales son repartidos a la Gerencia y a sus socios para su análisis y conocimiento del movimiento contable de la Empresa.

A continuación, se presentan los Estados Financieros de los últimos 3 años con su respectivo análisis.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

A 31 DE DICIEMBRE DE 1999

	AÑOS		VARIACION		AÑOS		VARIACION	
	1997	1998	ABSOLUTA	RELATIVA	1998	1999	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Disponible	50.639.506,00	19.063.475,31	(31.576.030,69)	(62,35 %)	19.063.475,31	111.696.162,00	92.632.686,69	485,92 %
Inversiones	11.969.000,00	11.969.000,00	-	0,00 %	11.969.000,00	11.769.000,00	(200.000,00)	(1,67 %)
Deudores	348.969.003,00	553.005.245,86	204.036.242,86	58,47 %	553.005.245,86	544.598.746,36	(8.406.499,50)	(1,52 %)
Inventarios	770.950.325,00	798.240.025,00	27.289.700,00	3,54 %	798.240.025,00	456.529.027,00	(341.710.998,00)	(42,81 %)
Diferidos	8.057.090,00	2.313.064,00	(5.744.026,00)	(71,29 %)	2.313.064,00	7.781.196,00	5.468.132,00	236,40 %
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.190.584.924,00	1.384.590.810,17	194.005.886,17	16,30 %	1.384.590.810,17	1.132.374.131,36	(252.216.678,81)	(18,22 %)
Propiedades, Planta y Equipo	2.244.949.614,00	2.595.504.846,30	350.555.232,30	15,62 %	2.595.504.846,30	2.845.211.996,40	249.707.150,10	9,62 %
Depreciación Acumulada	(703.263.800,00)	(1.056.479.130,20)	(353.215.330,20)	50,23 %	(1.056.479.130,20)	(1.437.462.560,20)	(380.983.430,00)	36,06 %
Diferidos	13.368.897,00	21.181.447,40	7.812.550,40	58,44 %	21.181.447,40	18.916.805,40	(2.264.642,00)	(10,69 %)
Valorizaciones	814.864.000,00	1.213.118.000,00	398.254.000,00	48,87 %	1.213.118.000,00	1.516.091.511,00	302.973.511,00	24,97 %
TOTAL ACTIVO NO CTE	2.369.918.711,00	2.773.325.163,50	403.406.452,50	17,02 %	2.773.325.163,50	2.942.757.752,60	169.432.589,10	6,11 %
TOTAL ACTIVO	3.560.503.635,00	4.157.915.973,67	597.412.338,67	16,78 %	4.157.915.973,67	4.075.131.883,96	(82.784.089,71)	(1,99 %)
PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS SOCIOS								
PASIVO CORRIENTE								
Obligaciones Financieras	18.000.000,00	10.050.977,16	(7.949.022,84)	(44,16 %)	10.050.977,16	166.818.843,65	156.767.866,49	1.559,73 %
Proveedores	31.733.212,00	30.758.958,20	(974.253,80)	(3,07 %)	30.758.958,20	24.028.081,20	(6.730.877,00)	(21,88 %)
Cuentas por Pagar	269.780.413,00	649.015.305,82	379.234.892,82	140,57 %	649.015.305,82	405.529.681,59	(243.485.624,23)	(37,52 %)
Impuestos, gravámenes y tasas	114.402.000,00	170.144.467,40	55.742.467,40	48,73 %	170.144.467,40	55.083.000,00	(115.061.467,40)	(67,63 %)
Obligaciones Laborales	34.423.992,00	36.381.044,00	1.957.052,00	5,69 %	36.381.044,00	31.348.235,00	(5.032.809,00)	(13,83 %)
TOTAL PASIVO CORRIENTE	468.339.617,00	896.350.752,58	428.011.135,58	91,39 %	896.350.752,58	682.807.841,44	(213.542.911,14)	(23,82 %)
Obligaciones Financieras	307.500.000,00	236.250.000,00	(71.250.000,00)	(23,17 %)	236.250.000,00	168.750.000,00	(67.500.000,00)	(28,57 %)
Otros Pasivos	13.892.403,00	60.681.588,50	46.789.185,50	336,80 %	60.681.588,50	155.575.006,00	94.893.417,50	156,38 %
TOTAL PASIVO NO CTE	321.392.403,00	296.931.588,50	(24.460.814,50)	(7,61 %)	296.931.588,50	324.325.006,00	27.393.417,50	9,23 %
TOTAL PASIVO	789.732.020,00	1.193.282.341,08	403.550.321,08	51,10 %	1.193.282.341,08	1.007.132.847,44	(186.149.493,64)	(15,60 %)
TOTAL PATRIMONIO SOCIOS	2.770.771.615,00	2.964.633.632,59	193.862.017,59	7,00 %	2.964.633.632,59	3.067.999.036,52	103.365.403,93	3,49 %
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.560.503.635,00	4.157.915.973,67	597.412.338,67	16,78 %	4.157.915.973,67	4.075.131.883,96	(82.784.089,71)	(1,99 %)

LADRILLERA BARRANQUILLA

ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO

	AÑOS		VARIACION	
	1997	1998	ABSOLUTA	RELATIVA
VENTAS BRUTAS	1.119.248.300,00	1.182.680.637,00	63.432.337,00	5,67 %
Menos:				
Devoluciones, Rebajas y Descuentos	53.513.259,00	6.084.387,48	(47.428.871,52)	- 88,63 %
VENTAS NETAS	1.065.735.041,00	1.176.596.249,52	110.861.208,52	10,40 %
Menos:				
Costo de Ventas	1.053.714.955,99	1.253.596.343,40	199.881.387,41	18,97 %
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	12.020.085,01	(77.000.093,88)	(89.020.178,89)	- 740,60 %
Menos:				
Gastos Operacionales	214.291.861,88	230.894.241,67	16.602.379,79	7,75 %
UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN	(202.271.776,87)	(307.894.335,55)	(105.622.558,68)	52,22 %
Más:				
Ingresos no Operacionales	107.696.490,60	118.423.102,42	10.726.611,82	9,96 %
Ajustes por Inflación	148.213.434,00	43.391.077,00	(104.822.357,00)	- 70,72 %
	53.638.147,73	(146.080.156,13)	(199.718.303,86)	- 372,34 %
Menos:				
Gastos no Operacionales	4.410.787,12	6.149.369,18	1.738.582,06	39,42 %
Corrección Monetaria				
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	49.227.360,61	(152.229.525,31)	(201.456.885,92)	- 409,24 %
Menos:				
Impuesto de Renta	40.507.000,00	48.488.000,00	7.981.000,00	19,70 %
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	8.720.360,61	(200.717.525,31)	(209.437.885,92)	- 2401,71 %

LADRILLERA BARRANQUILLA

ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO

	AÑOS		VARIACION	
	1998	1999	ABSOLUTA	RELATIVA
VENTAS BRUTAS	1.182.680.637,00	1.589.768.780,00	407.088.143,00	34,42 %
Menos:				
Devoluciones, Rebajas y Descuentos	<u>6.084.387,48</u>	<u>23.268.561,00</u>	<u>17.184.173,52</u>	<u>282,43 %</u>
VENTAS NETAS	1.176.596.249,52	1.566.500.219,00	389.903.969,48	33,14 %
Menos:				
Costo de Ventas	<u>1.253.596.343,40</u>	<u>1.553.467.061,20</u>	<u>299.870.717,80</u>	<u>23,92 %</u>
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	(77.000.093,88)	13.033.157,80	90.033.251,68	- 116,93 %
Menos:				
Gastos Operacionales	<u>230.894.241,67</u>	<u>395.338.693,85</u>	<u>164.444.452,18</u>	<u>71,22 %</u>
UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN	(307.894.335,55)	(382.305.536,05)	(74.411.200,50)	24,17 %
Más:				
Ingresos no Operacionales	118.423.102,42	111.932.107,46	(6.490.994,96)	- 5,48 %
Ajustes por Inflación	43.391.077,00		(43.391.077,00)	- 100,00 %
	<u>(146.080.156,13)</u>	<u>(270.373.428,59)</u>	<u>(124.293.272,46)</u>	<u>85,09 %</u>
Menos:				
Gastos no Operacionales	6.149.369,18	18.672.819,58	12.523.450,40	203,65 %
Corrección Monetaria		<u>25.458.854,00</u>	<u>25.458.854,00</u>	
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	(152.229.525,31)	(314.505.102,17)	(162.275.576,86)	106,60 %
Menos:				
Impuesto de Renta	<u>48.488.000,00</u>	<u>51.881.000,00</u>	<u>3.393.000,00</u>	<u>7,00 %</u>
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	(200.717.525,31)	(366.386.102,17)	(165.668.576,86)	82,54 %

LADRILLERA BARRANQUILLA LTDA
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
A 31 DE DICIEMBRE

	1999	%	1998	%	1997	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible	111.696.162,00	2,74%	19.063.475,31	0,46 %	50.639.506,00	1,42 %
Inversiones	11.769.000,00	0,29%	11.969.000,00	0,29 %	11.969.000,00	0,34 %
Deudores	544.598.746,36	13,36%	553.005.245,86	13,30 %	348.969.003,00	9,80 %
Inventarios	456.529.027,00	11,20%	798.240.025,00	19,20 %	770.950.325,00	21,65 %
Diferidos	7.781.196,00	0,19%	2.313.064,00	0,06 %	8.057.090,00	0,23 %
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.132.374.131,36	27,79%	1.384.590.810,17	33,30 %	1.190.584.924,00	33,44 %
Propiedades, Planta y Equipo	2.845.211.996,40	69,82%	2.595.504.846,30	62,42 %	2.244.949.614,00	63,05 %
Depreciación Acumulada	(1.437.462.560,20)	(35,27 %)	(1.056.479.130,20)	(25,41 %)	(703.263.800,00)	(19,75 %)
Diferidos	18.916.805,40	0,46%	21.181.447,40	0,51 %	13.368.897,00	0,38 %
Valorizaciones	1.516.091.511,00	37,20%	1.213.118.000,00	29,18 %	814.864.000,00	22,89 %
TOTAL ACTIVO NO CTE	2.942.757.752,60	72,21%	2.773.325.163,50	66,70 %	2.369.918.711,00	66,56 %
TOTAL ACTIVO	4.075.131.883,96	100,00%	4.157.915.973,67	100,00 %	3.560.503.635,00	100,00 %
PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS SOCIOS						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones Financieras	166.818.843,65	4,09%	10.050.977,16	0,24 %	18.000.000,00	0,51 %
Proveedores	24.028.081,20	0,59%	30.758.958,20	0,74 %	31.733.212,00	0,89 %
Cuentas por Pagar	405.529.681,59	9,95%	649.015.305,82	15,61 %	269.780.413,00	7,58 %
Impuestos, gravámenes y tasas	55.083.000,00	1,35%	170.144.467,40	4,09 %	114.402.000,00	3,21 %
Obligaciones Laborales	31.348.235,00	0,77%	36.381.044,00	0,87 %	34.423.992,00	0,97 %
TOTAL PASIVO CORRIENTE	682.807.841,44	16,76%	896.350.752,58	21,56 %	468.339.617,00	13,15 %
Obligaciones Financieras	168.750.000,00	4,14%	236.250.000,00	5,68 %	307.500.000,00	8,64 %
Otros Pasivos	155.575.006,00	3,82%	60.681.588,50	1,46 %	13.892.403,00	0,39 %
TOTAL PASIVO NO CTE	324.325.006,00	7,96%	296.931.588,50	7,14 %	321.392.403,00	9,03 %
TOTAL PASIVO	1.007.132.847,44	24,71%	1.193.282.341,08	28,70 %	789.732.020,00	22,18 %
TOTAL PATRIMONIO SOCIOS	3.067.999.036,52	75,29%	2.964.633.632,59	71,30 %	2.770.771.615,00	77,82 %
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.075.131.883,96	100,00%	4.157.915.973,67	100,00 %	3.560.503.635,00	100,00 %

LADRILLERA BARRANQUILLA
ESTADO DE RESULTADO
A DICIEMBRE 31

	1997	%	1998	%	1999	%
VENTAS BRUTAS	1.119.248.300,00		1.182.680.637,00		1.589.768.780,00	
Menos:						
Devoluciones, Rebajas y Descuentos	53.513.259,00		6.084.387,48		23.268.561,00	
VENTAS NETAS	1.065.735.041,00	100,00 %	1.176.596.249,52	100,00 %	1.566.500.219,00	100,00 %
Menos:						
Costo de Ventas	1.053.714.955,99	98,87 %	1.253.596.343,40	106,54 %	1.553.467.061,20	99,17 %
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	12.020.085,01	1,13 %	(77.000.093,88)	- 6,54 %	13.033.157,80	0,83 %
Menos:						
Gastos Operacionales	214.291.861,88	20,11 %	230.894.241,67	19,62 %	395.338.693,85	25,24 %
UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN	(202.271.776,87)	- 18,98 %	(307.894.335,55)	- 26,17 %	(382.305.536,05)	- 24,41 %
Más:						
Ingresos no Operacionales	107.696.490,60	10,11 %	118.423.102,42	10,06 %	111.932.107,46	7,15 %
Ajustes por Inflación	148.213.434,00	13,91 %	43.391.077,00	3,69 %		
	53.638.147,73	5,03 %	(146.080.156,13)	- 12,42 %	(270.373.428,59)	- 17,26 %
Menos:						
Gastos no Operacionales	4.410.787,12	0,41 %	6.149.369,18	0,52 %	18.672.819,58	1,19 %
Corrección Monetaria					25.458.854,00	1,63 %
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	49.227.360,61	4,62 %	(152.229.525,31)	- 12,94 %	(314.505.102,17)	- 20,08 %
Menos:						
Impuesto de Renta	40.507.000,00	3,80 %	48.488.000,00	4,12 %	51.881.000,00	3,31 %
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	8.720.360,61	0,82 %	(200.717.525,31)	- 17,06 %	(366.386.102,17)	- 23,39 %

Con el fin de medir el grado de desarrollo de Ladrillera Barranquilla Ltda y la forma como se han logrado e invertido sus recursos, se realiza el siguiente análisis de los años 1.997, 1.998 y 1.999, el cual nos permite observar las variaciones que ha sufrido el capital de trabajo. Al hacer el análisis horizontal de los años en referencia del Balance General, observamos que en lo concerniente al Activo corriente este tuvo un incremento del año 97 al 98 del 16.30%, producto del aumento de las ventas a crédito y de los inventarios muy a pesar del decrecimiento del disponible. Esto quiere decir que la empresa supo manejar y aprovechar el momento favorable para vender, dadas las circunstancias del entorno y de la poca competencia de la época. Los pasivos corrientes por su parte, en este mismo periodo comparativo, se incrementaron en un 91.39% producto del otorgamiento de un préstamo bancario para adquirir suministros e inventarios e incrementar las ventas del momento; Obviamente la carga impositiva a corto plazo se aumenta considerablemente a una tasa del 48.73 % por el crecimiento de las ventas y el aumento en el patrimonio de los socios. En el año de 1997, la empresa contaba con unos recursos en caja y bancos, para atender alguna de sus necesidades, sus inversiones se han mantenido estables, no ha tenido ninguna variación en estos años, la inversiones obligatorias corresponden a bonos de seguridad, la estabilidad en las inversiones no es conveniente ya que puede ser que no se estén utilizando bien los recursos para el mejoramiento de la empresa; en lo referente a deudores, se ha incrementado notablemente a una tasa del 58.47% del año 97 al 98, sin embargo este rubro de deudores no nos está

indicando en un momento dado su fácil conversión a efectivo, esto se debe a la difícil situación económica que actualmente vive el sector de la construcción, aquí se encuentran las promesas de compraventa que corresponden a canje de ladrillos por edificaciones que se encuentran en construcción, los valores que conforman el saldo de deudores varios están debidamente respaldados y son de difícil recuperación; al analizar el inventario observamos que sus movimientos en los años comparados ha aumentado a un nivel del 3.54% por la misma rotación del mismo, es decir, se fabrica y se vende casi a la misma proporción porque hay recursos para ello (Préstamo bancario). Estos inventarios se contabilizan al costo promedio ajustado por inflación el cual no excede al valor del mercado.

Las propiedades planta y equipos se contabilizan al costo, el cual es ajustado por inflación. Las variaciones observadas en los dos años (97 y 98), en lo referente al total de activos no corrientes se han incrementado al 17.02%, lo cual nos está mostrando que la empresa no ha fomentado la adquisición de nuevos activos no corrientes (maquinarias y equipos), se han hecho ventas y retiros de tales activos los cuales se descargan al costo neto ajustado. Se han hecho además reparaciones y mantenimiento de estos activos y las mejoras y adiciones se agregan al costo de los mismos.

Los diferidos representan intereses y primas de seguros pagadas por pólizas, los cargos diferidos son los que realiza la sociedad en el desarrollo de su actividad, su

amortización se efectúa mensualmente durante el período que se reciben los servicios o se causan los costos y gastos.

Estos Activos, se incrementaron en 58.44% debido al aumento en los inventarios que debieron ser asegurados y a los intereses pagados por anticipado en el Préstamo de la Corporación Financiera de Occidente.

Al observar el Pasivo y Patrimonio de los socios, encontramos que sus obligaciones financieras a corto plazo se incrementaron en forma notoria en 1998 en comparación con el año de 1997, es decir, la cuenta Bancos Nacionales, corresponden a saldos en sobregiros bancarios, también se refleja la deuda que la empresa tiene con la Corporación Financiera de Occidente S.A., préstamos que otorgaron con un plazo de pago de 5 años, su vencimiento es el 20 de Febrero de 2002 y el pago de sus cuotas ha sido oportuno, sus pasivos con los proveedores se mantienen; la sociedad obtiene créditos por suministro de materias primas y otros servicios los cuales son pagados oportunamente, en lo relativo a cuentas por pagar observamos que en el año 1998 se registró del total de pasivos y patrimonio un incremento de 140.57% con relación al 97 debido al traslado de las utilidades acumuladas a cuentas por pagar(\$298.000.000.00) y a la suma de otro préstamo que se hizo por valor de \$78.000.000 para cubrir algunas deudas, ya que no se contaba con la liquidez suficiente para pagarlas.

En cuanto al Pasivo no corriente, observamos que su porcentaje disminuyó del 97 al 98 en un 7.61%, porque la Cía estimó que podría cancelar parte de sus deudas

a largo plazo con los recursos obtenidos del segundo préstamo con el fin de reducir los intereses generados a pagar.

Finalmente el incremento del Patrimonio fue del 7% producto de una capitalización de los socios para evitar incrementar y reducir las obligaciones con los proveedores y poderles comprar de contado logrando un mejor descuento. Además, los acreedores tienen el respaldo de los socios para responder las obligaciones, lo cual les da tranquilidad; por tal razón Ladrillera Barranquilla a pesar de no obtener utilidades en estos últimos años cuenta con respaldo suficiente para sus deudas ya que sus Activos y el Patrimonio de la empresa son bastante sólidos y a pesar de no tener liquidez suficiente para cubrir algunas deudas en un momento dado, puede responder oportunamente a sus obligaciones.

Podemos observar, que la empresa financia sus obligaciones a corto y largo plazo, con recursos a corto y largo plazo respectivamente, lo cual le da un carácter de ideal en estos dos años (1.997 y 1.998), para no incurrir en malas inversiones que conlleven a problemas de apalancamientos financieros y desfases en su comportamiento.

En cuanto a la comparación de los años 1.998 y 1.999, encontramos que su total de Activos corrientes disminuyó en 18.22%, debido a los siguientes casos:

Disminuyeron las inversiones en un 1.67%, porque se convirtieron a efectivo algunos de los títulos valores de la empresa.

Las ventas en el año de 1.998, disminuyeron debido a la competencia y a la falta de políticas de mercadeo bien definidas que contrarrestaran el efecto de la creación de las nuevas empresas en sectores aledaños con precios más bajos que Ladrillera Barranquilla Ltda. Esto condujo a que la cuenta deudores bajara a un nivel del 1.52 % porque las ventas se realizaron casi de contado y se enfatizara en la recuperación de la cartera morosa. Esto se hizo efectivo porque el rubro de disponible aumentó considerablemente al **485.92%**, razón que le daba liquidez a la empresa en el corto plazo.

Así mismo, la producción de ladrillos y demás materiales en arcilla para la construcción, se disminuye por la falta de ventas lo que se refleja en la disminución del inventario en un 42.81%, porque prácticamente se fabrica sobre pedido y no se guardan grandes cantidades de los mismos como en años anteriores.

En cuanto a los activos no corrientes, se mantiene prácticamente el mismo nivel de un año a otro (98 al 99). No se realizan adquisiciones de maquinarias y sus valores se ajustan a la inflación. Se disminuye la compra de pólizas de seguros porque no hay inventarios grandes que asegurar y se amortizan los diferidos, bajando esta cuenta a un nivel del 10.69% en el año de 1.999.

Por el lado de los Pasivos, se observa una disminución de los pasivos corrientes del 23.82% debido a la disminución de la cuenta proveedores ya que la compañía suspende un poco las compras a crédito porque los inventarios no salen. Las

obligaciones laborales disminuyen por la disminución del personal de planta bajando este rubro en un 13.83% al final de 1.999.

Se observa además que se incrementan considerablemente las obligaciones financieras a corto plazo a un nivel del **1,559.73%**, debido a los sobregiros bancarios con el fin de tener disponibilidad de compra de mercancía de contado y pagar las obligaciones con los proveedores.

Es importante anotar que la empresa está financiando sus deudas a corto plazo, con activos de corto plazo, lo que le da carácter razonable a su situación de liquidez y no poner en peligro la capacidad que tiene la empresa de responder por sus compromisos con efectividad en el corto plazo.

Los pasivos no corrientes muestran una tendencia alcista del 9.23% debido al incremento de la cuenta Otros Pasivos (156.38%), ya que la empresa busca recibir dinero por anticipado para financiar deudas a largo plazo y poder tener facilidad de cumplir con estas obligaciones y trabajar con este dinero.

Así mismo el patrimonio refleja un incremento del 3.49%, lo que indica un posible temor de los accionistas de seguir capitalizando la empresa debido a la situación actual que vive el sector de la construcción y el País en general.

Al hacer el análisis vertical de los balances, encontramos que la participación del Activo corriente en el año de 1.997, correspondía a 1/3 parte del total de Activos lo cual es un buen índice para las empresas del sector de la construcción. Se aprecia que la mayor parte de la inversión de los recursos de la empresa, se realizaron

hacia los inventarios debido a que consideraron un buen momento para vender porque existía un buen margen de capital de trabajo.

La mayor parte de su inversión se encuentra radicada en los activos fijos lo cual garantiza respaldos a las entidades de crédito para liberar dinero en caso de necesitarlo. Los compromisos de la empresa con terceros no son muy altos, ya que al observar el pasivo, su participación solo es del 22.18% lo que indica que ha manejado una política de compras muy estricta y efectiva.

La empresa se encuentra comprometida con los socios quienes no van a cobrarle el dinero a la empresa ya que se encuentra bien respaldada. Sin embargo, la empresa debería trabajar y apalancarse más con recursos de terceros que con los propios; Esto le permitiría invertir en otras áreas.

El año de 1.998 es un poco diferente. Aunque su nivel de participación en cuanto a los activos corrientes se mantiene (33.30%), se observa que se incrementa la cuenta de deudores producto del incremento de las ventas a crédito aprovechando la época de ventas buenas. Los activos fijos no sufren consideración alguna y se mantienen estables, es decir, no se adquieren maquinarias ni equipos nuevos, sino que se le realizan mantenimientos y reparaciones a las ya existentes.

Los niveles de pasivos se incrementan por razones obvias: si hay incremento de ventas es porque existen productos que vender y se adquieren de los proveedores facilidades de pago a crédito en la proporción que crece la cuenta proveedores.

Las cuentas por pagar tienen una participación más alta en cuanto a pasivos, ya que se adquieren préstamos a terceros, sobregiros bancarios un nivel significativo

en la carga impositiva de la empresa. El patrimonio ocupa el 71.30% manteniéndose a un nivel ideal.

El año de 1.999, es similar al de 1.998, pero el activo corriente disminuye debido a las pocas ventas (reducción de inventarios) y a la poca recuperación de cartera.

Los activos fijos tienen una participación estable del 72.21%, lo que significa que no hay inversión en este año en compra de maquinaria y equipos.

Los pasivos y las obligaciones en general, muestran un índice del 24.71% con relación al total de pasivo y patrimonio. Nos da a entender que la empresa busca apalancamiento con recursos de terceros y poco de los socios (Trabaja con el dinero de terceros).

En síntesis general, la empresa muestra dificultad para mejorar. Aunque tiene un muy buen respaldo con lo que posee, las ventas deben mejorar para alcanzar niveles de competencia ideales, que permitan adquirir nuevos activos fijos, nuevos programas de mercadeo, solidez y confianza a los socios accionistas.

También realizamos el análisis de liquidez de la empresa para evaluar su situación financiera.

- 1) **Razón Corriente o Circulante.** Muestra el respaldo que tiene la organización en el activo disponible a corto plazo, para cubrir sus obligaciones a corto plazo, relaciona el total de activos corrientes o activos a corto plazo con el total de pasivos corrientes.

1997	1998	1999
$\frac{1.190.584.924}{468.339.617} = 2.542$	$\frac{1.384.590.810}{896.350.752} = 1.544$	$\frac{1.132.374.131}{682.807.841} = 1.658$

Vemos entonces que los resultados son bastante altos en los años comparados, lo ideal en este tipo de relación es uno, lo cual indica que la empresa tiene liquidez en el corto plazo.

Estos indicadores muestran que en el año de 1.997, la empresa contaba con \$ 2.5 por cada peso que debía a terceros lo cual es un índice muy bueno.

Al año siguiente el indicador muestra una disminución en su razón corriente, por que aunque tiene liquidez, solo dispone de \$ 1.5 por cada peso que deba a terceros. El índice es bueno pero es inferior al año anterior por los motivos expuestos anteriormente.

En 1.999, aumenta este índice con relación a 1.998 a \$ 1.6 por cada peso de deuda con terceros.

La empresa no muestra el mismo grado de liquidez en cada año, pero relativamente es igual en los años de 1.998 y 1.999, sin embargo es una buena garantía para sus acreedores.

- 2) **Razón de prueba ácida o de pronta liquidez.** Se calcula deduciendo del total de activos corrientes el valor correspondiente a los inventarios y dividiendo este resultado entre el total de pasivo corriente.

1997

$$\frac{1.190.584.924 - 770.950.325}{468.339.617} = \frac{419.634.599}{468.339.617} = 0.896$$

1998

$$\frac{1.384.590.810 - 798.240.025}{896.350.752} = 0.654$$

1999

$$\frac{1.132.374.131 - 456.529.027}{682.807.841} = 0.989$$

Generalmente la empresa no tiene pronta liquidez para pagar pasivos a corto plazo, Sin embargo, depende mucho de sus inventarios para responderle a terceros, ya que refleja que su razón corriente es casi el doble del indicador de prueba ácida.

En el año de 1.997, el indicador de prueba ácida muestra que solo dispone de \$0.89 por cada peso que debe a terceros, o sea que **no** cuenta con recursos fácilmente convertibles a efectivo para responder sus compromisos inmediatos.

Lo mismo sucede en el año de 1.998 cuyo índice es mucho más bajo (\$0.65) que el año de 1.997, ya que a la empresa le surgió competencia y sus pasivos corrientes aumentaron considerablemente.

Caso similar muestra en 1.999 pero su indicador se acerca a 1 que es el óptimo, ya que por cada peso que debe a terceros, tiene \$0.98 para cumplir con sus compromisos inmediatos.

Sin embargo, para poder determinar su real capacidad de pago, es necesario realizar un estado de flujo de efectivo y obtener información más detallada de los estados financieros de la empresa.

3) **Razón de Endeudamiento.** Se obtiene relacionando el total de Pasivo con el total del Activo.

1997

$$\frac{789.732.020}{3.560.503.635} = 0.221 * 100 = 22.1 \%$$

1998

$$\frac{1.193.282.341}{4.157.915.973} = 0.286 * 100 = 28.6 \%$$

1999

$$\frac{1.007.132.847}{4.075.131.883} = 0.247 * 100 = 24.7 \%$$

Para un acreedor mientras más baja sea esta razón es mejor, puesto que significa que los dueños han contribuido aportando mayor cantidad de fondos; los propietarios o socios pueden buscar un alto grado de apalancamiento ya sea para aumentar las utilidades.

Este indicador muestra que la empresa posee en el año de 1.997 el 77.9% de sus activos libres y que el 22.1% de ellos están comprometidos con sus acreedores.

En 1.998, la empresa varía este índice desfavorablemente reflejando solo el 71.4% de sus activos libres y el 28.6% le pertenecen a los acreedores.

La empresa está muy endeudada, pero tiene capacidad para responder por sus obligaciones.

En 1.999, muestra un poco de mejoría pero le falta bastante ya que solo logra reducir este índice en unos puntos llegando al 24.7% de compromiso con terceros.

4). **Indicador de Cambio en el Capital de Trabajo.** Se obtiene restando de los activos corrientes, el total de los pasivos corrientes, lo que le indica a la empresa con que recursos cuenta en caso de pagar todos sus pasivos a corto plazo.

1997

$$\text{\$ } 1.190.584.924.00 - 468.339.617.00 = \text{\$ } 722.245.307.00$$

1998

$$\text{\$ } 1.384.590.810.17 - 896.350.752.58 = \text{\$ } 488.240.057.50$$

1999

$$\text{\$ } 1.132.374.131.36 - \text{\$ } 682.807.841.44 = \text{\$ } 449.566.289.60$$

Observamos que la empresa cuenta para 1.997 con \$ 722.245.307.00 para pagar sus deudas a corto plazo, lo que representa el 60.66% de los Activos corrientes, lo cual es un buen índice.

Para 1.998, su capital de trabajo es de \$ 488.240.057.50, lo que representa el 35.26% de sus activos corrientes, lo que quiere decir que está trabajando con dificultad por que no tiene suficiente dinero para sus operaciones normales.

En 1.999, el capital de trabajo es de \$ 449.566.289.60 lo que representa el 39.70% del total de sus Activos corrientes, índice que aunque refleja mejoría con respecto al año anterior, sigue siendo bajo para el normal desarrollo de sus operaciones.

Podemos anotar que dentro del sistema organizacional de la Ladrillera Barranquilla no existe un control interno en donde se evalúen sus resultados en términos de indicadores.

El proceso gerencial que mantuvo la Ladrillera Barranquilla hasta Abril del 2000 había sido un Gerente de turno por parte de sus socios, en donde se había convenido que cada socio tendría que ser Gerente de la empresa por un período de 2 años, pero en Abril del cursante año y faltando sólo un socio para llegar a la gerencia, la asamblea de socios cambió la modalidad en el nombramiento de su Gerente y consideran nombrar un Gerente Externo, es decir que no fuera socio y fue así como se dio el nombramiento del actual Gerente. La cultura organizacional

de Ladrillera Barranquilla se ha creado a través de los años de funcionamiento y la experiencia que tiene la empresa en el mercado de productos derivados de la arcilla.

CONCLUSION

Los resultados son reflejos de la situación económica que atraviesa Colombia, más en el sector de la construcción, actividad realmente paralizada y generadora de empleo por lo tanto su inactividad ha llevado al país a tasas de desempleo al borde del 20.4%.

A pesar de las medidas tomadas para controlar los gastos, como en primera instancia, la reducción de personal y también en servicios públicos, insumos, etc., el personal existente en algunos momentos se ve sub-utilizado, debido a la disminución en las ventas, niveles de producción y apertura de puntos de ventas, que han desfasado las metas iniciales.

Los precios del mercado tuvieron una baja considerable llegando a niveles no comprensibles a pesar de que siempre en el mercado los más altos son los de Ladrillera Barranquilla debido a su tradición y calidad.

El invierno y el mantenimiento necesario en los hornos de la fábrica, incide considerablemente en el costo kilo de los productos, exigiendo trabajar con buenos niveles de inventario para las ventas; Además, es necesario, para evitar una capitalización por parte de los socios y permisible por los niveles de stock máximo. Esta situación permite realizar las ventas en su gran mayoría de contado y a la vez reducir las cuentas por cobrar en gran medida.

Desdichadamente el costo del transporte tuvo un considerable aumento debido al alza en los combustibles y en los fletes y esto se ve reflejado en los costos operacionales de ventas, a pesar de que las ventas reflejan un pequeño aumento, la cantidad de kilos fue muy superior pero los precios de ventas no permiten llegar a niveles satisfactorios.

Procurando un aumento en las ventas, la administración autorizó puntos de venta en oficinas como Metrocentro, fábrica y otros lugares, que en realidad, generaron costos y en ningún momento beneficios.

Por todo lo anterior se considera necesario hacer un estudio en el área de ventas y administración, partiendo de la base de que mientras no se refleje un despegue en la actividad, no es necesario mantener puntos de ventas innecesarios y a la vez lograr que los precios de venta reflejen un beneficio aunque sea mínimo en la rentabilidad, para ello es indispensable alcanzar precios que nivelen la realidad de la empresa y no la realidad del mercado.

Así mismo, se hace necesario estructurar la organización en su línea jerárquica, diseñando un organigrama adecuado a la empresa, que permita delegar autoridad y asignar responsabilidades a los diferentes cargos para desempeñar mejor la labor de los miembros de la empresa, lo que redundaría en un buen trabajo en equipo, mejor análisis de las oportunidades de mercado, utilización adecuada de las herramientas que reflejan los estados financieros para atacar los puntos débiles,

reforzar los fuertes y competir con las empresas del sector en mejores condiciones en cuanto a precios, costos y calidad.

La empresa no cuenta con políticas de mercadeo, de los cinco estados financieros básicos solo lleva el estado de resultados y el balance general; esto lo clasificaríamos como debilidades; y como fortalezas, podemos decir que por su gran trayectoria en el mercado es reconocida a nivel local y nacional, además tiene goodwill y la calidad de su producto es incomparable.