

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE ACUERDO AL CICLO  
OPERATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ 2015-2016

MARÍA FERNANDA RODRÍGUEZ SEPÚLVEDA  
ESTHEFANIA SÁNCHEZ CASTAÑO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ  
2018

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE ACUERDO AL CICLO  
OPERATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ 2015-2016

MARÍA FERNANDA RODRÍGUEZ SEPÚLVEDA  
ESTHEFANIA SÁNCHEZ CASTAÑO

Trabajo de Grado presentado como requisito para obtener el título de:  
CONTADOR PÚBLICO

Director:  
WILSON NARANJO TOBON

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ  
2018

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
1. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 Antecedentes del problema.....	12
1.1.2 Descripción del problema.....	13
1.1.3 Formulación del problema.....	17
1.1.4 Sistematización del problema .....	17
1.1.5 Delimitación del problema.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo general .....	17
1.2.2 Objetivos específicos .....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.3.1 Teórica .....	19
1.3.2 Metodológica.....	19
1.3.3 Práctica .....	19
1.4 MARCO DE REFERENCIA .....	20
1.4.1 Marco teórico .....	20
1.4.2 Marco conceptual.....	22
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
1.5.1 Tipo de estudio.....	23
1.5.2 Enfoque del estudio.....	24
1.5.3 Método de investigación.....	24
1.5.4 Población .....	24
1.5.5 Fuentes de información.....	25
1.5.6 Técnicas e instrumentos de información .....	25
2. DIAGNÓSTICO SOBRE LA FORMA COMO SE GESTIONA EL CICLO OPERATIVO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ .....	27
2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR PANELERO.....	27

2.2	TRABAJO DE CAMPO .....	30
2.2.1	Información general.....	31
2.2.2	Condición de eficiencia .....	32
2.2.3	Condición de eficacia .....	36
2.3	CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO .....	39
3.	INDICADORES DEL CICLO OPERATIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ 2015-2016.....	40
3.1	INDICADORES DEL CICLO OPERATIVO RELACIONADOS CON LA EFICIENCIA .....	40
3.1.1	Rotación de activos totales .....	40
3.1.2	Período de recaudo.....	42
3.1.3	Rotación de inventarios.....	44
3.2	INDICADORES DEL CICLO OPERATIVO RELACIONADOS CON LA EFICACIA.....	46
3.2.1	Margen bruto.....	46
3.2.2	Margen operacional.....	47
3.2.3	Margen neto .....	48
3.3	CICLO OPERATIVO.....	50
3.4	CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO .....	51
4.	LIMITANTES DEL CICLO OPERATIVO QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ EN EL PERÍODO 2015-2016.....	53
4.1	ANÁLISIS COMBINADO A PARTIR DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS E INDICADORES FINANCIEROS PARA ESTABLECER LIMITANTES .....	53
4.2	ANÁLISIS FINAL .....	55
5.	CONCLUSIONES .....	57
6.	RECOMENDACIONES.....	59
	BIBLIOGRAFÍA.....	61
	ANEXOS.....	63

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Empresas del sector industrial panelero. Tuluá, 2015	24
Cuadro 2. Fuentes y técnicas de recolección de información	25
Cuadro 3. Tamaño de la empresa	31
Cuadro 4. Permanencia en el mercado	31
Cuadro 5. Destino de las ventas	31
Cuadro 6. Razones para no exportar	32
Cuadro 7. Estrategias utilizadas para optimizar los recursos productivos de la empresa	32
Cuadro 8. Presencia de sellos de calidad	33
Cuadro 9. Existencia de controles de calidad en los procesos de producción	33
Cuadro 10. Acciones tomadas en el último año para el mejoramiento de la productividad	34
Cuadro 11. Identificación de activos ociosos	34
Cuadro 12. Política de activos corrientes	35
Cuadro 13. Cálculo del ciclo operativo para conocer requerimientos de capital de trabajo	35
Cuadro 14. Objetivo de la gestión de inventarios	36
Cuadro 15. Aspectos del entorno que influyen en la productividad empresarial	36
Cuadro 16. Causas del riesgo para la productividad de las empresas	37
Cuadro 17. Formas de enfrentar los riesgos del entorno	37
Cuadro 18. Identificación de perfiles de clientes	37
Cuadro 19. Realización de estudios de satisfacción de clientes	38
Cuadro 20. Métodos de pronósticos de demanda	38
Cuadro 21. Capacidad estructural para enfrentar mayor demanda	38
Cuadro 22. Realización de estudios de mercado nacional.	38
Cuadro 23. Rotación de activos totales. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016	41

Cuadro 24. Período de recaudo. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016	42
Cuadro 25. Rotación de inventarios. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016	44
Cuadro 26. Margen bruto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016	46
Cuadro 27. Margen operacional. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016	47
Cuadro 28. Margen neto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016	48
Cuadro 29. Ciclo operativo. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016	51
Cuadro 30. Cuadro resumen hallazgos cualitativos y cuantitativos	53

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Rotación de activos totales. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016.....	41
Gráfico 2. Período de recaudo (días). Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016.....	42
Gráfico 3. Rotación de inventarios. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016.....	44
Gráfico 4. Margen bruto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016.....	46
Gráfico 5. Margen operacional. Empresas del sector panelero Tuluá. 2015-2016.....	47
Gráfico 6. Margen neto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016.....	48
Gráfico 7. Ciclo operativo (días). Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016.....	51

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	63
Anexo B. Estados financieros 2015	67
Anexo C. Estados financieros 2016	71



## GLOSARIO

**CICLO:** se trata del tiempo transcurrido entre dos eventos, en este caso, entre la producción del bien y el ingreso del dinero a la empresa, por lo tanto, al tratarse de la gestión, lo que se busca es que este ciclo sea lo más corto posible.

**CICLO OPERATIVO:** es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado, es decir, incluye toda la parte operativa de un negocio, desde su producción, comercialización, ventas y cobro, por lo tanto, el ciclo operativo comprende dos importantes categorías de activos a corto plazo: inventarios y cuentas por cobrar.

**EFICIENCIA:** asociado al proceso de producción, es decir, la gestión de los activos en función de dicho proceso.

**EFICACIA:** relacionado éste, con el margen de seguridad que se obtiene producto de la venta de los bienes al cliente.

**OPERATIVO:** este concepto se concentra en la parte operacional de la empresa, o sea, proceso de producción y proceso de comercialización.

**PRODUCTIVIDAD:** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

**SITUACION FINANCIERA:** corresponde a un informe donde se detallan las debilidades y fortalezas de una empresa, en un momento del tiempo, en este caso, asociado al ciclo operativo.

## RESUMEN

La producción de panela en Colombia continúa siendo considerada la segunda actividad agroindustrial después del café. La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora. En el caso de Tuluá, existen empresas dedicadas a esta actividad que pueden ubicarse en el segmento industrial, por lo tanto, en este trabajo se realiza un análisis financiero del ciclo operativo, el cual permite comprender la efectividad (también conocida como productividad), que se obtiene de combinar la eficiencia con la eficacia, lo cual permite verificar si el propósito de la empresa realmente se cumple o no. Con la efectividad (o productividad) se puede evaluar si la ejecución de actividades internas (eficiencia) y externas (eficacia) genera riqueza.

Palabras clave: ciclo operativo; productividad; análisis financiero del ciclo operativo; análisis de la situación financiera.

## INTRODUCCIÓN

El ciclo operativo de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado, es decir, incluye toda la parte operativa de un negocio, desde su producción, comercialización, ventas y cobro, por lo tanto, el ciclo operativo comprende dos importantes categorías de activos a corto plazo: inventarios y cuentas por cobrar. La duración de dicho ciclo es un factor importante cuando se calculan las necesidades de activo circulante de una empresa. Cuando la duración del ciclo operativo es breve, se entiende que la misma puede elaborar un producto, venderlo y cobrar efectivo por él, en un periodo relativamente corto.

Para las empresas del sector panelero resulta importante el análisis de este ciclo operativo, dado que hacen parte del segmento industrial y soportan la misma problemática de la industria a nivel nacional, especialmente la situación de la competencia desleal y los factores externos que afectan su productividad.

Por esto, en el presente documento se relacionan los resultados del trabajo que tuvo como objetivo analizar la situación financiera de acuerdo al ciclo operativo de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016. Para ello, inicialmente se presentan los aspectos preliminares de la investigación, incluyendo el problema, objetivos, justificación, marco de referencia y metodología. Luego, en el capítulo 2, se desarrolla un diagnóstico sobre la forma como se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá. Más adelante, en el capítulo 3, se evalúa a través de indicadores financieros el ciclo operativo de las empresas en referencia. Posteriormente, el capítulo 4 establece los limitantes del ciclo operativo que afectan la productividad de estas organizaciones, combinando el análisis cualitativo (trabajo de campo) y el cuantitativo (cálculo de indicadores).

Se logra concluir que en el período 2015-2016 las empresas del sector panelero tuvieron una fase deterioro general de sus indicadores financieros, relacionados con el ciclo operativo, tanto en su condición de eficiencia como de eficacia; esto significa que se disminuyó la productividad, por limitantes en la gestión de los activos totales, principalmente en los inventarios y cuentas por cobrar. Sin embargo, también se evidencia que efectivamente las empresas eran conscientes de estos problemas operativos y han venido tomando estrategias para mitigar las amenazas del entorno, en especial aquellas que afectan la estructura de costos y gastos, así como las ventas.

# 1. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes del problema

Los antecedentes del problema constituyen el punto de partida para delimitar y plantear el trabajo, en este caso, se consultaron trabajos de grado que hayan abordado el tema central, relacionado con el ciclo operativo, estructura operativa o el análisis de la situación financiera.

Espinosa y González,<sup>1</sup> analizan, a través del concepto de la palanca de crecimiento la estructura operativa de las pymes del sector de derivados cárnicos del Valle del Cauca, con relación a las posibilidades del incremento de sus ventas por efecto de la internacionalización de sus actividades.

Para ello, inicialmente se describieron las características del macro entorno y del sector de derivados cárnicos en el Valle del Cauca, a partir de la consulta de fuentes secundarias que permitieron contar con estadísticas y datos importantes para esta caracterización; seguidamente se analizó la situación de las pymes del sector de derivados cárnicos del Valle del Cauca respecto a las perspectivas de internacionalización, haciendo uso de la encuesta como instrumento de recolección de datos para conocer las características de los factores internos de las empresas en estudio.

Se determinó a partir del cálculo de indicadores, el efecto del crecimiento de las ventas en los flujos de caja de las pymes el sector de derivados cárnicos del Valle del Cauca de acuerdo a su estructura operativa, concluyendo que no existen las condiciones adecuadas para que las empresas del sector inicien procesos de internacionalización.

Cortés y Cuesta,<sup>2</sup> señalan que es de gran importancia analizar la competitividad a nivel empresarial de las organizaciones del sector agroindustrial de Tuluá, lo cual puede desarrollarse desde la óptica financiera a través de la teoría del ciclo operativo, que permite medir la eficiencia, eficacia y efectividad a partir de valores contables. Por ello, el objetivo del trabajo fue analizar la situación competitiva desde la perspectiva financiera, de las empresas agroindustriales de Tuluá respecto a la agroindustria nacional.

---

<sup>1</sup> ESPINOSA ZULUAGA, Yury Viviana y GONZALEZ MOSQUERA, Lina Marcela. Análisis de la estructura operativa de las pymes del sector de derivados cárnicos del Valle del Cauca, con relación a las posibilidades de crecimiento de sus ventas a los mercados internacionales. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Programa de Contaduría Pública, Tuluá, 2016.

<sup>2</sup> CORTÉS RENDÓN, Claudia Alexandra y CUESTA HERNÁNDEZ, Isabel Cristina. Análisis de la competitividad desde la perspectiva financiera en empresas de la agroindustria de Tuluá. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Programa de Contaduría Pública, Tuluá, 2011.

La población en estudio estuvo compuesta por empresas agroindustriales de Tuluá. La selección de la muestra se realizó por el método del muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia, teniendo en cuenta que, en la base de datos de la Superintendencia de Sociedades, sólo aparecen 11 empresas de Tuluá.

Se logró concluir por parte de las autoras que, el nivel de efectividad es para la mayoría de empresas bajo, teniendo en cuenta los resultados que se muestran en el cuadro 89. Solo logra resultados adecuados el Ingenio Carmelita S.A., lo que indica que la agroindustria de Tuluá, está en una posición competitiva desventajosa según los niveles de efectividad.

Quintero y Quintero<sup>3</sup> presentan su trabajo de grado titulado cuyo objetivo fue analizar el entorno económico como determinante de los flujos de caja futuros de la industria de productos alimenticios en Tuluá.

En este estudio las autoras utilizan el método del flujo de caja descontado para medir el impacto de las variables del entorno económico que generan riesgo e incertidumbre en las empresas industriales de Tuluá.

En sus conclusiones las autoras indican que, dada la estructura actual de las empresas de la industria de alimentos más representativas de Tuluá, el crecimiento de las ventas es un factor deseado, pues ante un incremento de esta naturaleza, en general las empresas contarán en el futuro con recursos de caja para absorber las necesidades, sin afectar el balance de caja. Esto se debe a que en general las empresas requieren una gran cantidad de activos para generar ventas, por lo tanto, al incrementarse éstas, se requiere demandar recursos para inversión en activos fijos y capital de trabajo, sin embargo, la estructura operativa y financiera de las empresas en estudio tienen las condiciones adecuadas para enfrentar estos desafíos. Así mismo recomiendan la implementación de la planeación estratégica para mitigar el riesgo y la incertidumbre del entorno, pero también es necesario estar informado sobre los cambios en las condiciones del mismo para ajustar permanentemente dichos planes con miras a anticiparse a los acontecimientos.

### **1.1.2 Descripción del problema**

Según el informe sobre el sector panelero del Sena,<sup>4</sup> se indica que ocupa cerca de 25 millones de jornales, 12% de la población rural económicamente activa,

---

<sup>3</sup> QUINTERO P., Claudia V. y QUINTERO P., Sindy J. Análisis del entorno económico como determinante de los flujos de caja futuros de la industria de productos alimenticios en Tuluá. Trabajo de grado Contador Público. Unidad Central del Valle del Cauca. Programa de Contaduría Pública, 2012. 94 p.

vinculando cerca de 350.000 personas a la cadena productiva desarrollada en cerca de 350 municipios en el país. Agrupa por lo menos 20.000 establecimientos de beneficio o trapiches y ocupa el quinto lugar dentro de los principales cultivos en Colombia con 210.900 Hectáreas cultivadas. Colombia es el 2º productor después de la India, 1.300.000 Ton al año y participa con el 9,2% de la producción mundial. Además, el país exporta 3.000 toneladas anuales, cambiando las características que se presentaban hacia el año 2005 cuando no se registraban exportaciones.

Según el Sena,<sup>5</sup> el consumo entre 2003 y 2013 bajó 28 por ciento, 34,8 a 24,5 kilos por persona al año. El precio de la panela por Kg en septiembre de 2014, estuvo alrededor de \$ 650, y el costo de producción se estimaba en \$ 1.000. Además, contrariamente a lo que ocurría en el 2005, el incremento en importaciones de azúcar ha sido amplio. Los precios de la panela superan los del azúcar, en detrimento de los paneleros. También se presenta amenaza del uso del azúcar para la producción de panela por parte de los llamados 'derretideros'.

No obstante, de acuerdo con el informe del Sena<sup>6</sup> el sector ha sido beneficiado en la actualidad por algunas estrategias que buscan mejorar la productividad y competitividad, como la Ley 40 de 1990 por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero, cuenta especial de carácter parafiscal, y que de acuerdo con las disposiciones legales sus recursos deben invertirse en planes y proyectos que benefician el sub-sector panelero.

La Resolución 779, 2006 contiene elementos sobre las buenas prácticas de manufactura. Las resoluciones 5109 de 2005 y 779 de 2006 contienen aspectos regulatorios, concretamente aspectos sanitarios como. También hace referencia a aspectos inherentes a la comercialización, como son: envase, embalaje, rotulado, reenvase, almacenamiento, transporte y distribución, así como procedimientos administrativos: exportación, registro sanitario y vigilancia sanitaria.<sup>7</sup>

En la actualidad hay un gran desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena, a través de nuevos productos como son: panelas saborizadas, dulces con panela, bases para teteros con panela, bases para crema de licor con base en panela, chocolatería con panela, concentrados para animales con base en los subproductos de cosecha y molienda. Igualmente la biocosmética con mieles y panela. También se ha presentado desarrollo de alianzas estratégicas de diferente

---

<sup>4</sup> SENA. La Cadena Productiva de la Caña Panelera y la Sostenibilidad [en línea]. Sena + trabajo, Bogotá, 2014 [citado el 30 de marzo de 2017]. Disponible en: <http://comunidad.udistrital.edu.co/iieud/files/2014/11/Presentaci%C3%B3n-Cadena-Productiva-de-La-Panela.pdf>.

<sup>5</sup> Ibid. p. 29.

<sup>6</sup> Ibid. p. 30.

<sup>7</sup> Ibid. p. 31-34.

tipo, entre entidades como Fedepanela, Corpoica, Doña Panela, El Trébol, Ministerio de Agricultura, entre otros.<sup>8</sup>

Por otra parte, hay integración de políticas-planes-programas, como es el mejoramiento de las plantas. (FEDEPANELA-BANCO AGRARIO, MINISTERIO DE AGRICULTURA); Apoyo a la comercialización (mercados institucionales como el ICBF y las Fuerzas Armadas) FEDEPANELA-CORABASTOS y el control al contrabando. POLICIA NACIONAL.<sup>9</sup>

A pesar de lo anterior, la situación del mercado y la economía ha tenido efectos nocivos sobre el sector, en especial en el año 2014. De acuerdo con un informe de la Revista Dinero,<sup>10</sup> los bajos precios tienen al sector dando pérdidas. Según Fedepanela estas sumaron unos \$300.000 millones en el último año. Sin embargo, la industria avanza en el desarrollo de nuevos productos que van desde mezclas de panela con leche en polvo, hasta vino. Otras problemáticas son la panela falsificada y el contrabando.

Según la Revista Dinero,<sup>11</sup> una de las principales razones para que los precios estén a niveles de hace siete años es que los precios del azúcar han caído y cuando está muy barata los trapiches piratas aprovechan y hacen panela falsificada. En la legislación colombiana está prohibido hacer panela con azúcar y esta ilegalidad afecta a los productores formales, a las más de 300.000 familias que viven de esto. Además, a esta problemática se suma la entrada de azúcar de contrabando y la importada de Bolivia, que según afirma Ariza, es de bajo precio, pero de pésima calidad y que no la consumen los industriales, sino que terminan en trapiches piratas.

Considerando que, según la estructura del mercado, como indica Martínez,<sup>12</sup> se pueden distinguir por lo menos cuatro segmentos que en la actualidad aún perduran, siendo uno de ellos el que representa el 5% de la producción panelera que es desarrollada en explotaciones de gran escala ubicadas en factorías del Valle del Cauca y Risaralda, en extensiones superiores a 50 Ha.; la producción es eminentemente comercial y la regulación laboral es salarial. En este segmento se presenta una inversión de capital considerable y se podría asimilar como netamente moderno en el mapa panelero nacional. En el caso de Tuluá, se distinguen tres empresas que hacen parte de este segmento: LA ALSACIA S.A., PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A., y CUARTAS Y CALDERON & CIA S.C.A. (hoy PRODECAÑA), pertenecientes al sector C1072,

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 37-43.

<sup>9</sup> Ibid. p. 44.

<sup>10</sup> REVISTA DINERO. El negocio de la panela crece y se derrite a la vez [en línea]. Edición digital, Bogotá, octubre 28 de 2014 [citado el 2 de diciembre de 2016]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-2014/202561>

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid. p. 4.

elaboración de productos alimenticios, elaboración de panela a partir del jugo de caña y de sus subproductos.

Estas empresas, hacen parte del segmento industrial y soportan la misma problemática descrita para la industria a nivel nacional, especialmente la situación de la competencia desleal y los factores externos que afectan su productividad. De acuerdo con cálculos realizados a partir de los estados financieros de las empresas obtenidos en la Superintendencia de Sociedades, se encontró que en promedio las empresas de este sector en Tuluá han presentado utilidades netas durante el período 2013-2015, sin embargo, éstas han venido decreciendo, consecuente con la problemática reseñada para el sector. En el año 2013, las utilidades en promedio fueron de 186.209 miles de pesos y se redujeron para el 2015, a los 97.268 miles de pesos. Según los datos, la situación ha venido desmejorando desde el 2013, especialmente por el comportamiento de los ingresos operacionales, los cuales en promedio descendieron entre el año 2014 y 2015. Sin embargo, entre el período 2013-2014 las ventas se incrementaron para el sector de 5.770.449 miles de pesos a 5.875.733 miles de pesos, pero a pesar de ello las utilidades disminuyeron, evidenciando problemas que pueden ser de costos de producción y/o gastos operacionales.

Estos síntomas encontrados en las empresas del sector, relacionados con la rentabilidad y su tendencia decreciente, pueden tener causas diversas. Entre ellas está la situación del entorno y del sector explicada con anterioridad, así como aspectos internos que pueden estar afectando la situación financiera. Es por ello que resulta interesante el análisis financiero desde el ciclo operativo.

Según Rivera,<sup>13</sup> desde la teoría del ciclo operativo, la efectividad (también conocida como productividad), se obtiene de combinar la eficiencia con la eficacia, lo cual permite verificar si el propósito de la empresa realmente se cumple o no. Con la efectividad (o productividad) se puede evaluar si la ejecución de actividades internas (eficiencia) y externas (eficacia) genera riqueza.

En ambos casos la productividad a nivel empresa se trata de la relación entre los recursos utilizados y los beneficios obtenidos, en términos de valor agregado. Sin embargo, el concepto es mucho más profundo que esta simple relación. De acuerdo con Rivera, una empresa puede ser muy eficiente, pero no efectiva (productiva), como sucede con las empresas que concentran todos sus esfuerzos en optimizar los recursos, en perfeccionar la calidad de los productos, en mejorar los procesos de producción, en reducir los activos ociosos, ajustando a nivel óptimo el capital de trabajo, pero descuidando el mercado, el comportamiento de los clientes, su capacidad de aumentar la demanda de productos, etc. Igualmente se conocen empresas muy eficaces pero poco efectivas (productivas), cuando desatienden el mejoramiento continuo de sus actividades productivas y la

---

<sup>13</sup>RIVERA, Jorge A. Introducción a la administración financiera. Universidad del Valle, 2004.p. 52



utilización óptima de sus activos, para centralizar su gestión en identificar y desarrollar mercados y estudiar los hábitos y comportamientos de los clientes; al no ser eficiente, sus productos pueden resultar costosos y de baja calidad, limitando la posibilidad de conservar o conquistar un nicho de mercado.

Por lo tanto, el estudio planteado a nivel de las empresas del sector panelero de Tuluá, desde la perspectiva financiera requiere de un análisis integral, que tenga en cuenta no solo las actividades internas (eficiencia) sino las externas (eficacia), para la generación de riqueza. Debido a esto es importante realizar un análisis financiero, desde el ciclo operativo, que conduzca a identificar las debilidades internas y amenazas externas que afectan la estabilidad financiera de estas organizaciones del sector panelero. Por ello, la pregunta de investigación es:

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cuál es la situación financiera de acuerdo al ciclo operativo de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿De qué forma se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016?

¿Cuáles son los resultados financieros asociados al ciclo operativo de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016?

¿Cuáles son los limitantes del ciclo operativo que afectan la productividad de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016?

### **1.1.5 Delimitación del problema**

El universo está constituido por las empresas del sector industrial productos alimenticios del sector C1072 que corresponde a la fabricación de panela, las cuales reportan información financiera a la Superintendencia de Sociedades, debido a la facilidad de acceder al estado de situación financiera que permitirán ejecutar el análisis financiero del ciclo operativo propuesto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar la situación financiera de acuerdo al ciclo operativo de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico sobre la forma como se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá.

Evaluar a través de indicadores financieros el ciclo operativo de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016.

Establecer los limitantes del ciclo operativo que afectan la productividad de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Teórica**

El trabajo es pertinente para la profesión contable, en la medida que hace uso de conceptos teóricos de índole financiero, puestos al servicio de la comprensión de una realidad en el campo empresarial, aportando así, análisis a la problemática financiera relacionada con el ciclo productivo, concepto asociado a la productividad a nivel de las empresas de la industria panelera de Tuluá. El análisis financiero constituye un ámbito del ejercicio profesional que aporta a la calidad y pertinencia del profesional contable. Específicamente se utilizan los aportes teóricos de Rivera Godoy y la teoría del ciclo operativo.

### **1.3.2 Metodológica**

El desarrollo del trabajo requiere la utilización de un tipo de estudio descriptivo que permita la realización de un diagnóstico de la situación asociada a la gestión del ciclo operativo de las empresas, así como un método deductivo para encontrar la particularidad de la situación financiera partiendo de generalidades como la situación de estas organizaciones a nivel de gestión.

### **1.3.3 Práctica**

En cuanto al sector económico en estudio, la agroindustria constituye uno de los renglones más importantes de la economía de Tuluá, mientras que las empresas del sector panelero se enfrentan a diferentes problemáticas, como es el caso de la productividad, la cual debe ser entendida desde toda perspectiva. El presente trabajo aborda el concepto desde el ámbito financiero, constituyéndose así en un aporte importante para el sector empresarial del municipio.

## 1.4 MARCO DE REFERENCIA

### 1.4.1 Marco teórico

Para abordar el desarrollo de los objetivos específicos es necesario tener claridad sobre la teoría del ciclo operativo desde la perspectiva financiera.

Según Gitman,<sup>14</sup> el ciclo operativo de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado, es decir, incluye toda la parte operativa de un negocio, desde su producción, comercialización, ventas y cobro, por lo tanto, el ciclo operativo comprende dos importantes categorías de activos a corto plazo: inventarios y cuentas por cobrar. Según el autor, el proceso de producir y vender un producto también incluye la compra de insumos de producción (materias primas) a crédito, lo que da como resultado las cuentas por pagar.

Van Horne y Wachowicz,<sup>15</sup> se plantean la pregunta sobre ¿Por qué preocuparse por el ciclo operativo de una empresa?, e indican que la duración de dicho ciclo es un factor importante cuando se calculan las necesidades de activo circulante de una empresa. Cuando la duración del ciclo operativo es breve, se entiende que la misma puede elaborar un producto, venderlo y cobrar efectivo por él, en un periodo relativamente corto.

En la Figura 1 se esquematiza el ciclo operativo de una organización, según Rivera<sup>16</sup>. La empresa consume recursos para manufacturar y ofrecer algunos productos y servicios demandados por los clientes. Después de efectuadas las ventas, la empresa deberá efectuar el cobro, que a su vez le va a servir para adquirir nuevos fondos, y de esta forma repetir el ciclo operativo.

De aquí Rivera<sup>17</sup> desprende los conceptos necesarios para comprender la importancia de la administración del ciclo operativo en las empresas, teniendo en cuenta los activos reales y financieros con el fin de optimizarlos, en el sentido de aumentar la calidad y cantidad de producción, ventas y recaudo de cartera con mínimos recursos invertidos y en el menor tiempo posible.

Según Rivera,<sup>18</sup> la administración del ciclo operativo se puede evaluar mediante la utilización de indicadores de eficiencia, los cuales ofrecen información de su éxito o fracaso para crear valor. Por lo tanto, una empresa se hace más eficiente

---

<sup>14</sup> GITMAN, Lawrence. Principio de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación. México, 2003. p. 496

<sup>15</sup> VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación, México, 2002. p. 144

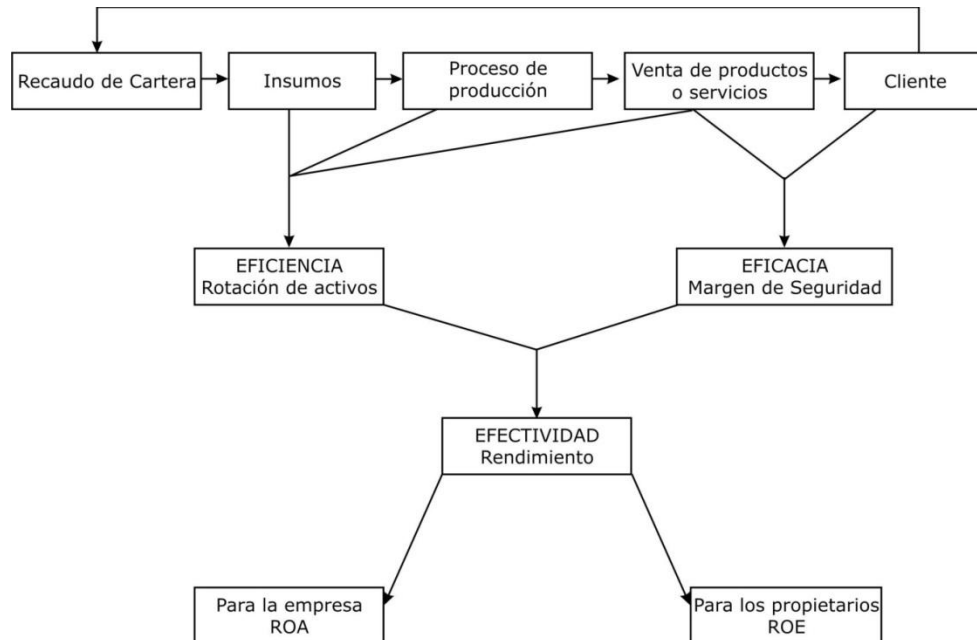
<sup>16</sup> RIVERA, Jorge A. Introducción a la administración financiera. Universidad del Valle, 2004. p. 52.

<sup>17</sup> *Ibíd.* p. 53.

<sup>18</sup> *Ibíd.* p. 53.

cuando más recursos economicen para obtener una producción y venta deseada, reduciendo al mínimo las deficiencias en los procesos de compras, producción y ventas, y disminuyendo la financiación a clientes, aumentando la producción por hora y por hombre.

Figura 1. Medición de la eficiencia, eficacia y efectividad del ciclo operativo de la organización utilizando indicadores financieros.



Fuente: Rivera G. (2004)

Los indicadores contables tradicionales que miden la eficiencia son los índices de rotación de activos, como indica Rivera,<sup>19</sup> puesto que cuantifica el grado de rapidez con que se usan los activos requeridos en la empresa. De ahí que exista una relación directamente proporcional entre la eficiencia y la rotación de activos; a mayor rotación de activos mayor eficiencia, y viceversa.

Además de la necesidad de ser eficiente, Rivera<sup>20</sup> las empresas deben asegurarse que sus productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas del cliente, pues sólo esto les permite la conquista de un segmento del mercado; esta facultad para lograr que todas las actividades encaminadas a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de forma permanente

<sup>19</sup> Ibíd. p. 53.

<sup>20</sup> Ibíd. p. 54

generen valor, por medio del suministro de productos y servicios, se reconoce como eficacia.

Rivera<sup>21</sup> señala que los indicadores contables que miden la eficacia son los márgenes de utilidad, puesto que, al relacionar el precio de venta y la cantidad vendida, establece un vínculo entre los clientes y los productos y servicios ofrecidos. Si esta relación es positiva para la empresa, los márgenes se incrementarán y por consiguiente mejorará su eficacia. En este punto es necesario calcular los márgenes brutos de utilidad, el margen operacional y el neto; estos índices valoran la eficacia de las empresas para producir utilidades teniendo en cuenta los costos, gastos y ventas.

Cuando se calcula el margen de utilidad bruta se observa la proporción de ingresos que quedan disponibles para atender los costos y gastos administrativos. Por su parte, el cálculo de la utilidad operacional tiene en cuenta todos los hechos que influyen sobre el margen de utilidad bruta, más aquellos que afectan a los gastos de administración y ventas. De acuerdo con Rivera,<sup>22</sup> este margen de utilidad operacional permite conocer si el negocio genera beneficios por sí mismo, mediante la explotación de su actividad económica. Cuando se compara con indicadores del sector, se puede determinar si la empresa es eficaz con relación al resto de empresas del sector.

De otra parte, Rivera<sup>23</sup> se conocen empresas muy eficaces pero poco efectivas, cuando desatienden el mejoramiento continuo de sus actividades productivas y la utilización óptima de sus activos, centralizando su gestión en identificar y desarrollar mercados, estudiar los hábitos y comportamientos de los clientes; al no ser eficiente, sus productos pueden resultar costosos y de baja calidad, limitando la posibilidad de conservar o conquistar un nicho de mercado. Por lo tanto, desde el punto de vista de la efectividad las empresas deben centrarse en el mercado y la orientación al cliente, donde el marketing toma relevancia. La efectividad es el grado hasta el cual un intercambio ayuda al logro de los objetivos de una organización. La eficiencia es el mínimo de recursos que una organización debe emplear para lograr un nivel específico de intercambios deseados.

#### **1.4.2 Marco conceptual**

Los principales conceptos que se trabajan en esta investigación se relacionan con el ciclo operativo de las empresas.

---

<sup>21</sup>Ibíd. p. 54.

<sup>22</sup>Ibíd. p. 55.

<sup>23</sup>Ibíd. p. 55.

Por ciclo operativo se entiende, de acuerdo con Gitman,<sup>24</sup> el tiempo transcurrido entre el inicio de un proceso de producción y el cobro del dinero por la venta del producto terminado; entonces, en este concepto se pueden identificar dos aspectos claves:

Primero, el ciclo, es decir, se trata del tiempo transcurrido entre dos eventos, en este caso, entre la producción del bien y el ingreso del dinero a la empresa, por lo tanto, al tratarse de la gestión, lo que se busca es que este ciclo sea lo más corto posible.

El segundo aspecto es lo operativo, dado que este concepto se concentra en la parte operacional de la empresa, o sea, proceso de producción y proceso de comercialización.

Teniendo en cuenta lo anterior y, siguiendo a Rivera,<sup>25</sup> se pueden identificar otros tres conceptos adicionales de suma importancia en la gestión del ciclo operativo.

El primero es el concepto de eficiencia, asociado al proceso de producción, es decir, la gestión de los activos en función de dicho proceso.

El segundo, el concepto de eficacia, relacionado éste, con el margen de seguridad que se obtiene producto de la venta de los bienes al cliente.

Dado estos dos conceptos, surge el tercero, que es el concepto de efectividad, que tiene que ver con el rendimiento, combinando los dos conceptos anteriores, el cual tiene que ver con el concepto de rotación de los activos y del patrimonio, es decir, la productividad.

Entonces, conceptualmente la teoría del ciclo operativo trata sobre la productividad, que está en función de la capacidad interna de gestionar los activos involucrados en la producción y la capacidad externa para comercializar dichos productos al cliente o mercado. Por ello, una empresa productiva será, según Rivera,<sup>26</sup> aquella que logre altos niveles de eficiencia y eficacia.

## **1.5 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.5.1 Tipo de estudio**

---

<sup>24</sup> GITMAN, Lawrence. Principio de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación. México, 2003. p. 496

<sup>25</sup> RIVERA, Jorge A. Introducción a la administración financiera. Universidad del Valle, 2004.p. 52.

<sup>26</sup> Ibíd.

Tomando como referencia a Méndez<sup>27</sup> y su libro sobre metodología de la investigación, el presente estudio se clasifica dentro del tipo descriptivo, debido a que para el logro de los objetivos se requiere adelantar una serie de actividades, como la elaboración de un diagnóstico sobre la forma como se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá, lo cual implica la utilización de técnicas descriptivas.

### 1.5.2 Enfoque del estudio

El enfoque del estudio es cuantitativo. La condición de eficiencia y eficacia desde el enfoque del ciclo operativo requiere esta condición, dado que es necesario verificar cuantitativamente la situación de la productividad y sus limitantes en las empresas del sector panelero de Tuluá para el período 2015-2016, utilizando para ello los indicadores financieros pertinentes.

### 1.5.3 Método de investigación

El método para desarrollar la investigación es el deductivo, el cual inicia con la situación del diagnóstico, basada en la aplicación de la teoría del ciclo operativo, desde el enfoque de la eficiencia y eficacia para establecer posteriormente, cuáles son las limitantes que se presentan específicamente en las empresas del sector panelero de Tuluá.

### 1.5.4 Población

El universo está constituido por las empresas del sector industrial productos alimenticios del sector C1072 que corresponde a la fabricación de panela, las cuales reportan información financiera a la Superintendencia de Sociedades, debido a la facilidad de acceder al Estado de la Situación Financiera que permitirán ejecutar el análisis financiero del ciclo operativo propuesto.

Cuadro 1. Empresas del sector industrial panelero. Tuluá, 2015

NIT	RAZON SOCIAL	CIUDAD	CIU	SECTOR
800033637	LA ALSACIA S. A.	TULUA	C1072	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
821002939	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A.	TULUA	C1072	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
900052163	PRODECAÑA	TULUA	C1072	PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia.

<sup>27</sup>MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231



### 1.5.5 Fuentes de información

Se requiere la utilización de fuentes primarias y secundarias. Las primarias están compuestas principalmente por los encargados del área financiera de las empresas del sector industrial panelero de Tuluá, contenidas en la población en estudio.

Las fuentes secundarias corresponden a la base de datos del SIREM, que proporciona los estados financieros de las empresas en estudio, también documentos escritos sobre la teoría del ciclo operativo. Igualmente, están fuentes de información institucionales para obtener datos sobre el entorno externo empresarial.

### 1.5.6 Técnicas e instrumentos de información

Para relacionar las técnicas e instrumentos de información, se tienen en cuenta cada uno de los objetivos específicos del trabajo, identificando las actividades involucradas en el logro de los mismos, las fuentes que se requieren y las técnicas para recolectar la información. En el siguiente cuadro se presenta en detalle cada uno de estos aspectos importantes para la realización del trabajo.

Cuadro 2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Objetivo	Actividades	Fuente de información	Técnica de recolección de información
Realizar un diagnóstico sobre la forma como se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016	Descripción del sector panelero para conocer las características de la actividad.	Secundarias para análisis del sector panelero. Fedepanela, DANE, información estadística.	Análisis documental para fuentes secundarias.
	Identificación de variables de estudio tanto internas como externas	Primarias para elaboración de trabajo de campo: encargados de la gestión financiera de las empresas en estudio	Encuesta para fuentes primarias.
	Diseño de cuestionario para trabajo de campo		
	Aplicación de encuestas a empresas del sector		
	Tabulación de resultados		
	Análisis de resultados		
Evaluar a través de	Recolección de	Secundaria para análisis	Análisis financiero utilizando

<p>indicadores financieros el ciclo operativo de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016</p>	<p>información financiera de las empresas</p> <p>Selección de indicadores</p> <p>Cálculo de indicadores financieros</p> <p>Análisis de indicadores financieros</p>	<p>financiero. Superintendencia de Sociedades de Colombia. SIREM (Sistema de Información y Reporte Empresarial)</p>	<p>Excel</p>
<p>Establecer los limitantes del ciclo operativo que afectan la productividad de las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016</p>	<p>Análisis combinado a partir de resultados de las encuestas e indicadores financieros para establecer limitantes</p> <p>Elaboración de cuadro resumen</p> <p>Análisis final</p>	<p>Secundaria, a partir de resultados obtenidos en objetivos anteriores</p>	<p>Análisis documental y financiero.</p>

Fuente: elaboración de las autoras

## 2. DIAGNÓSTICO SOBRE LA FORMA COMO SE GESTIONA EL CICLO OPERATIVO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ

El diagnóstico sobre la gestión del ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá, inicia con la descripción de la actividad. Para ello se consultaron fuentes secundarias que permitieron recopilar información sobre el sector, como son Fedepanela, la Superintendencia de Industria y Comercio, Observatorio Agrocadenas Colombia y el Sena.

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR PANELERO

Según Martínez,<sup>28</sup> la panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora. En el ámbito mundial, Colombia es el segundo mayor productor de panela y el mayor consumidor per cápita del mundo. Sin embargo, por su carácter de producto no transable, la producción se orienta casi completamente al mercado interno, lo cual no le permite ampliar su demanda fácilmente.

De acuerdo con el informe de Martínez,<sup>29</sup> la Cadena productiva de la panela está compuesta por diversos actores privados y públicos, y eslabones productivos y comerciales. Los actores directos son los productores de caña panelera, los procesadores de caña o beneficiaderos de la caña panelera (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña.

Los eslabones comerciales de la Cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas; ellos despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de Cadena.

El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas; los tenderos son, entonces, agentes directos de la mayor importancia, que colocan una buena parte del producto al consumidor final. Una porción del mercado es comercializada a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria.

---

<sup>28</sup>MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J. La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005 [en línea]. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia, Documento de Trabajo No. 57, Bogotá, marzo de 2005 [citado el 30 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.panelamonitor.org/media/docrepro/document/files/la-cadena-agroindustrial-de-la-panela-en-colombia.pdf>

<sup>29</sup>Ibíd. p. 2.

Continuando con Martínez,<sup>30</sup> indica que el sistema de apoyo institucional de estos eslabones de la Cadena se expresa en los organismos de vigilancia y control tales como la Superintendencia de Industria y Comercio, las secretarías de salud, departamentales y municipales, las Alcaldías Locales y la Policía. Los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los agentes son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales y los exportadores. Como actores del sistema de apoyo institucional se destacan las Ligas de Consumidores, el Ministerio de Comercio Exterior y Proexport (hoy Procolombia).

Martínez<sup>31</sup> señala que la panela puede dirigirse al mercado para consumo final en panela en bloque, granulada o en polvo; también como insumo de la industria de alimentos para consumo humano o de alimentos concentrados para animales.

Con relación a la estructura del mercado, Martínez<sup>32</sup> indica que se pueden distinguir por lo menos cuatro segmentos que en la actualidad aún perduran:

- El 5% de la producción panelera es desarrollada en explotaciones de gran escala ubicadas en factorías del Valle del Cauca y Risaralda, en extensiones superiores a 50 Ha.; la producción es eminentemente comercial y la regulación laboral es salarial. En este segmento se presenta una inversión de capital considerable y se podría asimilar como netamente moderno en el mapa panelero nacional.
- Otro segmento es el de las explotaciones medianas, principalmente en los departamentos de Boyacá, Santander y Nariño y algunos municipios de Antioquia, con extensiones que oscilan entre 20 y 50 Ha. En estas explotaciones generalmente hay integración comercial al mercado, tanto en la demanda de insumos como en la oferta del producto final. Se puede afirmar que estas unidades medianas de producción son susceptibles de modernización y de búsqueda de una integración más eficiente al mercado.
- Las explotaciones en pequeña escala son muy frecuentes, en regiones del occidente de Cundinamarca (provincias de Gualivá, Rionegro y Tequendama), así como en la mayoría de los municipios de clima medio de Antioquia, Tolima, Huila y Norte de Santander. Cultivan en extensiones entre 5 y 20 Ha. y poseen trapiches de tracción mecánica. Se considera que este nivel de explotación, desarrollado en su mayor parte dentro de un esquema de economía campesina, es el más representativo de la agroindustria panelera colombiana.

---

<sup>30</sup>Ibíd. p. 2.

<sup>31</sup>Ibíd. p. 3.

<sup>32</sup>Ibíd. p. 4.

- Finalmente, están las unidades productivas del tipo mini y microfundio que producen en fincas menores a 5 Ha. y quienes, corrientemente, procesan la caña en compañía de vecinos propietarios de trapiches, con molinos accionados por pequeños motores o mediante fuerza animal, con capacidades de producción inferiores a 50 Kg. de panela por hora. Este tipo de economías están difundidas en las zonas paneleras más deprimidas de los departamentos de Caldas, Nariño, Antioquia, Risaralda y Cauca y en otras zonas en donde el cultivo y la producción panelera tiene un carácter altamente marginal.

Según se desprende de lo anterior, las empresas del Valle del Cauca dedicadas a la actividad panelera corresponden al segmento más moderno de la industria, con una producción fundamentalmente comercial y elevada capacidad de producción.

De acuerdo con el último censo panelero disponible, hacia el año 2009, según Fedepanela,<sup>33</sup> se inscribieron 17.700 trapiches paneleros ante el INVIMA. El 55,7% de los establecimientos paneleros del País se concentra en tres departamentos: Cundinamarca, Antioquia y Cauca. Los establecimientos inscritos reportaron 61.895 toneladas de panela producida mensualmente. Los departamentos con mayor producción de panela eran: Santander, Antioquia, Cundinamarca y Boyacá. Sólo 57 trapiches paneleros inscritos registraban actividades de exportación de panela. El sector panelero presentaba un alto grado de informalidad: 13.769 establecimientos productores son empresas sin constitución legal. 15.642 trapiches paneleros tenían una capacidad de producción de la hornilla menor a 100 kilogramos por hora. Los datos suministrados en las inscripciones recibidas en el INVIMA, indicaban que el sector panelero genera 91.956 empleos directos.

Un estudio más actual, referenciado por el Sena,<sup>34</sup> indica que la producción de panela en Colombia continúa siendo considerada la segunda actividad agroindustrial después del café. Sin embargo, persisten algunos factores que afectan la competitividad y sostenibilidad como son: no incorporación de valor agregado; prácticas inadecuadas en el proceso; resistencia al cambio tecnológico y al empresarismo; escasa o nula asociatividad; desconocimiento de costos de producción.

La Resolución 779, 2006 contiene elementos sobre las buenas prácticas de manufactura: La zona de preparación la zona de moldeo y empaque. La zona de preparación y moldeo deben ser cerradas y protegidas con mallas muy finas para que los insectos como abejas y las avispas no puedan entrar.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> FEDEPANELA. ABC de la panela [en línea]. Fondo de Fomento Panelero, Bogotá, 2009 [citado el 30 de septiembre de 2017]. Disponible en: [http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/abc\\_panela.pdf](http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/abc_panela.pdf)

<sup>34</sup> SENA. La Cadena Productiva de la Caña Panelera y la Sostenibilidad [en línea]. Sena + trabajo, Bogotá, 2014 [citado el 30 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://comunidad.udistrital.edu.co/ieud/files/2014/11/Presentaci%C3%B3n-Cadena-Productiva-de-La-Panela.pdf>

<sup>35</sup> Ibíd. p. 31.

Por su parte, las resoluciones 5109 de 2005 y 779 de 2006 contienen aspectos regulatorios, concretamente aspectos sanitarios como: instalaciones físicas, instalaciones sanitarias, personal manipulador, agua potable e higiene, disposición de residuos, control de plagas, limpieza y desinfección.<sup>36</sup> También hace referencia a aspectos inherentes a la comercialización, como son: envase, embalaje, rotulado, reenvase, almacenamiento, transporte y distribución,<sup>37</sup> así como procedimientos administrativos: exportación, registro sanitario y vigilancia sanitaria.<sup>38</sup>

En la actualidad hay un gran desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena, a través de nuevos productos como son: panelas saborizadas, dulces con panela, bases para teteros con panela, bases para crema de licor con base en panela, chocolatería con panela, concentrados para animales con base en los subproductos de cosecha y molienda.<sup>39</sup> Igualmente la biocosmética con mieles y panela.<sup>40</sup>

También se ha presentado desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo, entre entidades como Fedepanela, Corpoica, Doña Panela, El Trébol, Ministerio de Agricultura, entre otros.<sup>41</sup>

## 2.2 TRABAJO DE CAMPO

Tomando como referencia la teoría del ciclo operativo, se estructuró la encuesta que se presenta en el Anexo A., la cual permite conocer la forma como se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá. La encuesta cuenta con dos bloques de análisis, el primero permite diagnosticar la condición de eficiencia, es decir, la capacidad interna que tienen las empresas para utilizar el mínimo de recursos y lograr un nivel específico de resultados, mientras que la segunda, hace posible comprender la condición externa de eficacia, que hace alusión a la capacidad de centrarse en el mercado y orientarse hacia el cliente.

---

<sup>36</sup>Ibíd. p. 32.

<sup>37</sup>Ibíd. p. 33.

<sup>38</sup>Ibíd. p. 34.

<sup>39</sup>Ibíd. p. 37.

<sup>40</sup>Ibíd. p. 40.

<sup>41</sup>Ibíd. p. 43.

## 2.2.1 Información general

Las empresas del estudio tienen la característica de ser grandes en el caso de Prodecaña y La Alsacia, mientras que MJG es una empresa mediana; esto implica que son organizaciones de un tamaño empresarial importante de acuerdo al valor de sus activos y generación de empleo (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Tamaño de la empresa

2. Tamaño de la empresa:	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Pequeña			
Mediana			X
Grande	X	X	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Adicionalmente, son empresas con más de 22 años en el mercado, razón por la cual son consideradas tradicionales, con la particularidad de una amplia trayectoria y conocimiento de la actividad que desarrolla, situación que implica una serie de beneficios para la gestión empresarial (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Permanencia en el mercado

3. Número de años que la empresa ha permanecido en el mercado:	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Menos de 6 años (jóvenes)			
Entre 6 y 15 años (proceso de consolidación)			
Entre 15 y 22 años (maduras)			
Más de 22 años (tradicionales)	X	X	X

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Producto de lo anterior, son empresas con mercados amplios, en todos los casos, se trata de organizaciones que dirigen sus ventas, no solo al mercado regional, sino también hacia otros departamentos del país, lo cual sugiere que están en una etapa de desarrollo elevada.

Cuadro 5. Destino de las ventas

4. ¿Hacia dónde se dirigen las ventas de la empresa?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Ventas en el mercado regional	X	X	X
Ventas otros departamentos	X	X	X
Exportaciones directas			
Exportaciones indirectas			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

A pesar de su estado de desarrollo avanzado, lo cual ha llevado a que estas empresas atiendan un mercado regional y nacional, aún no han dado el salto hacia los mercados internacionales, específicamente porque no se sienten preparadas para tal propósito (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Razones para no exportar

6. Si la empresa NO exporta, ¿cuál es la razón para no exportar?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
No está preparado	X	X	X
Desconocimiento del proceso			
Falta de recursos financieros			
Falta de apoyo Estatal			
Baja productividad			
Mucha competencia			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

### 2.2.2 Condición de eficiencia

La eficiencia, desde el punto de vista de la teoría del ciclo operativo, hace referencia a las actividades internas de la empresa, que permiten obtener los mayores resultados con los mínimos recursos posibles. Debido a esto, el primer interrogante de este bloque tiene que ver con las estrategias que han utilizado las empresas para mejorar la optimización de los recursos productivos.

- **Optimización de los recursos**

Las empresas participantes en este estudio, afirman utilizar diversas estrategias para optimizar los recursos productivos, de la gestión del recurso humano, hasta los recursos tecnológicos y financieros (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Estrategias utilizadas para optimizar los recursos productivos de la empresa

7. ¿Cuál de las siguientes estrategias ha utilizado para optimizar los recursos productivos de la empresa?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Capacitar el personal para el desarrollo de sus funciones	X	X	X
Mejorar el clima organizacional	X	X	X
Fortalecer los recursos tecnológicos	X	X	X
Está establecido el control de gestión		X	X
Mejorar la rotación de cartera	X	X	X
Medir el retorno de la inversión	X	X	X

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017



- **Calidad de los productos**

La calidad de los productos se ha constituido en el atributo de mayor peso en la decisión de compra de los consumidores, factor que representa un valor agregado importante para los productos que ostentan el Sello de Calidad Icontec.<sup>42</sup> A pesar de tener una amplia trayectoria en el mercado y dirigir sus ventas a mercados regionales y nacionales, las empresas del estudio no cuentan con sellos de calidad, dado que no cumplen con los requisitos (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Presencia de sellos de calidad

8. ¿La empresa cuenta con sellos de calidad?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si			
En proceso			
No	X	X	X
	No se cumple con los requisitos	No se cumple con los requisitos	No se cumple con los requisitos

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Sin embargo, las empresas afirman contar con controles en los procesos de producción que les permite satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes regionales y nacionales (ver cuadro 9). El control de calidad es el conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas realizadas para detectar la presencia de errores. La función principal del control de calidad es asegurar que los productos cumplan con los requisitos mínimos exigidos, de acuerdo a los parámetros del mercado.

Cuadro 9. Existencia de controles de calidad en los procesos de producción

9. ¿Existen controles de calidad en los procesos de producción?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si	X	X	X
No			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

<sup>42</sup> PORTAFOLIO. Sello de calidad Icontec: calidad certificada [en línea]. Diario Portafolio, edición electrónica, abril de 2010 [citado el 1 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/sello-calidad-icontec-calidad-certificada-321570>

- **Procesos de producción**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. El mejoramiento de la productividad busca obtener los mayores resultados, con la menor inversión de recursos, ya sea físicos, financieros o en tiempo. De acuerdo con los resultados del trabajo se puede observar en el cuadro 10, que las empresas del estudio han tomado diversas acciones para mejorar su productividad, en especial la reingeniería. Ésta consiste en establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos administrativos y productivos. Es un análisis y rediseño radical de la economía y de la concepción de los negocios para lograr mejoras significativas en medidas como en costos, calidad, servicio y producción.

Cuadro 10. Acciones tomadas en el último año para el mejoramiento de la productividad

10. ¿Cuál de las siguientes acciones han tomado en el último año para el mejoramiento de la productividad?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Hacer reingeniería	X	X	X
Reducir personal			
Venta de activos improductivos			
Disminuir el inventario para mejorar el flujo de caja	X		
Optimización de la capacidad instalada		X	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

- **Decisiones sobre activos ociosos**

Si una entidad hace una inversión en un activo y no lo utiliza, significa que tiene unos recursos congelados que no están generando ninguna rentabilidad para la compañía. Lo mejor es venderlo si no se está usando ni se va a utilizar a futuro. Al preguntar a estas empresas si han identificado los activos ociosos, las tres coincidieron en que efectivamente, poseen cartera incobrable (ver cuadro 11).

Cuadro 11. Identificación de activos ociosos

11. ¿Cuáles activos ociosos ha identificado en su empresa?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Terrenos improductivos			
Excesos de Inventarios			
Exceso de efectivo			
Cartera incobrable	X	X	X
Otros activos			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

- **Decisiones sobre el capital de trabajo**

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente se conoce como activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). En estas empresas, se cuenta con políticas de activos corrientes, en el caso de Prodecaña, se busca el nivel óptimo, es decir, un equilibrio entre el pasivo y activo corriente; en las dos empresas restantes, se cuenta con una política conservadora, en la que se mantiene una relación de activos corrientes superior a los pasivos corrientes, de tal forma que no se tengan problemas de liquidez (ver cuadro 12).

Cuadro 12. Política de activos corrientes

12. ¿Qué tipo de política maneja la empresa con relación a los activos corrientes?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Agresiva			
Conservadora		X	X
Se busca el nivel óptimo	X		
No se ha establecido ninguna política			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Por su parte, por ciclo operativo se entiende el tiempo transcurrido entre el inicio de un proceso de producción y el cobro del dinero por la venta del producto terminado; entonces, en este concepto se pueden identificar dos aspectos claves: Primero, el ciclo, es decir, se trata del tiempo transcurrido entre dos eventos, en este caso, entre la producción del bien y el ingreso del dinero a la empresa, por lo tanto, al tratarse de la gestión, lo que se busca es que este ciclo sea lo más corto posible. El segundo aspecto es lo operativo, dado que este concepto se concentra en la parte operacional de la empresa, o sea, proceso de producción y proceso de comercialización. De acuerdo con los resultados de la encuesta, en las tres empresas se afirma que calculan el ciclo operativo para conocer los requerimientos de capital de trabajo (ver cuadro 13)

Cuadro 13. Cálculo del ciclo operativo para conocer requerimientos de capital de trabajo

13. ¿La empresa calcula el ciclo operativo que le permite conocer los requerimientos de capital de trabajo?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si	X	X	X
No			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Los inventarios de una empresa están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. La gestión de estos activos corrientes suele tener un objetivo específico en las organizaciones. Al respecto, en el caso de Prodecaña y MJG, se considera que el objetivo es gestionar una mayor rotación para favorecer un menor ciclo operativo; en La Alsacia, además de esto, se busca reducir el tiempo de espera para recibir o despachar pedidos (ver cuadro 14).

Cuadro 14. Objetivo de la gestión de inventarios

14. ¿Cuál es el principal objetivo de la gestión de inventarios?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Mantener una cantidad de inventarios que minimice sus costos			
Reducir el tiempo de espera para recibir o despachar los pedidos		X	
Gestionar una mayor rotación	X	X	X
No maneja inventarios			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

### 2.2.3 Condición de eficacia

Como se dijo inicialmente, la eficacia hace alusión a la capacidad de una empresa de centrarse en el mercado y orientarse hacia el cliente.

- **Mercado**

De acuerdo con los encuestados, son múltiples los aspectos del entorno que influyen en la productividad empresarial, tal como se observa en el cuadro 15.

Cuadro 15. Aspectos del entorno que más influyen en la productividad empresarial

15. Qué aspectos del entorno considera que influyen con mayor fuerza en la productividad empresarial: Marcar con una X:	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Estabilidad macroeconómica	X	X	X
Clima de inversión	X	X	X
Políticas sectoriales	X	X	X
Factores sociales	X	X	X
Factores tecnológicos	X	X	X
Factores culturales		X	X
Competencia desleal	X	X	X
Precio del competidor	X	X	X
Tratados de libre comercio			
Contrabando	X	X	X
Tramites de exportación			
Políticas crediticias	X		

Tasa de inflación	X		
-------------------	---	--	--

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Sin embargo, al solicitar precisar las causas del riesgo para la productividad de las empresas, las principales variables identificadas fueron la inestabilidad de las medidas económica, la sobre oferta de productos y las reformas tributarias y cargos impositivos del Estado (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Causas del riesgo para la productividad de las empresas

16. ¿Cuál es la principal causa del riesgo para la productividad de las empresas en la actualidad?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Inestabilidad de las medidas económicas	X	X	X
Falta de continuidad en los programas sectoriales			
Factores políticos e institucionales.		X	X
Política cambiaria y de comercio exterior		X	X
Inestabilidad social, inseguridad y orden público.		X	X
Sobreoferta de productos y/o servicios	X	X	X
Reformas tributarias y cargos impositivos del estado	X	X	X
Variación de los precios de insumos y/o materias primas	X	X	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Estos riesgos son enfrentados de diversas formas por las empresas, por ejemplo, a través del seguimiento de noticias económicas y financieras, el análisis de las proyecciones económicas en general y las perspectivas del sector en particular (ver cuadro 17).

Cuadro 17. Formas de enfrentar los riesgos del entorno

17. ¿De qué forma enfrenta los riesgos del entorno?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Estar al tanto de las noticias económicas y financieras	X	X	X
Analizar las proyecciones económicas en general	X	X	X
Analizar las perspectivas del sector en particular	X	X	X
Desarrollando planes estratégico		X	X

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

- **Comportamiento de los clientes**

Respecto al comportamiento de los clientes, las empresas tienen identificado el perfil de ellos, debido a su amplia trayectoria y conocimiento del mercado y la actividad (ver cuadro 18).

Cuadro 18. Identificación de perfiles de clientes

18. ¿Tiene identificado el perfil de sus clientes?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si	X	X	X

No			
----	--	--	--

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Además, realizan con frecuencia estudios de satisfacción de sus clientes, factor que contribuye a tener un mayor direccionamiento hacia el cliente, para conocer sus expectativas y preferencias (ver cuadro 19).

Cuadro 19. Realización de estudios de satisfacción de clientes

19. ¿Realiza estudios de satisfacción de los clientes?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si	X	X	X
No			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

- **Capacidad de aumentar la demanda de productos**

En el direccionamiento hacia el cliente por parte de estas empresas, es importante la utilización de métodos de pronósticos de la demanda (ver cuadro 20), sin embargo, se desconoce si, ante una demanda creciente, las empresas se encontrarán preparadas estructuralmente (ver cuadro 21).

Cuadro 20. Métodos de pronósticos de demanda

20. ¿Aplica métodos de pronósticos de la demanda?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si	X	X	X
No			

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

Cuadro 21. Capacidad estructural para enfrentar mayor demanda

21. ¿Frente a una demanda creciente, la empresa se encuentra preparada estructuralmente?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si			
No lo sabe	X	X	X

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

- **Identificación de nichos de mercado**

Finalmente, se encontró que todas las empresas del estudio realizan estudios de mercado nacional, lo cual les ha permitido acceder a clientes ubicados en diferentes departamentos del país.

Cuadro 22. Realización de estudios de mercado nacional.

22. ¿Ha realizado estudios de mercado nacional e internacional?	PRODECAÑA	LA ALSACIA	MJG
Si	X	X	X

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras, 2017

## **2.3 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO**

De acuerdo con los hallazgos de este capítulo, es posible advertir que las empresas del estudio pertenecen al segmento más moderno de la industria, con una producción fundamentalmente comercial y elevada capacidad de producción, considerando que se trata de grandes y medianas organizaciones, con amplia trayectoria en el mercado, que aporta conocimiento de la actividad y favorece la toma de decisiones financieras. Son empresas que atienden el mercado regional y nacional, sin embargo, no han dado el paso a los mercados internacionales.

Desde la perspectiva interna, la gestión del ciclo operativo de estas empresas, se fundamenta en la optimización de los recursos productivos, la existencia de controles de calidad, el mejoramiento de la productividad, la identificación de activos ociosos como la cartera incobrable y una política conservadora de sus activos corrientes o, en su defecto, en la búsqueda de un nivel óptimo. Adicionalmente, se calcula el ciclo operativo para conocer los requerimientos de capital de trabajo y se gestiona una mayor rotación de los inventarios.

Con relación a la perspectiva externa, la gestión del ciclo operativo se basa en el direccionamiento hacia el mercado y el cliente, a través de la identificación de los riesgos del entorno para la productividad de las empresas y la gestión de estos riesgos a partir de diferentes actividades, como el análisis de proyecciones económicas y perspectivas del sector. Adicionalmente, se tiene conocimiento del cliente, sus perfiles, sus niveles de satisfacción y la identificación de nichos de mercado, actividades que permiten tener un mayor conocimiento del mercado y los clientes, para lograr una mayor eficacia por parte de las empresas.

### **3. INDICADORES DEL CICLO OPERATIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ 2015-2016**

Luego de establecer la situación sobre la forma como se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá en el período 2015-2016, a través del trabajo de campo realizado en las tres empresas de la muestra, se procede a evaluar el ciclo operativo, calculando indicadores financieros relacionados con la eficiencia y eficacia, tomando como base la propuesta de Rivera Godoy y esbozada en el marco teórico de este trabajo. En los Anexos B y C se presentan la información detallada de los estados financieros 2015-2016.

#### **3.1 INDICADORES DEL CICLO OPERATIVO RELACIONADOS CON LA EFICIENCIA**

La eficiencia desde la perspectiva financiera se puede medir a través de los índices de rotación de activos, ya que se evalúa la capacidad que tienen éstos de generar ventas para las empresas, considerando el principio básico que plantea la utilización del mínimo de recursos invertidos para obtener los máximos beneficios posibles, es decir, el principio de optimización de activos.

##### **3.1.1 Rotación de activos totales**

Los activos totales constituyen la inversión que tienen las empresas en propiedad, planta y equipos, así como en capital de trabajo, cuya función es permitir el funcionamiento de la organización como tal, en el sentido que permite realizar su actividad productiva. Por lo tanto, estos activos deben tener la particularidad de servir a la empresa para lograr sus propósitos, los cuales, en principio, se materializan a través de las ventas que generarán ingresos operacionales y son el soporte para el logro de los objetivos financieros y no financieros.

Debido a esto, cuando se habla de rotación de activos totales, se está haciendo referencia a la capacidad que tiene la inversión de generar ventas, por esto, lo ideal es que dicha rotación sea mayor a uno, lo que significa que, por cada peso de inversión en activos, la empresa debe generar más de un peso en ventas. Es decir, una empresa será más eficiente, cuando obtenga mayores resultados, producto de su inversión en activos totales.

Bajo estos preceptos, los resultados presentados en el cuadro 23 y gráfico 1, permiten conocer la situación de las empresas respecto a la rotación de sus activos totales. Lo primero que se logra apreciar es que La Alsacia es la organización con mayor rotación de sus activos en ambos períodos estudiados; segundo, las tres empresas presentan deterioro de su eficiencia, al disminuir su rotación del 2015 al 2016 y, tercero, la empresa MJG S.A. tiene problemas de



eficiencia, al tener rotaciones inferiores a uno, situación que implica poca capacidad de genera ventas, a partir de su inversión en activos realizada. También se logra observar que Prodecaña, además de disminuir su rotación, pasa a una situación indeseable, con un indicador inferior a la unidad.

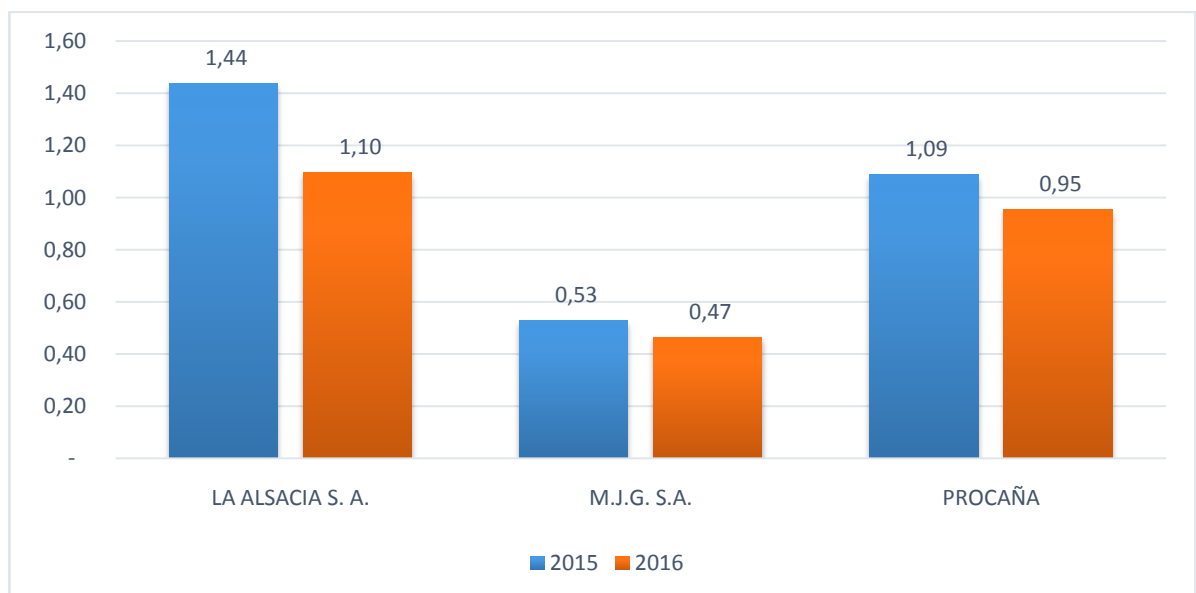
El deterioro del indicador de estas empresas, está asociado al hecho de un menor crecimiento de las ventas, con relación a la inversión en activos totales entre el 2015 y 2016, lo cual explica la pérdida de eficiencia y su consecuente efecto en el ciclo operativo, ya que una menor rotación retarda más es el período requerido para adquirir inventarios, venderlos y cobrarlos.

Cuadro 23. Rotación de activos totales. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016

Razón Social	ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES		Prom. %
	2015	2016	
LA ALSACIA S. A.	1,44	1,10	1,27
M.J.G. S.A.	0,53	0,47	0,50
PRODECAÑA	1,09	0,95	1,02
PROMEDIO TOTAL	1,02	0,84	0,93

Fuente: cálculos efectuados por las autoras, con base a estados financieros de las empresas

Gráfico 1. Rotación de activos totales. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016



Fuente: gráfico elaborado por las autoras

### 3.1.2 Período de recaudo

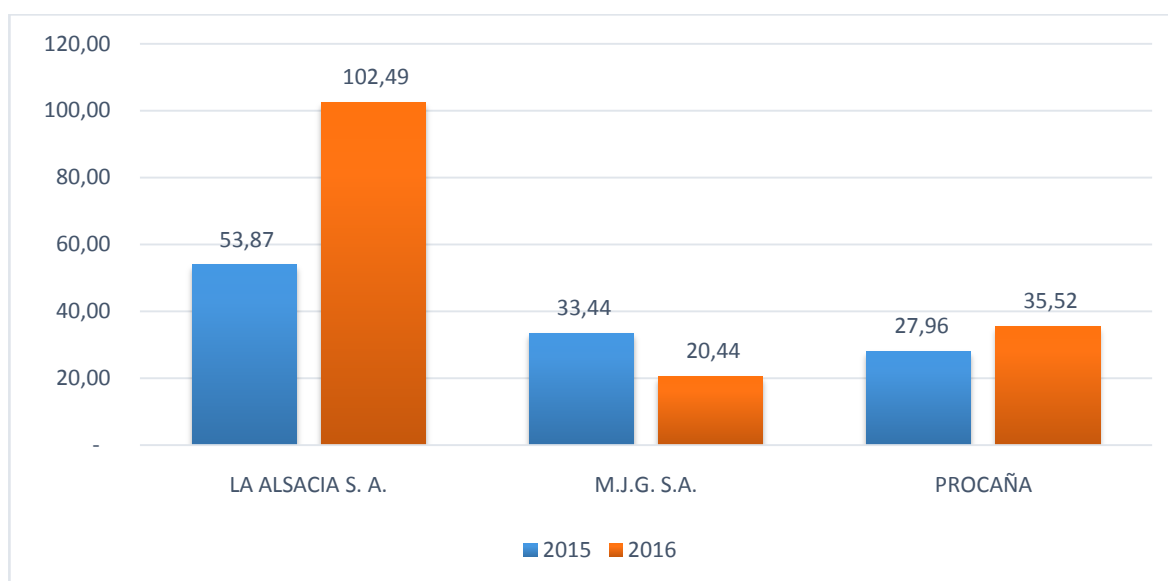
El recaudo de cartera corresponde al período que tarda en recuperarse las cuentas por cobrar, fundamental para generar efectivo y volver a iniciar un ciclo en la producción y ventas de las empresas. Si este período de recaudo se incrementa, se pierde eficiencia en el ciclo operativo empresarial. De acuerdo con la información del cuadro 24 y gráfico 2, la empresa La Alsacia posee el período de recaudo menos eficiente, pues tardó en recuperar cartera, 54 días aproximadamente en el año 2015 y se incrementó a 102 días en el 2016, evidenciando un preocupante deterioro del indicador; en el caso de MJG y Prodecaña, presentan resultados similares en sus indicadores, con promedios que oscilan los 30 días en promedio.

Cuadro 24. Período de recaudo. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016

Razón Social	PERÍODO DE RECAUDO (días)		Prom. %
	2015	2016	
LA ALSACIA S. A.	53,87	102,49	78,18
M.J.G. S.A.	33,44	20,44	26,94
PRODECAÑA	27,96	35,52	31,74
PROMEDIO TOTAL	38,42	52,82	45,62

Fuente: cálculos efectuados por las autoras, con base a estados financieros de las empresas

Gráfico 2. Período de recaudo (días). Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016



Fuente: gráfico elaborado por las autoras

### 3.1.3 Rotación de inventarios

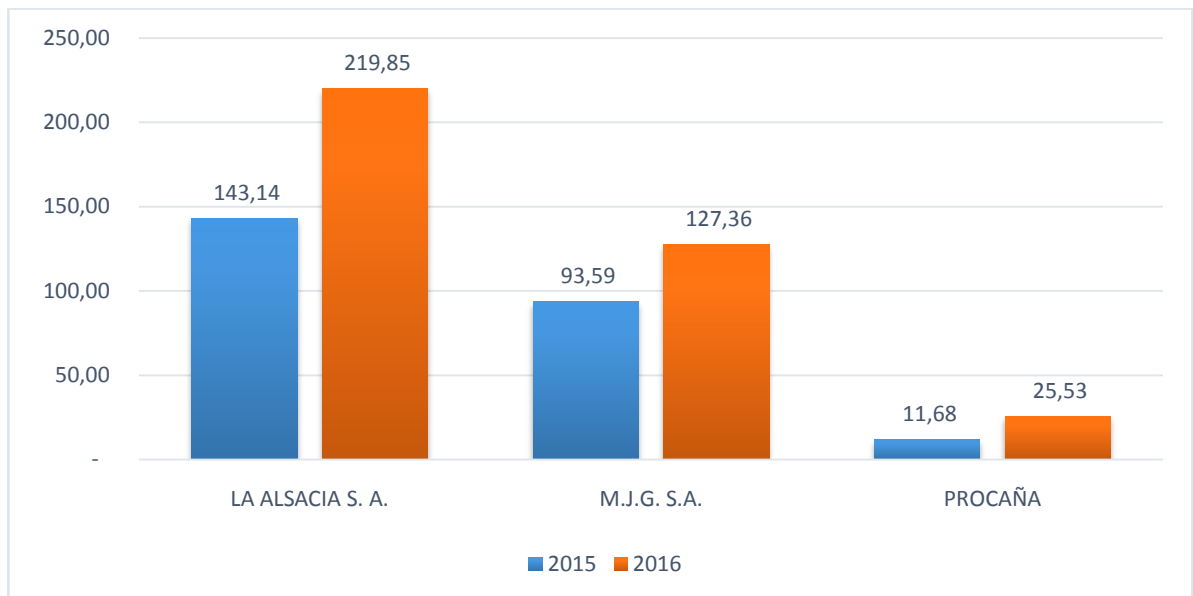
En cuanto la rotación de inventarios en las empresas del sector panelero de Tuluá, el promedio del período total fue de 103 días, apreciándose un deterioro del indicador a nivel general, pasando de 82 días en el 2015 a 124 días en el 2016, es decir, han sido menos eficientes en el manejo de sus inventarios. En el cuadro 25 y gráfico 3 se observa que el mayor deterioro de este indicador lo presenta la empresa La Alsacia, además, es la que tarda más tiempo en rotar estos importantes activos corrientes; por su parte Prodecaña, a pesar de presentar también un deterioro de su indicador, presenta una elevada rotación, en ambos años es inferior a los 30 días.

Cuadro 25. Rotación de inventarios. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016

Razón Social	ROTACIÓN INVENTARIOS (días)		Prom. %
	2015	2016	
LA ALSACIA S. A.	143,14	219,85	181,49
M.J.G. S.A.	93,59	127,36	110,47
PRODECAÑA	11,68	25,53	18,61
PROMEDIO TOTAL	82,80	124,25	103,52

Fuente: cálculos efectuados por las autoras, con base a estados financieros de las empresas

Gráfico 3. Rotación de inventarios. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016



Fuente: gráfico elaborado por las autoras

### 3.2 INDICADORES DEL CICLO OPERATIVO RELACIONADOS CON LA EFICACIA

Los indicadores del ciclo operativo, relacionados con la eficacia, se enfocan en conocer la forma en los productos satisfacen las necesidades y cumplen las expectativas de los clientes, para asegurar un mejor posicionamiento. Los indicadores financieros que miden la eficacia son los márgenes de utilidad, puesto que, al relacionar el precio de venta y la cantidad vendida, establece un vínculo entre los clientes y los productos y servicios ofrecidos. Si esta relación es positiva para la empresa, los márgenes se incrementarán y por consiguiente mejorará su eficacia.

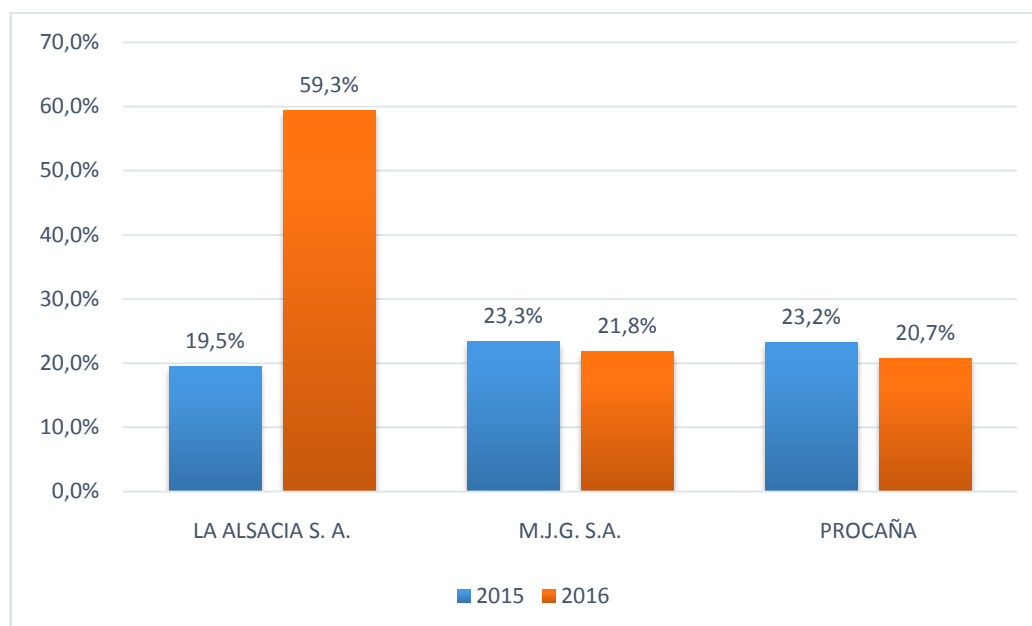
#### 3.2.1 Margen bruto

Cuadro 26. Margen bruto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016

Razón Social	MARGEN BRUTO		Prom. %
	2015	2016	
LA ALSACIA S. A.	19,5%	59,3%	39,4%
M.J.G. S.A.	23,3%	21,8%	22,6%
PRODECAÑA	23,2%	20,7%	22,0%
PROMEDIO TOTAL	22,0%	34,0%	28,0%

Fuente: cálculos efectuados por las autoras, con base a estados financieros de las empresas

Gráfico 4. Margen bruto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016



Fuente: gráfico elaborado por las autoras

En el anterior cuadro 26 y gráfico 4 se aprecia que la utilidad bruta de las empresas es similar en ambos años, excepto, para la Alsacia S.A. en el año 2016, año en el cual se incrementó a 59.3%, producto de un decrecimiento de sus costos de ventas, a pesar que sus ingresos operacionales crecieron con relación al año 2015.

### 3.2.2 Margen operacional

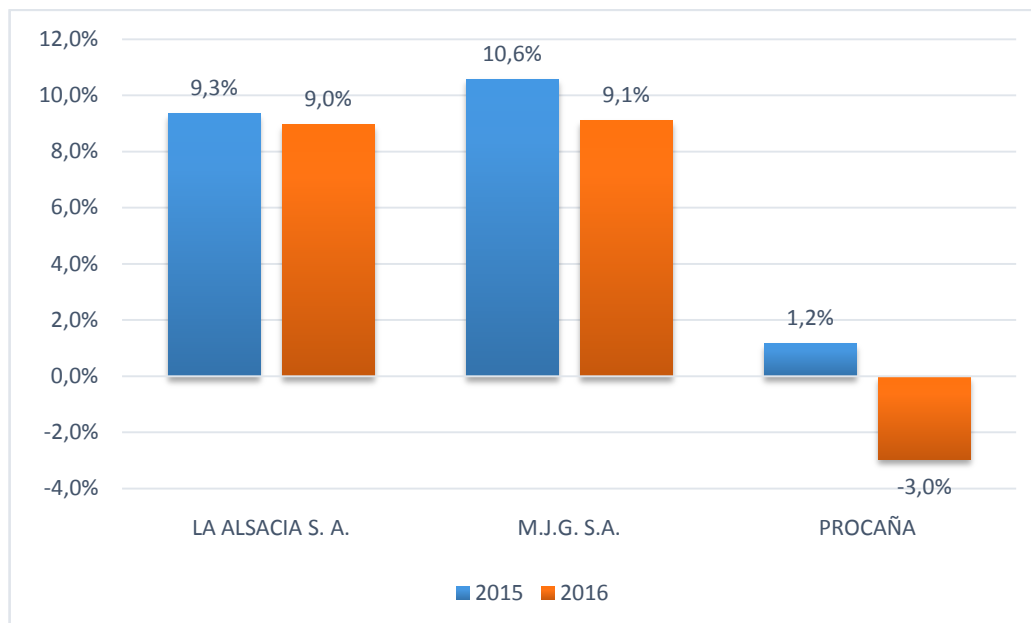
Respecto al margen operacional, se observan similitudes en la Alsacia y MJG, sin embargo, Prodecaña, presenta una situación adversa, con bajos niveles operacionales en el 2015 y pérdidas en el 2016, debido al mayor crecimiento de sus gastos de administración y ventas, por encima del crecimiento de sus ingresos operacionales.

Cuadro 27. Margen operacional. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016

Razón Social	MARGEN OPERACIONAL		Prom. %
	2015	2016	
LA ALSACIA S. A.	9,3%	9,0%	9,1%
M.J.G. S.A.	10,6%	9,1%	9,8%
PRODECAÑA	1,2%	-3,0%	-0,9%
PROMEDIO TOTAL	7,0%	5,0%	6,0%

Fuente: cálculos efectuados por las autoras, con base a estados financieros de las empresas

Gráfico 5. Margen operacional. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016



Fuente: gráfico elaborado por las autoras

### 3.2.3 Margen neto

Finalmente, el margen neto, muestra que las empresas del sector tienen en general dificultades para generar un amplio margen de ganancias netas, siendo La Alsacia la empresa con un mayor margen neto, pero con un deterioro del indicador en el 2016; MJG ha permanecido en el mismo nivel, mientras que Prodecaña, a pesar de tener problemas operacionales, logra en el año 2016 un margen neto positivo de 0.2%, producto de la generación de ingresos no operacionales.

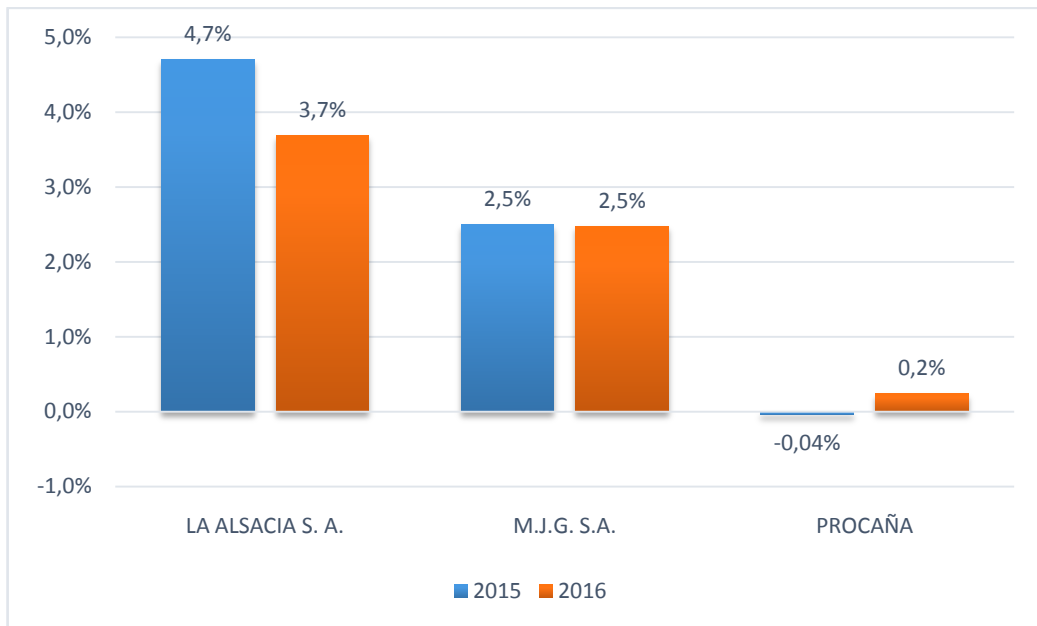
Cuadro 28. Margen neto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016

Razón Social	MARGEN NETO		Prom. %
	2015	2016	
LA ALSACIA S. A.	4,7%	3,7%	4,2%
M.J.G. S.A.	2,5%	2,5%	2,5%
PRODECAÑA	-0,04%	0,2%	0,1%
PROMEDIO TOTAL	2,4%	2,1%	2,3%

Fuente: cálculos efectuados por las autoras, con base a estados financieros de las empresas

Gráfico 6. Margen neto. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016





Fuente: gráfico elaborado por las autoras

### 3.3 CICLO OPERATIVO

El ciclo operativo de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado, es decir, incluye toda la parte operativa de un negocio, desde su producción, comercialización, ventas y cobro, por lo tanto, el ciclo operativo comprende dos importantes categorías de activos a corto plazo: inventarios y cuentas por cobrar. El proceso de producir y vender un producto también incluye la compra de insumos de producción (materias primas) a crédito, lo que da como resultado las cuentas por pagar.

La duración de dicho ciclo es un factor importante cuando se calculan las necesidades de activo circulante de una empresa. Cuando la duración del ciclo operativo es breve, se entiende que la misma puede elaborar un producto, venderlo y cobrar efectivo por él, en un periodo relativamente corto.

Para determinar los ciclos operativos a partir de la información que ofrecen los estados financieros, es necesario calcular las siguientes razones:

Rotación de inventarios = costo de ventas / inventario promedio

Días de inventarios = 365 / rotación de inventarios

Rotación de cuentas por cobrar = ventas / cuentas por cobrar

Días de cuentas por cobrar = 365 / rotación de cuentas por cobrar.

Estos indicadores se calcularon con anterioridad, asociados a los indicadores de eficiencia. Por ello, el ciclo de operativo depende de la eficiencia en la gestión de los inventarios y de las cuentas por cobrar. Cuanto más largo sea el ciclo, mayor financiamiento se requerirá, es decir, lo que se busca es que dicho ciclo sea lo más corto posible.

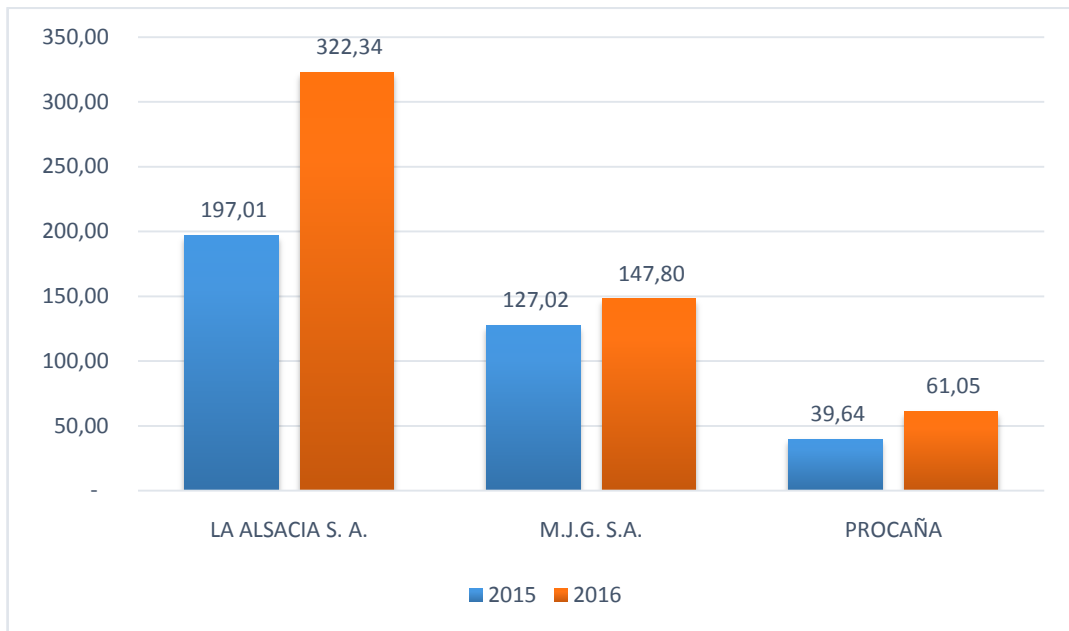
En el cuadro 296 y gráfico 7 se ilustra el ciclo operativo de las empresas en estudio; se observa que la empresa La Alsacia tiene grandes problemas para gestionar sus inventarios y cartera, incluso para el 2016 se incrementó ostensiblemente ampliando dramáticamente su ciclo operativo y evidenciando problemas de eficiencia; por su parte, Prodecaña presenta el ciclo operativo más corto, aunque también se incrementó su duración en el año 2016, al igual que ocurrió con MJG S.A., empresa que pasó de 127 días a 147 días de ciclo operativo en el período de estudio.

Cuadro 29. Ciclo operativo. Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016

Razón Social	CICLO OPERATIVO EMPRESAS SECTOR PANELERO					
	2015			2016		
	Rotación inventarios (días)	Rotación cxc (días)	Ciclo Operativo (días)	Rotación inventarios (días)	Rotación cxc (días)	Ciclo Operativo (días)
LA ALSACIA S. A.	143,14	53,87	197,01	219,85	102,49	322,34
M.J.G. S.A.	93,59	33,44	127,02	127,36	20,44	147,80
PRODECAÑA	11,68	27,96	39,64	25,53	35,52	61,05
Promedio total			121,23			177,06

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros de las empresas.

Gráfico 7. Ciclo operativo (días). Empresas del sector panelero de Tuluá. 2015-2016



Fuente: gráfico elaborado por las autoras

### 3.4 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Tomando como referencia los indicadores financieros calculados en este capítulo, con relación al ciclo operativo de las tres empresas del sector panelero de Tuluá, puede concluirse que, en general, éstas han perdido eficiencia y eficacia en sus operaciones. Estas empresas tuvieron deterioros importantes de su rotación de activos, incremento de sus períodos de cobro y menor rotación de inventarios, lo cual se reflejó en el aumento de los días del ciclo operativo, situación que implica

un resultado negativo para estas empresas, pues se requiere invertir mayores recursos para mantener estos activos corrientes y esperar más días para iniciar un nuevo ciclo, evidenciando menor eficiencia.

Desde el punto de vista de la eficacia, lo anterior se puede ver reflejado en los márgenes de rentabilidad, los cuales, además de ser bajos, han disminuido en el período 2015-2016, lo que significa que son empresas menos eficaces en el mercado, pues a pesar de que han incrementado sus ventas, el comportamiento de sus costos y gastos operacionales, perjudican los resultados a nivel de utilidades obtenidas.

#### 4. LIMITANTES DEL CICLO OPERATIVO QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PANELERO DE TULUÁ EN EL PERÍODO 2015-2016

En los dos capítulos anteriores se realizó un diagnóstico sobre la forma como se gestiona el ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá, considerando la perspectiva interna (eficiencia) y externa (eficacia), en un análisis de orden cualitativo. Luego, en el siguiente capítulo se calcularon indicadores financieros relacionados con el ciclo operativo, también desde la eficiencia y la eficacia.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el diagnóstico se realizó por parte de las autoras de este trabajo, en el año 2017, mientras que el cálculo de indicadores financieros se efectuó para el periodo 2015-2016; por lo tanto, se realizará un análisis combinado a partir de los resultados encontrados, para identificar la forma en que las empresas atienden las dificultades y limitantes del ciclo operativo y que afectan la productividad, para inferir qué soluciones están planteando para corregir las debilidades encontradas.

##### 4.1 ANÁLISIS COMBINADO A PARTIR DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS E INDICADORES FINANCIEROS PARA ESTABLECER LIMITANTES

Cuadro 30. Cuadro resumen hallazgos cualitativos y cuantitativos

PERSPECTIVA	RESULTADO DE LOS INDICADORES (Análisis financiero)	LIMITANTE IDENTIFICADO	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (Trabajo de campo)
Condición de eficiencia	Deterioro de la rotación de activos totales	Crecimiento de la inversión superior al crecimiento de las ventas, lo cual implica pérdidas en la eficiencia de la gestión de los activos, que perdieron en el período, capacidad de generar ingresos para las empresas.	Optimización de recursos productivos: capacitación del personal, mejoramiento del clima organizacional, fortalecimiento recursos tecnológicos.
	Incremento de los días de inventario.	El mayor tiempo en que tardan en promedio las empresas en la gestión de sus inventarios, retrasa el ciclo operativo, deteriorando la eficiencia y productividad.	Existencia de controles de calidad: los controles de calidad tienen el beneficio de favorecer la satisfacción de los clientes, sin embargo, es importante ser eficientes en estos controles, de tal forma que no se retrasen los tiempos de producción y manejo de inventarios.

			<p>Las empresas han realizado reingeniería, que consiste en establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos administrativos y productivos para favorecer la eficiencia y productividad empresarial.</p> <p>Las empresas han optado por tener como objetivo, gestionar una mayor rotación de los inventarios</p>
	Aumento del período de recaudo	El incremento de los días de recaudo en las empresas es negativo porque implica mantener una mayor cantidad de recursos invertidos en estos activos, deteriorando así la eficiencia del ciclo operativo.	Se han identificado activos ociosos, en especial aquellos asociados a la cartera incobrable en las empresas.
Condición de eficacia	Deterioro del margen bruto	El bajo margen bruto es un limitante para que las empresas cuenten con los recursos suficientes que les permita cubrir sus gastos operacionales.	Las empresas tienen identificados los aspectos del entorno que más influyen en la productividad empresarial, destacando la estabilidad macroeconómica, el clima de inversión, las políticas sectoriales y la competencia desleal, que en especial golpea a este sector, principalmente a las empresas del segmento industrial.
	Deterioro del margen operacional	Al reducirse el margen operacional, se pierde capacidad de hacer frente a las obligaciones tributarias y financieras, como el pago de intereses por las deudas contraídas.	Las empresas del estudio buscan enfrentar los riesgos del entorno, a través del análisis de proyecciones económicas y las perspectivas del sector en particular. Igualmente, identificando el perfil de los clientes, realizando estudios de satisfacción, incorporando métodos de pronóstico de demanda y efectuando estudios de mercado.
	Deterioro del margen neto	El deterioro del margen neto es perjudicial para las empresas, porque limita la generación de recursos propios y el incremento del capital social de las empresas, por lo tanto, se pierde capacidad para reinvertir y pagar dividendos a los accionistas.	Las empresas identifican las causas del riesgo para la productividad, como son las reformas tributarias y cargos impositivos del Estado, así como la sobre oferta de productos en el mercado.
Ciclo operativo	Incremento de los días de ciclo operativo	Pérdidas de productividad, lo cual perjudica la competitividad de las organizaciones, perdiendo capacidad de competir en el mercado.	Las empresas calculan el ciclo operativo lo cual les permite conocer los requerimientos de capital de trabajo.

Fuente: elaboración de las autoras

## **4.2 ANÁLISIS FINAL**

De acuerdo con los hallazgos de orden cuantitativo, se logró evidenciar que en el período 2015-2016 las empresas del sector panelero tuvieron una fase deterioro general de sus indicadores financieros, relacionados con el ciclo operativo, tanto en su condición de eficiencia como de eficacia; esto significa que se disminuyó la productividad, por limitantes en la gestión de los activos totales, principalmente en los inventarios y cuentas por cobrar. Producto de esto, los niveles de rentabilidad, medidos por los márgenes bruto, operacional y neto, confirmaron los problemas encontrados en estas empresas, refrendados en la ampliación de los días de ciclo operativo, que reflejan la pérdida de productividad señalada.

Al realizar el trabajo de campo, se logra comprender que efectivamente las empresas eran conscientes de estos problemas operativos y han venido tomando estrategias para mitigar las amenazas del entorno, en especial aquellas que afectan la estructura de costos y gastos, así como las ventas.

Es por ello que se encontró que las empresas buscan optimizar los recursos productivos, en especial a través de la capacitación del personal, el mejoramiento del clima organizacional y el fortalecimiento recursos tecnológicos. Igualmente, cuentan con controles de calidad que buscan favorecer la satisfacción de los clientes, sin embargo, es importante ser eficientes en estos controles, de tal forma que no se retrasen los tiempos de producción y manejo de inventarios.

Un aspecto importante es que las tres empresas afirman haber realizado reingeniería, que consiste en establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos administrativos y productivos para favorecer la eficiencia y productividad empresarial. También, producto de esto, han optado por tener como objetivo, gestionar una mayor rotación de los inventarios y se han identificado activos ociosos, en especial aquellos asociados a la cartera incobrable en las empresas.

Desde la perspectiva externa, tienen identificados los aspectos del entorno que más influyen en la productividad empresarial, destacando la estabilidad macroeconómica, el clima de inversión, las políticas sectoriales y la competencia desleal, que en especial golpea a este sector, principalmente a las empresas del segmento industrial.

Es así como buscan enfrentar los riesgos del entorno, a través del análisis de proyecciones económicas y las perspectivas del sector en particular. Igualmente, identificando el perfil de los clientes, realizando estudios de satisfacción, incorporando métodos de pronóstico de demanda y efectuando estudios de mercado. Igualmente, identifican las causas del riesgo para la productividad, como son las reformas tributarias y cargos impositivos del Estado, así como la sobre oferta de productos en el mercado.

También es importante el hecho que las empresas calculan el ciclo operativo lo cual les permite conocer los requerimientos de capital de trabajo. Esto es importante porque les permite efectuar el control a los días que se tardan en la operatividad de las empresas, para poder identificar en el futuro, dónde se concentran las debilidades financieras y poder tomar las medidas correspondientes para corregir las deficiencias.



## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer objetivo del trabajo, se logró precisar que las empresas en estudio tienen una amplia trayectoria en el mercado y se ubican en el segmento industrializado del sector, razón por la cual se puede concluir que tienen el conocimiento de la actividad y la estructura para una adecuada toma de decisiones, ya que atienden no sólo el mercado regional, sino el nacional.

Lo anterior se logró corroborar al realizar el análisis de la gestión del ciclo operativo desde el punto de vista cualitativo, encontrando que estas empresas procuran por la optimización de los recursos productivos, con controles de calidad que le permiten posicionarse en el mercado con productos adecuados a las necesidades de la demanda, también en la búsqueda del mejoramiento de la productividad, de tal forma que puedan cumplir con su objeto social y, desde el punto de vista financiero, identificando activos ociosos, como la cartera incobrable y una política conservadora de sus activos corrientes, de manera que se tenga una liquidez adecuada.

Adicionalmente, las empresas en estudio gestionan su ciclo operativo a partir del direccionamiento hacia el mercado y el cliente, identificando los riesgos del entorno que pueden afectar la productividad y gestionándolos de tal forma que se mitiguen las amenazas; también buscan conocer a sus clientes, perfiles, niveles de satisfacción y los nichos de mercado, todo para lograr ser más eficaces en el momento de atender el mercado.

A pesar de lo anterior, a través del segundo objetivo, al evaluar cuantitativamente las empresas en estudio, con relación al ciclo operativo, se encontró que en general, éstas han perdido eficiencia y eficacia en sus operaciones, mostrando deterioros de la rotación de activos, incremento de sus períodos de cobro y menor rotación de inventarios, lo cual se reflejó en el aumento de los días del ciclo operativo, situación que implica un resultado negativo para estas empresas, pues se requiere invertir mayores recursos para mantener estos activos corrientes y esperar más días para iniciar un nuevo ciclo, lo que en conjunto significa, que presentaron una menor eficiencia en la gestión, contradiciendo de cierta forma lo expuesto en el orden cualitativo o, incluso, mostrando que las estrategias con que cuentan las organizaciones en estudio, no han dado los resultados esperados.

Lo anterior se puede ver reflejado en los márgenes de rentabilidad, los cuales, además de ser bajos, han disminuido en el período 2015-2016, lo que significa que son empresas menos eficaces en el mercado, pues a pesar de que han incrementado sus ventas, el comportamiento de sus costos y gastos operacionales, perjudican los resultados a nivel de utilidades obtenidas. Esto permite concluir que las empresas a pesar de lograr ser eficaces al atender el

mercado por el incremento de sus ventas, no han tenido un alineamiento interno que les permita traducir esos resultados en beneficios para los propietarios.

En el tercer objetivo se logró demostrar que las empresas del sector panelero tuvieron una fase deterioro general de sus indicadores financieros, relacionados con el ciclo operativo, tanto en su condición de eficiencia como de eficacia; esto significa que se disminuyó la productividad, por limitantes en la gestión de los activos totales, principalmente en los inventarios y cuentas por cobrar. Producto de esto, los niveles de rentabilidad, medidos por los márgenes bruto, operacional y neto, confirmaron los problemas encontrados en estas empresas, refrendados en la ampliación de los días de ciclo operativo, que reflejan la pérdida de productividad señalada.

Al realizar el trabajo de campo, se logra comprender que efectivamente las empresas eran conscientes de estos problemas operativos y han venido tomando estrategias para mitigar las amenazas del entorno, en especial aquellas que afectan la estructura de costos y gastos, así como las ventas.

## 6. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de este trabajo, se presentan las siguientes recomendaciones:

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento del ciclo operativo de las empresas del sector panelero, considerando las condiciones de eficiencia y eficacia presentadas en este trabajo.

Crear un sistema de información, basado en los indicadores aquí propuestos, para controlar la gestión del ciclo operativo en las empresas del sector panelero de Tuluá.

Diseñar un cuadro de mando integral, para incorporar indicadores no financieros, que contribuyan al control de la gestión del ciclo operativo de las empresas del sector.

Fortalecer la gestión comercial de las empresas, para lograr un mayor crecimiento de las ventas y participación en el mercado.

Realizar un estudio sobre proveedores en el mercado, de tal forma que se puedan encontrar oportunidades de seleccionar las mejores alternativas para las empresas del sector.

Efectuar un estudio sobre la estructura de costos y gastos operacionales y de ventas, para identificar posibles alternativas de reducción de estos costos, buscando favorecer los márgenes de rentabilidad, en especial, analizar la estructura de costos fijos asignados al proceso de producción. Éstos son muy elevados para la industria, y determinantes en la toma de decisiones.

Con una rotación tan lenta de inventarios, sumado a la capacidad de producción con que aún cuentan las empresas, se recomienda a los empresarios a realizar el alistamiento que les permita incursionar en el mercado internacional.

Tener en cuenta la situación del entorno empresarial para la toma de decisiones, en especial aquellas variables que afectan la estructura operativa de las organizaciones en estudio.



## BIBLIOGRAFÍA

CORTÉS RENDÓN, Claudia Alexandra y CUESTA HERNÁNDEZ, Isabel Cristina. Análisis de la competitividad desde la perspectiva financiera en empresas de la agroindustria de Tuluá. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Programa de Contaduría Pública, Tuluá, 2011

ESPINOSA ZULUAGA, Yury Viviana y GONZALEZ MOSQUERA, Lina Marcela. Análisis de la estructura operativa de las pymes del sector de derivados cárnicos del Valle del Cauca, con relación a las posibilidades de crecimiento de sus ventas a los mercados internacionales. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Programa de Contaduría Pública, Tuluá, 2016.

GITMAN, Lawrence. Principio de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación. México, 2003. p. 496.

MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J. La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. una mirada global de su estructura y dinamica 1991-2005 [en línea]. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia, Documento de Trabajo No. 57, Bogotá, marzo de 2005 [citado el 30 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/la-cadena-agroindustrial-de-la-panela-en-colombia.pdf>

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231.

PORTAFOLIO. Sello de calidad Icontec: calidad certificada [en línea]. Diario Portafolio, edición electrónica, abril de 2010 [citado el 1 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/sello-calidad-icontec-calidad-certificada-321570>

QUINTERO P., Claudia V. y QUINTERO P., Sindy J. Análisis del entorno económico como determinante de los flujos de caja futuros de la industria de productos alimenticios en Tuluá. Trabajo de grado Contador Público. Unidad Central del Valle del Cauca. Programa de Contaduría Pública, 2012. 94 p

REVISTA DINERO. El negocio de la panela crece y se derrite a la vez [en línea]. Edición digital, Bogotá, octubre 28 de 2014 [citado el 2 de diciembre de 2016]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-2014/202561>

RIVERA, Jorge A. Introducción a la administración financiera. Fundamentos y aplicaciones para crear valor. Cali: Universidad del Valle, 2004. 307 p.

SENA. La Cadena Productiva de la Caña Panelera y la Sostenibilidad [en línea]. Sena + trabajo, Bogotá, 2014 [citado el 30 de marzo de 2017]. Disponible en: <http://comunidad.udistrital.edu.co/iiud/files/2014/11/Presentaci%C3%B3n-Cadena-Productiva-de-La-Panela.pdf>.

VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación, México, 2002. p. 144.



## II. Condición de eficiencia

### Optimización de los recursos

7. ¿Cuál de las siguientes estrategias ha utilizado para mejorar la optimizar los recursos productivos de la empresa?

- Capacitar el personal para el desarrollo de sus funciones
- Mejorar el clima organizacional
- Fortalecer los recursos tecnológicos
- Está establecido el control de gestión
- Mejorar la rotación de cartera
- Medir el retorno de la inversión
- Otros
- Cuáles? \_\_\_\_\_

### Calidad de los productos

8. ¿La empresa cuenta con sellos de calidad?

- Si  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- En proceso
- No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Existen controles de calidad en los procesos de producción?

- Si  Describa \_\_\_\_\_
- No

### Procesos de producción

10. ¿Cuál de las siguientes acciones han tomado en el último año para el mejoramiento de la productividad?

- Hacer reingeniería
- Reducir personal
- Venta de activos improductivos
- Disminuir el inventario para mejorar el flujo de caja
- Incremento de la productividad
- Optimización de la capacidad instalada
- Otras acciones  Cuáles? \_\_\_\_\_

### Decisiones sobre activos ociosos

11. ¿Cuáles activos ociosos ha identificado en su empresa?

- Terrenos improductivos
- Excesos de Inventarios
- Exceso de efectivo
- Cuentas por cobrar incobrables
- Otros activos  Cuáles? \_\_\_\_\_



## Decisiones sobre el capital de trabajo

12. ¿Qué tipo de política maneja la empresa con relación a los activos corrientes?

Agresiva \_\_\_\_\_ (Activos corrientes < Pasivos corrientes)

Conservadora \_\_\_\_\_ (Activos corrientes > Pasivos corrientes)

Se busca el nivel óptimo \_\_\_\_\_

No se ha establecido ninguna política \_\_\_\_\_

Ns/Nr \_\_\_\_\_

13. ¿La empresa calcula el ciclo operativo que le permite conocer los requerimientos de capital de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ Por qué no lo calcula? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es el principal objetivo de la gestión de inventarios?

Mantener una cantidad de inventarios que minimice sus costos \_\_\_\_\_

Reducir el tiempo de espera para recibir o despachar los pedidos \_\_\_\_\_

Gestionar una mayor rotación \_\_\_\_\_

No maneja inventarios \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

## III. Condición de eficacia

### Mercado

15. Qué aspectos del entorno considera que influyen con mayor fuerza en la productividad empresarial: Marcar con una X:

Estabilidad macroeconómica \_\_\_\_\_

Clima de inversión \_\_\_\_\_

Políticas sectoriales \_\_\_\_\_

Factores sociales \_\_\_\_\_

Factores tecnológicos \_\_\_\_\_

Factores culturales \_\_\_\_\_

Competencia desleal \_\_\_\_\_

Precio del competidor \_\_\_\_\_

Tratados de libre comercio \_\_\_\_\_

Contrabando \_\_\_\_\_

Tramites de exportación \_\_\_\_\_

Políticas crediticias \_\_\_\_\_

Tasa de inflación \_\_\_\_\_

Todos los anteriores \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

16. ¿Cuál es la principal causa del riesgo para la productividad de las empresas en la actualidad?

- Inestabilidad de las medidas económicas \_\_\_\_\_
- Falta de continuidad en los programas sectoriales \_\_\_\_\_
- Factores políticos e institucionales. \_\_\_\_\_
- Política cambiaria y de comercio exterior \_\_\_\_\_
- Inestabilidad social, inseguridad y orden público. \_\_\_\_\_
- Sobreoferta de productos y/o servicios \_\_\_\_\_
- Reformas tributarias y cargos impositivos del estado \_\_\_\_\_
- Variación de los precios de insumos y/o materias primas \_\_\_\_\_
- Otra causa \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

17. ¿De qué forma enfrenta los riesgos del entorno?

- Estar al tanto de las noticias económicas y financieras \_\_\_\_\_
- Analizar las proyecciones económicas en general \_\_\_\_\_
- Analizar las perspectivas del sector en particular \_\_\_\_\_
- Desarrollando planes estratégico \_\_\_\_\_
- Otras formas \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

### **Comportamiento de los clientes**

18. ¿Tiene identificado el perfil de sus clientes?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

19. ¿Realiza estudios de satisfacción de los clientes?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

### **Capacidad de aumentar la demanda de productos**

20. ¿Aplica métodos de pronósticos de la demanda?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

21. ¿Frente a una demanda creciente, la empresa se encuentra preparada estructuralmente?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
- No lo sabe \_\_\_\_\_

### **Identificación de nichos de mercado**

22. ¿Ha realizado estudios de mercado nacional e internacional?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

Anexo B. Estados financieros 2015. Miles de pesos colombianos.

2015			
<b>Razón Social</b>	LA ALSACIA S. A.	M.J.G. S.A.	PRODECAÑA
<b>CIIU</b>	C1072	C1072	C1072
<b>Descripción Sector</b>	FABRICACIÓN DE PANELA	FABRICACIÓN DE PANELA	FABRICACIÓN DE PANELA
<b>Rotación activos totales (veces)</b>	1,44	0,53	1,09
<b>Periodo de recaudo deudores clientes (días)</b>	54	33	28
<b>Rotación inventarios (días)</b>	143	94	12
<b>Rotación proveedores (días)</b>	17	76	29
<b>1105 CAJA</b>	71.818	583	415.740
<b>1110 BANCOS</b>	68.398	182.062	54.613
<b>1115 REMESAS EN TRÁNSITO</b>		-	
<b>1120 CUENTAS DE AHORRO</b>		898	1.167
<b>1125 FONDOS</b>		-	
<b>11 SUBTOTAL DISPONIBLE</b>	140.216	183.543	471.520
<b>12 INVERSIONES (ANEXO 7)</b>	-	5.000	5.000
<b>1305 CLIENTES (ANEXO 8)</b>	755.136	604.563	697.605
<b>1330 ANTICIPOS Y AVANCES (CP)</b>	-	7.089.680	242.047
<b>1355 ANTICIPO DE IMPTOS. Y CONTRIB.O SALDOS A FAVOR (CP)</b>	-	94.253	57.089
<b>1360 RECLAMACIONES (CP)</b>	-	-	-
<b>1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES (CP)</b>	-	11.064	1.038.674
<b>1370 PRESTAMOS A PARTICULARES (CP)</b>	-	85.465	-
<b>1380 DEUDORES VARIOS (CP)</b>	-	40.049	390.675
<b>1385 DERECHOS DE RECOMP. DE CART. NEGOCIADA (CP)</b>	-	-	-
<b>1390 DEUDAS DE DIFÍCIL COBRO (CP)</b>	-	5.416	63.004
<b>1399 PROVISIONES (CP)</b>	-	4.147	67.068
<b>13 SUBTOTAL DEUDORES (CP)</b>	755.136	7.926.343	2.422.026
<b>1405 MATERIAS PRIMAS (ANEXO 2,17)</b>	-	52.262	115.709
<b>1410 PRODUCTOS EN PROCESO (ANEXO 2)</b>	-	1.085	
<b>1425 CULTIVOS EN DESARROLLO (CP)</b>		-	
<b>1428 PLANTACIONES AGRÍCOLAS (CP)</b>		567.968	21.327
<b>1430 PRODUCTOS TERMINADOS (ANEXO 2)</b>	-	10.449	86.651
<b>1435 M/CÍAS NO FABRICADAS POR LA EMP.(ANEXO 2)</b>	-	-	
<b>1455 MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS (CP)</b>		481.358	
<b>1460 ENVASES Y EMPAQUES (CP)</b>		183.960	
<b>1465 INVENTARIOS EN TRÁNSITO (CP)</b>	1.615.121	-	
<b>1499 PROVISIONES (CP)</b>		-	
<b>14 SUBTOTAL INVENTARIOS (CP)</b>	1.615.121	1.297.082	223.687

<b>17 SUBTOTAL DIFERIDO (CP)</b>	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	2.510.473	9.411.968	3.122.233
<b>INVERSIONES (Anexo 7)</b>	-	515	-
<b>1305 CLIENTES</b>	-	-	-
<b>13 SUBTOTAL DEUDORES A LARGO PLAZO</b>	-	-	-
<b>15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO(ANEXO 9)</b>	1.046.312	2.495.008	2.996.803
<b>1605 CRÉDITO MERCANTIL</b>			
<b>1610 MARCAS</b>			44.545
<b>1635 LICENCIAS</b>		1.468	
<b>1698 AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>			
<b>1699 PROVISIONES</b>			
<b>16 SUBTOTAL INTANGIBLES</b>	-	1.468	44.545
<b>1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>			993
<b>1710 CARGOS DIFERIDOS</b>			1.499
<b>17 SUBTOTAL DIFERIDOS</b>	-	-	2.492
<b>1805 BIENES DE ARTE Y CULTURA</b>			
<b>1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (ANEXO 9)</b>	-	575.843	2.206.155
<b>1995 DE OTROS ACTIVOS</b>			
<b>19 SUBTOTAL VALORIZACIONES</b>	-	575.843	2.206.155
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	1.046.312	3.072.834	5.249.995
<b>TOTAL ACTIVO</b>	3.556.785	12.484.802	8.372.228
<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10) (CP)</b>	886.534	4.250.658	937.534
<b>22 PROVEEDORES (ANEXO 10) (CP)</b>	190.903	1.059.549	553.995
<b>2305 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES (CP)</b>			-
<b>2310 A CASA MATRIZ (CP)</b>			
<b>2315 A COMPAÑÍAS VINCULADAS (CP)</b>			
<b>2320 A CONTRATISTAS (CP)</b>			79.122
<b>2330 ORDENES DE COMPRA POR UTILIZAR (CP)</b>			
<b>2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)</b>			98.132
<b>2365 RETENCIÓN EN LA FUENTE (CP)</b>	115.248	8.574	12.731
<b>2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)</b>			
<b>2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO (CP)</b>			
<b>2370 RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA (CP)</b>		6.207	23.811
<b>2375 CUOTAS POR DEVOLVER (ANEXO18)</b>			
<b>2380 ACREEDORES (CP)</b>		4.334.356	4.951
<b>23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR (CP)</b>	115.248	4.349.137	218.747
<b>24 IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS (CP)</b>		103.093	1.661

25 OBLIGACIONES LABORALES (CP)		92.149	12.481
2605 PARA COSTOS Y GASTOS (CP)		-	24.515
2610 PARA OBLIGACIONES LABORALES (CP)			261.418
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS. (CP)	-	-	285.933
27 DIFERIDOS (CP)			
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS (CP)		17.567	5.148
2810 DEPÓSITOS RECIBIDOS (CP)			
2895 DIVERSOS (CP)			52.102
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS (CP)	-	17.567	57.250
2905 BONOS EN CIRCULACIÓN (CP)			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.192.685	9.872.153	2.067.601
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10)	490.000	-	2.177.570
2925 TÍTULOS PENSIONALES (ANEXO 14) 4	-	-	-
29 SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA.	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	490.000	-	2.177.570
TOTAL PASIVO	1.682.685	9.872.153	4.245.171
3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO (ANEXO 12)	250.000	102.000	1.710.000
3115 APORTES SOCIALES			
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	250.000	102.000	1.710.000
3205 PRIMA EN COLOC.ACC.CUOTAS O PARTES DE INT. SOCIAL		563.000	
32 SUBTOTAL SUPERÁVIT DE CAPITAL	-	563.000	-
33 RESERVAS (ANEXO 11)	254.387	103.628	21.355
34 REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	-	171.065	1.251
35 DIVIDEN. O PARTC. DECRET. EN ACC.O CUOTAS			
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	240.709	164.964	- 3.899
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.129.004	932.149	192.195
38 SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES		575.843	2.206.155
TOTAL PATRIMONIO	1.874.100	2.612.649	4.127.057
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.556.785	12.484.802	8.372.228
91 RESPONSABILIDADES CONTINGENTES			
41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)	5.116.258	6.599.228	9.105.763
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)	4.118.593	5.058.861	6.989.962
UTILIDAD BRUTA	997.665	1.540.367	2.115.801
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)	519.475	683.151	1.261.572

<b>52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)</b>	-	159.184	747.994
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	478.190	698.032	106.235
<b>42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)</b>	-	4.051	350.035
<b>53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)</b>	113.480	434.026	392.294
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES POR INFLACION</b>	364.710	268.057	63.976
<b>47 AJUSTES POR INFLACIÓN (ANEXO 13)</b>			
<b>54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	124.001	103.093	67.875
<b>59 GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	240.709	164.964	- 3.899

Anexo C. Estados financieros 2016. Miles de pesos colombianos.

2016			
<b>Razón Social</b>	LA ALSACIA S. A.	M.J.G. S.A.	PRODECAÑA
<b>CIU</b>	C1072	C1072	C1072
<b>Descripción Sector</b>	FABRICACIÓN DE PANELA	FABRICACIÓN DE PANELA	FABRICACIÓN DE PANELA
<b>Rotación activos totales (veces)</b>	1,10	0,47	0,95
<b>Periodo de recaudo deudores clientes (días)</b>	102	20	36
<b>Rotación inventarios (días)</b>	220	127	26
<b>Rotación proveedores (días)</b>	117	102	51
<b>1105 CAJA</b>	160.850	292	306.291
<b>1110 BANCOS</b>	80.126	103.736	21.641
<b>1115 REMESAS EN TRÁNSITO</b>		-	
<b>1120 CUENTAS DE AHORRO</b>		891	1.167
<b>1125 FONDOS</b>		-	
<b>11 SUBTOTAL DISPONIBLE</b>	240.976	104.919	329.099
<b>12 INVERSIONES (ANEXO 7)</b>	-	5.000	5.000
<b>1305 CLIENTES (ANEXO 8)</b>	1.488.551	327.421	920.843
<b>1330 ANTICIPOS Y AVANCES (CP)</b>	-	7.153.927	177.978
<b>1355 ANTICIPO DE IMPTOS. Y CONTRIB.O SALDOS A FAVOR (CP)</b>	-	55.944	215.469
<b>1360 RECLAMACIONES (CP)</b>	-	-	-
<b>1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES (CP)</b>	-	93.261	995.855
<b>1370 PRESTAMOS A PARTICULARES (CP)</b>	-	90.110	-
<b>1380 DEUDORES VARIOS (CP)</b>	-	61.433	422.193
<b>1385 DERECHOS DE RECOMP. DE CART. NEGOCIADA (CP)</b>	-	-	-
<b>1390 DEUDAS DE DIFÍCIL COBRO (CP)</b>	-	5.416	66.160
<b>1399 PROVISIONES (CP)</b>	-	4.147	68.554
<b>13 SUBTOTAL DEUDORES (CP)</b>	1.488.551	7.783.365	2.729.944
<b>1405 MATERIAS PRIMAS (ANEXO 2,17)</b>	1.298.030	6.712	129.593
<b>1410 PRODUCTOS EN PROCESO (ANEXO 2)</b>	-	1.591	241.984
<b>1425 CULTIVOS EN DESARROLLO (CP)</b>			54.212
<b>1428 PLANTACIONES AGRÍCOLAS (CP)</b>		987.555	
<b>1430 PRODUCTOS TERMINADOS (ANEXO 2)</b>	-	41.134	98.418
<b>1435 M/CÍAS NO FABRICADAS POR LA EMP.(ANEXO 2)</b>	-		714
<b>1455 MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS (CP)</b>		373.248	
<b>1460 ENVASES Y EMPAQUES (CP)</b>		184.181	
<b>1465 INVENTARIOS EN TRÁNSITO (CP)</b>			
<b>1499 PROVISIONES (CP)</b>			
<b>14 SUBTOTAL INVENTARIOS (CP)</b>	1.298.030	1.594.421	524.921

<b>17 SUBTOTAL DIFERIDO (CP)</b>	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.027.557</b>	<b>9.487.705</b>	<b>3.588.964</b>
<b>INVERSIONES (Anexo 7)</b>	-	515	-
<b>1305 CLIENTES</b>	-	-	-
<b>13 SUBTOTAL DEUDORES A LARGO PLAZO</b>	-	-	-
<b>15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO(ANEXO 9)</b>	1.809.515	2.343.369	4.013.129
<b>1605 CRÉDITO MERCANTIL</b>			
<b>1610 MARCAS</b>			36.696
<b>1635 LICENCIAS</b>		697	
<b>1698 AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>			
<b>1699 PROVISIONES</b>			
<b>16 SUBTOTAL INTANGIBLES</b>	-	697	36.696
<b>1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>			20.033
<b>1710 CARGOS DIFERIDOS</b>			46.065
<b>17 SUBTOTAL DIFERIDOS</b>	-	-	66.098
<b>1805 BIENES DE ARTE Y CULTURA</b>			
<b>1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (ANEXO 9)</b>	-	732.749	2.206.155
<b>1995 DE OTROS ACTIVOS</b>			
<b>19 SUBTOTAL VALORIZACIONES</b>	-	732.749	2.206.155
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	1.809.515	3.077.330	6.322.078
<b>TOTAL ACTIVO</b>	4.837.072	12.565.035	9.911.042
<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10) (CP)</b>	1.240.391	3.584.358	1.804.592
<b>22 PROVEEDORES (ANEXO 10) (CP)</b>	687.860	1.277.786	1.051.441
<b>2305 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES (CP)</b>			
<b>2310 A CASA MATRIZ (CP)</b>			
<b>2315 A COMPAÑÍAS VINCULADAS (CP)</b>			
<b>2320 A CONTRATISTAS (CP)</b>			114.434
<b>2330 ORDENES DE COMPRA POR UTILIZAR (CP)</b>			
<b>2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)</b>		26.239	100.582
<b>2365 RETENCIÓN EN LA FUENTE (CP)</b>	5.136	5.886	21.945
<b>2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)</b>			291
<b>2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO (CP)</b>			
<b>2370 RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA (CP)</b>		6.676	32.767
<b>2375 CUOTAS POR DEVOLVER (ANEXO18)</b>			191
<b>2380 ACREEDORES (CP)</b>		4.571.551	61.272
<b>23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR (CP)</b>	5.136	4.610.352	331.482
<b>24 IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS (CP)</b>		89.788	170.479



<b>25 OBLIGACIONES LABORALES (CP)</b>	21.380	92.668	181.298
<b>2605 PARA COSTOS Y GASTOS (CP)</b>			40.930
<b>2610 PARA OBLIGACIONES LABORALES (CP)</b>			53.666
<b>26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS. (CP)</b>	-	-	94.596
<b>27 DIFERIDOS (CP)</b>			
<b>2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS (CP)</b>		17	20.563
<b>2810 DEPÓSITOS RECIBIDOS (CP)</b>			
<b>2895 DIVERSOS (CP)</b>			
<b>28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS (CP)</b>	-	17	20.563
<b>2905 BONOS EN CIRCULACIÓN (CP)</b>			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	1.954.767	9.654.969	3.654.451
<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10)</b>	790.000	-	2.103.566
<b>2925 TÍTULOS PENSIONALES (ANEXO 14) 4</b>	-	-	-
<b>29 SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA.</b>	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	790.000	-	2.103.566
<b>TOTAL PASIVO</b>	2.744.767	9.654.969	5.758.017
<b>3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO (ANEXO 12)</b>	250.000	102.000	1.710.000
<b>3115 APORTES SOCIALES</b>			
<b>31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	250.000	102.000	1.710.000
<b>3205 PRIMA EN COLOC.ACC,CUOTAS O PARTES DE INT. SOCIAL</b>		563.000	
<b>32 SUBTOTAL SUPERÁVIT DE CAPITAL</b>	-	563.000	-
<b>33 RESERVAS (ANEXO 11)</b>	300.357	120.123	21.355
<b>34 REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO</b>	-	171.065	1.251
<b>35 DIVIDEN. O PARTC. DECRET. EN ACC.O CUOTAS</b>			
<b>36 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	195.288	144.753	22.437
<b>37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	1.346.660	1.076.376	191.827
<b>38 SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES</b>		732.749	2.206.155
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	2.092.305	2.910.066	4.153.025
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	4.837.072	12.565.035	9.911.042
<b>91 RESPONSABILIDADES CONTINGENTES</b>			
<b>41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)</b>	5.301.180	5.845.616	9.462.545
<b>61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)</b>	2.155.054	4.569.537	7.503.535
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	3.146.126	1.276.079	1.959.010
<b>51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)</b>	1.521.473	559.918	1.386.982

<b>52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)</b>	1.150.029	183.387	851.793
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	474.624	532.774	- 279.765
<b>42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)</b>	-	5.961	871.436
<b>53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)</b>	167.555	304.194	480.702
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES POR INFLACION</b>	307.069	234.541	110.969
<b>47 AJUSTES POR INFLACIÓN (ANEXO 13)</b>			
<b>54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	111.781	89.788	88.532
<b>59 GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	195.288	144.753	22.437