

**IMPACTO FINANCIERO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, TLC, ENTRE
COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR CERÁMICA DEL ÁREA
METROPOLITANA DE CÚCUTA**

OSCAR MAURICIO JAIMES CARVAJAL

KAREN ALEXANDRA JAIMES MONTERVERDE

Trabajo de Grado presentado como opción de grado para optar por el Título de Contador Público

Directora del Proyecto: Ph.D Johanna Milena Mogrovejo Andrade

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

MARZO DE 2019

Tabla de contenidos

1. Impacto financiero del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en el sector cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta	8
2. El problema de investigación	9
2.1. Planteamiento del problema	9
Delimitación del problema	11
Definición del problema.	12
Formulación del problema.	12
2.2. Sistematización del Problema	12
3. Objetivos.....	13
3.1. Objetivo general	13
3.2. Objetivos específicos.....	13
4. Justificación	14
4.1. Justificación teórica.....	14
4.2. Justificación práctica	15
5. Marco de Referencia.....	20
5.1. Marco teórico	20
Apertura comercial y TLC con los Estados Unidos.	20
Teorías sobre comercio internacional.....	24
5.2. Marco conceptual	26
5.3. Marco espacial.....	29
Marco demográfico.....	29
Marco geográfico.....	29
Marco organizacional.	30
5.4. Marco temporal	32
6. Hipótesis de trabajo	33
6.1. Hipótesis de primer grado	33
6.2. Hipótesis de segundo grado.....	33
7. Aspectos Metodológicos.....	34
7.1. Tipo de estudio	34
Según el ámbito.	34
Según los objetivos propuestos.....	34
Según el periodo en el que se efectúa.....	35

7.2.	Método de investigación	35
7.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de información.	38
7.4.	Tratamiento de la información.	39
	Técnicas utilizadas.....	39
	Presentación de la información.....	40
8.	Caracterización del sector cerámica del Área Metropolitana de Cúcuta.....	41
9.	El tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos.....	57
	9.1. Comercio internacional entre Colombia y los Estados Unidos.....	57
	9.2. Comercio internacional de Norte de Santander con los Estados Unidos	67
	9.3. Las partidas arancelarias y el TLC.....	72
10.	Impacto financiero en las empresas del sector de la arcilla del Área Metropolitana de Cúcuta.	75
	10.1. Comportamiento de las exportaciones de productos cerámicos.....	75
	10.2. Incidencia financiera de las exportaciones en el sector cerámica	81
	Situación Financiera de las empresas del sector.....	85
	Resultados de operación de las empresas del sector de la arcilla.....	96
11.	Establecimiento de estrategias para las empresas del sector de la arcilla	115
	11.1. Estrategias desde el punto de vista interno.....	119
	Productividad.....	119
	Conocimiento.....	129
	Logística.....	146
	Innovación.....	152
	Tecnología.....	154
	11.2. Estrategias enfocadas en la internacionalización.....	158
12.	Conclusiones.....	173
13.	Recomendaciones	176
	Referencias.....	178
	Anexos	182

Lista de tablas

Tabla 1 Fuentes y tipos de información	39
Tabla 2 Caracterización de las empresas	42
Tabla 3 Clasificación de sociedades	51
Tabla 4 Comportamiento de las importaciones y las exportaciones entre Colombia y Estados Unidos 2007-2018 (Cifras en millones de dólares FOB).....	59
Tabla 5 Comportamiento principales sectores de la economía nacional 2010-2017 (Cifras en millones de dólares FOB)	62
Tabla 6 Dinámica comercial entre la región y los Estados Unidos y su balanza comercial (Cifras en millones de pesos)	67
Tabla 7 Cifras consolidadas de los principales sectores de la economía que exportan desde la región hacia los Estados Unidos	70
Tabla 8 Partidas arancelarias cobijadas en el acuerdo y que tienen relacionan con los productos a base de arcilla o de la industria cerámica.....	72
Tabla 9 Comportamiento de los productos de cerámica exportados en el ámbito nacional en dólares.	75
Tabla 10 Comportamiento de los productos de cerámica exportados en el ámbito regional. (Valores en USD FOB).....	78
Tabla 11 Comportamiento de los productos de cerámica exportados en el ámbito regional. (Valores en COP FOB)	78
Tabla 12 Estado de Situación Financiera resumido y consolidado de las empresas antes descritas por los periodos 2009 a 2017 (Cifras en millones de pesos)	85
Tabla 13 Información financiera de las empresas sometidas a análisis vertical (Cifras en millones de pesos).....	86
Tabla 14 Información financiera de las empresas sometidas a análisis horizontal (Cifras en millones de pesos).....	88
Tabla 15 Cálculo del indicador de endeudamiento.....	92
Tabla 16 Resultados indicador capital de trabajo neto	93
Tabla 17 Resultados indicador razón corriente.....	95
Tabla 18 Resultados de operación de las empresas del sector de la arcilla (Cifras en millones de pesos)	97
Tabla 19 Análisis vertical del estado de resultados consolidado.....	98
Tabla 20 Análisis horizontal del estado de resultados consolidado.....	100
Tabla 21 Resultado de las utilidades netas obtenidas con el simulador	103
Tabla 22 Resultados del indicador ROI.....	104
Tabla 23 Resultados del indicador ROE.....	105
Tabla 24 Información consolidada para realizar cálculo de indicadores.....	107
Tabla 25 Proporción de los ingresos por exportaciones de las empresas de la cerámica	109
Tabla 26 Resultados obtenidos en la aplicación de los dos indicadores.....	111
Tabla 27 Matriz FODA aplicada a las empresas del sector de la arcilla y las estrategias planteadas.....	116
Tabla 28 Indicadores generales operativos	124
Tabla 29 Indicadores que sirven de base para fortalecer el área comercial y generar ventas.....	143
Tabla 30 Indicadores y tasas importantes a conocer para efectos de realizar una mejor planeación de logística y sirven como medida para mejorar el proceso	150

Lista de gráficas

Gráfica 1 Comportamiento del número de empresas del sector cerámica A.M.C. 2013-2017	31
Gráfica 2 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2013	43
Gráfica 3 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2014	44
Gráfica 4 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2015	45
Gráfica 5 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2016	46
Gráfica 6 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2017	47
Gráfica 7 Proporción Tamaño De Empresas Sector Cerámica A.M.C. 2013-2017	48
Gráfica 8 Comportamiento personal contratado	50
Gráfica 9 Proporción tipo de organización empresas sector cerámica A.M.C. 2015	52
Gráfica 10 Proporción tipo de organización empresas sector cerámica A.M.C. 2017	53
Gráfica 11 Proporción tipo de organización empresas sector cerámica A.M.C. 2015 Y 2017	54
Gráfica 12 Empresas exportadoras sector cerámica	55
Gráfica 13 Comportamiento de las exportaciones e importaciones Colombia-Estados Unidos 2009-2017	60
Gráfica 14 Comportamiento balanza comercial con los Estados Unidos 2009-2017.....	61
Gráfica 15 Comportamiento sectores más importantes	63
Gráfica 16 Comportamiento del petróleo y sus derivados.....	64
Gráfica 17 Comportamiento demás sectores (sin petróleo ni derivados)	65
Gráfica 18 Consolidado sectores económicos nacional 2010-2017	66
Gráfica 19 Comportamiento exportaciones e importaciones Norte de Santander-Estados Unidos 2009-2017	68
Gráfica 20 Comportamiento de la balanza comercial entre Norte De Santander y Estados Unidos 2009-2017	69
Gráfica 21 Comportamiento sectores económicos exportados Norte De Santander 2009-2017..	70
Gráfica 22 Consolidado de exportación por sectores Norte De Santander-Estados Unidos 2009- 2017.....	71
Gráfica 23 Proporción de productos cerámicos exportados a nivel nacional 2009-2017.....	76
Gráfica 24 Comportamiento exportación nacional productos cerámicos 2009-2017.....	77
Gráfica 25 Proporción exportación de productos cerámicos Norte De Santander 2009-2017	79
Gráfica 26 Comportamiento exportación productos cerámicos Norte De Santander 2009-2017	80
Gráfica 27 Comportamiento situación financiera 2009-2017.....	89
Gráfica 28 Comportamiento capital interno y externo 2009-2017	91
Gráfica 29 Comportamiento del endeudamiento 2009-2017.....	92
Gráfica 30 Comportamiento del capital de trabajo 2009-2017.....	94
Gráfica 31 Comportamiento de la razón corriente 2009-2017	95
Gráfica 32 Comportamiento de ingresos y utilidades 2009-2017	102
Gráfica 33 Comportamiento del ROI comparativo 2009-2017	104
Gráfica 34 Comportamiento del ROE comparativo 2009-2017	106
Gráfica 35 Comparativo de ingresos con exportaciones y sin exportaciones 2009-2017	108
Gráfica 36 Proporción de ingresos por exportaciones con respecto a los ingresos totales 2009- 2017.....	110
Gráfica 37 Comportamiento rotación del activo total empresas sector cerámica A.M.C. 2009- 2017.....	112

Gráfica 38 Comportamiento rotación del patrimonio empresas sector cerámica A.M.C. 2009-2017.....	113
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Esquema del proceso de fabricación de productos cerámicos	120
Ilustración 2 Pproceso de fabricación de productos cerámicos en imagen.....	121
Ilustración 3 Imagen de proceso de fabricación y la interacción de roles	122
Ilustración 4 Esquema general del proceso de mercadeo	131
Ilustración 5 Proceso de ventas de forma general.....	140

**1. Impacto financiero del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos
en el sector cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta**

2. El problema de investigación

2.1. Planteamiento del problema

El sector de la cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta, ha sido un sector tradicional debido a la existencia de grandes cantidades de materia prima que es la arcilla (Sánchez, Sarabia, & Álvarez, Evaluación de materias primas utilizadas en la fabricación de baldosas de gres en el sector cerámico de Norte de Santander Colombia, 2016) de buena calidad (Cámara de Comercio de Cúcuta; Innpulsa Colombia; Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012) y que se destaca a nivel internacional (Mogrovejo, Bastos, & Pabón, 2015) que ha favorecido su origen y permanencia y es un sector que tiene un peso importante en la región en cuanto a la obtención de ingresos, generación de empleo y aporte de impuestos.

Un Área Metropolitana es “un centro social, económico, político y administrativo, con núcleos urbanos estrechamente relacionados entre sí, conformando una unidad funcional” (Rojas, Muñiz, & García, 2009), es decir, corresponde a un conglomerado de centros urbanos y rurales que se encuentran articulados entre sí y que buscan el fortalecimiento y crecimiento económico y social en el marco de un trabajo conjunto de los centros integrados. El Área Metropolitana de Cúcuta está conformada por los municipios de San José de Cúcuta, Villa del Rosario, Los Patios, El Zulia, Puerto Santander y San Cayetano. El Área fue creada con la expedición de la Ordenanza No. 40 del 3 de enero de 1991 y se dio vía libre para su funcionamiento con el Decreto 508 del 3 de julio de 1991 y empezó a funcionar en enero de 1992. (AMC, 2017)

En la actualidad, la zona de frontera, en especial, la del Área Metropolitana de Cúcuta, se encuentra en medio de una crisis económica, agravada por el cierre fronterizo con la República Bolivariana de Venezuela y por la disminución de las exportaciones hacia ese país, el cual, antes de la crisis era el principal socio comercial. Esta situación coyuntural ha desencadenado en el

cierre de empresas y aumento del desempleo, en donde la ciudad de Cúcuta, presenta una de las tasas más altas de desempleo y muestra la mayor informalidad al compararse con las demás áreas metropolitanas (Sánchez A. , 2014).

Tras la crisis existente, para las empresas del sector de la cerámica es importante buscar nuevos mercados hacia los cuales vender sus productos, so pena, de ver afectada su permanencia y crecimiento al disminuirse sus ventas al vecino país y por la disminución del consumo local de algunos productos cerámicos (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015) , lo cual sería un agravante económico y social para la región debido a que no fomentaría el desarrollo y ni la generación de empleo, al recordar la importancia del sector en la economía.

Un potencial mercado para exportar los productos de la cerámica es los Estados Unidos, debido a que éste país tiene una población numerosa lo que lo hace un destino atractivo y que brinda grandes oportunidades de negocio. Aunado a lo anterior Colombia suscribió un Tratado de Libre Comercio, TLC, con los Estados Unidos, que entró en vigencia el 15 de mayo del año 2012 con la expedición del Decreto No. 993 en el cual se realiza la promulgación oficial del acuerdo de promoción comercial suscrito entre ambos países. Los Tratados de Libre Comercio, TLC, son un compromiso firmado entre diferentes países para eliminar o disminuir los aranceles entre ellos independientemente de los aranceles fijados con los países que no se encuentran dentro del acuerdo (Hernández G. , 2014), es un acuerdo bilateral o multilateral que permite la disminución de costos en el proceso de exportación e importación entre los países que participan en el acuerdo, lo que se traduce en mayores posibilidades de concretar acuerdos de intercambio y, en este caso, de competir en el mercado estadounidense. Al participar del TLC, para Colombia se esperaba un mayor crecimiento del Producto Interno Bruto, PIB, tras el incremento de las exportaciones, dinamización de la Inversión Extranjera Directa, IED, aumento del empleo

en sectores (Botero, 2005), mejoraría la calidad de vida, el bienestar de la población y reduciría la pobreza, aumentaría la competitividad nacional, por la disminución de precios de materias primas importadas (Giraldo & Vargas, 2007), en general, que tendría beneficios para la economía como un todo (Gracia & Zuleta, 2009).

Las empresas del sector de la cerámica en el marco de este acuerdo tienen grandes posibilidades de participar en el mercado norteamericano, lo cual, busca mejorar su desempeño financiero, incrementando sus ventas y por tanto sus ingresos y aumentar sus utilidades, de tal forma que permanezcan en el tiempo, crezcan de manera sostenible y así puedan contribuir en mayor medida al bienestar económico y social de la región.

Es bien importante destacar que, si bien los Estados Unidos constituye una gran oportunidad para las empresas del sector de la cerámica, éste no es el principal nicho de mercado o destino de las exportaciones de los productos cerámicos fabricados desde el Área Metropolitana de Cúcuta.

Delimitación del problema. El acuerdo comercial o en modalidad de Tratado de Libre Comercio, se empezó a gestar hacia el año 2003 en el cual se dieron los primeros acercamientos entre ambos gobiernos, negociaciones que dieron como fruto unos acuerdos que se sometieron a aprobación y el texto final fue publicado en nuestro país y por tanto, dio vía libre a su vigencia el 15 de mayo de 2012, en ese orden, el impacto financiero del TLC se mide o se tiene en cuenta desde la entrada en vigencia del tratado y observando la dinámica comercial hasta el año 2017 y se tiene en cuenta única y exclusivamente a los productos cerámicos exportados por parte de las empresas del sector de la cerámica, ubicadas en el Área Metropolitana de Cúcuta; según datos suministradas por la Cámara de Comercio de Cúcuta hacia el año 2018 se encontraban matriculadas alrededor de ochenta y cuatro (84) empresas de éste sector, las exportaciones de sus productos son aquellas que se han realizado en el marco del TLC firmado entre Colombia y

Estados Unidos, por lo cual no tiene en cuenta los demás acuerdos firmados por Colombia con otros países distintos a Estados Unidos, ni aplica para productos con partidas arancelarias que no se encuentren expresamente identificadas y categorizadas en el acuerdo.

Definición del problema. Se carece de resultados o cifras concretas que permitan medir el impacto financiero del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en el Sector Cerámica del Área Metropolitana de Cúcuta.

Formulación del problema. ¿Cómo ha afectado las finanzas de las empresas del sector de la cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta el TLC entre Colombia y Estados Unidos?

2.2.Sistematización del Problema

¿Cuáles son las características del sector de la cerámica del Área Metropolitana de Cúcuta, en cuanto al tipo de empresas, personal contratado, productos exportados y aporte económico a la región?

¿Cuáles son los objetivos, alcances, bondades, desventajas y efectos en la economía nacional, del TLC firmado entre Colombia y Estados Unidos?

¿Cuál ha sido el valor y el comportamiento de las exportaciones de las empresas del sector cerámico hacia los Estados Unidos y su efecto en las finanzas de dichas empresas en el periodo comprendido entre los años 2009 y 2017?

¿Cuáles son las estrategias que permitan mayor participación y aprovechamiento del TLC Colombia y Estados Unidos, que contribuyan al mejoramiento de los indicadores financieros del sector?

3. Objetivos

3.1.Objetivo general

Determinar el impacto financiero del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en el sector cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta.

3.2.Objetivos específicos

Caracterizar el sector de la cerámica del Área Metropolitana de Cúcuta, realizando una descripción del sector, tipo de empresas, personal contratado, productos exportados y aporte económico a la región.

Analizar el TLC firmado entre Colombia y Estados Unidos, enumerando sus objetivos y alcances, bondades y desventajas, expresando sus efectos en la economía nacional.

Evaluar el valor y el comportamiento de las exportaciones de las empresas del sector cerámico hacia los Estados Unidos y su efecto en las finanzas de dichas empresas en el periodo comprendido entre los años 2009 y 2017.

Proponer estrategias que permitan mayor participación y aprovechamiento del TLC Colombia-Estados Unidos, y que contribuyan al mejoramiento de los indicadores financieros del sector.

4. Justificación

4.1. Justificación teórica

Durante su tiempo de negociación e inicios de su implementación algunos autores tenían su posición a favor del tratado indicando que se incrementarían las exportaciones y por tanto crecería el PIB nacional, se crearía mayor confianza de los inversionistas extranjeros los cuales traerían sus capitales a Colombia, al incrementarse las exportaciones crecerían las empresas y por tanto se generarían mayores empleos y de calidad, también que se fortalecería el aparato productivo nacional, convirtiéndose en un país más competitivo, además de que se obtendría productos más económicos y que favorecería a la industria local, disminuyendo sus costos de producción.

A su vez, otros autores tenían su posición en contra donde indicaban que, por el contrario, los productos norteamericanos empezaban a inundar el mercado nacional, incrementándose las importaciones por sobre las exportaciones, no se generarían los puestos de trabajo de calidad que se espera, se limitaría la producción nacional teniendo en cuenta la poca tecnificación de la industria nacional y las deficientes vías de comunicación.

Este documento es elaborado porque permite corroborar o contrastar las distintas posturas existentes antes mencionadas sobre los posibles beneficios o desventajas del TLC firmado entre Colombia y Estados Unidos, mediante el seguimiento y la comparación de datos estadísticos, midiendo el desempeño económico correspondiente a las exportaciones de las empresas del sector cerámico en el Área Metropolitana de Cúcuta, permitiendo concluir el aporte real del Tratado en las finanzas de tales empresas, es decir si ha contribuido a su crecimiento, generación de empleo y competitividad.

El comercio internacional se dio debido a la necesidad de consumir bienes que no se podían

producir en el territorio (Lombana, y otros, 2016), así mismo, al crecer la producción nacional, también se debió buscar la forma de vender los excedentes, surgen entonces las distintas teorías del comercio internacional. Los países tenían en un principio al participar en el comercio internacional aumentar y acumular riqueza, o bienestar económico y prosperidad, por tanto, en términos generales, se afirma que el comercio internacional genera crecimiento y que las economías que no participan de la globalización económica, se les dificulta crecer y satisfacer las necesidades de su población demandante (Lombana, y otros, 2016).

El trabajo de investigación permite determinar en el contexto de la apertura comercial colombiana, la globalización económica y la suscripción de tratados de libre comercio que eliminan o disminuyen aranceles promoviendo el intercambio comercial, si se cumple o no la premisa de crecimiento económico al participar en el comercio internacional por parte de las empresas del sector de la arcilla, es decir, que si la conclusión general de crecimiento le es aplicable a este sector, es decir, si ha contribuido a mejorar sus ingresos, ha contribuido a su crecimiento y posicionamiento. Esto nos permite encontrar los posibles beneficios y desventajas para el sector, así como los distintos factores que han influido de forma positiva o negativa en el crecimiento real del sector.

4.2. Justificación práctica

El presente documento es elaborado porque es importante fomentar el conocimiento en la sociedad y del sector empresarial sobre los TLC, en particular el suscrito con los Estados Unidos, es decir, brindar una definición, en qué consiste, cuáles son sus objetivos y las posibles oportunidades que se presentan en participar en el marco de este acuerdo, así como también dar a conocer el marco legal y sectores potencialmente favorecidos (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015).

El documento también se realiza porque los participantes consideran necesario brindar mayor información a la comunidad en general sobre el sector cerámico del Área Metropolitana de Cúcuta, al brindar una caracterización del sector, enunciando su peso e importancia en la economía regional, en la generación de recursos y de empleo y por tanto su contribución al desarrollo económico y social y la necesidad de fortalecer su estructura (Cámara de Comercio de Cúcuta; Innpulsa Colombia; Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012). También es importante recalcar lo importante del sector en el hecho de que en Cúcuta existe el Centro de Investigación de Materiales Cerámicos, CIMAC, establecido en la Universidad Francisco de Paula Santander, en el cual se realizan estudios técnicos del material arcilloso, se realizan pruebas técnicas sobre los mismos, contiene áreas de innovación y desarrollo tecnológico, así como también brindan información de interés sobre indicadores sobre el sector, este centro nace de convenios interinstitucionales públicos y privados (Universidad Francisco de Paula Santander, 2015). Adicionalmente, también es importante destacar la existencia del Programa de Arcillas Competitivas, el cual tiene por objetivo la dinamización del sector, incentivando en el sector la investigación y desarrollo, mejorando los procesos de producción, buscando soluciones para los problemas de logística y al mismo tiempo alentando la interacción más cercana con los demandantes del producto, identificando requerimientos y especificaciones técnicas y de calidad para ofrecer un producto más acorde a la realidad (Cámara de Comercio de Cúcuta, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013).

El presente trabajo también es elaborado porque vislumbra la importancia de realizar una integración entre la academia o la universidad con los problemas sociales que atañen a su región, en relación al aspecto económico y social, es decir, el aporte que hace la academia en identificar problemáticas existentes, observar sus causas, realizar un diagnóstico, realizar pruebas, obtener

resultados y brindar recomendaciones para transformar el entorno. Es indispensable fortalecer el vínculo entre universidad y empresa o sector productivo del entorno, para de esta manera, la academia como fuente de conocimiento y el sector productivo como fuente de recursos, se articulen para crear nuevos conocimientos que coadyuven a fortalecer el aparato productivo regional y así en un trabajo mancomunado propender por el desarrollo del territorio, buscando estrategias para la generación de empleo e implementación de adelantos tecnológicos que busquen la competitividad regional. Junto a esta relación, es importante integrar al Estado como garante y miembro activo que cree políticas públicas para beneficio regional (Alvarado, 2009).

El documento se elabora porque contribuye a la creación de políticas para fortalecer la productividad de las empresas del sector, debido, a que se al observar las deficiencias en la calidad del producto y la capacidad productiva, pues se utiliza tecnología rudimentaria o procesos naturales y poco tecnificados limitando la competitividad y el crecimiento en comparación con otros países (Sánchez, Gelves & Romero, 2012) entonces, el sector empresarial, podrá tomar decisiones tendientes a invertir en tecnología, investigación, innovación y desarrollo y así mejorar la competitividad del sector. Tales políticas deben evaluar los factores internos como el factor organizacional, el talento humano y lo financiero y factores externos, como el entorno socio-económico y geográfico en el que existe la empresa, que pueden contribuir a generar innovación tecnológica, es decir, aquellos procesos que generen un valor agregado al producto que se fabrica y que por último se traduzca en la obtención de mayores beneficios económicos (Ramírez, 2012).

El presente trabajo se realiza porque suscita estudios posteriores sobre las dificultades que han tenido las empresas del sector en participar en el mercado estadounidense, dificultades expresada como barreras para la internacionalización, entre las que se encuentran barreras socio-culturales,

logísticas, financieras, legales, económicas y de conocimiento (Escandón, Hurtado, & Maribel, 2013), por lo cual se podrá hacer un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de las empresas del sector, conocer sus expectativas o visión de expansión en mercados internacionales, sobre sus conocimientos en la participación en este tipo de tratados, saber sus conocimientos sobre los requisitos y procedimientos para realizar exportaciones y así fomentarlas masivamente.

El documento de investigación es elaborado porque hace un llamado al Gobierno Nacional, a las entidades territoriales y locales encargadas de las políticas económicas a incrementar sus esfuerzos en crear estrategias para motivar al empresariado a tener una cultura exportadora, creando macroruedas de negocios, capacitaciones sobre el manejo de exportaciones, sobre las tendencias y exigencias globales, la inversión de recursos para capital de trabajo y para inversión tecnológica, es decir, crear y aplicar las políticas necesarias para crear condiciones de intercambio comercial fluido, acercando compradores y vendedores y entregando herramientas que faciliten el proceso exportador.

El trabajo de grado contribuye al fortalecimiento de la profesión contable porque permite el afianzamiento de la interdisciplinariedad de la profesión, debido a que aporta a las competencias no sólo en la preparación de informes financieros, el análisis financiero y la toma de decisiones financieras, sino también aporta a las competencias administrativas y de toma de decisiones estratégicas y al análisis estadístico. De ésta manera se cumple también la función social del contador público donde éste no se limite preparar la información financiera de entes privados individuales, sino que a través de estudios sectoriales muestre las realidades del entorno empresarial y, de los resultados obtenidos en los estudios, contribuya a generar sinergias entre los entes gubernamentales y privados concernientes a mejorar el sector productivo real regional y de ésta manera generar mayor empleo y bienestar.

El presente documento, también es realizado porque se constituye como propuesta a presentar como opción de grado para aspirar a obtener el título profesional de Contador Público, así mismo permite generar nuevos conocimientos, poner en práctica lo aprendido en las aulas de clase y fortalecer competencias investigativas que son base fuerte para el desempeño futuro de la carrera profesional.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco teórico

Apertura comercial y TLC con los Estados Unidos. Según lo expuesto por Hernández (2014): “durante los últimos veinte años la política comercial colombiana se ha orientado hacia una mayor apertura comercial y una mayor integración con la economía global”, indicando que Colombia ha pasado de tener medidas cerradas y proteccionistas hacia políticas que buscan expandir los mercados, generar mayor integración con los otros países, estar en concordancia con el proceso de globalización, pues, según algunos postulados se indica que al generarse mayor comercio exterior, repercutiría positivamente en el crecimiento económico de los países, incrementaría el PIB y traería bienestar (Encinas, Rodriguez, & Encinas, 2012). Con los Estados Unidos, se empieza a buscar mayor dinámica comercial a finales de los años noventa, teniendo en cuenta, que ese país, ha sido un gran mercado y que podría generar grandes oportunidades (Hernández G. , 2014).

Los TLC, se han convertido en los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que más han proliferado o surgido, como medida para lograr la apertura económica y enmarcados en las reglas de juego de los países negociadores, evitando sujetarse a las reglas previstas por organizaciones reguladoras como la Organización Mundial del Comercio, OMC (Maldonado, 2014). Según Hernández (2014): “Un tratado de libre comercio (TLC) es un compromiso firmado entre diferentes países para eliminar o disminuir los aranceles entre ellos, independientemente de los aranceles fijados con los países que no se encuentran dentro del acuerdo”, por tanto, la suscripción de estos acuerdos tiene por objetivo eliminar las barreras impositivas y lograr con ello, incrementar las exportaciones de productos nacionales al extranjero. También es importante recalcar que al interior de cada país es necesario realizar

inversiones importantes en los sectores productivos y en el sistema de vías, de tal manera, que se pueda brindar valor agregado a los productos exportados, responder a los diversos compromisos comerciales suscritos, y evitar, problemas económicos sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas (Maldonado, 2014).

Con respecto al TLC firmado entre Colombia y Estados Unidos, surgieron ciertas posturas en favor y en contra del tratado, por parte del Gobierno Nacional se indicaban ventajas tales como beneficios para los consumidores los cuales tendrían mayores productos a adquirir y a menores costos, para los empresarios productores y exportadores que les permitiría incrementar sus productos vendidos en el exterior y por la importación de maquinaria y materias primas más económicas, beneficiaría a las naciones, porque generaría un crecimiento generalizado de la economía, traería un incremento adicional en los niveles económicos nacionales y traería una reducción en la tasa de desempleo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015). Otras ventajas publicadas por diversos autores indicaban que se generaría un crecimiento en el Producto Interno Bruto (PIB) tras el incremento de las exportaciones e importaciones de manera importante, las nuevas oportunidades generadas en la ampliación de mercado dinamizan la inversión extranjera directa –IED, se espera un incremento del empleo global equivalente al 1.7% del empleo inicial aumentando los puestos de trabajo en los sectores secundarios y terciarios de la economía (Botero, 2005), disminuirían los precios y aumentarían las cantidades demandadas y ofrecidas de bienes de consumo final (bienes sustitutos) que entran en el TLC. Este efecto mejorará la calidad de vida, el bienestar de la población y reduciría la pobreza, disminuirían los precios de importación de materias primas y bienes de capital, reduciría costes de producción, aumentaría la producción nacional con menores precios, mejoraría la competitividad de exportables y estimularía la inversión en el país, al descender los precios de

bienes finales, materias primas y bienes de capital, se contendría la inflación y mejoraría la competitividad de la economía y aumentaría la capacidad de compra de los hogares, el libre acceso de materias primas, bienes de capital e inversión extranjera directa (IED) favorecería la actualización de tecnologías, disminuiría los costes por unidad de producción, aumentaría la productividad de los recursos y mejoraría la eficiencia económica del sistema, la proporción de exportaciones e importaciones en el PIB tendería a aumentar, profundizaría la inserción económica del país y el manejo económico de los desajustes estaría sujeto a comportamientos externos (Giraldo & Vargas, 2007), el TLC con los Estados Unidos tendrá efectos positivos sobre la economía colombiana como un todo, la firma del tratado trae estabilidad en las reglas de inversión, generando mayor seguridad para los inversionistas permitiendo un aumento de la inversión a largo plazo (Gracia & Zuleta, 2009).

Por su parte autores indicaron posibles desventajas al suscribir e implementar el tratado, quienes inferían que se podría observar una disminución en los puestos de trabajo en los sectores primarios (agricultura, pesca, minería) cerca del 9.5% (Botero, 2005), al existir grandes diferencias tecnológicas entre ambos países, los productos nacionales no tienen mayor valor agregado, se les debe aplicar mayor trabajo, por tanto, incorporan más costos y dejan de ser competitivos, pese a que el tratado ofrece la posibilidad de exportar a EE.UU. sin pagar aranceles, el abanico de productos que efectivamente pueden competir en ese mercado es muy reducido y se concentra más que todo en bienes primarios de origen mineral y agropecuario, se vería la invasión de mercancías norteamericanas, que golpeará sin misericordia a aquellos sectores (industrial, agropecuario, servicios), cuya actividad se orienta principalmente al mercado interno, generando mayor desempleo y empobrecimiento de la población (Romero, 2006), los efectos de un TLC entre Colombia y los Estados Unidos deben ser relativamente

pequeños en términos de crecimiento agregado, pero significativos a nivel sectorial, especialmente para el sector agrícola (Gracia & Zuleta, 2009).

Justamente para determinar cuál de las distintas posturas y pronósticos establecidos a favor y en contra del tratado de libre comercio es la que se han cumplido, se realiza una revisión histórica del comportamiento y de la dinámica comercial entre ambos países antes y después de la entrada en vigencia del tratado, observando las exportaciones e importaciones y la balanza comercial entre ambos países, lo que permitirá establecer una postura sobre la oportunidad de haber firmado el tratado o su inconveniencia. Las teorías antes enunciadas podrán soportarse con la medición del comercio internacional, manifestado en el ingreso y egreso en unidades monetarias, ello será un indicador para determinar posibles causales del cumplimiento de una u otra postura. Así mismo se observan los renglones de la economía o los productos más exportados hacia los Estados Unidos, lo que permitirá conocer mayores razones de peso por los beneficios o pérdidas obtenidas en términos de intercambio comercial, pues indicará las fortalezas y debilidades en la oferta de exportación nacional. Con el trabajo de investigación se podrá mostrar qué posición realizó mejores precisiones, pero también, se pueden generar estrategias para seguir mejorando el desempeño económico o, por el contrario, de empezar a crecer y salir de las coyunturas económicas nacionales.

Haciendo una aproximación al objetivo que se busca, es importante destacar que después de la entrada en vigencia del TLC, se pueden observar algunas situaciones importantes, como es la caída en las exportaciones hacia los Estados Unidos, pero un incremento de las compras de productos de ese país, hecho que ha empezado a revertir la balanza comercial entre ambos países. También se evidencia un incremento en el número de productos nuevos exportados hacia ese país, pero que éstos no han sido representativos y, que por tanto, contribuyan a incrementar

considerablemente las exportaciones (Maldonado, 2014).

También se puede observar en datos estadísticos de exportaciones e importaciones, la balanza comercial entre ambos países ha cambiado pasando de tener superávit hacia el año 2012 cuando presentaba una balanza comercial positiva de \$US8.244 millones de dólares (valores FOB), y a tener un déficit hacia el año 2017 de \$US864,5 millones de dólares (valores FOB), (Departamento Nacional de Estadística, 2018), indicando que paulatinamente las exportaciones han aumentado en menor proporción a las importaciones de productos de origen estadounidense.

Teorías sobre comercio internacional. Dentro de las teorías existentes en relación con el comercio internacional, se puede mencionar entre ellas, la teoría de la Ventaja Comparativa enunciada por David Ricardo, citado por (González, 2011) el cual estipulaba que los países debían especializarse en aquellos productos en donde tiene mayor ventaja absoluta y deben importar aquellos productos en los que tiene mayor desventaja absoluta, es decir, se debe exportar aquellos productos que el país fabrica usando los recursos de manera más eficiente e importar aquellos en los que el país sean menos eficiente, por tanto, se indica que los países deben esforzarse en producir a mayor escala aquellos productos que les cuesta menos producir y sobre los cuales tiene mayor conocimiento o experiencia, tal es el caso de las empresas del sector de la arcilla, las cuales tradicionalmente tienen oportunidades para mejorar su producción, ya que cuenta con materias primas de calidad y de fácil acceso, y tienen conocimientos importantes sobre sus productos, pero, aun así, es necesario mejorar en productividad para ser más competitivos.

Aunado a lo anterior, en el trabajo se realiza una caracterización de las empresas del sector, lo que puede demostrar el grado de competitividad de las mismas en el contexto de los mercados globales. Por contar con grandes reservas de materias primas (arcilla) y de gran calidad, y que

son de fácil acceso, las empresas del sector están llamadas a ser líderes nacionales en la producción y comercialización de productos cerámicos, además que la industria cuenta con varios años de experiencia, hechos que deben contribuir a su liderazgo, más sin embargo por aspectos de coyuntura económica regional, así como de debilidades internas y problemas de infraestructura esto no ha sido posible. Es así como las industrias de cerámica deben enfocarse en mejorar sus procesos y así ser más productivas y poder competir en calidad y en precios ante la competencia internacional.

Justamente el modelo de Heckscher-Ohlin, (citado por González, 2011), indicaba que un país exportará el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante e importará el bien que utiliza intensivamente el factor relativamente escaso. En este punto las empresas del sector cerámico cuentan con abundantes reservas de arcilla, por tanto, se debe convertir en una ventaja para el sector, ya que si se utiliza eficientemente la materia prima sus costos serán menores y las empresas podrán competir en mercados globales. Si las empresas del sector tuviesen la capacidad de aprovechar sus recursos al máximo serían sin ninguna duda motor de cambio y transformación social y económica regional.

Así mismo, es necesario tener en cuenta a Adam Smith y su teoría de la Ventaja Absoluta (citado por González, 2011) en la que indicaba que cada país podía especializarse en la producción de aquellos bienes que pudiera producir más eficientemente que otros países, es decir, aquellos productos que puede producir a menor costo y demande menos cantidad de trabajo, por lo tanto es menester, que las empresas del sector cerámico mejoren sus procesos productivos, mejoren la calidad del producto, la eficiencia operativa, incentiven la innovación implementando tecnologías más eficaces y amigables con el medio ambiente, que les permita incrementar su participación en los mercados internacionales, todo esto, en conjunto con

políticas estatales que fomenten la competitividad del sector y brinde incentivos mayores para exportar.

De lo anterior, es fundamental argumentar que, para lograr mayor eficiencia, es importante que exista creación y gestión de conocimiento que lleve a la innovación como valor agregado a los productos cerámicos, acompañado de la incorporación de tecnologías que permitan producir más con los mismos recursos, evitar el consumo adicional de recursos y puedan cumplir con los compromisos adquiridos en el marco de negociaciones internacionales.

Por tanto, para que las teorías de comercio internacional se cumplan, es fundamental que las empresas del sector, acompañadas por iniciativas públicas y privadas, junto con la academia, creen mejores condiciones de competitividad en entornos globales, hecho que permita crecer en mercados y en la participación en cada uno de ellos y que, en últimas, con el aumento de las exportaciones traiga crecimiento económico y mejoras en el aspecto social para el país. Por tanto, el presente trabajo teniendo en cuenta los indicadores de exportación determinarán si las empresas cumplen los postulados enunciados en las teorías o si se está desaprovechando grandes oportunidades por la no capacidad de aprovechar las fortalezas internas.

5.2.Marco conceptual

Acuerdo comercial: Según el artículo 3° del decreto 390 del 7 de marzo de 2016 es un “entendimiento bilateral, plurilateral o multilateral entre Estados, que puede ser de cooperación internacional o de integración internacional. Comprende principalmente los tratados de libre comercio, los acuerdos de promoción comercial y los acuerdos de alcance parcial que se encuentren vigentes o en aplicación provisional”.

Arancel: Tarifa oficial determinante de los derechos que se han de pagar en varios servicios, como el de costas judiciales, aduanas, etc., o establecida para remunerar a ciertos profesionales”

(Real Academia Española, 2017).

Arcilla: Tierra finamente dividida, constituida por agregados de silicatos de aluminio hidratados, que procede de la descomposición de minerales de aluminio, blanca cuando es pura y con coloraciones diversas según las impurezas que contiene (Real Academia Española, 2017).

Área Metropolitana: Según el artículo 2° de la Ley 1625 del 29 de abril de 2013 “son entidades administrativas de derecho público, formadas por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo, vinculados entre sí por dinámicas e interrelaciones territoriales, ambientales, económicas, sociales, demográficas, culturales y tecnológicas que para la programación y coordinación de su desarrollo sustentable, desarrollo humano, ordenamiento territorial y racional prestación de servicios públicos requieren una administración coordinada”.

Balanza comercial: Es la diferencia que existe entre el total de las exportaciones e importaciones de un país (Departamento Nacional de Estadística, 2018).

Competitividad: se entiende como la relación entre varias entidades, países, etc. para ofrecer el mejor servicio y obtener los mayores resultados de forma equiparable con respecto al resto del mundo (Gerencie.com, 2013).

Exportación: Según el artículo 3° del decreto 390 del 7 de marzo de 2016 “es la salida de mercancías del Territorio Aduanero Nacional cumpliendo las formalidades aduaneras previstas en la Ley. También se considera exportación, la salida de mercancías a depósito franco, en las condiciones previstas en la Ley.

Finanzas: es una rama de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma como se gastan o consumen, a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan (Gerencie.com, 2010).

Innovación: Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD/European Communities, 2005).

Internacionalización: es el proceso en el que la compañía crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional, es la posibilidad de insertarse en dicho mercado o ampliar la vinculación al mismo (Gerencie.com, 2017).

Partida arancelaria: La partida arancelaria es un código a 10 dígitos en donde se describe la mercancía con fines de facilitar su identificación en el comercio internacional y determinan los requisitos e impuestos a pagar (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016).

Productividad: relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados por las empresas, y busca mejorar los resultados sin incrementar los recursos a utilizar, lo cual redundaría en una mayor rentabilidad para la empresa (Gerencie.com, 2011).

Producto cerámico: objeto moldeado con materias primas naturales plásticas y endurecido permanentemente por el calor (Galán & Patricia, 2005).

Sector cerámico: La industria dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la arcilla se puede clasificar en dos grandes grupos: las cerámicas y las empresas de gres (Cámara de Comercio de Cúcuta, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

Tratado de Libre Comercio, TLC: Según Hernández (2014) “es un compromiso firmado entre diferentes países para eliminar o disminuir los aranceles entre ellos, independientemente de los aranceles fijados con los países que no se encuentran dentro del acuerdo.

5.3.Marco espacial

Marco demográfico. Los empresarios y/o industriales de la arcilla corresponden al conjunto de propietarios o inversionistas de este tipo de empresas, los cuales, al realizar su inversión en este tipo de negocio, esperan obtener beneficios económicos en el futuro. Según el tipo de empresa existen empresas de personas naturales y personas jurídicas o sociedades, por lo cual el número de inversionistas de forma evidente es mayor. El sector de la arcilla está íntimamente ligado con el sector de la construcción, por lo tanto, impacta de forma indirecta también en este sector, en especial en la construcción de vivienda.

Con respecto a los trabajadores o personas que laboran en las empresas, según tipología enunciada anteriormente, en la cual se pueden evidenciar personas en el área productiva con estudios de primaria y bachillerato en su mayoría, y en el área administrativa con personal profesional y técnico con limitante en talento humano con estudios de Especialización, maestrías y doctorados (Ramírez, 2012), hecho que nos permite inferir, que el tipo de población abarca estratos medios y bajos. Según la información reportada, las empresas inscritas declararon en total que contaban con cerca de mil quinientos cincuenta (1.550) empleados. Adicionalmente a estas personas, se incluye de forma indirecta a sus familias, incrementando en mayor medida la población involucrada (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2016).

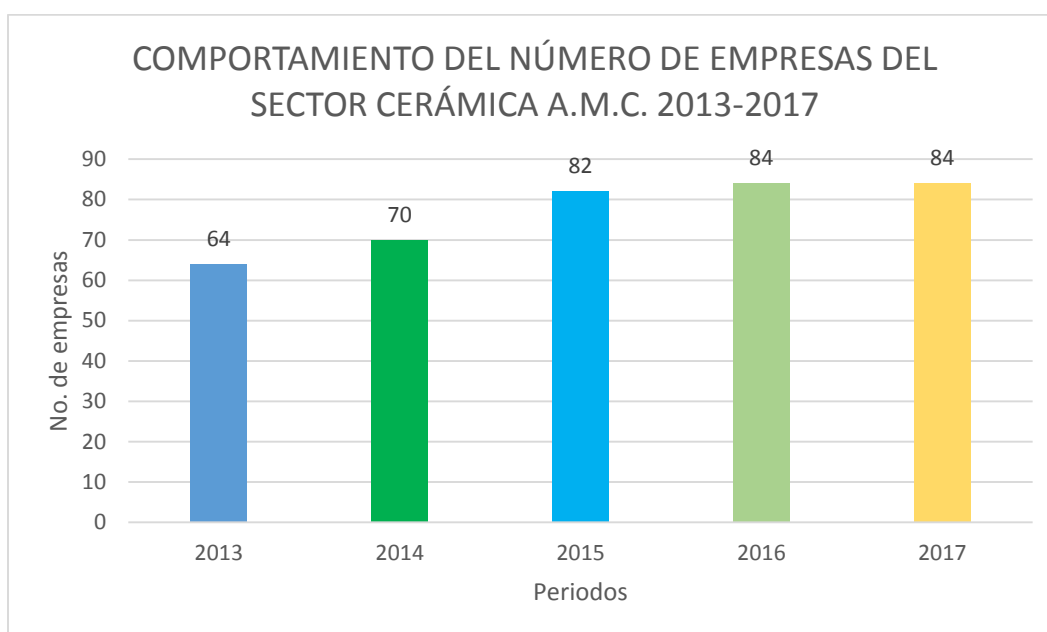
Marco geográfico. El presente trabajo de investigación se enmarca exclusivamente en el Área Metropolitana de Cúcuta, el cual está ubicado en el Departamento Norte de Santander, nororiente colombiano, con coordenadas 7°50'17" latitud Norte y 72°50'46" longitud Oeste, con un área total de 1.250 km² y está compuesto por seis (6) municipios: San José de Cúcuta (núcleo), Villa del Rosario, Los Patios, El Zulia, San Cayetano y Puerto Santander (AMC, 2017). Tiene una población estimada de ochocientos setenta y tres mil trescientos setenta (873. 370)

habitantes a junio 30 de 2017 (Departamento Nacional de Estadística, 2017). Limita al este con la República Bolivariana de Venezuela.

San José de Cúcuta, fundada en 1773, es la capital del departamento Norte de Santander, tiene industrias lácteas, la construcción, los textiles el calzado y la marroquinería, sus habitantes se estiman en seiscientos sesenta y dos mil seiscientos setenta y tres (662.673). Villa del Rosario, fundada en 1761, su actividad comercial se centra en el comercio fronterizo, cultivo de café, hortalizas y árboles frutales, producción de calzado y productos de madera, tiene una población estimada de noventa y dos mil seiscientos sesenta y un (92.661) habitantes. Los Patios, declarado como municipio independiente en el año 1985, en su economía se observa el sector avícola, el cultivo de café, explotación de arcilla y piedra caliza. Su población se estima en setenta y ocho mil cuatrocientos nueve (78.409) habitantes. El Zulia, su economía se basa en el cultivo de caña de azúcar, café, arroz, maíz, yuca y cacao. Se destacan las actividades con arcilla, caliza, carbón y arena. Su población se estima en veintitrés mil trescientos ochenta y ocho (23.388) habitantes. San Cayetano, fue fundada en el año 1773, es un municipio de atractivo turístico. Su población es estimada en cinco mil seiscientos cuarenta y nueve (5.649) habitantes. Puerto Santander, fue fundada en 1926, su economía se basa en el comercio, producción agrícola de arroz, plátano, maíz y yuca, producción ganadera, extracción de arena y acopio del carbón. Su población se estima en diez mil quinientos noventa (10.590) habitantes (AMC, 2017) (Departamento Nacional de Estadística, 2017).

Marco organizacional. El trabajo de investigación se desenvuelve en el desempeño exportador de productos cerámicas de las empresas del sector cerámico del Área Metropolitana de Cúcuta, en el marco del tratado, el cual se define como aquella industria o conjunto de empresas que tienen por actividad económica la extracción, la producción y la comercialización

de productos provenientes de la arcilla (Cámara de Comercio de Cúcuta, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012). Entre los productos derivados de la arcilla se destacan: bloques, teja española, ladrillo perforado, ladrilla macizo, teja plana, rosetones, cenefas, caballetes, tableta vitrificada y esmaltada, enchapes y revestimientos (Sánchez, Gelves & Romero, 2012). Por tanto, mide el desempeño únicamente de estas empresas pertenecientes al sector mencionado que, según cifras de la Cámara de Comercio a inicios del 2018, se encuentran inscritas cerca de 84 empresas, según lo muestra la siguiente gráfica (el listado de empresas existentes se encuentra en el anexo 1).



Gráfica 1 Comportamiento del número de empresas del sector cerámica A.M.C. 2013-2017

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Independientemente a las dificultades económicas que atraviesa la región, se puede observar que el número de empresas existentes ha crecido en los últimos 5 años, aunque se evidencia también es que en los dos últimos años no ha aumentado el número de empresas matriculadas.

5.4.Marco temporal

El trabajo de investigación realiza su estudio por un periodo de tiempo determinado, el cual corresponde a datos tomados desde el año 2009 y hasta el año 2017, realizando una observación del comportamiento de las variables de exportación antes y después de la entrada en vigencia del tratado con los Estados Unidos, y del comportamiento de algunos indicadores financieros.

6. Hipótesis de trabajo

6.1. Hipótesis de primer grado

Observando la coyuntura económica regional, aunado a la decadente infraestructura vial, y a las limitaciones internas de cierto número de empresas del sector de la arcilla, se puede inferir que el TLC entre Colombia y los Estados Unidos no ha generado un impacto positivo significativo, material o representativo en sus finanzas.

6.2. Hipótesis de segundo grado

Las causas posibles de que el impacto financiero en las empresas del sector, no sea el esperado podrían ser: utilización de tecnología incipiente, no cumplir con los requisitos mínimos de calidad exigidos, no tener la capacidad de producción para atender pedidos a gran escala en poco tiempo y que reduzcan los costos de producción, así mismo, no se observa gran aporte en innovación y desarrollo, producto de poca iniciativa gerencial y por falta de capital dentro de la organización, pues es natural, en estos tiempos de crisis, que las empresas bajen sus costos de operación y por tanto no vean viable realizar inversiones en investigación. Por tanto, no se ha aprovechado los beneficios que el Tratado podría traer, trayendo consigo un impacto financiero positivo muy leve o moderado.

7. Aspectos Metodológicos

7.1. Tipo de estudio

Según el ámbito. El presente trabajo se puede considerar como una investigación no experimental, la cual se define como: “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos cambiar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (dependientes). Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Con base en el concepto anterior se deduce que el trabajo que se está realizando corresponde con este tipo de investigación, puesto que se basa principalmente en observar los resultados o efectos que ha tenido la entrada en vigencia del TLC entre Colombia y Estados Unidos para las empresas del sector cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta, lo que indica que no se puede modificar las variables que influyen en dichos resultados, no se realizarán experimentos ni pruebas para comprobar alguna hipótesis, sino por el contrario, se observan los datos obtenidos, se recopilan, se tabulan y grafican, se comparan o confrontan y de ellos se obtienen conclusiones.

Según los objetivos propuestos. La investigación realizada se cataloga de tipo descriptiva. Hernández, Fernández & Baptista (2006) definen la investigación descriptiva, como “Los estudios que únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”

Según el concepto dado, se determina que el trabajo se ajusta a este tipo de investigación, porque se va a realizar la recopilación de información existente, la medición de los datos obtenidos y la determinación del impacto del TLC en las empresas del sector cerámico en el Área Metropolitana de Cúcuta, bajo los anteriores aspectos, incluyendo además los aspectos

conceptuales y las variables que influyen en dicho impacto (exportaciones). Por tanto, la investigación muestra el comportamiento de las variables en un periodo determinado de tiempo y con base a ello, se llegan a las conclusiones respectivas, es decir, no se realiza explicaciones del origen o causas, ni del comportamiento de las variables.

Según el periodo en el que se efectúa. La investigación a realizar tiene un alcance longitudinal, al respecto Hernández, Fernández & Baptista (2006) definen la investigación longitudinal, como “La investigación que recolecta datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias”

Se considera que este trabajo aplica la investigación longitudinal, puesto que los datos que se van a recolectar, corresponden a periodos consecutivos de tiempo, que abarcan desde el año 2009 hasta el año 2011 (antes de la entrada en vigencia del TLC) y del año 2012 hasta el año 2017 (después de entrado en vigencia el TLC), por lo tanto, se podrá realizar una comparación sobre los cambios financieros que se presentaron durante los dos periodos anteriormente mencionados, de dicha comparación se puede determinar el comportamiento y la evolución de las exportaciones hacia Estados Unidos de productos cerámicos y así mismo, llegar a una conclusión mejor fundamentada. El trabajo, no se realiza en un periodo o tiempo determinado, es decir, no es estático, sino que permite medir tendencias en el tiempo.

7.2.Método de investigación

En el desarrollo de los objetivos de investigación se pondrán en práctica los siguientes métodos y estrategias:

En primer lugar, con base a la información existente en las bases de datos y de documentos oficiales se procede a realizar una definición de las empresas del sector, también se procede a determinar el tipo de empresas existentes según su organización legal ya sea persona natural o

societario (personas jurídicas), así como también, se realiza la clasificación por tamaño conforme a la Ley. Se realiza conjuntamente una enunciación del personal contratado dentro de la organización, junto con el tipo de tecnología existente. Con base a cada información obtenida, se procede a realizar un análisis de cada variable descrita.

En segundo lugar, con base a información de documentos oficiales, se realiza una presentación del Tratado firmado entre los dos países, mostrando posibles beneficios y bondades que traería para Colombia, así como la importancia de éste tratado y las oportunidades latentes, realizando, además, una breve reseña de cómo se llegó a la suscripción del mismo. Conjuntamente, se pretende contrastar los beneficios posibles mostrando y comparando las cifras de las exportaciones y las importaciones por el periodo correspondiente entre los años 2009 al 2017, mostrando la balanza comercial y su variación en el tiempo, lo cual al analizar las cifras permitirá vislumbrar si el tratado ha sido realmente beneficioso. También se realiza una presentación de los principales renglones nacionales exportados hacia los Estados Unidos desde el año 2010 hasta el 2017, para determinar donde existe mayor fortaleza nacional y cuáles son los sectores que mayor contribuyen a las exportaciones hacia ese país y su variación en el tiempo. El mismo análisis aplicado a la economía nacional, es realizado a nivel de la región y de ésta manera determinar el comportamiento económico y la balanza comercial y determinar la participación con respecto al nivel nacional, determinando si su desempeño es igual, mejor o peor. También se muestra el comportamiento de los principales productos exportados desde la región hacia los Estados Unidos, para determinar los renglones donde existe mayor fortaleza regional. Finalmente se determina y se delimitan, las distintas partidas arancelarias que entraron en la negociación en el tratado y que abarcan el sector de la arcilla.

En tercer lugar, se procede a determinar el impacto financiero en las empresas del sector, por

tanto, se muestra en forma comparativa las exportaciones de productos cerámicos a nivel nacional y regional con el objetivo de determinar el desempeño de cada uno desde el año 2009 hasta el año 2017, permitiendo realizar un análisis que permita prever la favorabilidad o no del tratado en el sector, y si el comportamiento regional es mejor, peor o igual al nacional, y determinar la participación regional en el entorno nacional. La información comparativa se realizará teniendo en cuenta los productos exportados identificados por su partida arancelaria, hecho que permitirá identificar cuáles son aquellos productos donde se es fuerte nacional y regionalmente, sacando conclusiones sobre valor agregado o no sobre los productos.

Con la información de las exportaciones de los productos cerámicos, se procede a obtener la información financiera de las empresas del sector, para lo cual, de la población total de 84 empresas del sector, de éstas se reduce a 15 empresas exportadoras, y de éstas 15 empresas se seleccionan 4 empresas como muestra teniendo en cuenta aspectos tales como además de ser exportadoras, se pertenezcan al Área Metropolitana de Cúcuta, aquellas más representativas para el sector debido a su nivel de ingresos, activos y personal contratado y que cuenten con información financiera uniforme, confiable y comparable durante el periodo de estudio. Al proceso para realizar esta selección se utiliza el método del muestreo por conveniencia el cual se emplea motivada por la disponibilidad de la información financiera (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Con la información financiera se procede a realizar primero la consolidación de la información financiera individual de las empresas seleccionadas y posteriormente se realiza el análisis financiero horizontal y vertical, junto con la aplicación de ratios financieros. Los indicadores obtenidos de la información financiera, se calcularán teniendo en cuenta las exportaciones hacia los Estados Unidos y sin las exportaciones hacia ese país, por lo cual,

obtendremos la diferencia entre indicadores año a año, y su variación en el tiempo, lo cual permitirá medir y concluir si existe o no impacto financiero positivo significativo.

En cuarto lugar, teniendo en cuenta la literatura existente, se procede a efectuar y sugerir algunas estrategias. Las estrategias se agrupan en dos grandes bloques. El primero de ellos corresponde aquellas estrategias que buscan el fortalecimiento interno de la empresa para crecer en la competitividad, se enfoca por tanto a la mejora de procesos alcanzando mayor productividad, cualificación del personal, uso de las tecnologías y aplicación de la innovación, apropiación de conocimiento, en la planeación y la logística. El segundo bloque de estrategias formuladas, están encaminadas hacia la proyección internacional, pues buscan que la empresa conozca las oportunidades de negocios y los mercados objetivos, la forma de conquistar tales mercados, los medios a emplear para llegar a ellos, así como también el conocimiento de aspectos legales claves en el comercio exterior y de las herramientas existentes que facilitan su internacionalización.

7.3.Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Teniendo en cuenta que la investigación planteada no es experimental y, por tanto, no se realiza trabajo de campo, para su desarrollo la obtención de la información se realizará a través de Fuentes Secundarias. Entonces, en el desarrollo del trabajo, se obtendrá el siguiente tipo de información a través de la realización de consultas en las bases de datos de las siguientes entidades y sistemas:

Tabla 1 Fuentes y tipos de información

TIPO DE INFORMACIÓN	ENTIDAD/SISTEMA
Bases de Datos	Cámara de Comercio de Cúcuta
	Procolombia
Datos Estadísticos	Departamento Nacional de Estadística (Colombiatrade.com.co, 2019)
	(Gestor Comercial y de Crédito, 2019)
	(Legiscomex Sistema de Inteligencia Comercial, 2019)

Fuente: Elaboración propia

La recolección de la información requerida para el desarrollo del proyecto se realizará a través de la consulta y descarga de dicha información disponible de forma pública en las páginas web de las entidades y sistemas de información y, por medio de la adquisición de la información que no es de carácter totalmente público, por la cual, se deben cancelar algunos derechos, tal es el caso de las bases de datos de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta, así como datos precisos de exportación obtenidos en Procolombia.

7.4. Tratamiento de la información.

Técnicas utilizadas. Una vez recolectada toda la información disponible, la cual debe consistir en el valor de las exportaciones de productos cerámicos hacia los Estados Unidos desde la región establecida, la información financiera (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados) de las empresas del sector seleccionadas correspondientes al periodo de tiempo de la investigación. Esta información usualmente es suministrada por las bases de datos en archivos en aplicativo Microsoft Excel, lo que facilita su manejo.

Con la información recolectada se procede a realizar su consolidación por sector por cada uno de los periodos objeto de investigación, también se realiza en archivos de la aplicación antes mencionada.

La información consolidada se somete a análisis horizontal para determinar la variación de un año a otro en términos absolutos y relativos, así mismo, se somete a análisis vertical para

determinar proporciones, especialmente, determinar la participación de las exportaciones en los ingresos totales, activos totales y patrimonio.

Se procede enseguida a realizar el cálculo de indicadores o ratios financieros, especialmente los de actividad o eficiencia, periodo por periodo, para de esta manera poder compararlos año a año y determinar su variación y tendencia.

Finalmente, con la información comparativa y de los indicadores calculados y comparados por periodos, se procede a analizar su tendencia y se procede a determinar las conclusiones del caso.

Presentación de la información. Una vez realizada la recolección y consolidación de la información requerida, se dispone a presentar la información de dos formas: la primera consiste en tabular la información ubicándolas en cuadros con la información bien organizada y comparada, de tal manera, que la información pueda verse íntegramente y, en segundo lugar, se procederá a trasladar la información tabulada a gráficos que permitan observar de una forma más dinámica las variaciones y proporciones del caso, se utilizarán diagramas de barras para determinar diferencias en proporciones y niveles y se utilizaran gráficos de líneas con el objetivo de mostrar la variación de los datos y su comparación simultánea y se utilizarán gráficos de torta, para determinar proporciones entre variables. Tal presentación, facilita a los investigadores y a los lectores, obtener mejores conclusiones, ya que muestran un plano más general y sencillo la información recolectada.

8. Caracterización del sector cerámica del Área Metropolitana de Cúcuta

El sector de la cerámica puede definirse como aquella industria o conjunto de empresas que tienen por actividad económica la extracción, la producción y la comercialización de productos provenientes de la arcilla (Cámara de Comercio de Cúcuta, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012). Entre los productos derivados de la arcilla se destacan: bloques, teja española, ladrillo perforado, ladrillo macizo, teja plana, rosetones, cenefas, caballetes, tableta vitrificada y esmaltada, enchapes y revestimientos (Sánchez, Gelves & Romero, 2012).

Las empresas del sector de la cerámica tienen su origen en el área metropolitana de Cúcuta, debido a que en esta región se encuentran grandes cantidades de la materia prima utilizada para la fabricación de sus productos, (Sánchez, Sarabia & Álvarez, 2016) la arcilla, la cual se encuentra de buena calidad y con propiedades físicas y químicas que facilitan los procesos productivos. La arcilla más común es la arcilla roja, la cual, es muy flexible y permite un mejor acabado del producto final (Cámara de Comercio de Cúcuta; Innpulsa Colombia; Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

El sector por tanto se ha hecho muy tradicional en la región y aporta al crecimiento económico y la generación de empleo. El sector en los últimos años se ha visto afectado por la crisis fronteriza con el país vecino, la República Bolivariana de Venezuela, la cual, en su tiempo fue su mayor socio comercial, hasta el momento el sector no ha tenido una franca recuperación, por tanto, por la situación con el país vecino varios empresarios no recibieron reintegro por sus ventas realizadas hacia ese país, lo cual conllevó a cierre de establecimientos y pérdida de puestos de trabajo. Así mismo, se evidencia una disminución en los impuestos generados y aportados por el sector (Mogrovejo, Bastos, & Pabón, 2015). Los mercados en los cuales

participa el sector es el local, regional, nacional e internacional (Cámara de Comercio de Cúcuta; Innpulsa Colombia; Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

Las empresas del sector se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas (PYMES) en su gran mayoría, las cuales son empresas de tipo familiar y utilizan tecnologías básicas que no permiten ser más productivas, y al mismo tiempo, afectan al medio ambiente con la emisión atmosférica de material particulado contaminante, un ejemplo de tecnología utilizado son los hornos Colmena, los cuales además de ser contaminantes, su capacidad de producción es limitada (Cámara de Comercio de Cúcuta; Innpulsa Colombia; Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

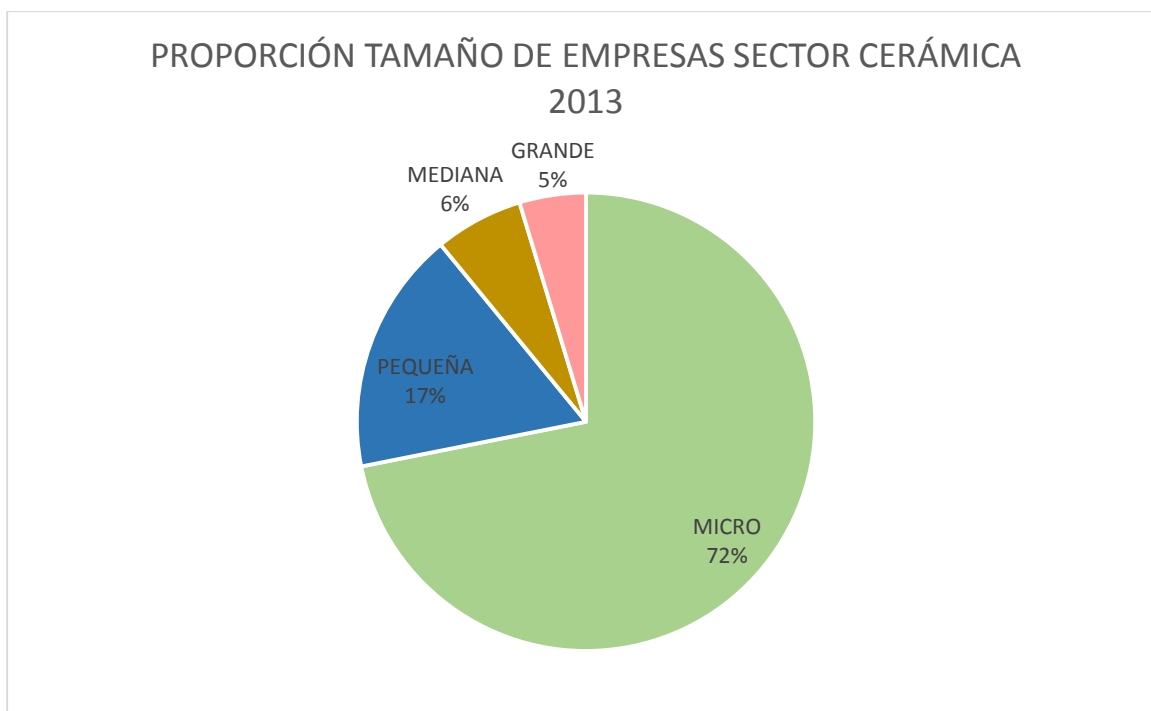
Tabla 2 Caracterización de las empresas

	2013	2014	2015	2016	2017
MICRO	46	52	57	64	62
PEQUEÑA	11	12	16	14	14
MEDIANA	4	4	7	4	6
GRANDE	3	2	2	2	2
TOTAL	64	70	82	84	84

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Como puede observarse en la tabla anterior, son las micro empresas las predominantes en el sector en detrimento de las grandes empresas que son las que menos existen, pero que tienen a su favor mayores recursos económicos, mejor tecnología y talento humano más capacitado.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la participación de las empresas clasificadas según su tamaño durante el año 2013:

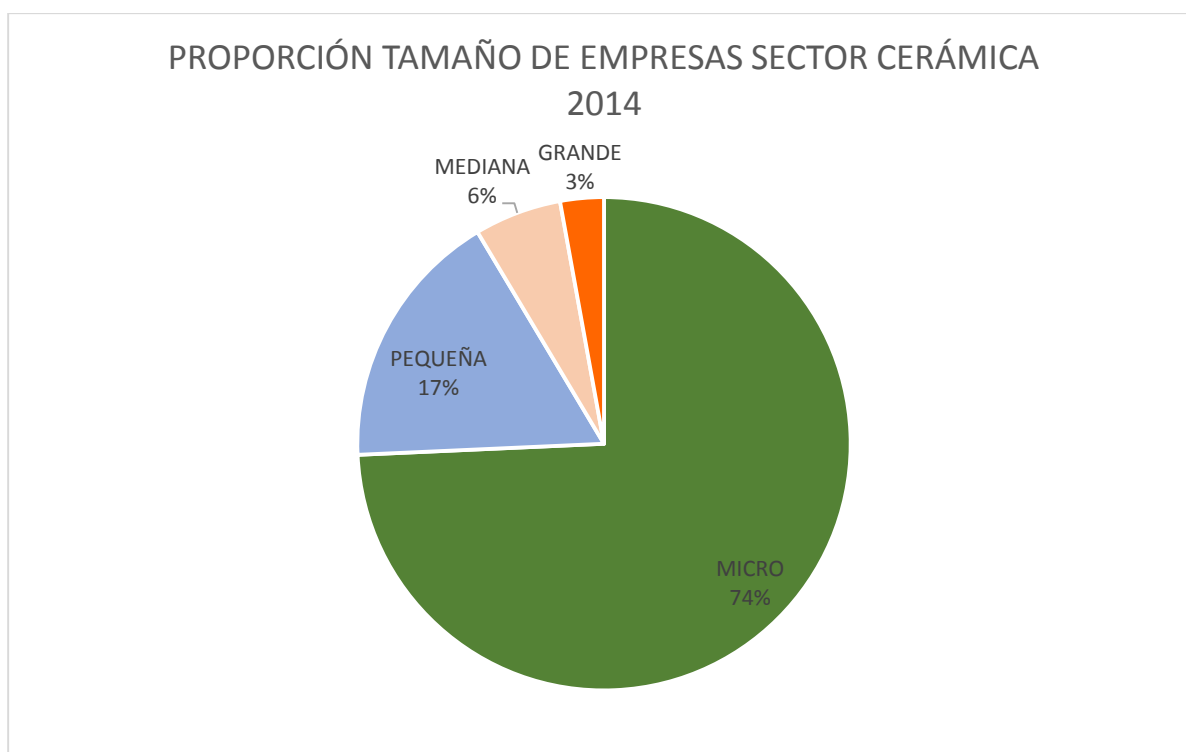


Gráfica 2 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2013

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Siendo las microempresas durante el año 2013 las empresas en mayor proporción, indica que en su conjunto el aporte al sector es menor, por cuanto sus recursos son limitados en liquidez, tecnología y personal capacitado, y que pocas empresas son las que tienen los mayores ingresos y que jalonan el sector por la generación de recursos, impuestos y empleo.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la participación de las empresas clasificadas según su tamaño durante el año 2014:

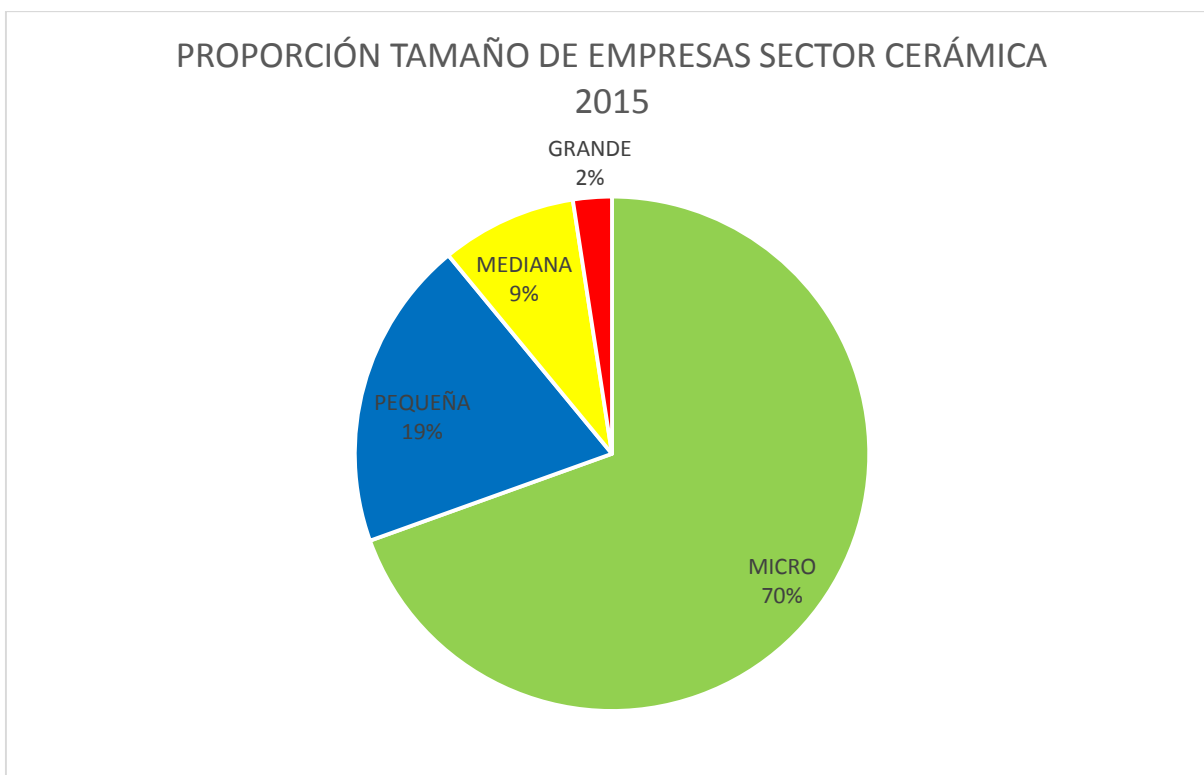


Gráfica 3 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2014

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Continuando con la tendencia del año anterior, el año 2014 muestra una mayoría de empresas micro, las cuales crecieron en número y en proporción, y en las empresas grandes se observa una leve disminución, esto indica que se crearon más empresas micro y que disminuyeron las grandes empresas, posiblemente por la disminución de los ingresos por las dificultades económicas con el país venezolano principal socio comercial.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la participación de las empresas clasificadas según su tamaño durante el año 2015:

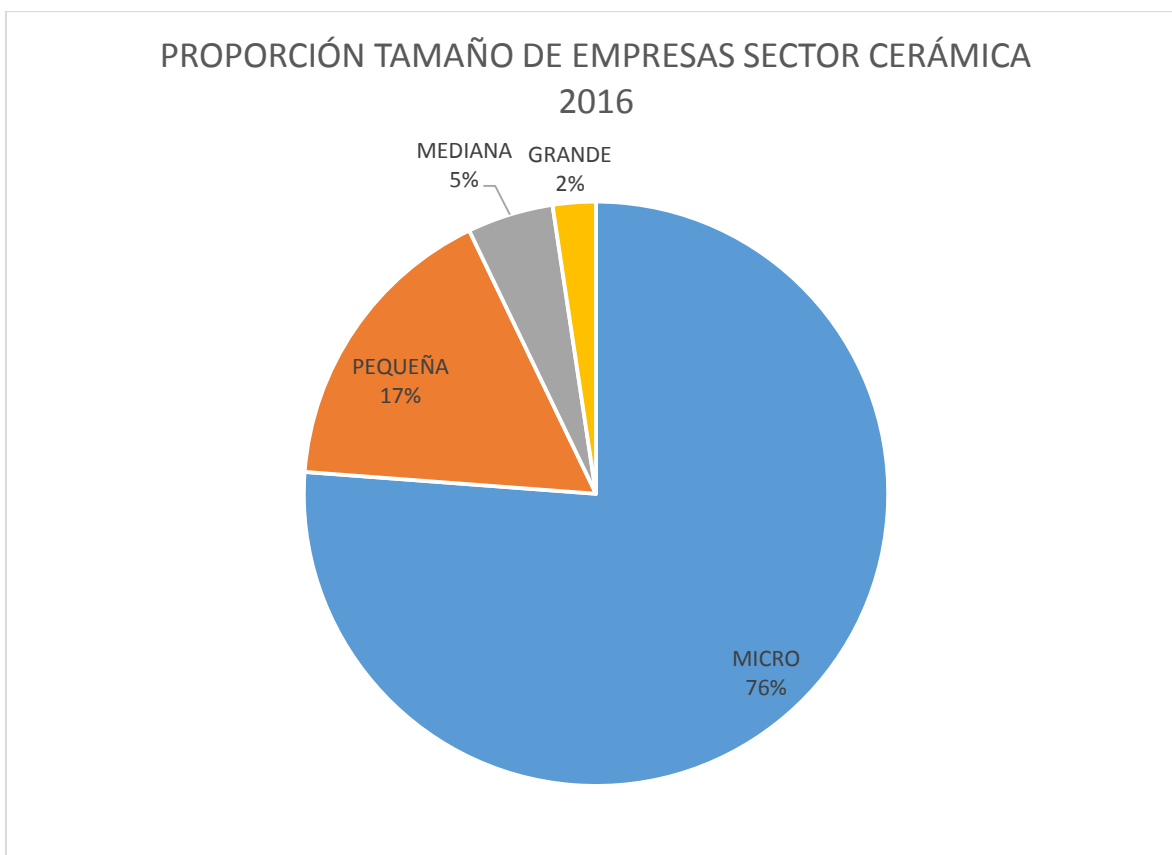


Gráfica 4 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2015

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Para el año 2015, se observa que, aunque sigue el crecimiento en número de microempresas, su participación en el global disminuye, esto debido a que se observa para este año un aumento importante en empresas pequeñas y medianas, lo cual puede indicar, que para estas empresas fue un mejor año y empresas micro y pequeñas crecieron en ingresos, activos y personal contratado.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la participación de las empresas clasificadas según su tamaño durante el año 2016:

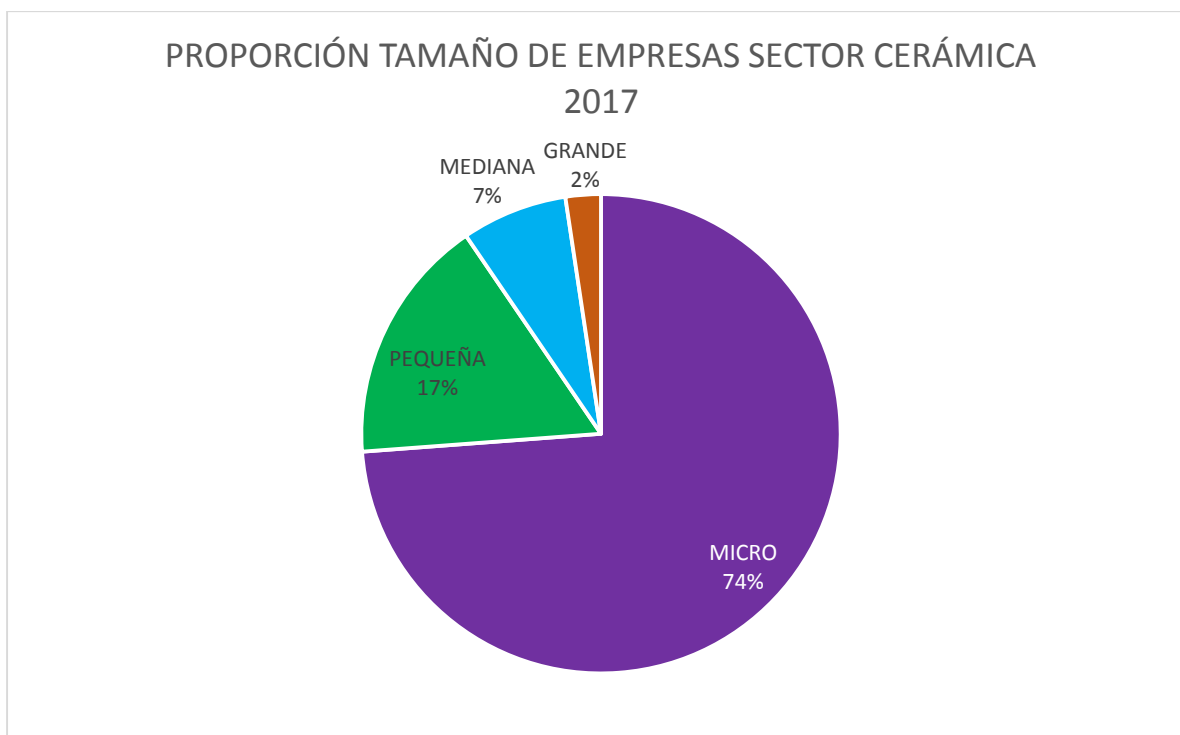


Gráfica 5 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2016

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

En contravención al año 2015, en el periodo 2016 nuevamente las microempresas crecen en mayor ritmo en cuanto a su participación, debido a la creación de las mismas, pero también se observa el detrimento de las pequeñas y medianas empresas, las cuales disminuyeron su participación y número de empresas existentes, hecho que puede inferir que el año 2016, no fue muy positivo para ellas, hecho que las llevó a bajar en categoría.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la participación de las empresas clasificadas según su tamaño durante el año 2017:

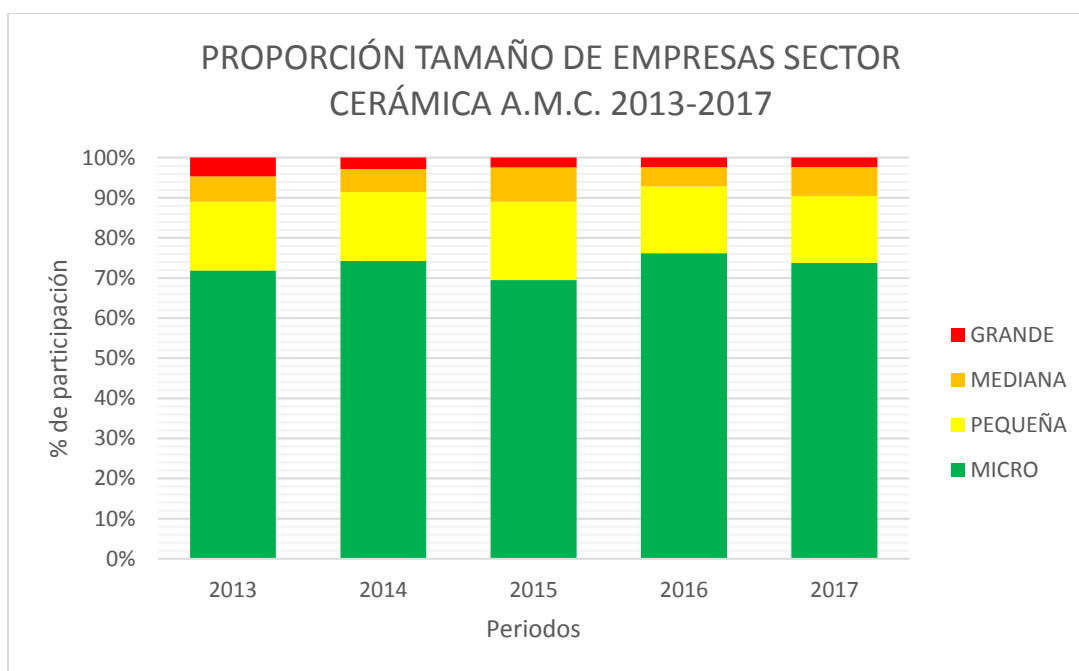


Gráfica 6 Proporción tamaño de empresas sector cerámica 2017

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

En el año 2017, no se observa variación significativa en las empresas del sector, mejor, por tanto, muestra una relativa estabilidad donde predominan las empresas micro y las grandes empresas se reducen a un par en el sector.

En la siguiente gráfica, se puede visualizar el comportamiento de la participación o proporción de las empresas clasificadas según su tamaño desde el año 2013 hasta el año 2017.



Gráfica 7 Proporción Tamaño De Empresas Sector Cerámica A.M.C. 2013-2017

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Al realizar la observación de los distintos gráficos se puede determinar que en todos los casos las microempresas superan el 70% de las empresas existentes, seguidas de las pequeñas empresas que están alrededor del 17%. Esto indica que la mayoría de las empresas al ser micro, cuentan con menor solidez, recursos y de liquidez para afrontar las diferentes dificultades económicas que se presentan, así mismo, no disponen de tantos recursos para la inversión en investigación e innovación. Sólo unas pocas empresas (las grandes) que son generalmente el 2% de las empresas cuentan con suficiente capital para ser más competitivas y sostenibles en el tiempo. De lo anterior es necesario intuir, que es muy importante generar políticas no sólo de creación de empresas, sino también, de fortalecimiento empresarial que permitan que las empresas creadas se mantengan en el tiempo, se fortalezcan y crezcan, y así mejoren su aporte a la economía regional y al bienestar social, pues las microempresas tienen mayores riesgos de desaparecer y más aún,

con el agravante de la coyuntura económica y social actual.

Se evidencia también que las empresas producen por debajo de su capacidad o nivel de producción, lo que no contribuye a la disminución de los costos de producción, debido a que se distribuyen mayores costos fijos por cada unidad producida y así mismo, limita la posibilidad de ser altamente competitivos en mercados internacionales (Mogrovejo, Bastos, & Pabón, 2015).

También se puede observar que el talento humano empleado por estas empresas en su mayoría es de nivel operativo con estudios de primaria y bachillerato en los procesos productivos, en el sector administrativo se observa la presencia de personal de nivel profesional, más sin embargo, es escasa la presencia de personal con estudios de posgrado, magister o doctorado, lo que dificulta la generación de nuevos conocimientos técnicos, por medio de la innovación, la investigación y el desarrollo los cuales son actividades muy limitadas, aunado a lo anterior, las empresas cuentan con capitales reducidos para realizar mayores inversiones (Ramírez, 2012).

En la gráfica a continuación, se presentan datos de dos periodos disponibles sobre el personal contratado en las empresas del sector:



Gráfica 8 Comportamiento personal contratado

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Al hacer la comparación de los dos años citados es obvio que ha existido una reducción del personal contratado cercano al 6,02%, indicando que, a pesar de la disminución de puestos de trabajo, el impacto económico en la región no ha afectado en gran medida el empleo dentro de este sector, en esta región. Cabe destacar que detrás de cada trabajador hay un núcleo familiar, y por tanto, el impacto social del sector por la generación de empleo es significativo.

Hace falta fortalecer el desarrollo interno y administrativo de las empresas para mejorar el desempeño particular, pero así mismo, crear sinergias o cadenas productivas sólidas que integren armónicamente todos los eslabones que hacen parte de la cadena productiva, generando crecimiento y bienestar para todos los actores (Mogrovejo, Bastos, & Pabón, 2015).

A continuación, se presentan la forma en que se encuentran constituidas las empresas:

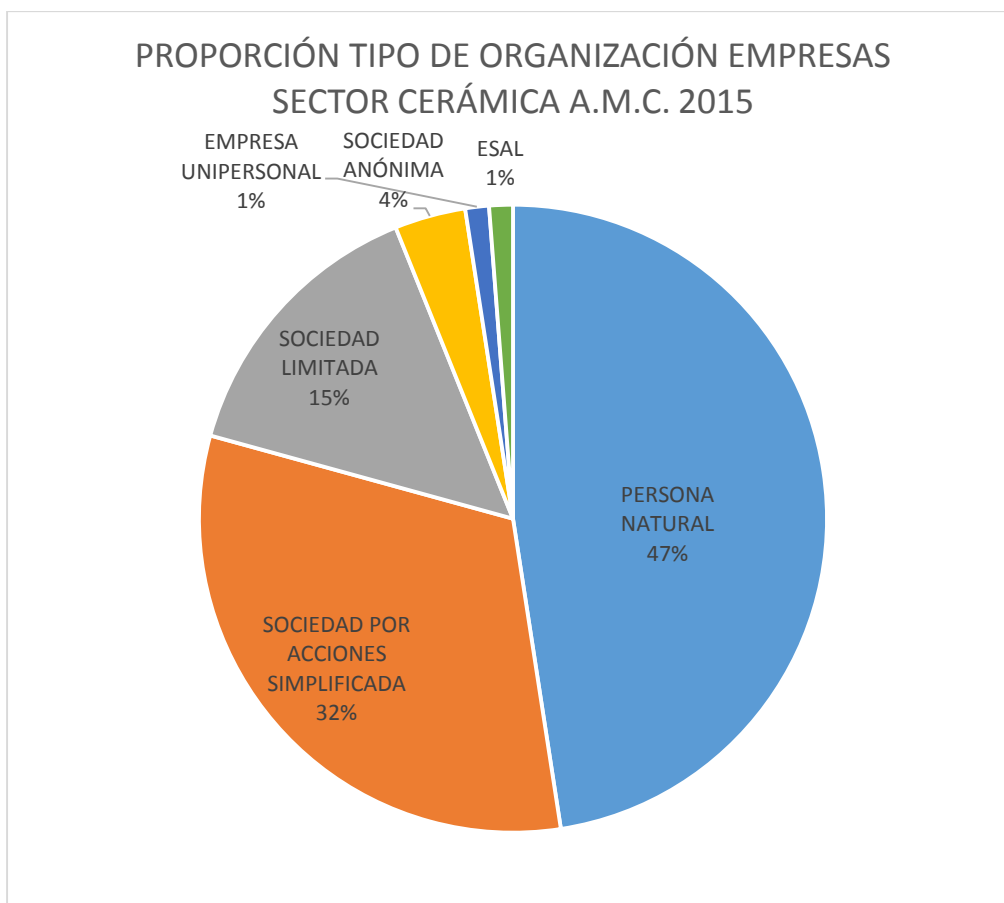
Tabla 3 Clasificación de sociedades

TIPO DE ORGANIZACIÓN	2015	2017
PERSONA NATURAL	39	44
SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	26	27
SOCIEDAD LIMITADA	12	8
SOCIEDAD ANÓNIMA	3	3
EMPRESA UNIPERSONAL	1	1
ESAL	1	1
TOTAL	82	84

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Puede observarse cómo existe en el sector, una preponderancia en el emprendimiento y en la existencia de empresas de tipo familiar en cabeza de un representante o propietario, esto se evidencia con la mayoría de empresas de personas naturales. También se observa por otro lado la poca cultura en el establecimiento de relaciones societarias que lleven a la constitución de personas jurídicas, es decir, falta ver la figura societaria como oportunidad de unir fuerzas para el fortalecimiento empresarial tendiente a cumplir los objetivos sociales.

En la siguiente gráfica se puede observar la participación del tipo de organización de las empresas del sector cerámico en el año 2015.



Gráfica 9 Proporción tipo de organización empresas sector cerámica A.M.C. 2015

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

En el año 2015 justamente las personas naturales emprendedoras son casi el 50% de las empresas registradas en Cámara de Comercio, mientras que el resto se distribuyen en distintas figuras societarias, seguidas por las Sociedades por Acciones Simplificada (S.A.S.) que se han convertido en auge desde la creación de su figura en el 2008 en detrimento de las demás figuras societarias. Paradójicamente, a pesar de que las personas naturales tienen mayor proporción en empresas, son las que menos recursos poseen.

En la siguiente gráfica se puede observar la participación del tipo de organización de las empresas del sector cerámico en el año 2017.

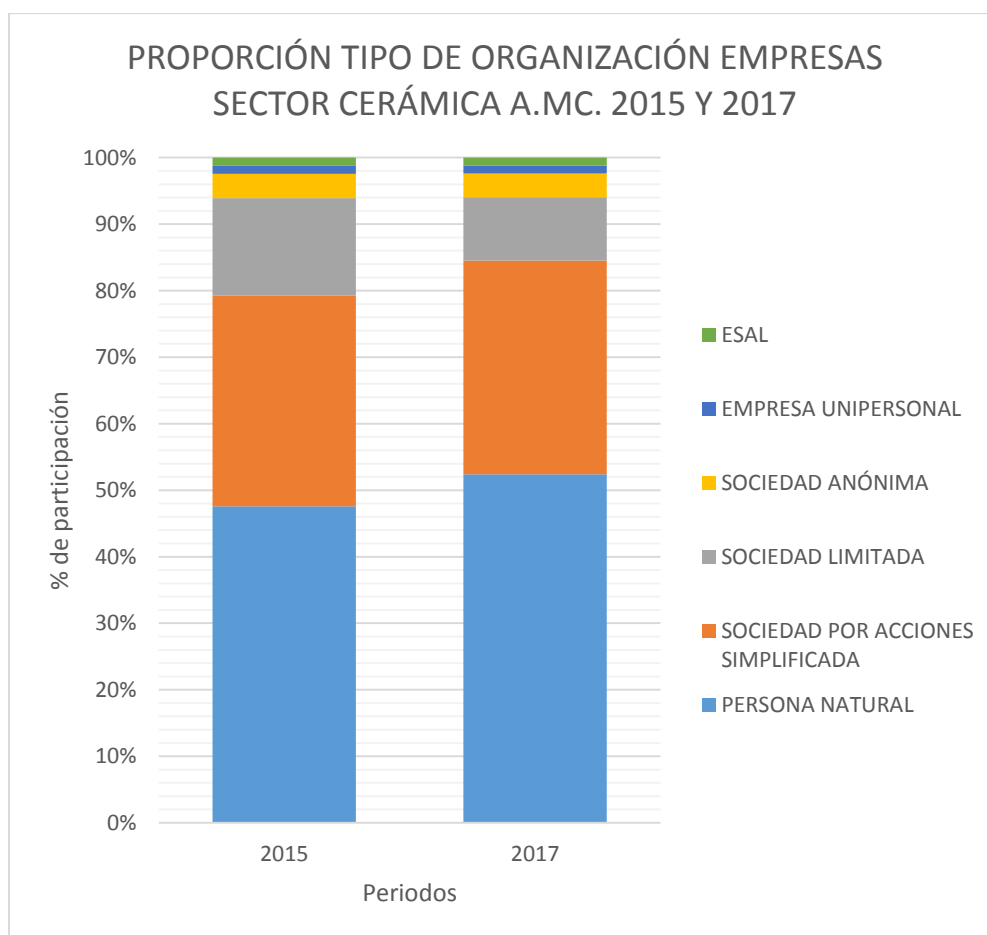


Gráfica 10 Proporción tipo de organización empresas sector cerámica A.M.C. 2017

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Observando el año 2017, la tendencia creciente de las personas naturales empresarias se mantiene y se afecta la figura societaria de las empresas de responsabilidad Limitada, debido a que ésta tiene un manejo menos flexible que otras figuras societarias.

La gráfica siguiente, muestra de forma consolidada la proporción en la participación del tipo de organización de las empresas del sector, en los dos periodos de estudio:



Gráfica 11 Proporción tipo de organización empresas sector cerámica A.MC. 2015 Y 2017

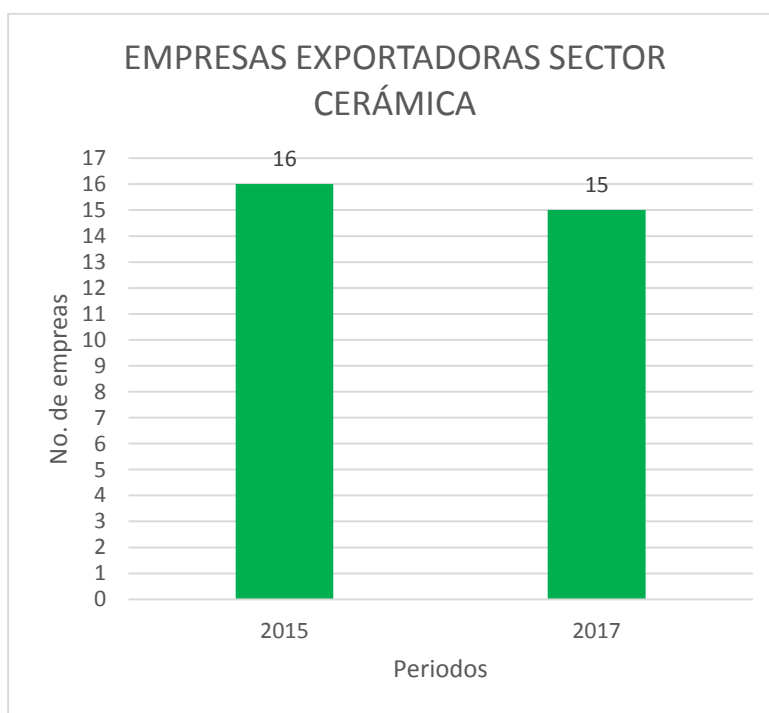
Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Observando las gráficas se puede advertir que en su mayoría las empresas del sector constituyen personas naturales, seguidas de las Sociedades por Acciones Simplificada (S.A.S.), indicando que las personas tienen su propio patrimonio invertido en la empresa, pudiendo ser una limitante para el sector, ya que la supervivencia de la empresa depende de la capacidad económica del propietario para funcionar. Por otro lado, la figura de las S.A.S. se ha venido fortaleciendo en detrimento de figuras societarias como las empresas de responsabilidad limitada, esto por la facilidad que se tiene para constituir las S.A.S. y a su menor rigurosidad en

cuanto a su gestión interna y cumplimiento de normatividad legal. Es importante la conformación de sociedades, por cuanto permite la reunión de mayor capital y que, por ende, favorecen el funcionamiento de la empresa y permite tener mayores recursos para afrontar las dificultades del entorno. Es fundamental que las estructuras de gobierno de las empresas o los máximos órganos societarios, planteen iniciativas en pro de mejorar la competitividad de las empresas, por medio de la innovación y desarrollo.

Las políticas de apertura económica tomadas por el Gobierno Nacional, ha permitido la generación de nuevas oportunidades de negocios en el extranjero, posibilitando llegar a más mercados, esta oportunidad a favorecido a ciertas empresas del sector, las cuales, realizaron mayores inversiones y actualización tecnológica, más sin embargo otro grupo de empresas no han podido acceder a nuevos mercados debido a sus limitaciones en tecnología, infraestructura e innovación, y ello llevó a que se quedaran rezagadas (Mogrovejo, Bastos, & Pabón, 2015).

La gráfica contigua indica el número de empresas exportadoras en dos periodos:



Gráfica 12 Empresas exportadoras sector cerámica

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Monitoreando el comportamiento de las empresas como usuarios aduaneros, sobre todo, que realicen ventas al exterior, se puede destacar que éstas pasaron del 19,51% de empresas exportadoras a un 17,86%, durante el periodo comparado, disminuyendo cerca de 2 puntos porcentuales, algo que podría no ser tan significativo, pero que teniendo en cuenta la realidad económica de la región, esos ingresos adicionales obtenidos en mercados globales pueden afectar los flujos de recursos para las compañías. Es positivo recalcar que cerca del 20% de las empresas del sector exporten ya sea de forma ocasional, indicando que es un buen aliciente, pero que es preciso mejorar.

9. El tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos

9.1.Comercio internacional entre Colombia y los Estados Unidos

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) han constituido un medio para que la apertura económica y expansión comercial colombiana se realice plenamente, es por ello que Colombia ha firmado acuerdos comerciales de este tipo con diferentes países del mundo, así como otros tantos que se encuentran en proceso de negociación (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017), pero sin duda alguna es significativa la firma del TLC con los Estados Unidos puesto que según cifras del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, MINCIT, este país es el principal socio comercial colombiano, puesto que a diciembre de 2017 las exportaciones ascendieron a \$US10.553 millones de dólares (Valor FOB), constituyendo el 27,94% de las exportaciones del año anterior (Departamento Nacional de Estadística, 2018).

Este tratado en particular llevó un tiempo superior a ocho (8) años entre negociaciones y la aprobación del mismo. Con la expedición de la Ley 1143 del 4 de julio de 2007 se aprueban los textos suscritos entre ambos países, con la Ley 1166 del 21 de noviembre de 2007 se realizan una serie de modificaciones a los acuerdos previos y finalmente con el Decreto 993 del 15 de mayo de 2012 se realiza la promulgación oficial y entra en vigencia el TLC.

La importancia de la negociación y posterior firma del tratado con los Estados Unidos radica en que ese país es una de las economías más grandes del mundo (19,39 billones de dólares a 2017, *datosmacro.com*), el cual cuenta con un mercado muy amplio (325,7 millones de habitantes, estimada a 2017) lo que lo convierte en una gran oportunidad para el crecimiento económico y el bienestar social colombiano disminuyendo en últimas la pobreza. Con la firma del tratado se buscaba consolidar la apertura comercial del país, creando relaciones más estrechas con Estados Unidos, convirtiendo a Colombia en un socio comercial privilegiado, con acceso especial al

mercado estadounidense por encima de los demás competidores directos anticipándose en alcanzar tal mercado antes que los países competidores, por tanto, se firmó con el objetivo de aumentar las exportaciones mediante el acceso de más productos en cuanto a cantidad y variedad, incrementar los puestos de trabajo estables, así como también lograr ser un país atractivo para recibir la Inversión Extranjera Directa, IED, esperando así aumentar los flujos de entrada de recursos. Se plantea en términos generales que para el sector industrial se beneficiará de obtener materias primas y maquinarias con menores costos, lo que permite alcanzar mayor competitividad (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017).

Dada la importancia del tratado, un factor fundamental corresponde al acceso a los mercados de bienes, servicios e inversión, bajo la eliminación de los aranceles y de las barreras no arancelarias. En lo referente a la agricultura se logró el acceso o ingreso inmediato de productos en los cuales el país es más competitivo tales como productos cárnicos, lácteos, flores, frutas, hortalizas, margarinas, oleaginosas, azúcar y productos con azúcar, chocolates cigarrillos, tabaco y algodón, cumpliendo las medidas sanitarias y fitosanitarias exigidas por Estados Unidos. En el campo industrial, cerca del 100% de los productos exportables obtuvieron acceso inmediato, beneficiando al sector textil y de las confecciones, las cerámicas, el calzado y productos de cuero, grasas y aceites de palma, entre otros. Con respecto a los servicios, se logró la eliminación de barreras de acceso, se evita la discriminación de proveedores de servicios, se crean espacios para la competitividad, y se desgravan productos de carácter digital. En materia de inversión se busca que Colombia sea más atractivo para la recepción de inversión extranjera directa, se crearon o establecieron reglas claras que brindarían a los inversionistas la confianza para invertir y la protección de sus inversiones (al igual que el inversionista colombiano en Estados Unidos), se eliminaron restricciones fomentando la libre circulación de capitales y

evitando la exigencia de rendimientos mínimos y así mismo se fomenta el respeto a los inversionistas y a sus derechos (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017).

Con respecto a la balanza comercial entre ambos países en el año 2012 Colombia presentaba una balanza comercial positiva de \$US8.244 millones de dólares (valores FOB), pasando a tener una balanza comercial negativa de \$US864,5 millones de dólares (valores FOB), para el año 2017 (Departamento Nacional de Estadística, 2018), este aspecto muestra que el TLC, no ha favorecido al país en términos de valores exportados.

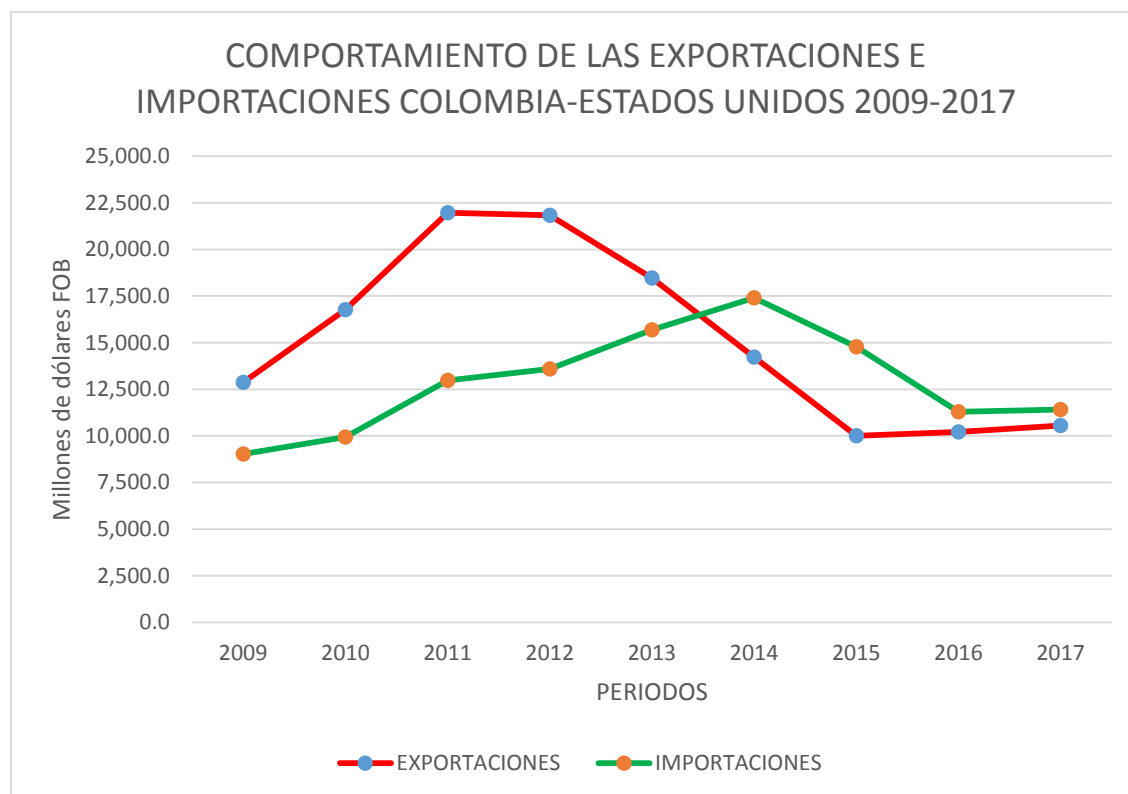
Al realizar la revisión del comportamiento de las importaciones y las exportaciones entre Colombia y Estados Unidos desde el año 2009 hasta el año 2017, se pueden observar las siguientes cifras:

Tabla 4 Comportamiento de las importaciones y las exportaciones entre Colombia y Estados Unidos 2007-2018 (Cifras en millones de dólares FOB)

VARIABLES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EXPORTACIONES	12.878,9	16.764,5	21.969,1	21.833,3	18.461,6	14.223,7	10.008,3	10.210,9	10.553,2
IMPORTACIONES	9.022,0	9.942,6	12.978,2	13.589,3	15.681,3	17.409,4	14.782,0	11.292,9	11.417,7
BALANZA	3.856,9	6.821,9	8.991,0	8.244,0	2.780,3	-3.185,6	-4.773,6	-1.082,0	-864,5

Fuente: elaboración propia con información del Departamento Nacional de Estadística-DANE

Las anteriores cifras las ubicamos en las siguientes gráficas de línea donde se representa el comportamiento de las exportaciones y las importaciones y de barras, donde se observa el comportamiento de la balanza comercial con los Estados Unidos.



Gráfica 13 Comportamiento de las exportaciones e importaciones Colombia-Estados Unidos 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información del Departamento Nacional de Estadística-DANE

Como se puede observar en la gráfica del comportamiento de las exportaciones e importaciones representadas en términos de unidades monetarias basadas en dólares FOB, los tres años previos a la entrada en vigencia del tratado el comportamiento de las exportaciones fue muy positivo a tal punto que su crecimiento con respecto al año anterior era cercano al 30%, mientras que las importaciones a pesar de crecer, lo hacían a un menor ritmo. Se observa justamente que tras la entrada en vigencia del acuerdo comercial las exportaciones empiezan a decaer mientras que las importaciones continúan con un crecimiento sostenido (años 2012 a 2014), se observa que durante el año 2015 a 2017, debido a las dificultades económicas, a la baja

en los precios del barril de petróleo y la contracción de la economía, las exportaciones se mantienen estables pero al mismo tiempo las importaciones empiezan a ceder, disminuyéndose paulatinamente la brecha en la balanza comercial.



Gráfica 14 Comportamiento balanza comercial con los Estados Unidos 2009-2017

Fuente: Elaboración propia con información del DANE

La balanza comercial entre ambos países mostraba un buen dinamismo para Colombia ya que se observa que crecía constantemente desde el año 2009 hasta el 2012, con la entrada en vigencia del tratado ésta empezó a caer la cual finalmente pasó de ser positiva a ser deficitaria en el año 2014 y corrido del año 2018. Dicho de otro modo, en los primeros años Colombia exportaba más de lo que importaba, y pasó a importar más de lo que exporta a los Estados Unidos, y por lo cual, en términos monetarios, ha favorecido en última instancia a los Estados Unidos, mostrando mayor ingreso de productos terminados y con valor agregado de ese país. En este punto se empieza a observar también que empieza manifestarse un equilibrio entre las exportaciones y las

importaciones, mostrando una dinámica semejante entre países. Para ambos países el desempeño no ha sido el más óptimo (sobre todo para Colombia) y en términos monetarios el tratado no ha traído los beneficios esperados por cuanto las exportaciones han disminuido con respecto a las exportaciones realizadas antes del acuerdo (es de anotar que existía un buen desempeño colombiano en la extracción del petróleo y el precio por barril era alto), aun así, se espera que con la mejora paulatina de la economía se puedan incrementar los niveles de las exportaciones y la participación en el mercado estadounidense.

Con respecto a los principales sectores de la economía nacional, se puede también realizar la comparación de su comportamiento en los últimos años, que permiten vislumbrar cuál de ellos es el que ha sido más dinámico y se ha favorecido con la entrada en vigencia del acuerdo comercial, y se pueden mostrar las siguientes cifras:

Tabla 5 Comportamiento principales sectores de la economía nacional 2010-2017 (Cifras en millones de dólares FOB)

SECTORES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTALES
PETROLEO Y SUS DERIVADOS	10.885,8	15.434,3	14.997,2	12.659,0	8.603,9	5.053,6	5.043,4	5.135,5	77.812,8
PIEDRAS PRECIOSAS	1.508,9	2.016,8	2.832,1	1.865,5	1.219,4	763,9	927,6	1.036,7	12.170,8
AGRÍCOLA	993,7	1.309,4	1.042,1	1.045,6	1.260,8	1.237,8	1.217,3	1.312,5	9.419,1
FLORES Y PLANTAS VIVAS	947,1	961,5	964,7	1.013,8	1.042,3	1.000,2	1.030,9	1.101,3	8.061,7
CARBÓN	933,2	790,7	507,1	456,9	483,3	358,8	385,4	340,4	4.255,7
AGROINDUSTRIAL	318,1	327,2	345,4	305,3	346,5	323,9	319,9	344,6	2.630,9
TEXTILES Y CONFECCIONES	251,7	239,4	231,5	258,7	254,2	300,9	247,6	227,6	2.011,5
METALMECÁNICA	130,4	162,3	171,1	114,8	117,4	126,1	124,6	184,3	1.130,8
PLÁSTICO Y CAUCHO	100,5	119,2	113,8	98,1	103,9	112,2	126,1	110,2	884,0
FERRONIQUEL	93,2	65,8	75,9	53,0	119,9	28,9	17,5	8,5	462,6
LOS DEMÁS	602,0	542,6	552,5	590,8	672,2	702,1	770,9	751,7	5.184,8
TOTAL	16.764,5	21.969,1	21.833,3	18.461,6	14.223,7	10.008,3	10.210,9	10.553,2	124.024,7

Fuente: Elaboración propia con información de Colombiatrade.com

En la tabla anterior se evidencia la alta dependencia de Colombia a los productos extraídos del subsuelo, seguido de las actividades agropecuarias y finalmente de la industria liviana, aportando muy poco por parte de los productos con valor agregado.

A continuación, los valores anteriores se ubican en un gráfico de barras, para observar con mejor panorama el comportamiento de los sectores:

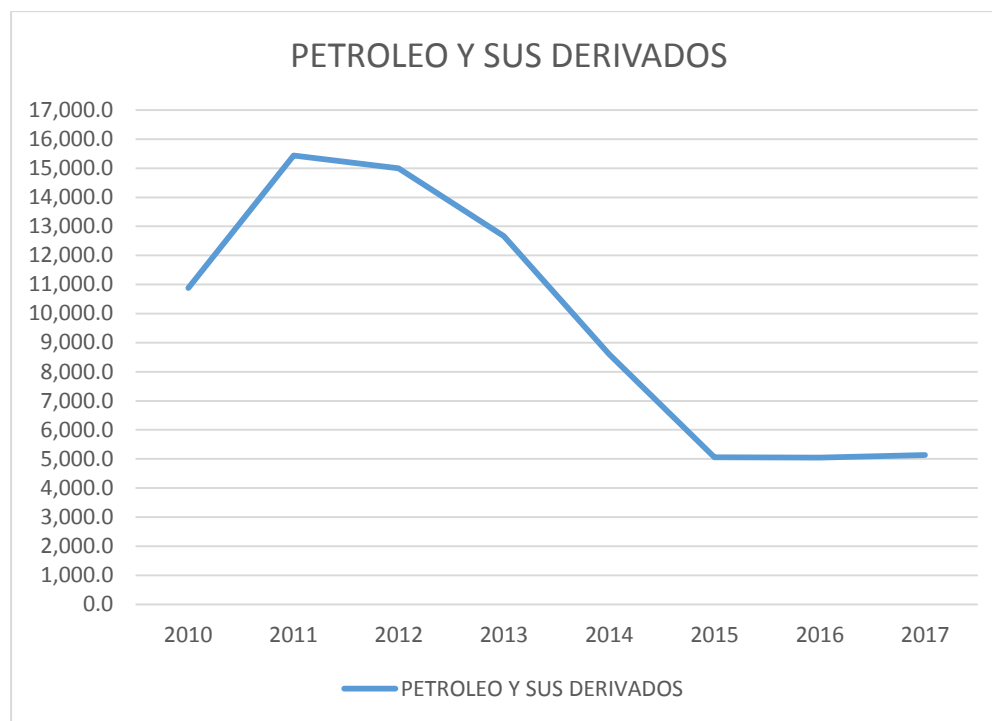


Gráfica 15 Comportamiento sectores más importantes

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com

Sin duda alguna al observar la gráfica, el petróleo ha sido motor fundamental para la economía nacional por muchos años, pero, con el paso del tiempo, la demanda de estos productos ha disminuido, hecho que ha conllevado a disminuir los ingresos por este concepto a las arcas nacionales, situación que debe llevar a buscar otras alternativas de ingresos, enfocándose en productos con valor agregado.

En la siguiente gráfica, se puede observar el comportamiento del principal renglón exportador nacional desde el año 2010 al año 2017:

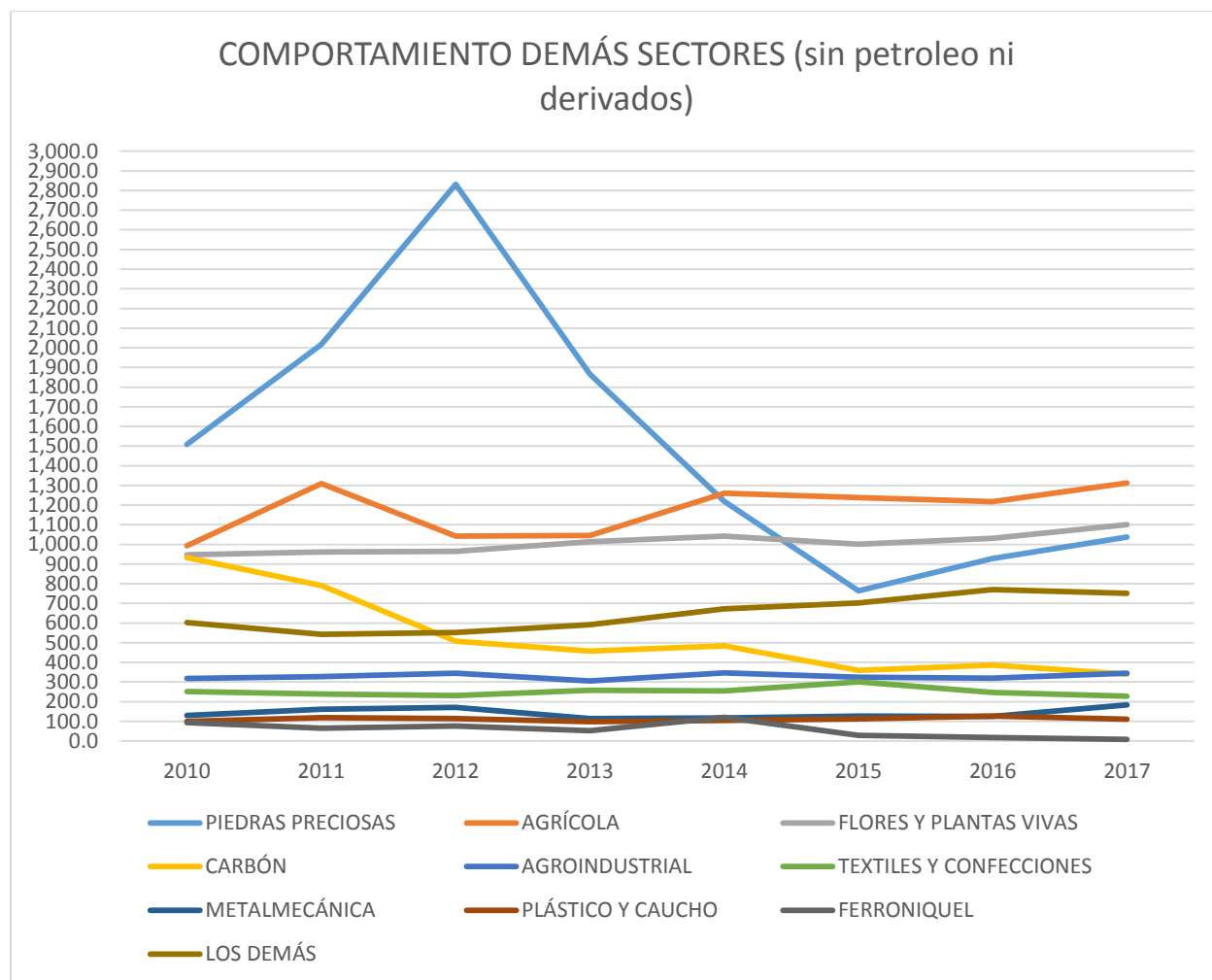


Gráfica 16 Comportamiento del petróleo y sus derivados

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com

Confirmando lo anterior, esta gráfica muestra la caída vertiginosa del principal producto de exportación nacional hacia los Estados Unidos, esto debido a que ese país ha utilizado otros procesos para obtener más petróleo de su propio subsuelo, evitando comprar los mismos volúmenes que en el pasado y porque Colombia no tiene la suficiente capacidad de producción para satisfacer la alta demanda. Es de destacar que desde el punto más alto de exportaciones en el año 2011 hasta el año 2017, la disminución consolidada en la exportación es del 66,72%, esto es un aliciente para crear preocupación y propiciar la búsqueda de mejores alternativas para competir en mercados internacionales.

La gráfica a continuación, muestra el comportamiento de los sectores de la economía nacional sin tener en cuenta al petróleo y sus derivados, durante los años 2010 al año 2017:

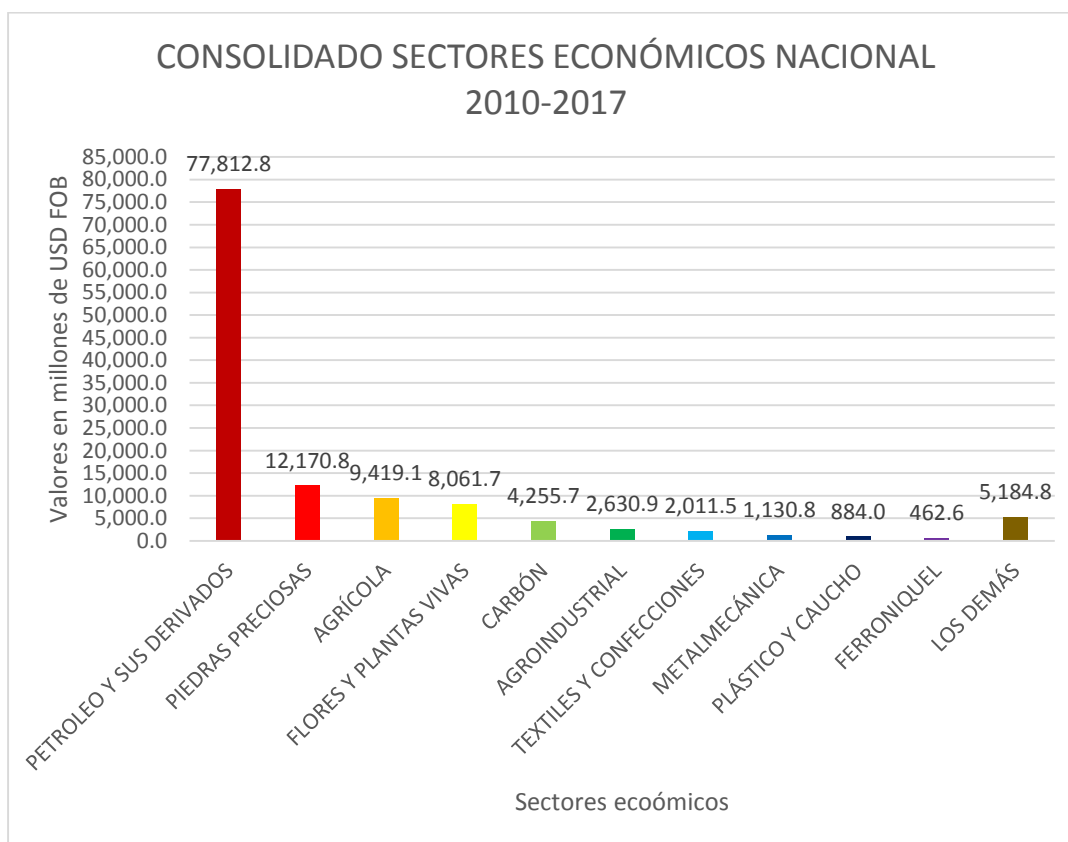


Gráfica 17 Comportamiento demás sectores (sin petróleo ni derivados)

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com

Como es evidente el sector más importante en la economía nacional ha sido el petróleo y en cada año fue el que obtuvo los mayores ingresos para el país, se observa que en los primeros años (2010 a 2014) tuvo un gran repunte alcanzando a obtener ingresos que oscilaban entre el 60% y 70% del total exportado, a partir del 2015 en adelante se reduce alrededor del 50% de los ingresos totales, indicando que Estados Unidos dejó de demandar tanto el crudo. Esto muestra sin duda la gran dependencia nacional en la exportación de este tipo de productos, exponiéndose

a las fluctuaciones de la cotización internacional del petróleo. También se puede observar que es tendencia que disminuye paulatinamente la exportación de productos mineros, como es el caso del petróleo y el ferróniquel, así como el de la extracción de piedras y metales preciosos. Esto en contraposición ha generado el crecimiento de un par de sectores que se han convertido en clave para la economía como son el de las flores y plantas vivas y el del sector agrícola, sectores que tras la entrada en vigencia del acuerdo ha mejorado su participación en el mercado estadounidense. Han mantenido cierta estabilidad los productos elaborados (agroindustrial, plásticos, textiles) los cuales en los mejores de los casos han alcanzado una participación al 3% de los ingresos totales. En los últimos años, también es importante destacar el crecimiento de sectores como el de materiales para construcción y el de productos químicos, que pueden considerarse a futuro como generadores de recursos para la nación.



Gráfica 18 Consolidado sectores económicos nacional 2010-2017

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com

En conclusión, se observa que Colombia es un país principalmente exportador de materias primas ya sea por extracción (productos minero-energéticos) o por cultivo, que ha carecido de poder consolidar productos procesados quedándose rezagada en la exportación de textiles y de las confecciones, por ejemplo, y que el tratado, ha brindado mayores beneficios para el sector agrícola y horticultor, los cuales han logrado tener una participación mayor al 10% de los ingresos totales.

9.2.Comercio internacional de Norte de Santander con los Estados Unidos

En este aparte, se va a realizar una breve revisión del desempeño comercial internacional del departamento Norte de Santander con los Estados Unidos. Se realizará el análisis correspondiente al periodo comprendido entre el año 2009 y el año 2017.

En la siguiente tabla, se presenta la dinámica comercial entre la región y los Estados Unidos y su balanza comercial correspondiente:

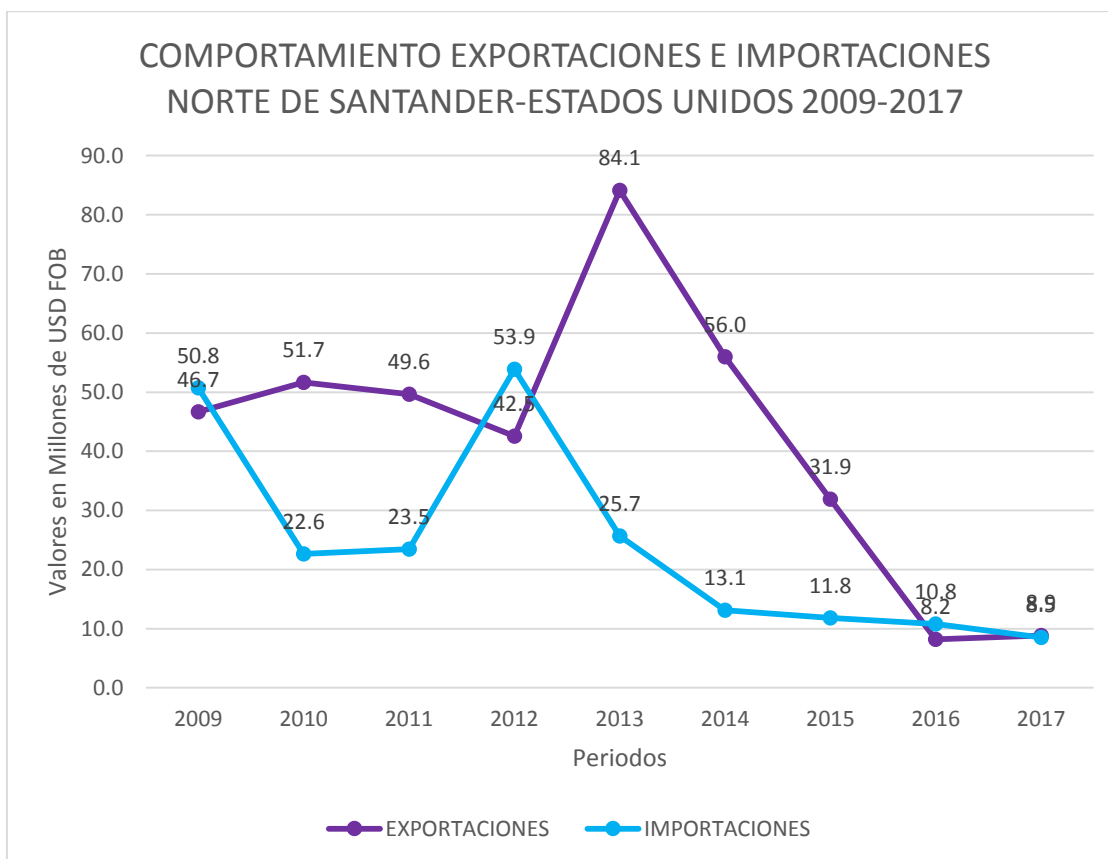
Tabla 6 Dinámica comercial entre la región y los Estados Unidos y su balanza comercial (Cifras en millones de pesos)

VARIABLES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EXPORTACIONES	46,7	51,7	49,6	42,5	84,1	56,0	31,9	8,2	8,9
IMPORTACIONES	50,8	22,6	23,5	53,9	25,7	13,1	11,8	10,8	8,5
BALANZA	-4,1	29,0	26,1	-11,3	58,5	42,9	20,0	-2,6	0,3

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Legiscomex.com

La información que se extrae de la tabla, es que en el caso regional, en la mayoría de los periodos la balanza comercial es positiva, siendo el año 2013 el de mayor auge en exportaciones y una limitada importación.

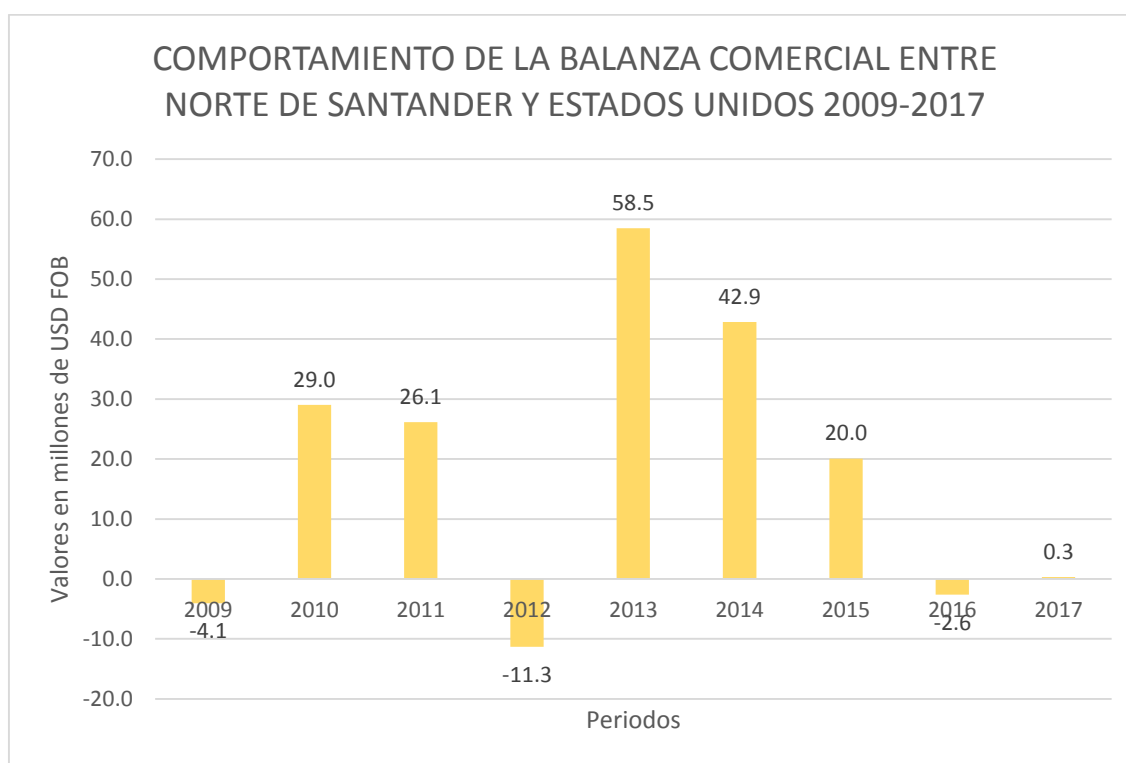
La siguiente gráfica muestra el comportamiento que han tenido las exportaciones y las importaciones de la región con los Estados Unidos durante los años 2009 al año 2017:



Gráfica 19 Comportamiento exportaciones e importaciones Norte de Santander-Estados Unidos 2009-2017
Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Legiscomex.com

La gráfica anterior nos muestra, importantes diferencias con el comportamiento a nivel nacional, sobre todo en las importaciones, las cuales en el país estas tuvieron un crecimiento sostenido hasta 2014 y luego una caída hasta 2017. A nivel regional, su comportamiento es menos estable y su caída es más pronunciada empezando entre los periodos 2012 y 2013. Una similitud importante es que en los últimos periodos las exportaciones caen y llegan a un punto de igualdad en el año 2017, es decir, que existe similitud en el valor de exportaciones e importaciones. Las exportaciones promedio es de 42,2 millones de USD FOB y las importaciones promedio es de 24,5 millones de USD FOB. Las exportaciones de Norte de

Santander con respecto al nivel nacional, hacia los Estados Unidos en ninguno de los periodos estudiados supera el 0,50%, siendo el promedio un 0,27%, esto indica, que la región no influye o no tiene amplia participación en la contribución a las cuentas nacionales específicamente a las exportaciones hacia los Estados Unidos. Es importante que el departamento, encabezado por los organismos estatales y privados, busquen incentivar las exportaciones y el departamento aumente su aporte al ingreso nacional. Es importante buscar y aprovechar las oportunidades que ofrece un mercado tan amplio, pero que requiere de mayor organización y fortalecimiento al interior de las empresas, así, como el apoyo en el mejoramiento de la infraestructura de transporte y vial.



Gráfica 20 Comportamiento de la balanza comercial entre Norte De Santander y Estados Unidos 2009-2017
Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Legiscomex.com

En la anterior gráfica, se puede observar que durante los años 2010 a 2011 y 2013 a 2015, se encuentran los superávits más significativos en la balanza comercial de la región con los Estados Unidos. Es importante resaltar que, a diferencia de la balanza comercial nacional con ese país, donde los primeros periodos son superávit y luego en los últimos se transforma en déficit, la

balanza de Norte de Santander es generalmente superavitaria, aunque en los dos últimos años la tendencia es muy similar a la tendencia nacional. La balanza comercial promedio durante los periodos de estudio es de 17,7 millones de USD FOB en superávit.

Tabla 7 Cifras consolidadas de los principales sectores de la economía que exportan desde la región hacia los Estados Unidos

SECTORES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
CARBÓN	48,5	48,0	36,8	48,6	51,5	28,5	4,4	5,8	272,2
PETROLEO Y SUS DERIVADOS	0,0	0,0	0,0	29,7	0,0	0,0	0,0	0,7	30,4
AGRÍCOLA	2,6	0,1	0,4	0,9	1,7	1,1	2,8	1,8	11,5
METALMECÁNICA	0,1	0,0	3,8	3,0	1,3	1,1	0,1	0,1	9,3
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	0,3	1,4	1,4	1,8	0,7	0,4	0,3	0,1	6,5
LOS DEMÁS	0,2	0,1	0,2	0,1	0,7	0,7	0,5	0,5	2,9
TOTAL	51,7	49,6	42,5	84,1	56,0	31,9	8,2	8,9	332,8

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Colombiatrade.com

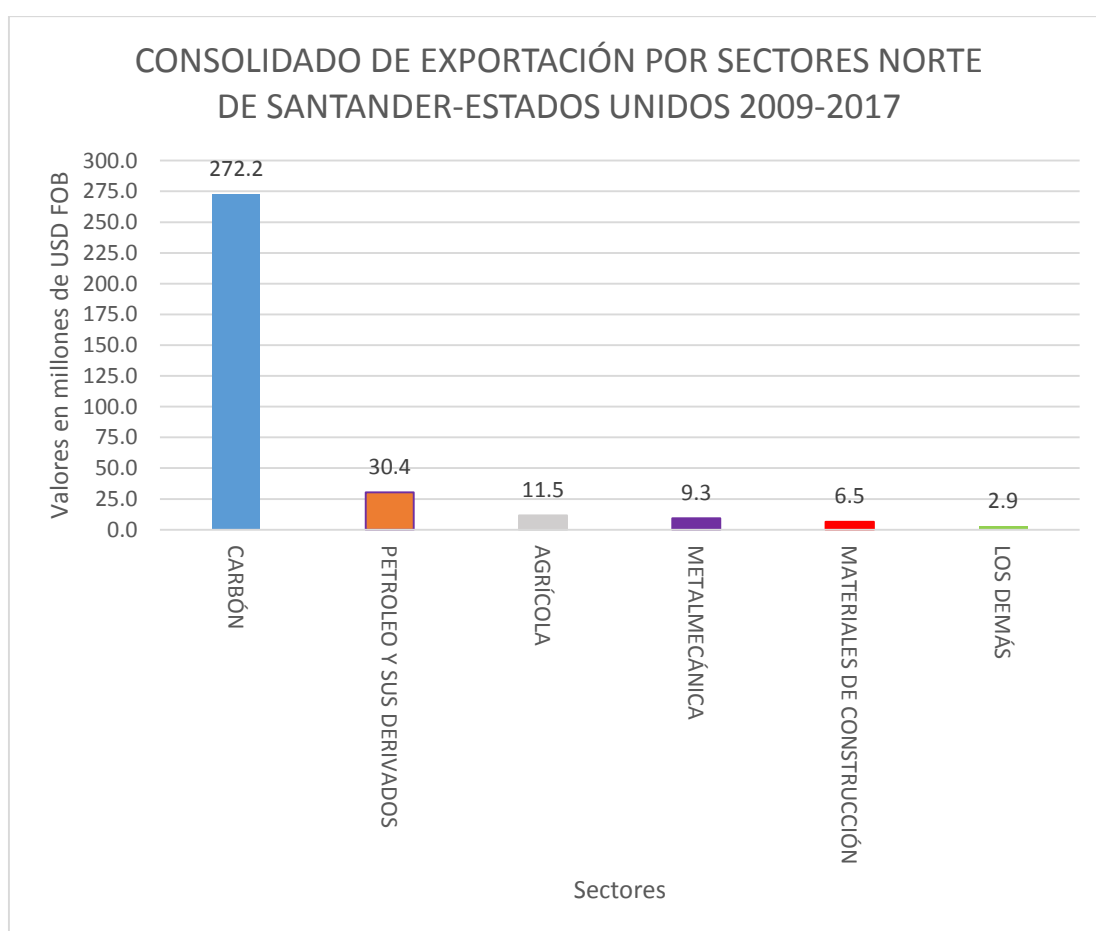
La anterior tabla, muestra las cifras consolidadas de los principales sectores de la economía que exportan desde la región hacia los Estados Unidos.



Gráfica 21 Comportamiento sectores económicos exportados Norte De Santander 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Colombiatrade.com

Al observar el comportamiento de los cinco sectores más representativos de la región, es claro que la principal fuente de ingresos para el departamento hacia los Estados Unidos es el carbón mineral con una participación del 81,77% del total de exportaciones, es decir, así como el país, el departamento se centra en la exportación de materias primas y muy pocos productos de valor agregado por parte de la industria local. Esto lo confirma el hecho de que el segundo y tercer renglón lo ocupan el petróleo y los bienes agrícolas con una participación del 9,13% y 3,46% respectivamente.



Gráfica 22 Consolidado de exportación por sectores Norte De Santander-Estados Unidos 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Colombiatrade.com

Al observar en la gráfica la diferencia tan grande entre las materias primas exportadas por la región, con respecto a los productos manufacturados, se hace urgente crear mesas o consejos de competitividad, en donde se tomen medidas para fortalecer la industria local, ofrecer al mercado

global productos en donde se incluya valor agregado, calidad e innovación, para de tal forma migrar de las materias primas a productos procesados, para cuando la materia prima se termine, no tener serias dificultades para sustituir los ingresos que se dejarán de recibir por esos bienes.

9.3.Las partidas arancelarias y el TLC

En el acuerdo suscrito los productos se clasificaron en dos grandes grupos, los bienes agrícolas y los bienes no agrícolas. Con respecto a los productos a base de la arcilla o cerámicos, le corresponde la clasificación como bienes no agrícolas, los cuales fueron catalogados en la categoría de desgravación A, indicando que quedaban desgravados completamente de forma inmediata, es decir, cuando entró en vigencia el acuerdo sus aranceles quedaron al 0%. Dentro de las distintas partidas arancelarias cobijadas en el acuerdo y que tienen relación con los productos a base de arcilla o de la industria cerámica, se encuentran:

Tabla 8 Partidas arancelarias cobijadas en el acuerdo y que tienen relación con los productos a base de arcilla o de la industria cerámica

NANDINA	DESCRIPCIÓN
6901000000	LADRILLOS, PLACAS, BALDOSAS Y DEMÁS PIEZAS CERÁMICAS DE HARINAS SILÍCEAS FÓSILES (POR EJEMPLO: "KIESELGUR", TRIPOLITA O DIATOMITA) O DE TIERRAS SILÍCEAS ANÁLOGAS.
6902100000	LADRILLOS, PLACAS, BALDOSAS Y PIEZAS CERÁMICAS ANÁLOGAS DE CONSTRUCCIÓN, REFRACTARIOS, EXCEPTO LOS DE HARINA SILÍCEAS..., CON UN CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS MG, CA O CR, EN PESO, AISLADAMENTE O EN CONJUNTO, SUPERIOR AL 50%, EXPRESADO EN MGO, CAO, O CR203.
6902201000	ARTÍCULOS DE LA PARTIDA 69.02, EXCEPTO LOS DE HARINA SILÍCEAS FÓSILES, CON UN CONTENIDO DE ALUMINA (AL203), SÍLICE (SIO2) O DE UNA MEZCLA O COMBINACIÓN DE ESTOS PDTOS., EN PESO SUPERIOR A 50%, CON UN CONTENIDO DE SÍLICE (SIO2) SUPERIOR AL 90% EN PESO.
6902209000	LOS DEMÁS ARTÍCULOS DE LA PARTIDA 69.02, CON UN CONTENIDO DE ALUMINA (AL203), SÍLICE (SIO2) O DE UNA MEZCLA O COMBINACIÓN DE ESTOS PRODUCTOS, EN PESO SUPERIOR A 50%.
6902900000	LOS DEMÁS LADRILLOS, PLACAS, BALDOSAS Y PIEZAS CERÁMICAS ANÁLOGAS DE CONSTRUCCIÓN, REFRACTARIOS, EXCEPTO LOS DE HARINAS SILÍCEAS FÓSILES, O DE TIERRAS SILÍCEAS ANÁLOGAS.
6903101000	RETORTAS Y CRISOLES, CON UN CONTENIDO DE GRAFITO U OTRO CARBONO O DE UNA MEZCLA DE ESTOS PRODUCTOS, SUPERIOR A 50 %, EN PESO.
6903109000	LOS DEMÁS ARTÍCULOS CERÁMICOS (MUFLAS Y TOBERAS, TAPONES, SOPORTES, COPELAS, TUBOS, FUNDAS O VARILLAS) CON UN CONTENIDO DE GRAFITO U OTRO CARBONO O DE UNA MEZCLA DE ESTOS PRODUCTOS, EN PESO, SUPERIOR A 50%.

6903201000	RETORTAS Y CRISOLES CON UN CONTENIDO DE ALUMINA (AL ₂ O ₃) O DE UNA MEZCLA O COMBINACIÓN DE ALUMINA Y DE SILICA (SiO ₂), SUPERIOR A 50%, EN PESO.
6903209000	LOS DEMÁS ARTÍCULOS CERÁMICOS (MUFLAS Y TOBERAS, TAPONES, CAPELAS, TUBOS, FUNDAS O VARILLAS) CON UN CONTENIDO DE ALUMINA (AL ₂ O ₃) O DE UNA MEZCLA O COMBINACIÓN DE ALUMINA Y DE SILICA (SiO ₂), SUPERIOR A 50%, EN PESO.
6903901000	LAS DEMÁS RETORTAS Y CRISOLES DE PRODUCTOS CERÁMICOS REFRACTARIOS, EXCEPTO LOS DE HARINAS SILÍCEAS FÓSILES O DE TIERRAS SILÍCEAS ANÁLOGAS.
6903909000	LOS DEMÁS ARTÍCULOS CERÁMICOS REFRACTARIOS (MUFLAS, TAPONES, SOPORTES, COPELAS, TUBOS, TOBERAS, FUNDAS O VARILLAS) EXCEPTO LOS DE HARINAS SILÍCEAS FÓSILES O DE TIERRAS SILÍCEAS ANÁLOGAS.
6904100000	LADRILLOS DE CONSTRUCCIÓN, DE CERÁMICA.
6904900000	BOVEDILLAS, CUBREVIAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE CERÁMICA.
6905100000	TEJAS DE PRODUCTOS CERÁMICOS.
6905900000	ELEMENTOS DE CHIMENEAS, CONDUCTOS DE HUMO, ORNAMENTOS ARQUITECTÓNICOS Y OTROS ARTÍCULOS CERÁMICOS DE CONSTRUCCIÓN.
6906000000	TUBOS, CANALONES Y ACCESORIOS DE TUBERÍA, DE CERÁMICA.
6907100000	PLAQUITAS, CUBOS, DADOS Y ARTÍCULOS SIMILARES, INCLUSO DE FORMA DISTINTA DE LA CUADRADA O RECTANGULAR, EN LOS QUE LA SUPERFICIE MAYOR PUEDA INSCRIBIRSE EN UN CUADRADO DE LADO INFERIOR A 7 CM., SIN BARNIZAR NI ESMALTAR.
6907210000	PLACAS Y BALDOSAS, PARA PAVIMENTACIÓN O REVESTIMIENTO, EXCEPTO LAS DE LAS SUBPARTIDAS 6907.30 Y 6907.40 CON UN COEFICIENTE DE ABSORCIÓN DE AGUA INFERIOR O IGUAL AL 0,5 % EN PESO
6907220000	PLACAS Y BALDOSAS, PARA PAVIMENTACIÓN O REVESTIMIENTO, EXCEPTO LAS DE LAS SUBPARTIDAS 6907.30 Y 6907.40 CON UN COEFICIENTE DE ABSORCIÓN DE AGUA SUPERIOR AL 0,5 % PERO INFERIOR O IGUAL AL 10 %, EN PESO
6907230000	PLACAS Y BALDOSAS, PARA PAVIMENTACIÓN O REVESTIMIENTO, EXCEPTO LAS DE LAS SUBPARTIDAS 6907.30 Y 6907.40 CON UN COEFICIENTE DE ABSORCIÓN DE AGUA SUPERIOR AL 10 % EN PESO
6907300000	CUBOS, DADOS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA MOSAICOS, EXCEPTO LOS DE LA SUBPARTIDA 6907.40
6907400000	PIEZAS DE ACABADO
6907900000	LAS DEMÁS PLACAS Y LOSAS, DE CERÁMICA PARA PAVIMENTACIÓN O REVESTIMIENTO, SIN BARNIZAR NI ESMALTAR, INCLUSO CON SOPORTE.
6908100000	PLAQUITAS, CUBOS, DADOS Y ARTÍCULOS SIMILARES, INCLUSO DE FORMA DISTINTA DE LA CUADRADA O RECTANGULAR, EN LOS QUE LA SUPERFICIE MAYOR PUEDA INSCRIBIRSE EN UN CUADRADO DE LADO INFERIOR A 7 CM., BARNIZADAS O ESMALTADAS.
6908900000	LAS DEMÁS BALDOSAS Y LOSAS, DE CERÁMICA PARA PAVIMENTACIÓN O REVESTIMIENTO, BARNIZADAS O ESMALTADAS.
6909120000	ARTÍCULOS CON UNA DUREZA EQUIVALENTE A 9 O SUPERIOR EN LA ESCALA DE MOHS.
6909190000	LOS DEMÁS APARATOS Y ARTÍCULOS DE CERÁMICA, PARA USOS QUÍMICOS U OTROS USOS TÉCNICOS.

6909900000	ABREVADEROS, PILAS Y RECIPIENTES SIMILARES DE CERÁMICA, PARA USO RURAL.
6910900000	LOS DEMÁS FREGADEROS (PILETAS DE LAVAR), LAVABOS, PEDESTALES DE LAVABO, BAÑERAS, BIDÉS, INODOROS, CISTERNAS (DEPÓSITOS DE AGUA) PARA INODOROS, URINARIOS Y APARATOS FIJOS SIMILARES, DE CERÁMICA, PARA USOS SANITARIOS.
6912000000	VAJILLA Y DEMÁS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO, HIGIENE O TOCADOR, DE CERÁMICA, EXCEPTO PORCELANA.
6913900000	LAS DEMÁS ESTATUILLAS Y DEMÁS OBJETOS DE ADORNO, DE CERÁMICA.
6914900000	LAS DEMÁS MANUFACTURAS DE CERÁMICA.

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. www.tlc.gov.co

10. Impacto financiero en las empresas del sector de la arcilla del Área Metropolitana de Cúcuta.

10.1. Comportamiento de las exportaciones de productos cerámicos.

En primer lugar, se va a observar el comportamiento de las exportaciones hacia Estados Unidos de productos cerámicos a base de arcilla a nivel nacional, con el fin de realizar un acercamiento a su realidad y luego se procede a revisar el comportamiento a nivel más regional.

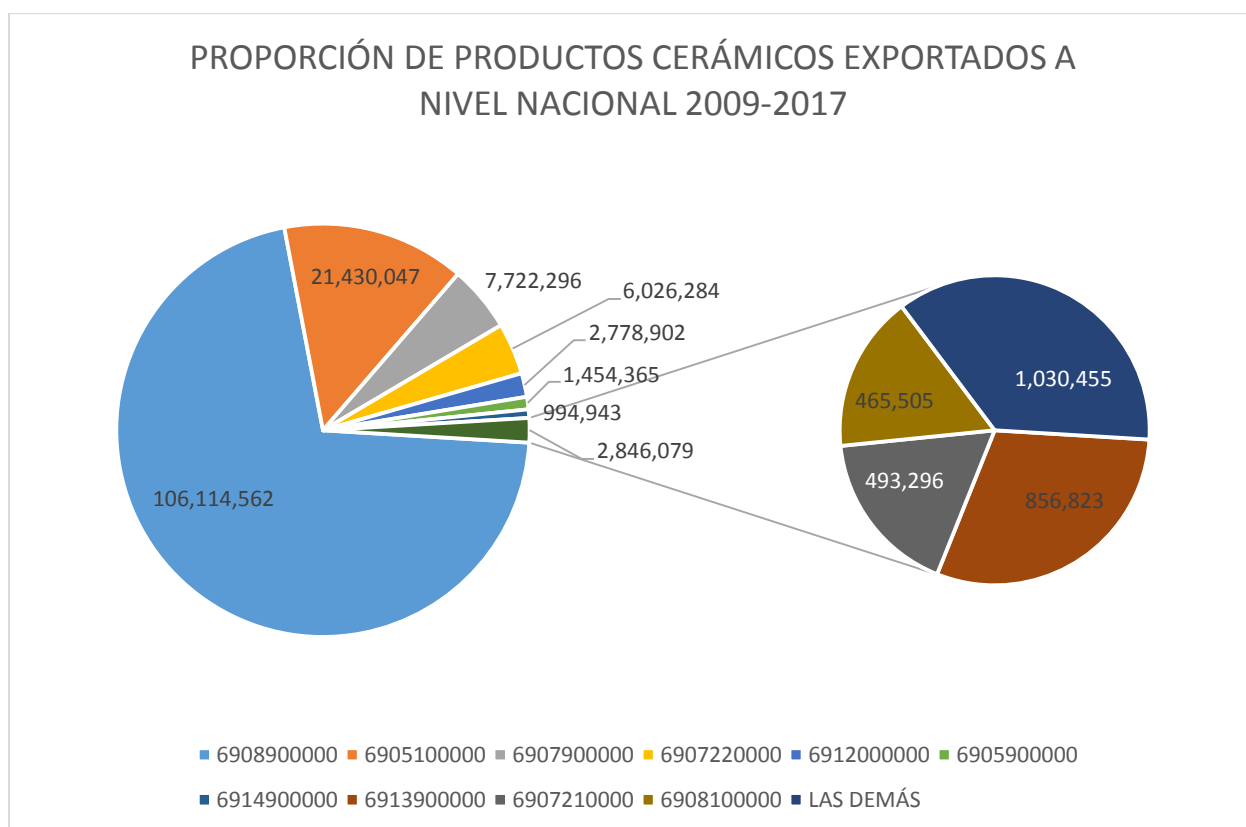
Tabla 9 Comportamiento de los productos de cerámica exportados en el ámbito nacional en dólares.

PARTIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
6908900000	20.381.211	19.354.022	15.780.623	11.226.014	12.058.443	9.204.214	9.608.797	8.360.005	141.233	106.114.562
6905100000	2.605.352	2.130.097	2.237.114	2.119.493	2.367.075	2.455.337	2.473.651	2.657.667	2.384.261	21.430.047
6907900000	1.306.026	1.260.701	1.277.496	852.056	902.565	571.856	742.742	785.800	23.054	7.722.296
6907220000	0	0	0	0	0	0	0	0	6.026.284	6.026.284
6912000000	386.425	362.165	282.165	358.408	551.368	497.267	70.062	150.509	120.533	2.778.902
6905900000	87.523	130.139	114.027	184.529	164.648	246.766	221.297	160.847	144.589	1.454.365
6914900000	96.327	152.056	193.229	234.564	104.960	49.853	82.707	43.347	37.900	994.943
6913900000	184.155	138.573	72.048	57.326	76.673	79.590	54.468	76.667	117.323	856.823
6907210000	0	0	0	0	0	0	0	0	493.296	493.296
6908100000	0	0	8.490	112.663	91.812	105.509	90.429	56.602	0	465.505
6902209000	72.804	163.246	78.541	0	0	0	0	0	12.995	327.586
6903209000	0	0	170.758	0	0	379	2	0	0	171.139
6907230000	0	0	0	0	0	0	0	0	157.829	157.829
6904900000	5.995	9.581	36.272	10.168	13.686	42.551	15.707	8.116	11.050	153.126
6909190000	16.434	745	0	0	0	0	0	15	114.960	132.154
6904100000	0	0	0	10.791	150	0	3.443	0	8.308	22.692
6901000000	0	2.212	0	16	0	7.572	0	9.416	0	19.216
6910900000	0	1.399	2.368	599	119	0	0	7.420	753	12.658
6902900000	0	0	10.205	0	0	0	0	351	0	10.556
6909120000	0	0	0	0	0	0	7.737	0	0	7.737
6907400000	0	0	0	0	0	0	0	0	7.735	7.735
6907100000	0	2.760	2.010	1.120	0	0	0	351	0	6.241
6903909000	0	0	0	174	856	0	0	0	0	1.030
6903201000	0	0	0	0	0	0	720	0	0	720
6909900000	0	0	0	0	0	0	0	0	36	36
TOTALES	25.142.252	23.707.696	20.265.346	15.167.921	16.332.355	13.260.894	13.371.762	12.317.113	9.802.139	149.367.478

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com y Legiscomex.com

En la tabla anterior, se observa la diversidad de productos cerámicos exportados hacia los Estados Unidos, la cual como es de esperarse es mayor a la exportada por la región. A

continuación, se presentan las exportaciones graficadas consolidadas y totalizadas durante el periodo de estudio.



Gráfica 23 Proporción de productos cerámicos exportados a nivel nacional 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com y Legiscomex.com

En el anterior gráfico, a nivel nacional los productos más exportados son: las baldosas y losas barnizadas o esmaltadas (71,04%) o sin barnizar ni esmaltar (5,17%), las tejas (14,35%), placas (4,03%). Entonces es de precisar que los productos cerámicos más exportados están ligados con la construcción, como parte integral del acabado de obras de urbanismo, por encima de los productos elaborados con fines ornamentales o de tipo artesanal.

La gráfica 24, muestra el comportamiento de las exportaciones de productos cerámicos en el ámbito nacional durante el periodo 2009 a 2017:



Gráfica 24 Comportamiento exportación nacional productos cerámicos 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com y Legiscomex.com

En la gráfica anterior es claro advertir que, así como las exportaciones generales hacia los Estados Unidos del país han descendido en los últimos años, así también el sector de la arcilla, se evidencia una disminución gradual de las exportaciones. Se evidencia que antes del tratado las exportaciones eran más altas en términos monetarios y que entrado el TLC, se observa una tendencia a la baja, siendo la menor cifra de exportación el año inmediatamente anterior. La disminución total entre el año 2009 y el 2017 es del 61%.

Como dato adicional, las exportaciones de productos cerámicos a nivel nacional con respecto al total de lo exportado por el país a Estados Unidos representan en promedio el 0,11%, teniendo

su pico más alto en 2009 con el 0,20% y el más bajo en 2012 con el 0,07%. Esto demuestra que este destino de exportación todavía no ha sido aprovechado convenientemente por el sector, y por tanto no ha sido el más provechoso.

En el ámbito regional, se puede observar en la tabla siguiente, los principales productos cerámicos exportados y los montos exportados desde el año 2009 al año 2017:

Tabla 10 Comportamiento de los productos de cerámica exportados en el ámbito regional. (Valores en USD FOB)

PARTIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
6908900000	80.808	48.250	1.247.356	1.130.138	1.550.851	368.947	266.827	122.150	0	4.815.327
6905100000	158.547	148.290	90.660	207.524	163.831	330.678	180.770	108.803	66.938	1.456.041
6905900000	1.342	75.736	36.383	46.846	44.780	1.740	0	64.504	0	271.331
6904900000	5.980	9.552	36.240	6.649	11.472	6.696		3.016	5.980	85.585
6907900000	18.477	5.095	0	445	36.612	1.524	0	5	0	62.158
6907220000		0	0	0	0	0	0	0	19.270	19.270
6904100000		0	0	0	0	0	0	0	8.308	8.308
6901000000		0	0	16	0	7.572	0	0	0	7.588
6907100000		2.760	2.010	0	0	0	0	0	0	4.770
6902900000		0	0	0	0	0	0	351	0	351
6907400000		0	0	0	0	0	0	0	7	7
TOTALES	265.154	289.683	1.412.649	1.391.618	1.807.546	717.157	447.597	298.829	100.503	6.730.736

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com y Legiscomex.com

En la tabla siguiente se puede observar el comportamiento de las exportaciones en moneda local:

Tabla 11 Comportamiento de los productos de cerámica exportados en el ámbito regional. (Valores en COP FOB)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VR COP FOB	587.546.788	544.528.145	2.550.157.989	2.496.350.555	3.257.499.531	1.437.122.741	1.175.065.739	902.963.675	299.590.085

Fuente: elaboración propia con información de Legiscomex.com

Los datos obtenidos de la tabla 10, nos permiten observar en la gráfica 25, la proporción y/o participación de los principales productos cerámicos exportados desde la región:



Gráfica 25 Proporción exportación de productos cerámicos Norte De Santander 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com y Legiscomex.com

En el caso del departamento Norte de Santander, al observar la gráfica, existen dos productos que resaltan y que acaparan el 93,18% de las exportaciones desde el 2009 hasta el 2017, que son: las baldosas y losas barnizadas o esmaltadas (71,54%) y las tejas (21,64%), lo que sigue la misma tendencia nacional de suministrar productos básicos para el apoyo a la construcción.

La gráfica 26, nos muestra el comportamiento de las exportaciones de productos cerámicos desde la región hacia los Estados Unidos:



Gráfica 26 Comportamiento exportación productos cerámicos Norte De Santander 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de Colombiatrade.com y Legiscomex.com

Cuando se observa la gráfica a diferencia del comportamiento a nivel nacional, para el departamento los mejores años en cuanto al valor monetario de las exportaciones se encuentra en los primeros años de entrada en vigencia del tratado, siendo el año 2013 el mejor año, más sin embargo al igual que el comportamiento nacional, también a nivel regional se observa la tendencia de caída, la cual ha sido vertiginosa, siendo el año 2017 el peor año en el desempeño de exportación hacia ese país. Con respecto al año 2013 hacia el 2017 hay una caída del 94,44% de las exportaciones.

En el periodo comprendido entre el año 2009 y 2017, las exportaciones de la región con respecto a las exportaciones de productos cerámicos a nivel nacional representan un promedio

del 4,63%, siendo el mayor nivel el año 2012 con un 9,17% y el menor nivel el año 2017 con un 1,03%. Esto nos indica que si bien, en la región existe abundante existencia de materias primas, con respecto a los demás departamentos del país, estamos rezagados en competitividad, ya que poco aportamos a las exportaciones hacia los Estados Unidos.

10.2. Incidencia financiera de las exportaciones en el sector cerámica

Es importante en primer lugar determinar lo que es las finanzas, según lo estipulado por Gitman & Zutter (2012), definen a las finanzas “como el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Se puede deducir entonces que corresponden a todas aquellas medidas de gestión adoptadas por la gerencia para utilizar adecuadamente los recursos de la compañía, estas medidas se agrupan en decisiones de inversión, de financiación y de administración de bienes (Van Horne & Wachowicz, 2010)

Con respecto a la administración de bienes, se refiere a la forma en que se administran o gestionan los distintos recursos obtenidos por la entidad, es decir, se fundamenta en las actividades operativas (Van Horne & Wachowicz, 2010), por lo cual, básicamente son sobre este tipo de decisiones y actividades sobre las cuales se buscará medir el impacto financiero de las empresas del sector de la cerámica, por cuanto las exportaciones al exterior (en este caso el mercado estadounidense específicamente), se constituyen en ingresos adicionales a los que tendría a nivel nacional o a otros países, es decir, son recursos con los cuales las empresas han contado y que de acuerdo a su correcta administración o eficiencia en su aplicación permiten lograr el objetivo básico financiero, el cual es la generación o maximización del valor para los inversionistas o el incremento de su riqueza, es de tener en cuenta que para lograr el objetivo básico financiero, requiere de estrategias que además de brindar mayores ganancias para la compañía, utilidades por acción o mayores participaciones a accionistas y socios, ayuden a

mejorar el posicionamiento de la compañía ante terceros, aumenten la participación en el mercado y contribuyan a la apertura de nuevos mercados (Van Horne & Wachowicz, 2010).

En el presente estudio, se tendrá en cuenta el impacto financiero por la eficiencia en la utilización de los recursos para la generación de ingresos y por tanto aumento de sus utilidades o ganancias, así como el aumento de los flujos de efectivo que contribuyan a la generación de flujos de efectivo netos positivos en actividades de operación y que, en últimas, favorezcan el crecimiento de los activos de las compañías.

Para la realización de la medición del impacto financiero de las empresas del sector, es importante tener a disposición la información financiera adecuada, por tanto, es fundamental contar con los estados financieros, los cuales son informes que de forma resumida muestran la situación financiera de la empresa, los resultados de la operación y los flujos de fondos aplicados y recibidos en un momento dado o durante un periodo determinado. Para efectos del desarrollo del objetivo del presente trabajo, se extractará información contenida en el estado de situación financiera (antes llamado balance general) y el estado de resultados (llamado también de pérdidas y ganancias). El estado de situación financiera muestra en forma resumida la situación financiera de la empresa en un momento específico (Gitman & Zutter, 2012), y el estado de resultados muestra el resumen de los ingresos y gastos de una empresa donde se determina las ganancias o pérdidas netas durante un periodo determinado (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Con la información financiera extractada, se procede a realizar el análisis financiero, según Van Horne & Wachowicz (2010) es el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada, por su parte Gitman & Zutter (2012) indican que incluye métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Básicamente, el análisis financiero parte de la información presente

en los estados financieros y se apoya en el uso de indicadores o razones financieras que se determinan con base a la información de los estados financieros, y los resultados de tales indicadores, permiten el análisis e interpretación de los datos, mirar su comportamiento a través del tiempo y contribuye a la toma de decisiones que permitan dinamizar a la empresa, mejorar sus finanzas, utilizar eficientemente los recursos y cumplir el objetivo básico financiero.

Los autores antes enunciados coinciden que el análisis financiero se puede hacer con dos enfoques: el primero es el de comparaciones internas o análisis de series temporales, el cual se basa en la comparación y análisis de razones financieras de la empresa por varios periodos de tiempo, y el segundo enfoque es el de comparaciones externas o análisis de una muestra representativa, el cual consiste en comparar las razones financiera de la empresa con los ratios de empresas similares o del sector o industria a la cual pertenece. Particularmente, para el desarrollo de este trabajo se realizará el análisis de series temporales, es decir, observando el comportamiento de las razones durante varios periodos de tiempo iguales y consecutivos.

Con respecto a los indicadores o razones financieras los autores antes mencionados coinciden en la existencia de cinco tipos de indicadores de los cuales concuerdan en cuatro: de liquidez, de endeudamiento o apalancamiento, de rentabilidad y de actividad. Pero difieren en uno, por su parte Gitman & Zutter (2012) mencionan los indicadores de mercado y en cambio Van Horne & Wachowicz, (2010), describen los indicadores de cobertura. A continuación, se brinda un pequeño concepto de cada uno de los tipos de indicadores antes mencionados:

- Indicadores o razones de liquidez: son aquellos indicadores que miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir o liquidar sus obligaciones a corto plazo, indican el grado de solvencia de la entidad.
- Indicadores o razones de endeudamiento: indica el grado en que la compañía se financia con

deuda o aporte de terceros externos con el objetivo de obtener utilidades.

- Indicadores o razones de rentabilidad: son los indicadores que relacionan el nivel de ganancias con respecto a las ventas o a la inversión, muestran el margen de ganancias incurridas en el periodo.
- Indicadores o razones de actividad: llamados también de eficiencia o de rotación, y determinan la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos o sus activos, para generar ingresos o efectivo.
- Indicadores o razones de mercado: relacionan el valor de mercado de la compañía, teniendo en cuenta el precio de mercado de sus acciones. Permite determinar la percepción de los grupos de interés existentes en el mercado.
- Indicadores o razones de cobertura: estos indicadores miden la capacidad que tiene la empresa para cubrir los cargos financieros.

Para el desarrollo de los aspectos financieros del sector de la cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta, se seleccionó un grupo de 4 empresas aplicando el muestreo por conveniencia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) y aplicar sobre ellas los análisis financieros respectivos. Los motivos por los cuales se han elegido estas empresas son: porque representan más del 80% de los ingresos y de los activos del sector, porque tienen contratada más del 60% del personal que labora en ese sector, porque tienen información financiera verídica confiable y comparable por todo el periodo de tiempo del análisis (información no disponible en las demás empresas del sector), y también porque son usuarios aduaneros, es decir, que realizan exportaciones y justamente pertenecen al Área Metropolitana de Cúcuta. Por tanto, estas empresas son altamente representativas del sector, y ellas son: Cerámica Italia S.A., Ladrillera Casablanca S.A.S, SIGMA LTDA y Tejar de Pescadero S.A.S.

Situación Financiera de las empresas del sector. Se presenta a continuación, el Estado de Situación Financiera resumido (el estado de situación financiera detallado por cada empresa escogida se adjunta como anexo 2) y consolidado de las empresas antes descritas por los periodos 2009 a 2017:

Tabla 12 Estado de Situación Financiera resumido y consolidado de las empresas antes descritas por los periodos 2009 a 2017 (Cifras en millones de pesos)

E.S.F.	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	74.365,10	75.677,20	92.455,60	90.337,05	98.641,09	98.508,11	100.992,65	114.511,34	111.448,16
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	80.135,34	76.621,91	83.169,79	66.324,96	84.185,25	102.693,14	106.694,18	95.194,49	106.786,79
TOTAL ACTIVO	154.500,44	152.299,11	175.625,39	156.662,02	182.826,33	201.201,24	207.686,84	209.705,80	218.234,94
TOTAL PASIVO CORRIENTE	31.406,64	29.495,93	44.359,70	41.927,08	54.558,71	41.297,88	45.539,90	46.014,87	49.534,91
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	13.528,29	15.317,22	14.641,81	11.311,92	12.593,54	15.199,57	17.236,72	16.381,53	17.087,05
TOTAL PASIVO	44.934,94	44.813,15	59.001,52	53.238,99	67.152,24	56.497,43	62.776,62	62.396,40	66.621,96
TOTAL PATRIMONIO	109.565,51	107.485,97	116.623,86	103.423,03	115.674,10	144.703,80	144.910,22	147.309,40	151.612,99
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	154.500,44	152.299,11	175.625,39	156.662,02	182.826,33	201.201,24	207.686,84	209.705,80	218.234,94

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

La información anterior, comprende la suma de cada rubro del estado de todos y cada uno de los periodos, esto es posible, debido a que la información tomada es uniforme y facilita su comparación. Se puede observar que los rubros están organizados por su naturaleza (activos, pasivos y patrimonio) y también según su grado de liquidez, primero lo más líquido o exigible en el corto plazo (corriente) y después lo menos líquido o exigible a largo plazo (no corriente). A continuación, se presenta los datos bajo análisis vertical:

Tabla 13 Información financiera de las empresas sometidas a análisis vertical (Cifras en millones de pesos)

E.S.F.	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	48,13%	49,69%	52,64%	57,66%	53,95%	48,96%	48,63%	54,61%	51,07%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51,87%	50,31%	47,36%	42,34%	46,05%	51,04%	51,37%	45,39%	48,93%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	20,33%	19,37%	25,26%	26,76%	29,84%	20,53%	21,93%	21,94%	22,70%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8,76%	10,06%	8,34%	7,22%	6,89%	7,55%	8,30%	7,81%	7,83%
TOTAL PASIVO	29,08%	29,42%	33,60%	33,98%	36,73%	28,08%	30,23%	29,75%	30,53%
TOTAL PATRIMONIO	70,92%	70,58%	66,40%	66,02%	63,27%	71,92%	69,77%	70,25%	69,47%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

Realizando una observación de los datos financieros, se puede deducir en el caso de los activos que la proporción corriente y no corriente tiene una tendencia general al 50%-50%, indicando que la empresa tiene una buena parte de su inversión relativamente fácil de convertir en recursos líquidos, mientras que la otra mitad, la tiene invertida en inmovilizados, es decir, que su conversión a recursos líquidos requiere más tiempo. Esto da a entender que la empresa cuenta con suficiente capital líquido para hacer frente a sus operaciones a corto plazo. Se debe observar que no exista capital de trabajo ocioso o que no esté invertido de tal manera que pierda poder adquisitivo o se pierdan oportunidades de inversiones que generen más entradas para las empresas.

Por parte de los pasivos, sin embargo, se observa que su mayoría son de pago corto placista, esto da a entender que la empresa obtiene financiación principalmente de proveedores y acreedores por encima de créditos con entidades financieras. La empresa cuenta con activos suficientes para saldar sus pasivos.

Con respecto a la situación financiera de las empresas se puede determinar que ellas se apalancan en gran medida con fuentes internas de capital (aportes de socios y accionistas) por encima de capital externo. Esto indica que la empresa debe realizar grandes esfuerzos operativos para generar los suficientes rendimientos para satisfacer las demandas de los inversionistas.

Puede decirse que las empresas cuentan con una posición financiera positiva y sólida, ahora, es importante analizar si es oportuno obtener mayor endeudamiento externo para realizar más inversiones que permitan aumentar su capacidad y eficiencia de producción, la generación de mejor tecnología y de mayor innovación en sus productos.

Se presenta ahora, la información financiera de las empresas sometidas a análisis horizontal:

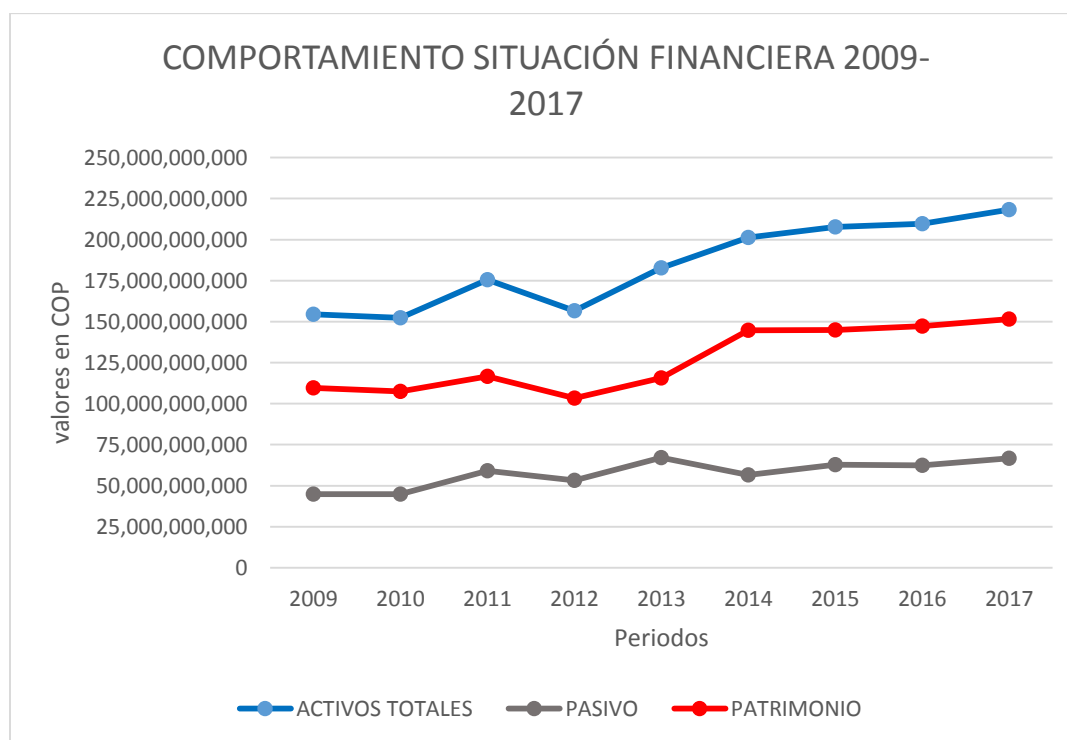
Tabla 14 Información financiera de las empresas sometidas a análisis horizontal (Cifras en millones de pesos)

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS	2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		
	E.S.F.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.
TOTAL ACTIVO																	
CORRIENTE	1.312,10	1,76%	16.778,40	22,17%	-2.118,55	-2,29%	8.304,04	9,19%	-132,98	-0,13%	2.484,54	2,52%	13.518,69	13,39%	-3.063,18	-2,68%	
TOTAL ACTIVO NO																	
CORRIENTE	-3.513,43	-4,38%	6.547,88	8,55%	16.844,83	-20,25%	17.860,29	26,93%	18.507,89	21,98%	4.001,04	3,90%	11.499,69	-10,78%	11.592,30	12,18%	
TOTAL ACTIVO	-2.201,33	-1,42%	23.326,28	15,32%	18.963,37	-10,80%	26.164,31	16,70%	18.374,91	10,05%	6.485,60	3,22%	2.018,96	0,97%	8.529,14	4,07%	
TOTAL PASIVO																	
CORRIENTE	-1.910,71	-6,08%	14.863,77	50,39%	-2.432,62	-5,48%	12.631,63	30,13%	13.260,83	-24,31%	4.242,02	10,27%	474,97	1,04%	3.520,04	7,65%	
TOTAL PASIVO NO																	
CORRIENTE	1.788,93	13,22%	-675,41	-4,41%	-3.329,89	-22,74%	1.281,62	11,33%	2.606,03	20,69%	2.037,15	13,40%	-855,19	-4,96%	705,52	4,31%	
TOTAL PASIVO	-121,79	-0,27%	14.188,37	31,66%	-5.762,53	-9,77%	13.913,25	26,13%	10.654,81	-15,87%	6.279,19	11,11%	-380,22	-0,61%	4.225,56	6,77%	
TOTAL PATRIMONIO	-2.079,54	-1,90%	9.137,89	8,50%	13.200,83	-11,32%	12.251,07	11,85%	29.029,70	25,10%	206,42	0,14%	2.399,18	1,66%	4.303,59	2,92%	
TOTAL PASIVO Y																	
PATRIMONIO	-2.201,33	-1,42%	23.326,28	15,32%	18.963,37	-10,80%	26.164,31	16,70%	18.374,91	10,05%	6.485,60	3,22%	2.018,96	0,97%	8.529,14	4,07%	

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

Al realizar una observación del comportamiento de los rubros en los estados financieros, se puede determinar que entre el periodo 2010 al 2012, existió cierta inestabilidad debido a que se presentan altibajos (caídas y subidas) en sus rubros, indicando cierta recesión económica para las empresas del sector. Después de ese periodo (2013 al 2017) se pudo observar un crecimiento sostenido en los activos y en el patrimonio de las empresas, debido a un repunte en el desempeño durante el 2013 y el 2014, ya para los años 2015 a 2017, si bien hay crecimiento, éste es muy mínimo ya que se pasó de crecimientos de dos dígitos a un crecimiento no mayor al 5% en el mejor de los casos (activos), mostrando una desaceleración, debido a que la operación, no estaba generando mayores aportes en la generación de activos. Situación diferente es en los pasivos los cuales aumentan y disminuyen de un año a otro de forma cíclica.

Se muestra la siguiente gráfica, donde se observa comportamiento de la situación financiera de las empresas del año 2009 al 2017:



Gráfica 27 Comportamiento situación financiera 2009-2017

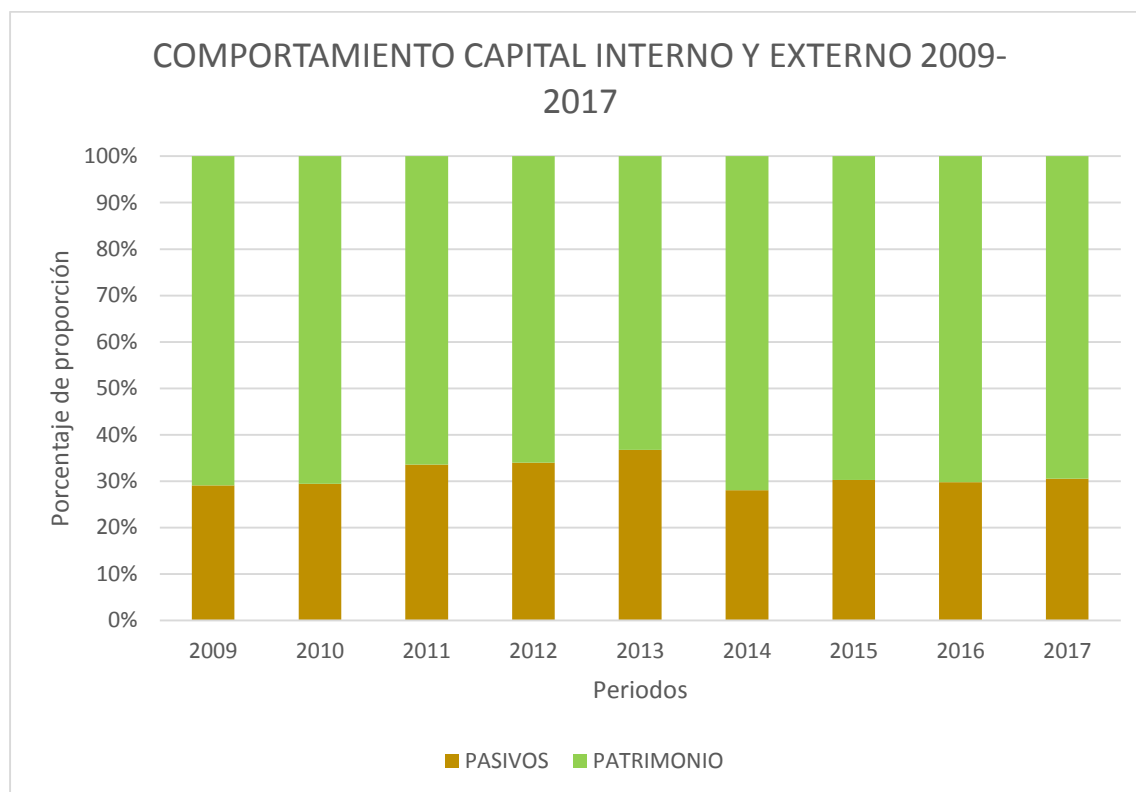
Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor

La gráfica anterior nos permite ver en mejor detalle, lo comentado en el párrafo anterior, cómo la tendencia general de los activos y del patrimonio es de crecimiento constante salvo los primeros años (a 2012) y cómo se observa un buen crecimiento entre 2013 y 2014, pero uno más lento desde el 2015 hacia 2017. Se observa la tendencia de los pasivos de subidas y bajadas, pero no muy marcadas, de los tres rubros es el que ha tenido un crecimiento más mesurado sin grandes valles ni picos. Se aprecia en conclusión que todos han crecido netamente desde el primer periodo de estudio hasta el último. Así las cosas, los activos han crecido desde el 2009 al 2017 un 41,25%, los pasivos crecieron el 48,26% y el patrimonio creció el 38,38%. Se puede deducir que, en términos generales, este grupo de empresas han logrado crecimiento sostenido en el tiempo, hecho que haya permitido su fortalecimiento en su posición financiera.

Indicador financiero de Endeudamiento. El indicador financiero de endeudamiento indica en qué proporción está comprometido el capital total de la empresa, indica cuanto corresponde a los acreedores y se puede determinar lo que le corresponde a los socios y accionistas. Nos permite determinar el grado de apalancamiento para financiar los activos totales utilizados en la generación de recursos para las empresas. El indicador del nivel de endeudamiento se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = (\text{PASIVOS TOTALES} / \text{ACTIVOS TOTALES}) \times 100$$

En la siguiente gráfica se observa la proporción existente entre la inversión de fuentes externas (endeudamiento) y el valor o la proporción que le corresponde a los socios y accionistas (financiación interna).



Gráfica 28 Comportamiento capital interno y externo 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor

Es importante destacar al observar los datos graficados, que las empresas en su conjunto mantienen una posición financiera favorable en cuanto al financiamiento de sus activos, pues el nivel de endeudamiento en todos los años oscila en promedio en un 30% de las inversiones totales (siendo el endeudamiento promedio del 31,27%), indicando que la empresa mantiene el control sobre su inversión en mayor proporción por parte de los inversionistas o propietarios (financiación interna), con respecto a la proporción adeudada por fondos obtenidos por vía de acreedores o financiación externa. Este nivel puede verse de una forma positiva en el sentido que los propietarios mantienen el control mayoritario de la empresa, también en el que las

obligaciones con los propietarios deben saldarse a largo plazo (y no periódicamente como con los acreedores externos), pero es de advertir que las expectativas o tasas de rentabilidad o de retorno de la inversión esperada por los propietarios es alta, lo que hace que las empresas deben tener un buen desempeño operativo y financiero y generación de riqueza suficiente para satisfacer sus exigencias y no contemplen las posibilidades de retirar su capital e invertir en otra oportunidad de negocio más rentable.

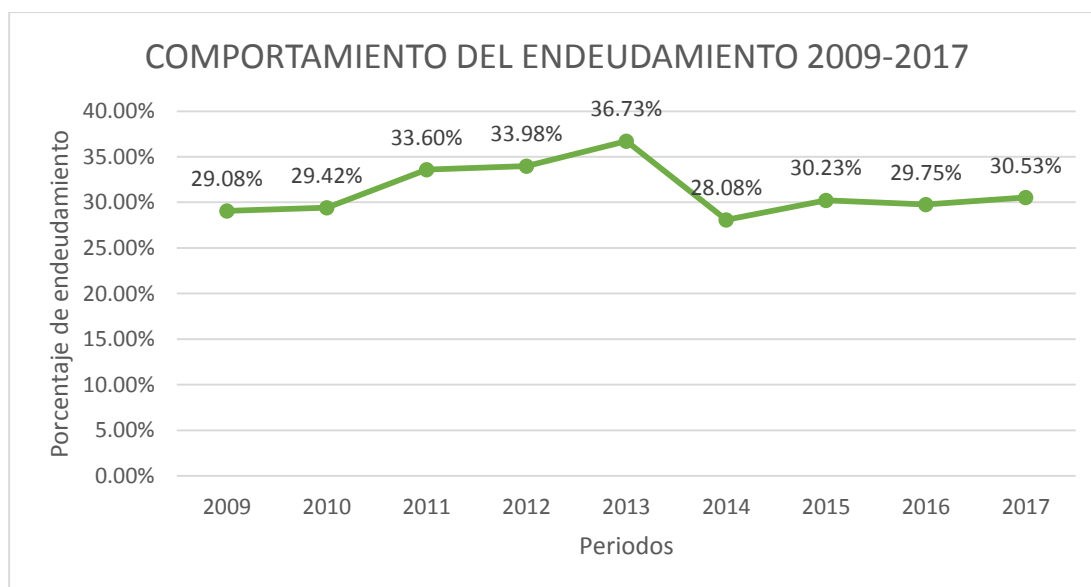
En la siguiente tabla, se presenta el cálculo del indicador de endeudamiento, para cada uno de los periodos objeto de estudio:

Tabla 15 Cálculo del indicador de endeudamiento

INDICADOR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ENDEUDAMIENTO	29,08%	29,42%	33,60%	33,98%	36,73%	28,08%	30,23%	29,75%	30,53%

Fuente, elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

Como puede evidenciarse, el nivel de endeudamiento del sector se ha mantenido en unos niveles controlados, siendo el año 2013 el que presenta el más alto con el 36,73%, indicando que las empresas del sector incurrieron en mayor financiación externa, como lo demuestra el crecimiento de los pasivos durante ese mismo año. Se observa su comportamiento:



Gráfica 29 Comportamiento del endeudamiento 2009-2017

Fuente, elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

Sin embargo, para el año 2014, se hace evidente el pago de obligaciones a los acreedores manifestado por el poco incremento de activos líquidos pues se usaron para liquidar tales obligaciones, y luego, se mantiene una tendencia muy regular o estable del nivel de endeudamiento hasta el año 2017.

Indicadores de liquidez. Un indicador de liquidez importante es el capital de trabajo neto, constituye los fondos líquidos disponibles para afrontar las operaciones normales de la empresa, una vez ya canceladas las obligaciones a corto plazo, se puede decir, que es un fondo de maniobra para operar con normalidad ante erogaciones imprevistas a corto plazo. Su cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO NETO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de éste indicador durante cada uno de los periodos analizados:

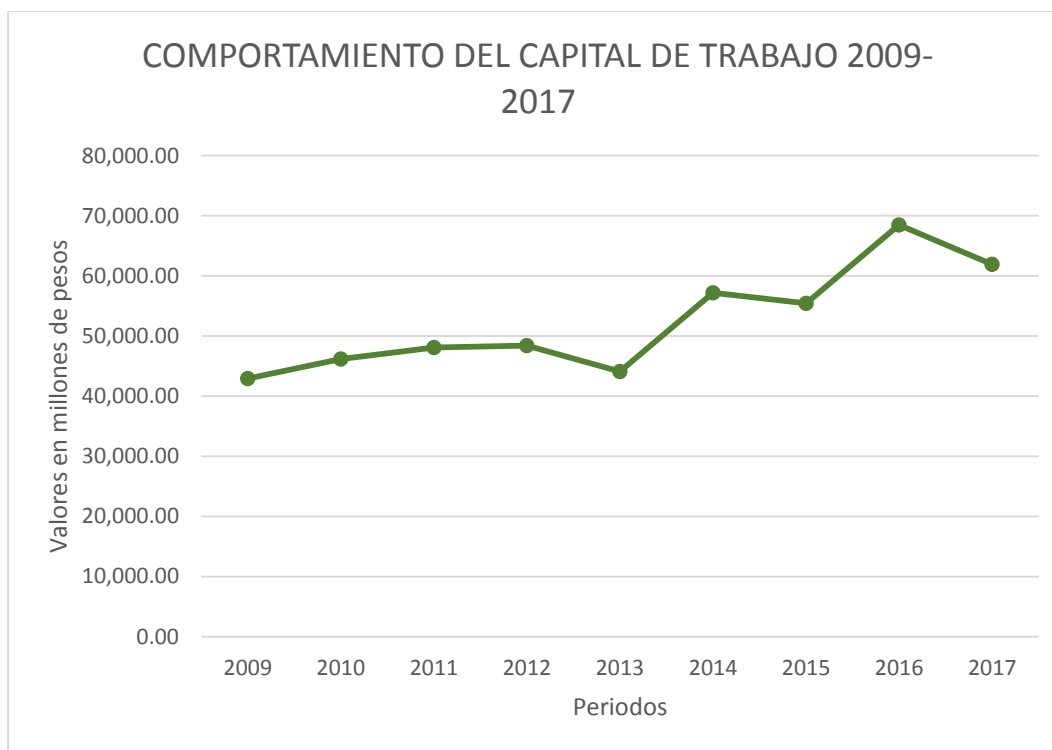
Tabla 16 Resultados indicador capital de trabajo neto

INDICADOR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CAPITAL DE TRABAJO	42.958,46	46.181,27	48.095,90	48.409,97	44.082,38	57.210,23	55.452,75	68.496,47	61.913,25

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor

Según los datos obtenidos, se puede deducir que en todos los años los activos corrientes son mayores a los pasivos corrientes y, por tanto, se tiene capital de trabajo suficiente para trabajar en sus operaciones ordinarias sin ver comprometidos los pagos a corto plazo. Es un indicador positivo en cuanto se tienen fondos adicionales para reinvertirlos sin afectar la continuidad en la actividad económica de las empresas. Es de indicar también, que el capital de trabajo neto, también es suficiente para cancelar sus pasivos a largo plazo, hecho que brinda mayor respaldo y solidez.

La gráfica 30, muestra el comportamiento del capital de trabajo neto durante los años 2009 hasta el año 2017:



Gráfica 30 Comportamiento del capital de trabajo 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

La gráfica anterior muestra que el capital de trabajo en los primeros periodos tuvo un crecimiento constante y a partir del año 2013 hasta el 2017, este ha caído y subido cíclicamente, debido al mayor aumento del pasivo corriente que el activo corriente en los valles y a la cancelación de éstos en los picos. El capital de trabajo neto ha crecido en promedio durante el periodo de estudio el 44,12%, casi duplicando el fondo de maniobra.

Otro indicador también importante es el indicador o razón corriente, el permite determinar con cuántos recursos se cuenta, para afrontar las deudas a corto plazo. El indicador se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

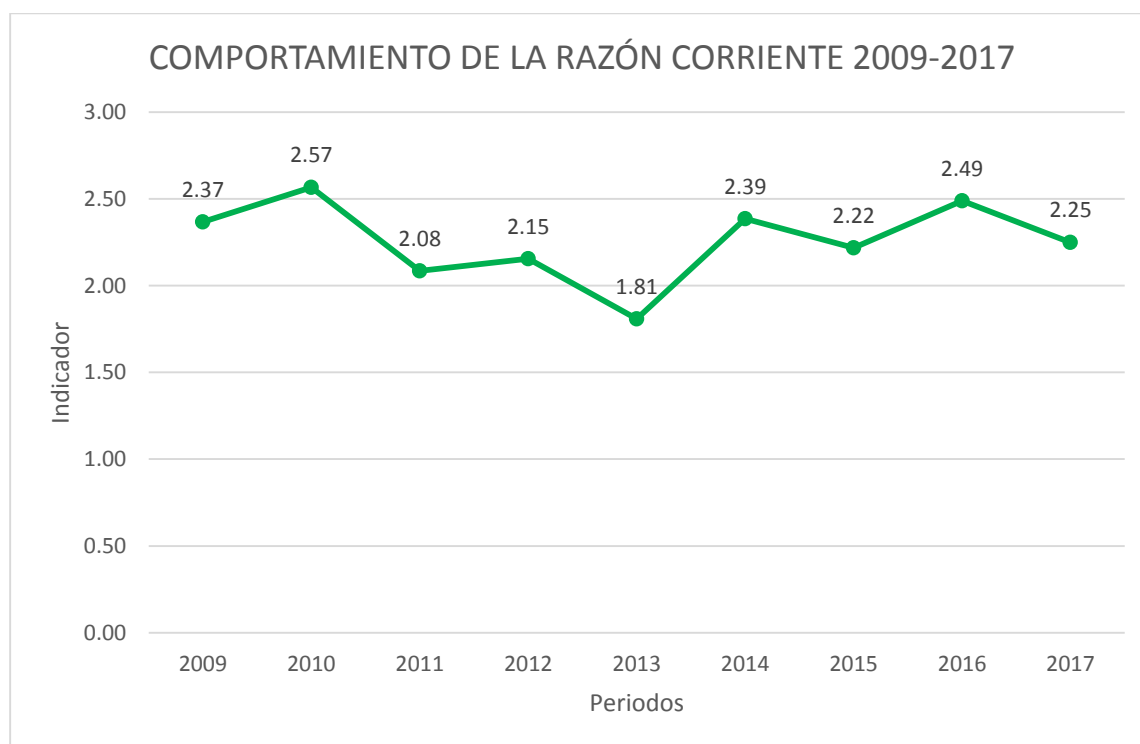
Los cálculos obtenidos para este indicador durante el periodo de estudio, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17 Resultados indicador razón corriente

INDICADOR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RAZÓN CORRIENTE	2,37	2,57	2,08	2,15	1,81	2,39	2,22	2,49	2,25

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

En la tabla anterior, se evidencia que, en la mayoría de los años, la empresa cuenta con más de dos pesos para saldar cada peso de deuda a corto plazo, salvo el año 2013, es decir, que en la mayoría de los periodos se cuenta más del doble para pagar las obligaciones a corto plazo.



Gráfica 31 Comportamiento de la razón corriente 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

La gráfica anterior, muestra el comportamiento de la razón corriente, la cual, a diferencia del capital de trabajo neto, éste es completamente cíclico (con picos y valles sucesivos). El promedio de éste indicador durante el periodo estudiado es a razón de 2,26:1.

Éstos indicadores de las empresas consolidadas, muestran que son líquidas a pesar de las dificultades económicas del entorno, y cuentan con recursos disponibles relativamente

convertibles en efectivo para realizar inversiones. Es importante evaluar si existen recursos que no están generando suficientes rendimientos para la empresa y estudiar la posibilidad de realizar nuevas inversiones, esto teniendo el precedente de la poca rentabilidad generada por el uso de los recursos disponibles, según los indicadores de rentabilidad analizados más adelante.

Resultados de operación de las empresas del sector de la arcilla. En este apartado se presenta la información consolidada y resumida del estado de resultados para los periodos objeto de estudio (los estados de resultados por cada empresa elegida se presentan en el anexo 2).

Tabla 18 Resultados de operación de las empresas del sector de la arcilla (Cifras en millones de pesos)

ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Operacionales	141.556,67	132.898,47	148.685,20	168.414,31	161.176,12	146.013,41	160.506,55	164.454,08	165.769,85
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	95.714,93	91.406,00	101.612,77	115.396,26	108.269,12	96.464,19	101.511,28	100.123,42	96.431,35
UTILIDAD BRUTA	45.841,74	41.492,46	47.072,43	53.018,06	52.907,00	49.549,23	58.995,29	64.330,66	69.338,51
Gastos Operacionales De Administración	11.381,90	12.607,63	12.330,07	11.665,43	11.914,89	13.163,58	14.962,35	14.517,67	14.657,68
Gastos Operacionales De Ventas	23.447,66	26.492,65	31.956,36	34.315,34	31.710,74	34.647,12	36.908,23	40.303,54	44.772,13
Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Niif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17.716,52	-3.595,29
UTILIDAD OPERACIONAL	11.012,18	2.392,18	2.786,01	7.037,28	9.281,37	1.738,53	7.124,73	27.225,95	6.313,43
Ingresos No Operacionales	6.800,91	4.597,58	7.276,98	4.998,03	4.299,00	26.306,53	10.607,10	2.920,31	1.622,66
Gastos No Operacionales	5.954,89	5.113,90	6.240,96	7.617,60	6.651,15	10.197,26	13.588,36	4.640,95	2.689,03
Intereses Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	968,75	4.640,95	2.689,03
Otros Gastos No Operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.619,62	0,00	0,00
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION	11.858,20	1.875,87	3.822,04	4.417,73	6.929,22	17.847,79	4.143,46	25.505,32	5.247,05
Impuesto De Renta Y Complementarios	4.190,47	847,41	1.476,96	1.837,22	2.639,22	2.313,33	1.833,82	2.277,99	810,64
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.378,04	0,00
GANANCIAS Y PERDIDAS	7.667,73	1.028,47	2.345,08	2.580,51	4.290,01	15.534,47	2.309,65	21.849,30	4.436,43
Depreciación del Periodo	6.558,42	6.509,85	5.999,66	4.414,34	3.567,73	3.754,46	0,00	4.605,70	4.795,79
Amortizaciones	489,44	724,27	1.221,66	663,18	310,89	274,77	0,00	0,00	0,00

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

La información contenida en la anterior tabla, muestra los resultados de operación de las empresas cuyos rubros se encuentran clasificados según su naturaleza, empezando por las actividades de operación, luego por las actividades no operacionales, la determinación de impuestos y finalmente los resultados del ejercicio. A continuación, se presenta el análisis vertical del estado de resultados consolidado.

Tabla 19 Análisis vertical del estado de resultados consolidado.

ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Operacionales	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	67,62%	68,78%	68,34%	68,52%	67,17%	66,07%	63,24%	60,88%	58,17%
UTILIDAD BRUTA	32,38%	31,22%	31,66%	31,48%	32,83%	33,93%	36,76%	39,12%	41,83%
Gastos Operacionales De Administración	8,04%	9,49%	8,29%	6,93%	7,39%	9,02%	9,32%	8,83%	8,84%
Gastos Operacionales De Ventas	16,56%	19,93%	21,49%	20,38%	19,67%	23,73%	22,99%	24,51%	27,01%
Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Niif	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,77%	-2,17%
UTILIDAD OPERACIONAL	7,78%	1,80%	1,87%	4,18%	5,76%	1,19%	4,44%	16,56%	3,81%
Ingresos No Operacionales	4,80%	3,46%	4,89%	2,97%	2,67%	18,02%	6,61%	1,78%	0,98%
Gastos No Operacionales	4,21%	3,85%	4,20%	4,52%	4,13%	6,98%	8,47%	2,82%	1,62%
Intereses Financieros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	2,82%	1,62%
Otros Gastos No Operacionales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,86%	0,00%	0,00%
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad antes de impuestos y ajustes x inflación	8,38%	1,41%	2,57%	2,62%	4,30%	12,22%	2,58%	15,51%	3,17%
Impuesto De Renta Y Complementarios	2,96%	0,64%	0,99%	1,09%	1,64%	1,58%	1,14%	1,39%	0,49%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,84%	0,00%
GANANCIAS Y PERDIDAS	5,42%	0,77%	1,58%	1,53%	2,66%	10,64%	1,44%	13,29%	2,68%
Depreciación del Periodo	4,63%	4,90%	4,04%	2,62%	2,21%	2,57%	0,00%	2,80%	2,89%
Amortizaciones	0,35%	0,54%	0,82%	0,39%	0,19%	0,19%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

De los datos anteriores se puede destacar que la principal estructura de los costos de las empresas del sector, están ligadas con las ventas, es decir, que los principales costos son los de fabricación que se traducen en mayor costo de ventas, esto indica que las empresas incurren en mayores erogaciones para tener el producto disponible para la venta, este es un indicador

negativo, ya que en el ambiente global, los costos son factor determinante para acceder a mercados internacionales, debido a la alta competencia existente, por tanto, las empresas deben buscar disminuir paulatinamente sus costos para ser más competitivos. Los costos altos castigan la utilidad bruta la cual oscila entre el 30% y el 40%. Y ésta utilidad, debe absorber las erogaciones de operación, por tal motivo, en los años se observa utilidades operativas que generalmente no superan los dos dígitos (excepto el año 2016). También es de precisar, que las actividades no operaciones contribuyen a generar ingresos netos que ayudan a mejorar la utilidad antes de impuestos, es decir, sin éstos ingresos adicionales, la utilidad final se reduciría aún más.

Finalmente, con respecto a las utilidades con relación a los ingresos o las ventas (UTILIDAD NETA*100/INGRESOS), indicador llamado margen de utilidad neta, o rentabilidad neta, este indicador refleja que, en casi todos los periodos el margen es menor al 5%, salvo dos periodos donde la utilidad superó los dos dígitos (años 2014 y 2016), tal porcentaje es la utilidad para la empresa, es decir, que cerca de 5 centavos por cada peso vendido son utilidad. Esto muestra claramente, que los ingresos obtenidos no son suficientes para generar utilidades más altas con el nivel de costos y gastos de operación actuales, o que a las empresas del sector todavía les hace falta mejorar el nivel de los rubros antes mencionados, ya que operan con niveles muy altos de costos y gastos. Esto indica que las empresas no están generando los rendimientos suficientes o esperados por los inversionistas, y pueden traer el riesgo, de que ellos decidan retirar sus aportes para buscar otra oportunidad de inversión. El margen de utilidad promedio es del 4,44%.

Se presenta a continuación, el estado de resultados sometido a análisis horizontal, para determinar el comportamiento de los distintos rubros y observar el desempeño de operación de las empresas.

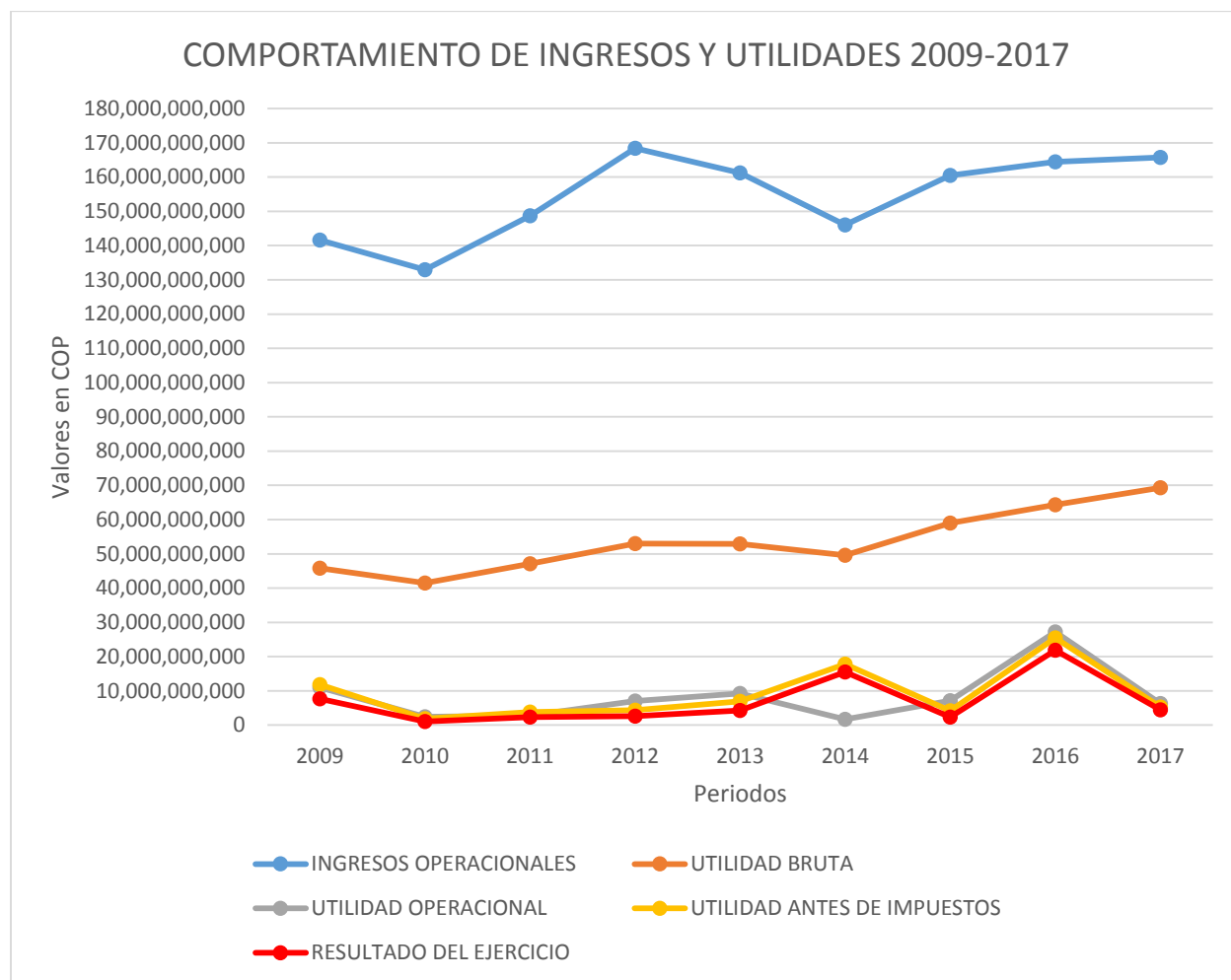
Tabla 20 Análisis horizontal del estado de resultados consolidado.

ESTADO DE RESULTADOS	2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.	V.A.	V.R.
Ingresos Operacionales	-8.658,20	-6,12%	15.786,73	11,88%	19.729,11	13,27%	-7.238,19	-4,30%	15.162,71	-9,41%	14.493,14	9,93%	3.947,53	2,46%	1.315,77	0,80%
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	-4.308,93	-4,50%	10.206,77	11,17%	13.783,49	13,56%	-7.127,14	-6,18%	11.804,93	-10,90%	5.047,09	5,23%	-1.387,86	-1,37%	-3.692,07	-3,69%
UTILIDAD BRUTA	-4.349,28	-9,49%	5.579,97	13,45%	5.945,63	12,63%	-111,06	-0,21%	-3.357,77	-6,35%	9.446,06	19,06%	5.335,37	9,04%	5.007,85	7,78%
Gastos Operacionales De Administración	1.225,73	10,77%	-277,56	-2,20%	-664,64	-5,39%	249,46	2,14%	1.248,69	10,48%	1.798,77	13,66%	-444,68	-2,97%	140,01	0,96%
Gastos Operacionales De Ventas	3.044,99	12,99%	5.463,71	20,62%	2.358,98	7,38%	-2.604,60	-7,59%	2.936,38	9,26%	2.261,11	6,53%	3.395,31	9,20%	4.468,59	11,09%
Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Niif	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	17.716,52	0,00%	21.311,81	-120,29%
UTILIDAD OPERACIONAL	-8.620,00	-78,28%	393,83	16,46%	4.251,27	152,59%	2.244,09	31,89%	-7.542,84	-81,27%	5.386,20	309,81%	20.101,22	282,13%	20.912,52	-76,81%
Ingresos No Operacionales	-2.203,33	-32,40%	2.679,40	58,28%	-2.278,95	-31,32%	-699,03	-13,99%	22.007,53	511,92%	15.699,43	-59,68%	-7.686,79	-72,47%	-1.297,65	-44,44%
Gastos No Operacionales	-840,99	-14,12%	1.127,06	22,04%	1.376,64	22,06%	-966,45	-12,69%	3.546,11	53,32%	3.391,10	33,26%	-8.947,41	-65,85%	-1.951,92	-42,06%
Intereses Financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	968,75	0,00%	3.672,20	379,07%	-1.951,92	-42,06%
Otros Gastos No Operacionales	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	12.619,62	0,00%	12.619,62	-100,00%	0,00	0,00%
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Utilidad antes de impuestos y ajustes x inflación	-9.982,33	-84,18%	1.946,17	103,75%	595,69	15,59%	2.511,49	56,85%	10.918,57	157,57%	13.704,33	-76,78%	21.361,86	515,56%	20.258,27	-79,43%
Impuesto De Renta Y Complementarios	-3.343,06	-79,78%	629,55	74,29%	360,26	24,39%	802,00	43,65%	-325,89	-12,35%	-479,51	-20,73%	444,17	24,22%	-1.467,35	-64,41%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-1.378,04	0,00%	1.378,04	-100,00%
GANANCIAS Y PERDIDAS	-6.639,26	-86,59%	1.316,61	128,02%	235,43	10,04%	1.709,50	66,25%	11.244,46	262,11%	13.224,82	-85,13%	19.539,65	846,00%	17.412,87	-79,70%
Depreciación del Periodo	-48,57	-0,74%	-510,19	-7,84%	-1.585,32	-26,42%	-846,61	-19,18%	186,73	5,23%	-3.754,46	-100,00%	4.605,70	0,00%	190,09	4,13%
Amortizaciones	234,83	47,98%	497,39	68,67%	-558,48	-45,71%	-352,29	-53,12%	-36,12	-11,62%	-274,77	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor.

Al realizar la revisión de la información, se puede inferir que no existe un comportamiento uniforme en los principales rubros del estado de resultados, por cuanto, existen periodos de incrementos sucesivos, interrumpidos con caídas en los indicadores. Por ejemplo, el caso de los ingresos se observa un crecimiento moderado en los tres últimos periodos, los cuales fueron precedidos por un par de años de caída. Con respecto al costo de ventas en los dos últimos periodos se visualiza que se ha mejorado en su disminución, lo que ha permitido mejorar la utilidad bruta, en detrimento de ésta última los gastos de operación tendieron a subir lo que se evidencia en una disminución importante de la utilidad operacional, por lo cual es importante que la empresa mejore su control sobre estos rubros. Para el último periodo se observa una caída en la mayoría de indicadores, que se tradujo en una reducción importante de las utilidades, mostrando que el año 2017 fue difícil para el sector.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento del periodo estudiado de los ingresos y las distintas ganancias o utilidades que se desglosan en el estado de resultados:



Gráfica 32 Comportamiento de ingresos y utilidades 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de la base de datos Gestor

La gráfica anterior muestra que los ingresos obtenidos por las empresas de la arcilla tienen una tendencia creciente y también la utilidad bruta, resaltando que la empresa ha controlado mejor sus costos de producción. Algo muy distinto pasa con las utilidades de operación, antes de impuestos y el resultado del ejercicio, las cuales tienen oscilaciones crecientes y decrecientes, propiciado por la proporción de los gastos de administración, que para el último año aumentaron y restaron peso a las utilidades antes mencionadas. En porcentajes netos los rubros anteriores tuvieron el siguiente comportamiento neto durante el 2009 al 2017: Los ingresos tuvieron un

incremento del 17,10%, la utilidad bruta incremento el 51,26%, la utilidad operativa cayó el 42,67%, la utilidad antes de impuesto disminuyó el 55,75% y la utilidad del ejercicio cayó el 42,14%. Los ingresos no han crecido lo esperado a pesar del esfuerzo de disminuir los costos de producción, y los gastos operativos deben ser controlados en mayor medida.

Indicadores de rentabilidad. Para calcular los indicadores de rentabilidad a utilizar, se debe tener en cuenta la utilidad neta del ejercicio, para realizar un análisis de comparación entre los datos obtenidos de los estados financieros incluyendo las ventas con las exportaciones incluidas y sin incluirlas, fue necesario hacer una simulación en el estado de resultados en el cual se eliminaron los ingresos por exportaciones, se dedujeron los costos de ventas atribuibles a las mismas, se disminuyeron los gastos de ventas asociados a tales ingresos y se modificó el impuesto de renta pagado, de acuerdo a la utilidad antes de impuesto obtenida. Los demás rubros del estado de resultados se mantuvieron estables, ya que éstos se deben pagar o calcular, independientemente del nivel de ventas de la empresa. Siendo así el resultado de las utilidades netas obtenidas con el simulador, para comparar con la utilidad real son las siguientes (el estado de resultados simulado se encuentra en el anexo 3):

Tabla 21 Resultado de las utilidades netas obtenidas con el simulador

INDICADOR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDADES SIMULADAS	7.607,63	994,76	2.185,99	2.418,56	4.024,77	15.406,80	2.219,49	21.729,16	4.398,85

Fuente: elaboración propia.

Con base a la información anterior, y con las utilidades mostradas en el estado de resultados, se proceden a calcular los indicadores de rentabilidad, pero sin afectar la base de la operación, y se procede a comparar ambas cifras.

Un indicador muy importante es el Rendimiento de la Inversión (REI) o Retorno sobre la Inversión (ROI) o Rendimiento del Activo Total (ROA) e indica en términos de rentabilidad que el uso de sus activos o recursos controlados por las empresas, cuánta ganancia está generando.

El indicador se calcula así:

$$\text{ROI} = (\text{UTILIDAD NETA} * 100 / \text{ACTIVOS TOTALES})$$

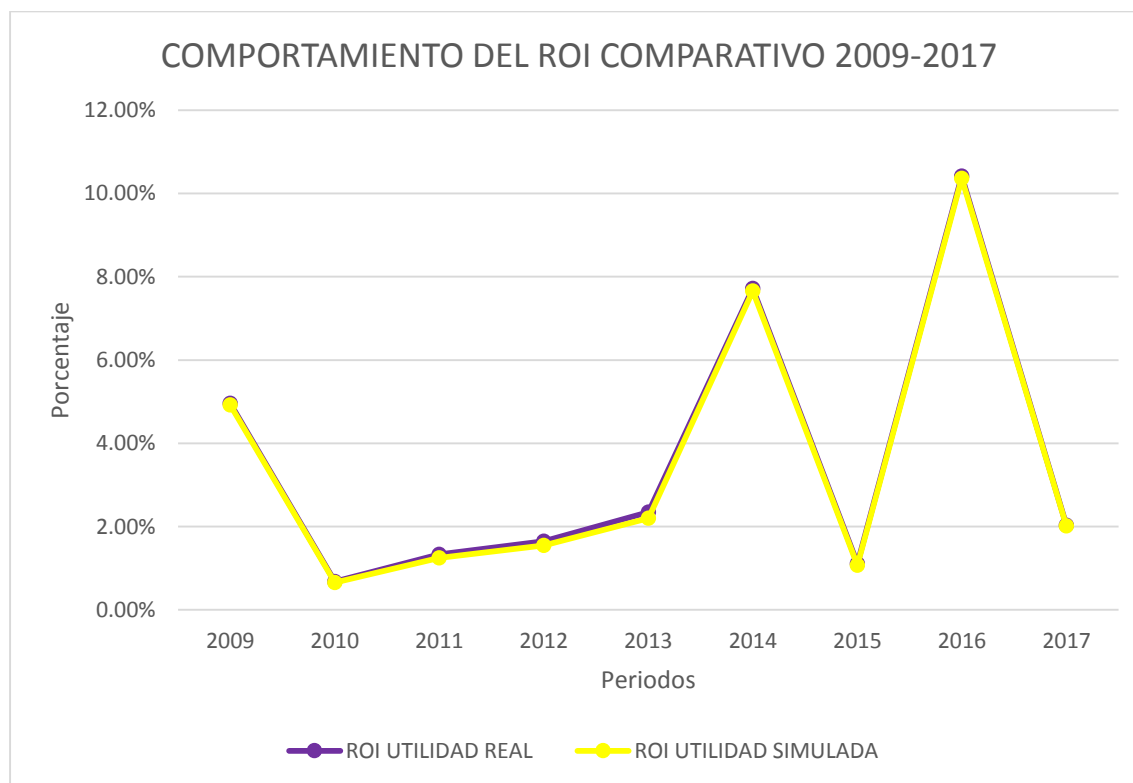
En la siguiente tabla se muestra el resultado de éste indicador comparado para cada periodo:

Tabla 22 Resultados del indicador ROI

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROI UTILIDAD REAL	4,96%	0,68%	1,34%	1,65%	2,35%	7,72%	1,11%	10,42%	2,03%
ROI UTILIDAD SIMULADA	4,92%	0,65%	1,24%	1,54%	2,20%	7,66%	1,07%	10,36%	2,02%

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Gestor

El rendimiento de la inversión obtenido por los inversionistas de éstas empresas no mantiene una constante, sino que varía mucho sobre todo en los últimos 4 periodos, en el mejor de los casos se obtuvo un rendimiento del 10,42%. En la mayoría de los años, el rendimiento no supera ni el 3%, esto demuestra, que la utilización de los activos en las empresas no está generando suficientes utilidades por el uso de sus activos.



Gráfica 33 Comportamiento del ROI comparativo 2009-2017

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Gestor

Para destacar, el rendimiento neto del periodo de estudio del activo es del 3,58% con base a la utilidad real y del 3,52% con la utilidad simulada. Como se ha previsto, la diferencia entre ambos indicadores es casi imperceptible, ratificando, el poco peso de las exportaciones en el aporte a la generación de utilidades. Este indicador demuestra claramente que el margen de rentabilidad que reciben estas empresas es muy bajo y que por ende no supera las expectativas de los inversionistas, si comparáramos este rendimiento con una tasa media de un Certificado de Depósito a Término-CDT-, que puede ser del 5% E.A., para los propietarios podría decirse que es más rentable invertir en otros tipos de negocios que tener sus recursos en estas empresas, en fin, el indicador no es muy positivo mostrando que el uso de los recursos no es el adecuado.

Otro indicador muy similar denominado rendimiento del patrimonio (ROE), mide la recompensa obtenida por los propietarios al invertir o por tener sus recursos en la empresa. Éste indicador se calcula así:

$$\text{ROE} = (\text{UTILIDAD NETA} * 100 / \text{PATRIMONIO})$$

En la tabla siguiente se muestra el resultado obtenido del ROE comparado para el periodo de estudio:

Tabla 23 Resultados del indicador ROE

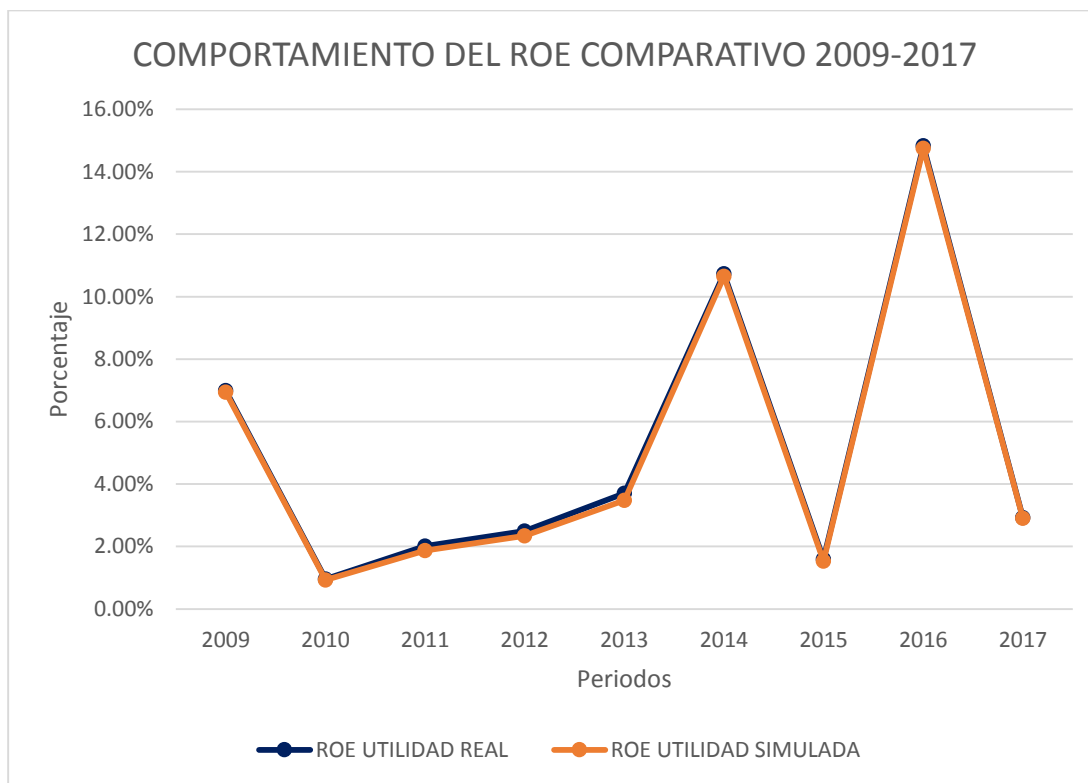
ROE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROE UTILIDAD REAL	7,00%	0,96%	2,01%	2,50%	3,71%	10,74%	1,59%	14,83%	2,93%
ROE UTILIDAD SIMULADA	6,94%	0,93%	1,87%	2,34%	3,48%	10,65%	1,53%	14,75%	2,90%

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Gestor

Como se puede apreciar, el indicador es mejor que el ROI, debido a que no se tiene en cuenta la inversión de carácter externo, pues el ROI medía el uso de todos los recursos sin importar la financiación de los mismos, en este caso, mide el rendimiento del uso de los recursos propios o de financiación interna. A pesar de que el indicador mejora con respecto al anterior, igualmente

el indicador no es el mejor, no cumple con las expectativas de los propietarios. El mejor año de desempeño es el 2016.

En la gráfica siguiente, se observa el comportamiento de los dos indicadores ROE, calculados durante el periodo de estudio:



Gráfica 34 Comportamiento del ROE comparativo 2009-2017

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos Gestor

Como puede observarse en la gráfica anterior, su comportamiento es muy similar al ROI, y su rendimiento promedio es del 5,14% con la utilidad real y del 5,04% con la utilidad simulada, el cual incluso supera un poco la inflación del año 2017 que según datos del DANE fue del 4,09%, pudiéndose considerar que su inversión a medida del tiempo no está generando suficiente valor. La diferencia entre ambos ROE, no es notoria y poco significativa, por tanto, al eliminar las ventas y las utilidades aportadas en el periodo, no genera gran cambio, indicando que los recursos propios o internos, no generan las utilidades esperadas.

Indicadores de actividad o rotación. Con las ventas o ingresos de operación se abordarán un par de indicadores de actividad con relación al activo total y al patrimonio para medir la eficiencia de las empresas para generar ingresos al utilizar sus recursos.

Los indicadores a analizar son: Rotación de Activos Totales o Rotación de la Inversión, que se calcula así: $RAT = (VENTAS\ TOTALES / ACTIVOS\ TOTALES)$ y Rotación del Patrimonio, que se calcula de la siguiente manera: $RP = (VENTAS\ TOTALES / PATRIMONIO)$.

Éstos indicadores nos permiten obtener el volumen de ventas generado por el uso de la inversión total de la empresa (fuentes internas y externas) y, el de los propietarios respectivamente, es decir, el uso de los recursos cuánto ha permitido generar en ventas. Permite medir la eficiencia operativa de las empresas en la destinación de los recursos disponibles. En términos prácticos el procedimiento a utilizar es calcular los indicadores antes mencionados por el periodo comprendido entre el 2009 y el 2017, éste cálculo se hará dos veces, el primero según la información financiera reportada y el segundo descontando a las ventas totales el volumen de las exportaciones hacia Estados Unidos pero conservando la misma base (activos totales y patrimonio), de ésta manera se puede observar la tendencia del indicador y cuánto le afecta el disminuir el ingreso por exportaciones, determinando si el impacto es representativo o no en el sector. A continuación, se presenta la información consolidada con la cual se realizará el cálculo de los indicadores, junto con información adicional y complementaria:

Tabla 24 Información consolidada para realizar cálculo de indicadores

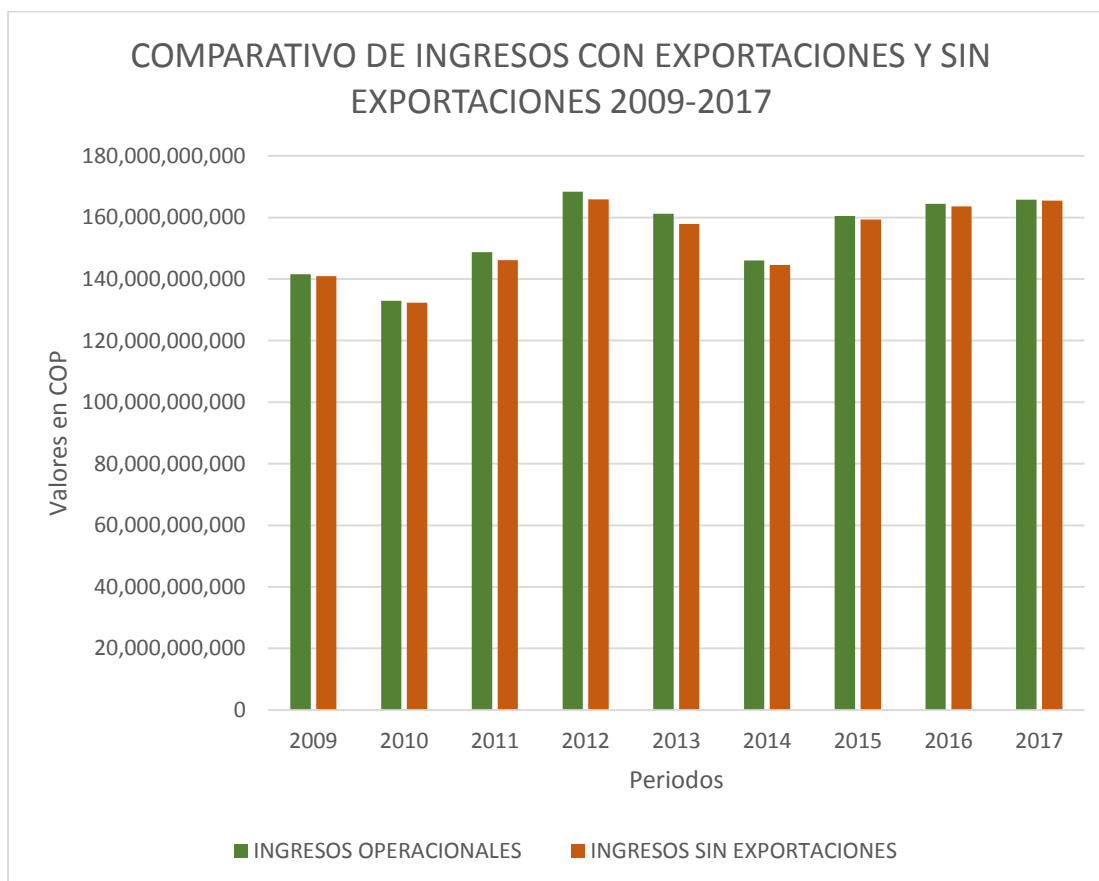
RUBROS	2009	2010	2011	2012
INGRESOS OPERACIONALES TOTALES	141.556.670.000	132.898.470.000	148.685.200.000	168.414.310.000
INGRESOS POR EXPORTACIONES	587.546.788	544.528.145	2.550.157.989	2.496.350.555
INGRESOS SIN EXPORTACIONES	140.969.123.212	132.353.941.855	146.135.042.011	165.917.959.445
ACTIVO TOTAL	154.500.440.000	152.299.110.000	175.625.390.000	156.662.020.000
PATRIMONIO	109.565.510.000	107.485.970.000	116.623.860.000	103.423.030.000

Continúa

RUBROS	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES TOTALES	161.176.120.000	146.013.410.000	160.506.550.000	164.454.080.000	165.769.850.000
INGRESOS POR EXPORTACIONES	3.257.499.531	1.437.122.741	1.175.065.739	902.963.675	299.590.085
INGRESOS SIN EXPORTACIONES	157.918.620.469	144.576.287.259	159.331.484.261	163.551.116.325	165.470.259.915
ACTIVO TOTAL	182.826.330.000	201.201.240.000	207.686.840.000	209.705.800.000	218.234.940.000
PATRIMONIO	115.674.100.000	144.703.800.000	144.910.220.000	147.309.400.000	151.612.990.000

Fuente: elaboración propia con información de las bases de datos Colombiatrade.com, Legiscomex.com y Gestor

La anterior tabla, muestra los insumos de la información financiera para calcular y comparar los indicadores de actividad o eficiencia seleccionados. Pero antes, es importante analizar el comportamiento de los ingresos totales y, sobre todo, el de las exportaciones durante el periodo de estudio. En la siguiente gráfica se comparan los ingresos totales, junto a los ingresos sin las exportaciones.



Gráfica 35 Comparativo de ingresos con exportaciones y sin exportaciones 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de las bases de datos Colombiatrade.com Legiscomex.com y Gestor.

Es importante hacer una observación específicamente en lo relacionado con los ingresos. En la gráfica anterior al comparar los ingresos totales operacionales con respecto a estos mismos, pero sin los ingresos por exportaciones, se evidencia que la diferencia no es notoria, por cuanto si bien, recibir ingresos es muy positivo para las empresas, estos ingresos no son realmente representativos y su aporte no es el esperado, por tanto, no se está aprovechando un mercado tan amplio. Se observa una leve diferencia algo más representativa entre los años 2011 a 2013, durante los demás periodos la diferencia no es sustancial.

Tabla 25 Proporción de los ingresos por exportaciones de las empresas de la cerámica

% PARTICIP EXPORTACIONES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES	0,42%	0,41%	1,72%	1,48%	2,02%	0,98%	0,73%	0,55%	0,18%
ACTIVO TOTAL	0,38%	0,36%	1,45%	1,59%	1,78%	0,71%	0,57%	0,43%	0,14%
PATRIMONIO	0,54%	0,51%	2,19%	2,41%	2,82%	0,99%	0,81%	0,61%	0,20%

Fuente: elaboración propia con información de las bases de datos Colombiatrade.com Legiscomex.com y Gestor.

Como puede observarse en la tabla anterior, para observar la proporción de los ingresos por exportaciones de las empresas de la cerámica durante el periodo de estudio, con respecto a los ingresos totales, el activo total y el patrimonio, éstas no son representativas. Con respecto a los ingresos totales, en el mejor de los casos es apenas el 2% de éstos, con relación a los activos totales representan un 1,78%, y para el patrimonio un 2,82% (el año 2013 fue el de mayores ventas hacia los Estados Unidos).

La gráfica 36, muestra la proporción de los ingresos por exportaciones con respecto a los ingresos totales correspondientes al periodo 2009 al 2017:



Gráfica 36 Proporción de ingresos por exportaciones con respecto a los ingresos totales 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de bases de datos Gestor, Colombiatrade.com y Legiscomex.com.

Siguiendo con el análisis sobre los ingresos totales con exportaciones y sin exportaciones, observando la proporcionalidad, al realizar el promedio simple o aritmético la proporción promedio es del 0,94% de los ingresos totales, por lo anterior se recalca lo expuesto anteriormente, que los ingresos por exportaciones no son representativos con respecto a los ingresos totales generados por el sector, indicando que el Tratado no ha influido significativamente en la generación de ingresos o no se ha aprovechado lo suficiente.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los dos indicadores de actividad antes mencionados:

Tabla 26 Resultados obtenidos en la aplicación de los dos indicadores

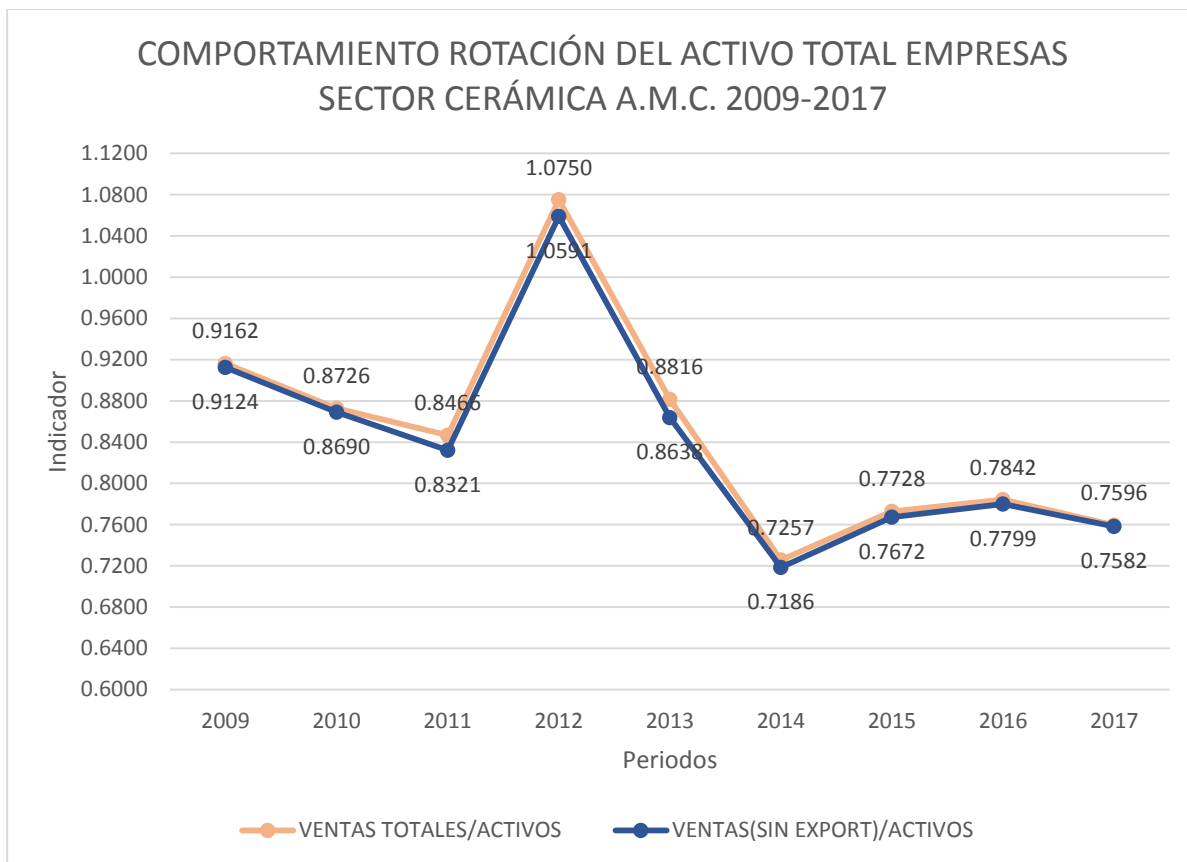
INDICADORES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS TOTALES/ACTIVOS	0,9162	0,8726	0,8466	1,0750	0,8816	0,7257	0,7728	0,7842	0,7596
VENTAS(SIN EXPORT)/ACTIVOS	0,9124	0,8690	0,8321	1,0591	0,8638	0,7186	0,7672	0,7799	0,7582
VENTAS TOTALES/PATRIMONIO	1,2920	1,2364	1,2749	1,6284	1,3934	1,0091	1,1076	1,1164	1,0934
VENTAS(SIN EXP)/PATRIMONIO	1,2866	1,2314	1,2530	1,6043	1,3652	0,9991	1,0995	1,1103	1,0914

Fuente: cálculos propios con información de las bases de datos Gestor, Colombiatrade.com y Legiscomex.com

La información antes tabulada se presenta graficada a continuación para facilitar la observación de su comportamiento, antes, se puede apreciar en las cifras con respecto a las ventas y los activos, que cada peso en el uso de los activos en ninguno de los periodos observados ha generado el mismo equivalente de ingresos, es decir, que por cada peso de activos utilizados ha generado menos de un peso en ventas. El periodo con mejor desempeño en la generación de ingresos fue el año 2012 con una razón de 1,0750:1, y el año con peor desempeño es el 2014 con una razón de 0,7257:1, por tanto, el sector “sustituye” los activos en promedio 0,8483 veces al año, es decir, menos de una vez por año, por lo tanto, este indicador es algo bajo indicando poca eficiencia en la generación de ingresos con los recursos financiados interna y externamente.

Ahora, con relación a la eficiencia en el uso de los recursos propios, al observar las cifras con respecto a las ventas y al patrimonio del sector los indicadores mejoran levemente (como es natural, ya que no se tiene en cuenta el nivel de pasivos), superando en casi todos los periodos la relación 1:1, es decir que por cada peso invertido se generó más de un peso en ventas, el mejor año de desempeño fue el año 2012 con una razón de 1,6284:1, mientras que el peor año de

desempeño fue el año 2014 con una razón de 1,0091:1, por tanto, el promedio aritmético para este indicador es de 1,2391:1, donde el patrimonio levemente genera más de un peso en ingresos, indicando justamente, la ineficacia del sector en generar ingresos y por tanto, éste debe evaluar en qué se están invirtiendo recursos que no permiten obtener los ingresos esperados y que no permiten cumplir con los niveles de eficiencia en la gestión de la administración.

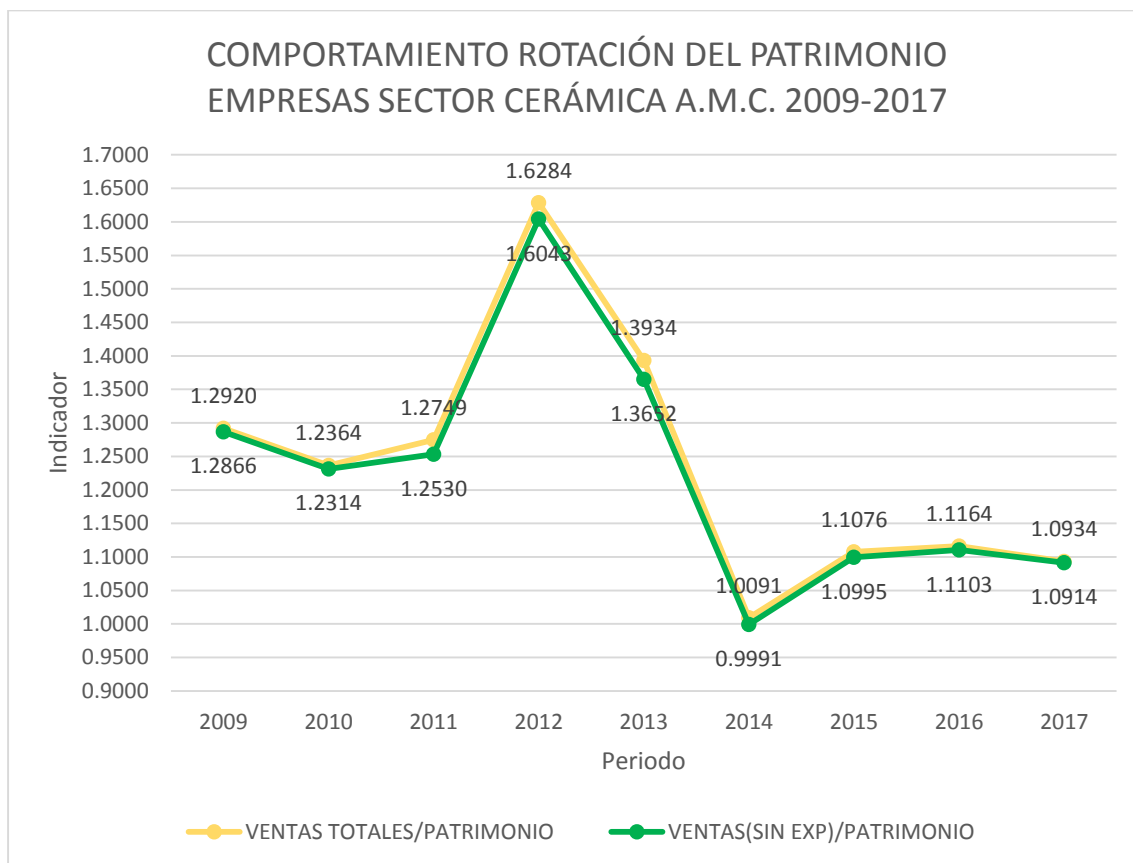


Gráfica 37 Comportamiento rotación del activo total empresas sector cerámica A.M.C. 2009-2017

Fuente: elaboración propia con información de las bases de datos Gestor, Colomiatrade.com y Legiscomex.com.

Como puede observarse en la gráfica de tendencias el comportamiento del indicador de ingresos sobre activos es muy similar en todos los años, esto por cuanto a que los ingresos por exportaciones no fueron lo suficientemente representativos en las ventas totales a tal punto, que en ciertos tramos prácticamente se igualan, así mismo después del repunte del año 2012, se observa una gran caída, la cual se detiene en el año 2014 y ha permanecido prácticamente

constante con una ligera subida y luego caída hasta el año 2017, teniendo en cuenta las dificultades económicas de la región en los últimos años. Las diferencias más marcadas pero poco notorias entre los dos indicadores (ingresos totales e ingresos totales sin exportaciones) se evidencia en los años 2011 hasta el 2013.



Gráfica 38 Comportamiento rotación del patrimonio empresas sector cerámica A.M.C. 2009-2017

Fuente: elaboración propia con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, Colombiatriade.com y Legiscomex.com.

Al realizar la observación de la gráfica de la relación de ingresos con y sin exportaciones con respecto al patrimonio, se observa que las dos razones se comportaron similares durante los periodos analizados recordando que se debe a que las ventas por exportaciones hacia los Estados Unidos no fueron muy representativas, al igual que el indicador anterior, existe un gran repunte en el año 2012, indicando que fue un buen año para el sector, pero luego se da una abrupta caída en los indicadores hasta el año 2014, durante 2015 a 2016 existe una leve recuperación pero para

el 2017 vuelve y baja el indicador. Se observan unas pequeñas marcas de diferencia en los años 2011 a 2013.

En general el comportamiento del indicador observado en ambas gráficas es similar generándose un año de pico y seguido por un gran valle y una leve estabilización. Se evidencia justamente que la eficiencia en el sector para generar ingresos no es la mejor y que, por tanto, el nivel de utilidades se ve afectado y finalmente el porcentaje de rentabilidad no es el más aceptable.

Es preponderante que las empresas del sector, junto con los entes gubernamentales creen estrategias para mejorar la eficiencia interna de las compañías que le permitan generar mayores ingresos y también, estrategias para ser más competitivas en los mercados internacionales para aprovechar las oportunidades otorgadas en el Tratado, y de ésta forma incrementar sus ventas hacia ese mercado, propiciando el fortalecimiento económico, la generación de empleo y el aporte positivo a la sociedad. Es necesario de forma urgente, reactivar las exportaciones como eje de fortalecimiento empresarial, que servirá sin dudas, a abrir más mercados a nivel mundial.

11. Establecimiento de estrategias para las empresas del sector de la arcilla

Para el establecimiento de las estrategias se utiliza una herramienta fundamental en la gerencia estratégica denominada Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también se le puede llamar DAFO, la cual se tiene como finalidad la generación de estrategias que permitan a la organización conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que pueden aprovechar en su entorno externo, así como para prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose de sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades (Codina, 2010). Puede apreciarse entonces que la herramienta tiene dos enfoques: los aspectos internos o de mayor control, y los aspectos externos o no, o poco controlables. Lo que busca la matriz es realizar un diagnóstico al interior de la organización para conocer en qué son fuertes y en qué tienen falencias y por tanto, tomar acciones que les permitan repotenciar las fortalezas y corregir las debilidades, para de tal forma, aprovechar las oportunidades y grandes posibilidades existentes, y además mitigar, sustituir, o minimizar los impactos negativos por las amenazas latentes, es por ello, que también resulta prudente realizar un diagnóstico externo para tener mayores conocimientos y así, con lo que se conoce al interior de la organización, se tomen las correspondientes acciones de mejora en pro de alcanzar las metas establecidas para la organización. A continuación, se presenta una matriz FODA aplicada a las empresas del sector de la arcilla y las estrategias planteadas:

Tabla 27 Matriz FODA aplicada a las empresas del sector de la arcilla y las estrategias planteadas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de alto consumo en el sector de la construcción 2. Posibilidad de abrir nuevos mercados nacionales e internacionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coyuntura económica en la zona fronteriza 2. Altos costos de los fletes 3. Infraestructura vial inadecuada 4. Alta competencia en mercados nacionales e internacionales
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materia prima abundante y de bajo costo 2. Conocimiento y experiencia sobre el producto 3. Buen nivel de ventas 	<ol style="list-style-type: none"> a. F1,2,3,O1. Segmentar los mercados para elaborar productos adaptados a las necesidades de los clientes b. F2,O1,2. Realizar investigaciones de mercado para conocer las preferencias de los clientes. c. F2,3,O2. Realizar estudios de oportunidades de negocios globales, así, como de estudiar las exigencias de los mercados y sus características propias 	<ol style="list-style-type: none"> d. F2,3A1. Establecer mercados en otras regiones del país o a nivel internacional e. F2,A2,3. Establecer acuerdos con empresas especializadas en transporte de acuerdo a las características del producto. f. F1,2,A4. Realizar estudio de competidores para conocer sus fortalezas y debilidades y tomarlos como referencia de mejora
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de producción 2. Tecnología no adecuada 3. Personal no calificado 4. Fabricación de productos básicos sin valor agregado 5. Producto con peso elevado 6. Falta de liquidez en empresas pequeñas 7. Infraestructura física insuficiente 8. Contaminación del medio ambiente 9. Baja rentabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> g. D1,2,9,O1,2. Mejorar el proceso productivo para minimizar otros costos operativos h. D1,3,O1,2. Brindar capacitación al personal para que sea más eficiente i. D2,4,5,O2. Realizar inversiones en gestión de conocimiento para crear innovación, creando productos de calidad j. D1,2,4,8,9,O2. Invertir en tecnología menos contaminante y que sea más eficiente en el uso de recursos 	<ol style="list-style-type: none"> o. D1,2,4,5,7,8,A1,2,3,4. Realizar investigación o reingeniería de productos y procesos, para generar productos más livianos y fuertes, con mejor acabado y de calidad y menos costos. p. D2,6,7,A1. Solicitud de créditos con entidades que patrocinan y apoyan el emprendimiento y la empresa nacional q. D1,3,9,A1,A4. Crear programas de capacitación al personal para que sean más eficientes en su trabajo y aporten

<p>10. Poco conocimiento sobre comercio exterior o voluntad a emprender</p>	<p>k. D1,7,O1,2. Realizar una adecuación y distribución de planta para satisfacer la demanda</p> <p>l. D10,O2. Participar en capacitaciones para incursionar en mercados globales</p> <p>m. D2,6,7,O1,2. Realizar negociaciones con otras empresas que permitan obtener mayores recursos</p> <p>n. D8,O2. Implementar el sistema de gestión ambiental</p>	<p>de forma creativa.</p>
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

Fuente: elaboración propia.

En lo concerniente a las estrategias, al analizar la matriz se confirma, la importancia de tener en cuenta los dos factores: el interno y el externo, por lo cual para abordar las estrategias que le permitan a las empresas del sector crecer de forma sostenible y permanecer en el tiempo, las estrategias se van a dividir en dos grandes grupos: el primero corresponde a aquellas estrategias vistas desde el punto de vista interno de las empresas, es decir de aquellos que pueden ser controlados en mayor medida por ella y, el segundo grupo, se enfoca en la internacionalización (factor externo), es decir, aquellas que buscan que la empresa se proyecte a mercados no sólo locales y nacionales, sino del exterior, por tanto dentro de las dos categorías de estrategias se agrupan las estrategias que se obtienen de la matriz.

Antes de empezar a abordar las estrategias puntuales en ambos grupos, es importante tener en cuenta un concepto clave para que las empresas logren sus objetivos. Este concepto es el de competitividad, la cual es definida como la capacidad que se tiene para ganar la competencia en el mercado (Fonseca, 2015). Esta definición muy concreta nos indica en primer lugar que la competitividad nace al interior de las empresas, por cuanto ésta toma decisiones para ser más competitiva cada día utilizando su experiencia, recursos y talento humano, pues no hay un punto de llegada, sino que ésta debe ser constante y de mejora continua, puesto que como lo indica su concepto en el mercado se está en plena competencia y por tanto se debe ser mejores que los competidores y así posicionarse en el mercado con un producto que reúna cualidades físicas apropiadas, con calidad, con precio adecuado al valor que le otorga el cliente, con suficiente disponibilidad y con servicio posventa (Fonseca, 2015). Estos atributos también son importantes en los mercados globales, pues exige de las empresas que presten un adecuado servicio (durante la negociación y después de perfeccionada la venta), ofrecer el menor tiempo de entrega de los productos, así como también reducir los costos para otorgar un precio de venta competitivo ,

pero para lo cual requiere ser eficiente y mejorar los procesos (Fonseca, 2015). Como puede apreciarse lograr la competitividad requiere que la empresa tenga un claro conocimiento de sí misma, conocer cuáles son sus procesos, conocer las debilidades del mismo, saber integrar eficientemente y de forma coordinada los recursos y a las personas que laboran, determinar su capacidad de producción, mejorar la tecnología que emplean y llevar a cabo un minucioso proceso logístico que le permita abastecerse y distribuir sus productos al cliente final, todo lo anterior con el objetivo de minimizar sus costos evitando doble proceso, eliminando los defectos y desperdicios en la fabricación, disminuyendo el tiempo en la fabricación. Por eso es muy importante, saber qué tanto puedo producir, en cuanto tiempo lo puedo lograr para así no faltar a lo acordado con el cliente, evitando los sobrecostos por devoluciones de mercancías o crear mala reputación para la empresa. También es fundamental buscar con la mejora continua conocer las debilidades de la empresa para eliminarlas o mitigarlas y por ende crecer en competitividad.

11.1. Estrategias desde el punto de vista interno

Para Fonseca (2015), lograr la competitividad requiere fortalecer cinco aspectos fundamentales dentro de las empresas a saber: Productividad, Conocimiento, Logística, Innovación y Tecnología. Con base a éstos cinco elementos que integrados construyen la competitividad dentro de las empresas se formularán las estrategias:

Productividad. En este bloque de estrategias se encuentran inmersas las estrategias g, h, k, o y q.

Saber utilizar eficientemente los recursos combinándolos con el uso de la tecnología y del talento humano son piezas clave para lograr la productividad que según la define Fonseca (2015) es obtener más resultados con los mismos recursos, u obtener los mismos resultados con menos recursos. Básicamente el enunciado indica que el ser más productivos implica alinear todos los

procesos y agentes involucrados de tal manera que no se desperdicien los recursos, se fuguen, no se aprovechen al máximo o queden ociosos, de tal situación, que se adquiriera la capacidad de aumentar la capacidad de producción de una parte o seguir produciendo lo mismo, pero a menor costo.

De lo anterior se puede inferir que es de vital importancia tener un claro concepto y control de los procesos internos de la compañía, conociendo el proceso o eje central sobre el que se asignan y se enrolan los distintos recursos y agentes. Para el caso de las empresas del sector de la arcilla o de la cerámica, es claro que el proceso central es el de la fabricación de sus productos. A continuación, se presenta en forma esquemática y simplificada del proceso de producción de éste tipo de producto:

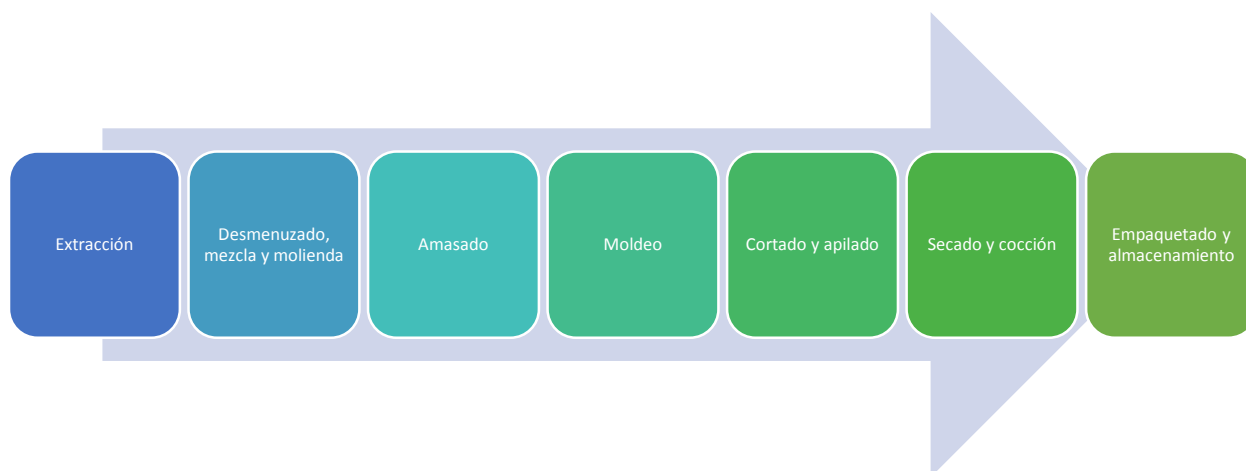


Ilustración 1 Esquema del proceso de fabricación de productos cerámicos

Fuente: elaboración propia con información tomada de (Asociación Española de Fabricantes de Ladrillos y Tejas de Arcilla Cocida, 2019)

A continuación, se presente la siguiente ilustración donde se muestra el proceso de forma más visual, para su claridad:

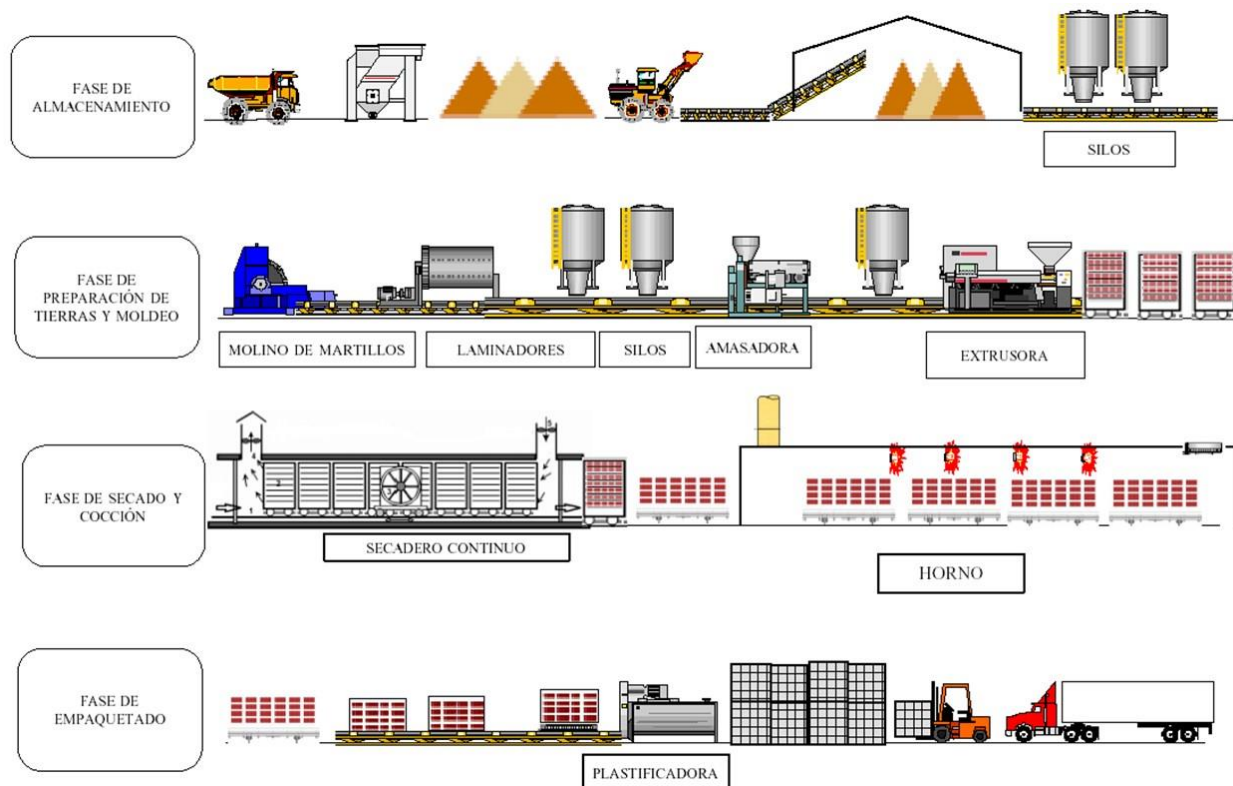


Ilustración 2 Proceso de fabricación de productos cerámicos en imagen

Fuente: <http://www.hispalyt.es/es/ceramica-para-construir/proceso-de-fabricacion>

Para lograr productividad según Fonseca (2015), es importante enfocarnos en los procesos, conocerlos, identificar los actores y especificar los recursos que se asignan, con base a lo anterior, se procede a realizar el análisis que permita determinar las fallas y así establecer las acciones de mejora para mitigarlas o eliminarlas por completo. Todo lo anterior lleva a lograr la capacidad de sincronizar, interactuar, coordinar y articular los procesos de tal manera que se logre la eficiencia operativa.

Al conocerse el proceso central de la empresa el otro paso fundamental consiste en asignar los distintos roles o actores y recursos que intervienen en el proceso, para así identificar posibles

reprocesos o embotellamiento de la producción, que faciliten la identificación de los problemas y buscar posibles soluciones:

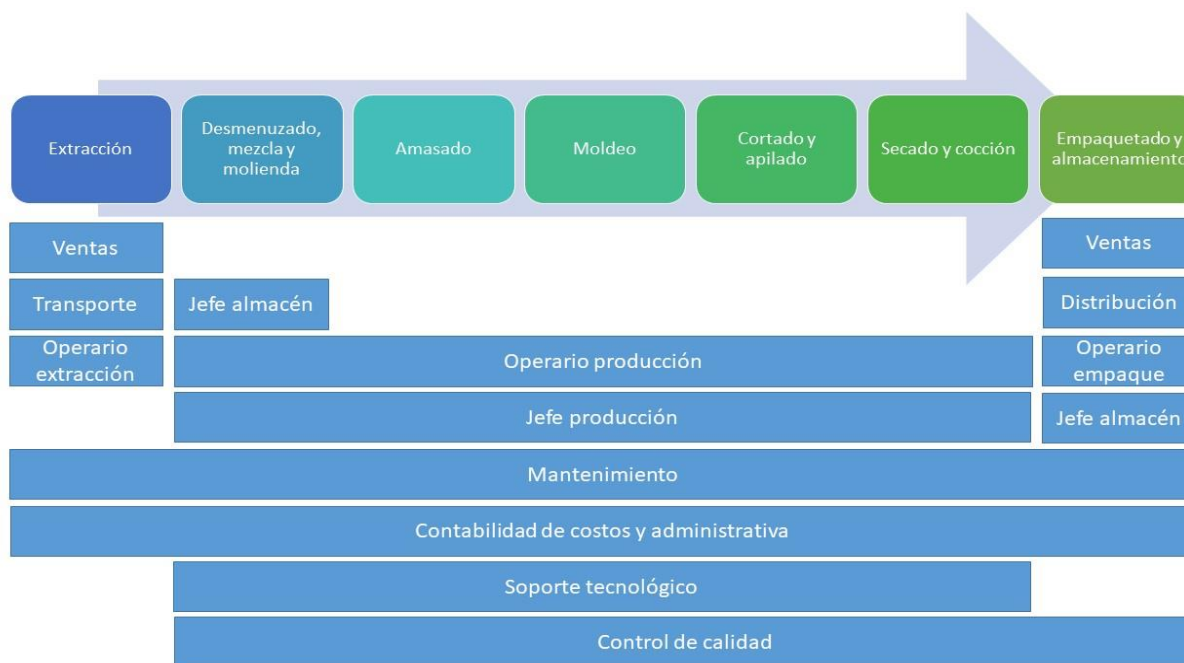


Ilustración 3 Imagen de proceso de fabricación y la interacción de roles

Fuente: elaboración propia

En la imagen anterior se observa el proceso productivo antes mostrado y algunas de las áreas o roles que intervienen en el mismo. Al observar éste esquema permite identificar cuáles son las funciones de mayor relevancia en el proceso, las cuales deben ser tenidas en cuenta para asignar adecuados recursos que no limiten o restrinjan el proceso general, así como de las funciones que se enrolan con el proceso de forma conjunta, esto último pide la creación de programas que permitan su coordinación evitando que la falta de una de ellas impida la ejecución de la siguiente.

La estrategia de productividad basada en los procesos expuesta por Fonseca (2015), requiere de realizarse un análisis del proceso macro, y luego de los procesos (subprocesos) que conforman el anterior, para luego llegar a las distintas actividades o funciones que se realizan por parte de los agentes involucrados. Al observar la gráfica anterior se debe identificar aspectos

tales como los siguientes: debe asegurarse una coordinada comunicación con los canales de comercialización y de ventas para determinar la cantidad de pedidos existentes, que servirán de base para la obtención de la cantidad de materia prima necesaria para cumplir los pedidos, así mismo se debe contar con los medios de transporte adecuados en óptimas condiciones que permitan llevar la arcilla a las instalaciones de la empresa, se debe así mismo contar con la revisión de la calidad del material recibido, así como de tener la cantidad de insumos suficientes para la realización de la mezcla de la arcilla con los aditivos necesarios, también se debe contar con el funcionamiento de la maquinaria a plena capacidad evitando daños que detengan la producción, contando con los repuestos necesarios en caso de emergencia, así mismo se debe contar con los turnos establecidos para trabajar a plena capacidad evitando tiempo ocioso, conjuntamente debe existir plena relación entre la producción y la contabilidad que le permita asignar adecuadamente los costos directos e indirectos y determinar en cada proceso el costo de fabricación acumulado, pudiendo hallar en qué parte del proceso se asignan más recursos y poderlos controlar y también poder asignar un precio adecuado de venta, y también se debe determinar que haya espacio adecuado para el almacenamiento del producto terminado simultáneamente realizando la revisión de la calidad del producto para evitar devoluciones y reprocesos, permitir que el producto rote (evitar mucho tiempo de almacenaje), contar con los transportes u operadores logísticos para la distribución de los productos y se entregue de forma eficiente según lo acordado con el cliente y a través de ventas prestar el servicio posventa y de garantía. Aquí se vislumbra la necesidad de realizar el análisis de los procesos para determinar los problemas y buscar alternativas de solución.

Después de identificar plenamente el proceso principal y los demás subprocesos y todos los recursos y roles que en ellos intervienen es importante identificar aquellas partes del proceso que

no permiten lograr la productividad esperada, es a lo que Fonseca (2015) llama Ciclo Básico de Mejora, el cual consiste justamente en hallar aquellas fases del proceso que tienen ciertos problemas que hay que corregir para eliminar o mitigar. El ciclo básico de mejora se compone de 4 etapas: Medir, Controlar, Analizar y Mejorar (Fonseca, 2015).

Justamente en las empresas es indispensable la creación de una serie de indicadores que permitan a la empresa en términos cuantitativos conocer cuál es su desempeño, si es el esperado o no. Ahora junto con la medición, es importante realizar la comparación con un estándar interno o externo para así ejercer un correcto control, ya con tal propósito se pueden determinar las diferencias o desviaciones, se tiende a buscar las causas (análisis) y posteriormente establecer aquellas medidas preventivas o correctivas para lograr las metas esperadas. A continuación, se presenta una sugerencia de algunos indicadores consecuentes con el proceso central, que permiten medir la eficiencia operativa y ejercer el control necesario:

Tabla 28 Indicadores generales operativos

Indicador	Fórmula	Descripción	Comparable Interna
Varado de vehículos de abastecimiento	No. Varadas/mes	Indica cuántas veces en un periodo determinado se disminuye la capacidad de abastecimiento por problemas de mantenimiento	El ideal es cero (0) pero cada empresa indica un valor superior que sea aceptable
No. Eventos de parálisis de producción por problemas de abastecimiento	No. Eventos/mes	Determina cuántas veces se detiene la producción por problemas de abastecimiento	El ideal es cero (0) pero cada empresa indica un valor que considere aceptable
Tiempo de parálisis por problemas de abastecimiento	Tiempo en horas o días	Determina cuanto tiempo se detiene la producción por falta de materias primas o insumos	El ideal es cero (0) pero cada empresa indica un tiempo que considere aceptable
No. Eventos de parálisis de producción por problemas de mantenimiento de maquinaria	No. Eventos/mes	Determina cuántas veces se detiene la producción por problemas en la maquinaria	El ideal es cero (0) pero cada empresa indica un valor que considere aceptable

Tiempo de parálisis por problemas de mantenimiento en maquinaria	Tiempo en horas o días	Determina cuanto tiempo se detiene la producción por fallas en la maquinaria por falta de mantenimiento	El ideal es cero (0) pero cada empresa indica un tiempo que considere aceptable
Eficiencia de producción (por proceso)	M ³ o toneladas de material/hora	Determina cuanto material es procesado durante los procesos de mezcla hasta amasado por cada hora de trabajo	Capacidad de la maquinaria existente
Eficiencia de producción (por proceso)	Productos en proceso/hora	Determina las unidades de productos en procesados durante los procesos de moldeo hasta empaquetado por hora de trabajo	Capacidad de la maquinaria existente
Eficiencia de producción (total)	No. De unidades producidas/ periodo de tiempo (hora, día, semana o mes)	Indica el número de productos terminados que resultan en un periodo de terminado de tiempo	Capacidad de la maquinaria existente
Falta de calidad (también puede aplicarse por procesos)	No. De unidades defectuosas o de mala calidad/No. De unidades producidas	Indica el porcentaje de unidades inservibles, de mala calidad o que requieren reproceso.	La empresa fija el porcentaje según la experiencia, entre más bajo mejor calidad
Eficiencia de empaque	No. De unidades o toneladas empacadas/ periodo de tiempo	Determina la eficiencia para brindar un buen acabado y dejar la producción disponible para la venta y entrega final	Capacidad de la maquinaria existente o empleados asignados
Tiempo de almacenamiento	Tiempo en días por lote producido	Determina el tiempo en que un lote u orden de producción permanecen en almacenamiento	El establecido por la empresa como aceptable, entre menor sea el tiempo mejor el indicador
Tiempo de producción (puede aplicarse por partes del proceso)	Tiempo en horas o días	Expresa en términos de tiempo, cuánto dura la fabricación de un producto determinado	La suma de la capacidad en tiempo de la maquinaria existente

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede determinar, al realizar una serie de indicadores, la empresa puede empezar así mismo a observar donde existen problemas en el proceso y las posibles acciones de mejora: por ejemplo en los casos de los problemas causados por la falta de mantenimiento que pueden traer sobrecostos, pérdidas y problemas con los clientes, pueden ser tratados con la generación de planes de mantenimiento periódicos preventivos, los cuales se vayan haciendo más cíclicos conforme los vehículos y la maquinaria tengan mayor tiempo de uso o desgaste, pues evidentemente un equipo nuevo no requiere mantenimientos a menudo, éstos planes de mantenimiento deben hacerse en coordinación con la programación de producción para que los mantenimientos no afecten el normal funcionamiento de la empresa.

Continuando con los posibles problemas, aquellos causados por falta de abastecimiento ya sea de la materia prima (arcilla), los insumos, empaques y repuestos se debe a que no existe una verdadera planeación, ni presupuestación en la producción y así mismo falta coordinación entre la fuerza comercial y el trabajo de mantenimiento, lo cual lleva a que no se tenga certeza de lo necesario en el proceso, por lo cual se podría solucionar con base a información del mercado y de datos históricos, realizando presupuestos de producción que permita determinar la cantidad optima de recursos necesarios para evitar sobre costos por exceso y la parálisis de producción por escasos. Se debe tener una variedad de proveedores con los cuales se debe establecer negociaciones que permitan obtener los insumos a costos competitivos, que los flujos de abastecimiento nunca se detengan y así sopesar mejor el riesgo. En el caso de la materia prima lo más conveniente es contar con yacimientos propios, en todo caso, es importante tener en cuenta la ubicación del yacimiento propio o ajeno y de la ubicación de la planta, evitando problemas de transporte.

En los distintos casos referente a la eficiencia en la producción, ésta puede verse disminuida

por una parte porque la empresa tiene conocimientos limitados que le permitan aprovechar mejor la materia y tecnología disponible, por otra parte, está la limitación por la tecnología existente, la cual es factor clave para alcanzar competitividad o no, también otro factor es la ubicación de las máquinas o la distribución de la planta, lo cual puede afectar el flujo de productos de un proceso a otro demorando la producción. Es aquí donde se debe evaluar la necesidad por un lado de incrementar los conocimientos y realizar capacitación constante que permita aprovechar al máximo los recursos disponibles, también por otro lado, surge la necesidad de adquirir o constituir mejor tecnología que permita procesar más artículos en el mismo periodo de tiempo, buscando mayor automatización y estandarización, también es probable, la realización de la reingeniería del proceso buscando mejorar la distribución de la planta que permita disminuir tiempos entre un proceso y otro, o que un proceso no se pueda continuar porque se debe esperar otro proceso previo, es decir, todo lo anterior buscando aumentar su capacidad de producción disminuyendo costos por la eficiencia.

Con respecto a la calidad de los productos fabricados, la falta de la calidad puede derivarse del uso de tecnología o equipos muy incipientes que no permiten tener un mayor control en la tarea que se hace sobre el producto y se tenga mayor precisión sobre él, así mismo, que hace que haya mayor contacto de las personas sobre el producto, es decir, que éstas intervengan en mayor medida y le brinden un manejo inadecuado generando golpes y partiduras por caídas. Otro factor es la calidad de la materia prima utilizada en el proceso, la cual puede tener muchas impurezas y si no se cuenta con las herramientas necesarias para separarlas hace que el producto final las conserve. Cuando no se cuenta con la tecnología apropiada en el caso del desmenuzado en donde se puede separar las impurezas (exceso de piedrecitas, por ejemplo) pasando por un tamiz adecuado éstas impurezas dañan la presentación final. Así mismo en el moldeado y corte,

cuando no se tienen las herramientas adecuadas, las terminaciones en los orillos del producto son poco estéticos y pueden ser peligrosos en la manipulación. En el proceso de cocción, si no se tiene la tecnología adecuada que permita controlar el grado de calor al que se somete el producto puede verse el problema de que se queme en exceso y tienda a tener un color no natural y a partirse, o si es muy poco el calor empleado, tienda a no generar la dureza o resistencia requerida. Sin duda alguna la solución en este caso es generar una coordinación entre el binomio conocimientos y tecnología, acompañado con un programa de calidad de producto que permita detectar anomalías a tiempo, efectuar mejoras y así, evitar sobre costos por devolución de productos, ya cuando la materia prima utilizada en los productos defectuosos no pueda utilizarse de nuevo o reprocesarla sea muy oneroso.

Finalmente, en lo concerniente al abastecimiento, es importante advertir que los productos que se mantengan por mayor tiempo o que ocupen mayor espacio traen costos de almacenaje más onerosos, por tanto, es mejor aumentar su rotación. La ocupación en exceso del almacenamiento se debe a causas como: no se realizó un estudio de mercado para proyectar adecuadamente la demanda y la oferta, de lo anterior, se deriva una sobre producción sin mercado objetivo. Otra causa es que la empresa no cuenta con capacidad de distribución suficiente para realizar el despacho oportuno de la producción, llegando a retrasar o a reprogramar la entrega de pedidos. Entonces, ya la empresa debe diseñar planes en los cuales pueda fabricar cantidades apropiadas de productos y de esta forma pueda cumplir con la demanda, contar con existencias en equilibrio que no sean pocas para afrontar sobre demanda ni tampoco en exceso para evitar los sobre costos de almacenamiento. Así mismo debe contar con un plan de distribución aprovechando su capacidad de carga y entrega, realizando despachos por zonas comunes o rutas evitando dobles recorridos y, también, como otra opción, existe la

posibilidad de contratar con empresas dedicadas profesionalmente al transporte y a la distribución, es decir, a la logística, así de esta manera, se comparten los riesgos y se llega a ser más eficiente a la hora de la entrega de los pedidos.

Con base a lo anterior se evidencia que es de suma importancia realizar la medición, el control, el análisis y la toma de medidas de mejora, pero también es fundamental hacer énfasis en la periodicidad con que se realiza, por lo cual, si se pretende mejorar la productividad es menester realizar este proceso de retroalimentación de forma continua o permanente, evaluando y analizando constantemente todas las fases del proceso para hallar o detectar aquellas no conformidades, obstáculos o problemas que no permiten que la organización alcance sus objetivos y de esta manera, poder determinar cuáles son las acciones para eliminar, mitigar o transferir los riesgos de mantener tales problemas. Las medidas de mejora pueden ser desde ajustes en el proceso, realización de capacitaciones, pasando por el cambio de herramientas tecnológicas o la reingeniería del proceso como tal y en forma conjunta, se debe establecer el programa adecuado e informado de cómo se va a implantar las mejoras sin evitar traumatismo al proceso en sí y a los agentes que intervienen en él, por lo que se deduce, que la mejora continua es más fructífera si ésta se hace en conjunto de todas las áreas de la compañía, a través del diálogo, la socialización, la participación y la reflexión, siempre y cuando el proceso sea bien orientado por la alta gerencia enfocándolo al logro de resultados.

Conocimiento. Este segmento comprende las estrategias: a, b, d, y f.

Según Fonseca (2015), información que obtiene la empresa del entorno y de sí misma con respecto a la competencia existente en el mercado, la cual después de ser clasificada y estructurada, y posteriormente analizada se convierte en conocimiento, el cual es de vital importancia para la toma de decisiones, para elaborar estrategias y para poder gestionarlas o

llevarlas a cabo y así conseguir los objetivos perseguidos por la empresa.

Lo anterior indica que la empresa en primer lugar debe tener una dirección, es decir, algún punto a dónde se quiere llegar, debe saber qué debe hacer y cómo lo va a hacer, de aquí se desprenden las estrategias, por lo cual se debe contar con un direccionamiento estratégico, sabiendo a dónde se va a llegar y cómo puedo lograr tal objetivo, pero siempre partiendo del conocimiento previo del entorno, del mercado, de los competidores y de la empresa misma, afirma el autor mencionado en el párrafo anterior, que pocas empresas se toman en serio esta tarea permanente de recolectar y generar información que le permita ser consciente de sus fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas y de cómo sacarle mejor provecho a sus fortalezas, cómo mejorar sus puntos débiles, cómo poder aprovechar las oportunidades y cómo afrontar, mitigar o erradicar las adversidades del medio, es decir cómo convertir las amenazas en oportunidades de crecimiento y cómo hacer de las debilidades motivos para la mejora continua. Sólo siendo conscientes de sí misma y del entorno, la empresa sabrá qué decisiones tomar para llegar a su meta u objeto macro.

Por lo tanto, partiendo de la anterior premisa las empresas deben elaborar su misión, su visión y determinar sus objetivos (partiendo de lo que conocen del entorno y de sí mismas) y de tal manera tener un marco, un faro o guía en el cual enfocará sus actividades o esfuerzos.

Generalmente el objetivo común de las empresas del sector de la arcilla debido a su objeto social o actividad económica es de obtener mayores ingresos que generen más utilidades, que le permitan retornar el capital al inversionista, fortalecerse, crecer y mantenerse en el tiempo. Para lograr lo anterior, es imprescindible realizar estrategias en el área comercial, involucrando el mercadeo y la generación de ventas. Entonces en este apartado se trabaja el conocimiento enfocado al mercado.

Para efectos de abordar esta sección, se procede a seguir la sugerencia de Fonseca (2015), al indicar que es importante determinar los procesos dentro de la organización. Entonces se toma en consideración dos grandes procesos: el proceso de mercadeo y el proceso de gestión de ventas, los cuales se complementan, pues el de mercadeo propicia las ventas y el segundo las ejecuta efectivamente.

Proceso general de mercadeo. A continuación, se presenta el esquema general del proceso de mercadeo:



Ilustración 4 Esquema general del proceso de mercadeo

Fuente: elaboración propia con información de Fonseca (2015)

En el conocimiento del mercado implica conocer tres actores importantes: a los clientes, a los competidores y a los productos de los competidores de allí se pueden definir varias estrategias:

- El conocimiento de los clientes: las empresas del sector de la arcilla pueden tener tres grandes tipos de clientes: las constructoras, los distribuidores (ferreterías, grandes superficies) y el cliente particular (aplica para cuando la empresa tiene puntos de venta directo al público), por lo cual la empresa debe esforzarse a conocer los clientes existentes y potenciales, dónde están ubicados, qué proyectos hay en proceso o en diseño, determinar las preferencias de los clientes, determinar por qué los clientes potenciales no han comprado los productos y prefieren a la competencia, conocer los clientes que se han perdido o han dejado

de comprar y saber los motivos, entre otros. Esto se debe lograr con la elaboración de encuestas estructuradas o semiestructuradas para conocer los clientes ya sea presencialmente o por medios telefónicos o tecnológicos, con la búsqueda de información en los gremios que compete como en este caso el de CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción). Toda esta información nos permitirá conocer el perfil de cada uno de nuestros clientes actuales y potenciales para así crear un producto que se adapte a sus necesidades, va a permitir tener una base de datos actualizada con el fin de atacar mercados no explorados, va a facilitar tomar decisiones de cómo conquistar a los clientes potenciales y cómo atraer de nuevo a los que se pudieron perder.

- Conocimiento de los competidores: es de vital importancia saber contra quienes la empresa compite participación en el mercado, esto con el fin de realizar un análisis comparativo, pues al advertir las fortalezas de los competidores y observando el interior de la propia organización se puede determinar nuestras verdaderas fortalezas y las debilidades existentes. En este punto es bueno conocer la tecnología utilizada por los competidores, cómo se relacionan con sus clientes, volúmenes de venta (conociendo sus estados financieros), determinar dónde están ubicados, saber así mismo, los competidores potenciales y nuevos, y cuáles competidores han salido del mercado. Esta información debe buscarse en sitios oficiales, realizando visitas a los competidores para aprender de ellos, entrevistando a sus clientes.

Con la información recolectada se pueden detectar fallas en nuestros procesos, observar puntos débiles sobre los cuales se deben trabajar, buscar alternativas para ganar terreno en el mercado.

- Conocimiento del producto del competidor: en esta parte es fundamental conocer cómo son los productos de los competidores, sus diseños, la calidad del mismo, sus propiedades externas o físicas, esto con el fin de comparar con el producto propio, observar qué se puede mejorar sobre el de la competencia (cuando la calidad es mayor a la propia) o cómo mejorar fallas (cuando su calidad se presume inferior a la propia) y acompañar el producto con un valor agregado al cliente. En este proceso también se deben analizar los productos sustitutos. En el caso del sector de la arcilla se enfrenta con el concreto (ladrillos y bloques de concreto, pisos terminados en concreto), también algunos productos plásticos o de madera para cubrir los pisos o guarda escobas, así como productos de porcelana que se usan para decorados en baños y cocinas, también los techos en materiales diversos distintos al uso de la teja de arcilla. Este análisis debe generar mejoras en el producto para que sea más llamativo por costos, diseño y calidad.

El conocimiento del entorno implica saber sobre aspectos económicos y sociales, tales como tasa de inflación, índice de precios al productor, índice de competitividad, proyecciones de la industria de la construcción, normas o leyes que se vayan a promulgar, indicadores de desempleo u ocupación, tasas de créditos de inversión, entre otros. Conocer y tener a la mano esta información permite a la empresa proyectar o realizar pronósticos de ventas manejando varios escenarios según el comportamiento del mercado y de la economía local, regional y nacional, tomar medidas para prevenir dificultades económicas como la recesión. Ayuda a anticiparse a hechos que aumenten los riesgos para las empresas. Lamentablemente pocas empresas utilizan estos datos para proyectar ingresos y costos, la demanda y la oferta, entre otros puntos. También el conocimiento del entorno implica conocer las tendencias o temáticas de diseños, que según temporadas o ciclos en el año se van imponiendo, ya sea diseños conservadores o vanguardistas

inspirados en el medio ambiente, en las estaciones, en el medio donde se construye; urbano o rural, entre otros.

El rediseño o desarrollo del producto es muy importante, porque la empresa con base a los conocimientos adquiridos de sus clientes y competidores, va generando cambios en el producto y va adaptándolos a las necesidades, expectativas y exigencias de los clientes, esto cambiando la idea de antes de que los clientes se debían conformar con los productos existentes. El rediseño del producto implica empezar a personalizar los productos, cambiando el diseño, mejorando la calidad y la apariencia. Lamentablemente en las empresas pequeñas de la arcilla se comercializan muchos productos estandarizados como ladrillos, bloques, plaquetas (baldosas) y tejas sin que se haya cambiado en algo su presentación y sin mejorar su terminado o acabado. Aunque también existen empresas que han incursionado en crear productos con diseños llamativos para la decoración u ornamentación, el acabado de pisos y paredes, jardines y zonas comunes que brindan una experiencia agradable a los clientes. Por eso las empresas deben conocer mejor a sus clientes, conocer las tendencias y enfocarse en rediseñar su producto estrella moldeándolo de tal forma que satisfaga a los clientes.

Ahora la estrategia viene enfocada en cómo llegar a los clientes, cuáles son los canales de comunicación que permitan tener cercanía con los clientes y estrechar relaciones duraderas. Éstos canales pueden ser la de tener puntos de venta en distintas ubicaciones de la ciudad o en puntos estratégicos en zonas de alto impacto de valorización por obras de construcción en proceso o por ejecutarse. También se puede recurrir a la venta a través de personal del área comercial plenamente capacitado el cual haga visitas periódicas, realice ofertas comerciales y amplíe la información sobre la empresa, tal como su ubicación, certificados de calidad y otros valores que den plus a la compañía. Otro canal posible es el uso de las tecnologías de la

información, tal es el caso de las páginas web y las redes sociales, a través de los cuales los clientes pueden visualizar los productos, conocer sus características técnicas, solicitar cotizaciones y hacer pedidos de productos, éste último canal tecnológico en la actualidad es muy importante, ya que no se puede negar la trascendencia de la tecnología para acercar compradores y vendedores en el mercado que ya ha dejado de ser sólo físico, sino que ha evolucionado a espacios digitales, por tanto una empresa que no explote los canales electrónicos de venta y recaudo tenderá a desaparecer.

Un factor clave es la fijación del precio, ya que es un valor que puede inclinar la balanza a favor o en contra de la empresa, pues el cliente debe considerar que el producto vale lo que se le pide por él, es decir, que realmente en el precio se encuentra enmarcado las bondades que el producto posee, en apariencia, calidad, seguridad y oportunidad, pues en últimas como expresa Fonseca (2015), el valor es algo muy subjetivo que el cliente da a cada producto y que lo lleva a elegir un producto de otro. El precio no es el único determinante de la venta, pero sí de gran trascendencia. Para ello la empresa debe realizar una política de precios que no solamente le brinde la utilidad o margen de rentabilidad (después de deducir todas las erogaciones directas e indirectas para fabricar el producto y dejarlo a disposición del cliente) que le permita crecer, sino que apoye la rotación del producto. Para fijar el precio del producto es importante que la empresa primero tenga un buen sistema de costos de producción directa y variable bien establecido, con un método de asignación de costos que permita determinar el costo del producto de forma razonable. Una vez definido el costo es importante tener en cuenta el tipo de cliente que me compra (constructora, distribuidor o cliente final) no se puede vender al mismo precio, y junto al tipo de cliente, también se debe tener en cuenta los volúmenes de compras, los plazos para el recaudo de las ventas (financiación implícita), pues el precio debe incorporar los costos

adicionales por el tiempo transcurrido. Generalmente las empresas utilizan varias listas de precios ajustadas según el tipo de cliente, pero es importante resaltar que muchas veces el precio de venta se calcula basados en los costos de producción y se agrega un margen de ganancia que se sobreentiende debe asumir los costos de operación. Las empresas por tanto deben manejar un sistema de costos por actividades por ejemplo en el cual se puedan asignar al costo del producto, la carga administrativa, de ventas y distribución y de ésta manera tener un costo real y así asignar el margen de ganancia que percibiría la empresa por cada venta realizada, y no llevarse sorpresas al final del periodo con utilidades paupérrimas.

La estrategia de servicio al cliente en la actualidad es pieza clave para garantizar la fidelidad de los clientes, por lo cual la empresa debe determinar sus políticas de servicio al cliente que logre en éstos mejorar la experiencia de compra y mejore su relación con la empresa. Dentro de las estrategias de servicio al cliente que brinda valor agregado al producto y lo acompaña y consolida en el mercado pueden ser las siguientes:

- Asesoría especializada: se enfoca en que el cliente elija la mejor opción adaptada a su presupuesto, sus espacios y gustos, esto deja atrás la filosofía de vender por vender, sino que se enfoca en satisfacer al cliente, evitando que éste después de adquirido el producto se dé cuenta que no era lo que necesitaba o no se ajustaba del todo sus requerimientos, por eso hoy en día las empresas han incorporado softwares de diseño donde se puede mostrar al cliente cómo se vería el producto en la obra, cómo podría aprovecharse mejor el espacio disponible para evitar el desperdicio de material (muy conocido el caso en los pisos), determinar la cantidad exacta requerida dejando de lado cálculos de acercamiento o a juicio, crear diseños temáticos según la preferencia del cliente, realizar combinación de colores respecto al entorno. Las empresas de arcilla deben comprender que la mejor forma de crear confianza

con el cliente es la franqueza y la asesoría especializada acompañada de tecnología es de gran utilidad.

- Centros de experiencia: en la actualidad las empresas buscan que sus productos puedan apreciarse en ambientes reales, por lo cual, han diseñado espacios en donde se muestra al producto ya ubicado en un área específica, lo cual muestra al cliente cómo se vería el producto ya instalado, pegado o empotrado ayudando a que el cliente visualmente pueda identificar si es el producto que necesita.
- Complementariedad: otra estrategia es no solamente ofrecer o entregar el producto como tal sino también otros productos complementarios a éstos, tal es el caso de empresas que ofrecen también el pegamento por ejemplo en el caso del enchape de pisos y paredes, o también hacen alianzas con empresas fabricantes de éstos productos para que los clientes de productos cerámicos los puedan adquirir a menor precio o se les obsequia por la compra de determinada cantidad de productos cerámicos. También se debe tener en cuenta brindar asesoría sobre la forma adecuada de preparar el pegamento o mezcla para la fijación del producto, la correcta preparación de la superficie o espacio de fijación, también las condiciones que el producto de cerámica debe cumplir para alcanzar un mejor trabajo final. Todos éstos aspectos de complementariedad contribuyen como se dijo anteriormente a ofrecer un servicio integral y generar confianza.
- Políticas de garantía y devoluciones: esto también es importante pues la empresa debe brindar garantía o confianza al cliente que los productos adquiridos son de calidad y que cumplen las funciones para el que se diseñó y que las características o atributos indicados sí corresponden al producto entregado, por lo tanto la empresa debe elaborar un documento con las políticas de garantía de sus productos, por cuánto tiempo se extiende, qué no cubre la

garantía, cómo y por qué canales se puede solicitar o hacer efectiva la garantía. También se debe fijar la política de devoluciones o cambio de producto por desperfectos, indicando quien asume los costos y en qué casos, los canales o medios para efectuar la devolución o cambio. La estrategia consiste en permitir que la empresa logre mejorar y trata de mantener el cliente que está inconforme, es decir, busca que no se pierda el cliente. Hay empresas que por no manejar estas políticas claras orientadas al buen servicio pierden clientes que no pueden ser recuperados debido a que la relación entre las partes se termina en forma negativa. La estrategia se debe enfocar sobre todo en cambiar los productos defectuosos, evitando lo más posible reembolsar dineros recibidos para no afectar la liquidez de la empresa y comprometer sus recursos.

- **Canales de comunicación:** las empresas deben abrir espacios para la comunicación con sus clientes, por tanto el uso de canales telefónicos y de servicios por internet, son herramientas ahora indispensables para lograr el contacto con los clientes, evitando de tal manera, que los clientes tengan que desplazarse hasta puntos físicos para hacer sus transacciones o solicitudes, algo que se ve mucho hoy en día en las entidades financieras y de comercio electrónico, pues usualmente una persona al contactarse con la empresa debe pasar varios filtros para ser asistida por la persona correspondiente, por tanto se sugiere que las líneas de contacto sean dirigidas por personas capacitadas, con información a la mano que puedan brindar información o soporte en el menor tiempo posible.
- **Capacitación al personal:** esta es una estrategia fundamental, el personal que se contacta con los clientes debe ser altamente capacitado, conocer ampliamente el producto, saber sobre técnicas de ventas y cierre de negocios, con poder de negociación (bajo ciertas limitantes según políticas previamente definidas) pero, sobre todo, capacitadas en servicio al cliente,

buscando que la atención al cliente sea respetuosa, cordial y empática. Por eso es importante que la empresa realice un plan anual de capacitaciones donde se programen espacios para fortalecer los conocimientos, actualizarse y autoevaluarse. En las empresas pequeñas suelen verse casos en que la secretaria es la misma vendedora, la cual generalmente sabe sólo de precios más no conoce las características técnicas del producto, ni cómo concretar o cerrar un negocio.

Terminando el ciclo de mercadeo, la empresa debe definir la forma en que se va a llegar al público, esto parte del estudio de los clientes objetivo, si la empresa se dedicará exclusivamente a las constructoras de poco vale hacer publicidad por radio o televisión y repartir volantes en la calle, se debe enfocar en generar publicidad direccionada a canales específicos, caso similar sucede con los distribuidores. Ya diferente es la publicidad a terceros donde sí se puede hacer publicidad en medios masivos. Cuando la empresa ha detectado su mercado actual y potencial puede enfocar sus esfuerzos a conquistarlo ejerciendo promoción y publicidad dirigida, ya sea de forma personal, por medio telefónicos o por medios tecnológicos. De nuevo se toma en consideración el uso de la tecnología, hoy en día existe el marketing digital, la social media, el uso de direcciones o portales electrónicos, pues la evolución del mercado al hacerse más digital, debe hacer que las empresas migren hacia la digitalización. Se pueden encontrar empresas que no cuentan con algún recurso tecnológico, sin página web, sin canal de red social y ni siquiera aparecen en los motores de búsqueda de internet ni páginas amarillas por internet y en contra posición grandes empresas que tienen páginas web con diseños llamativos, que tienen cuentas o páginas en redes sociales como Facebook, Instagram, twitter, you tube, que han hecho contratos para aparecer en los primeros lugares en los motores de búsqueda. Todo lo anterior ha contribuido a cautivar clientes, mientras que en las que no lo han hecho se han quedado

rezagadas y tenderán a desaparecer por no generar demanda. Éstos medios tecnológicos han favorecido llegar a más clientes, se convierten en una vitrina virtual de exhibición, en la que se enlazan con su página corporativa, pueden cerrar ventas y tramitar pedidos, crear y enviar cotizaciones de forma automática y también han facilitado el recaudo de ventas, es decir, los medios tecnológicos no solamente contribuyen a promocionar los productos, sino que favorecen actividades comerciales y gestionar las ventas. Éste es el panorama actual y se espera todavía muchos cambios a un futuro cercano debido a la constante evolución tecnológica, por tanto, la estrategia consiste en que las empresas vean en la tecnología una buena inversión, se capaciten, la adopten y la exploten debidamente para generar la demanda.

Proceso de ventas. Después de conocer el proceso previo a la gestión de ventas, ahora se muestra el proceso de ventas de forma general:

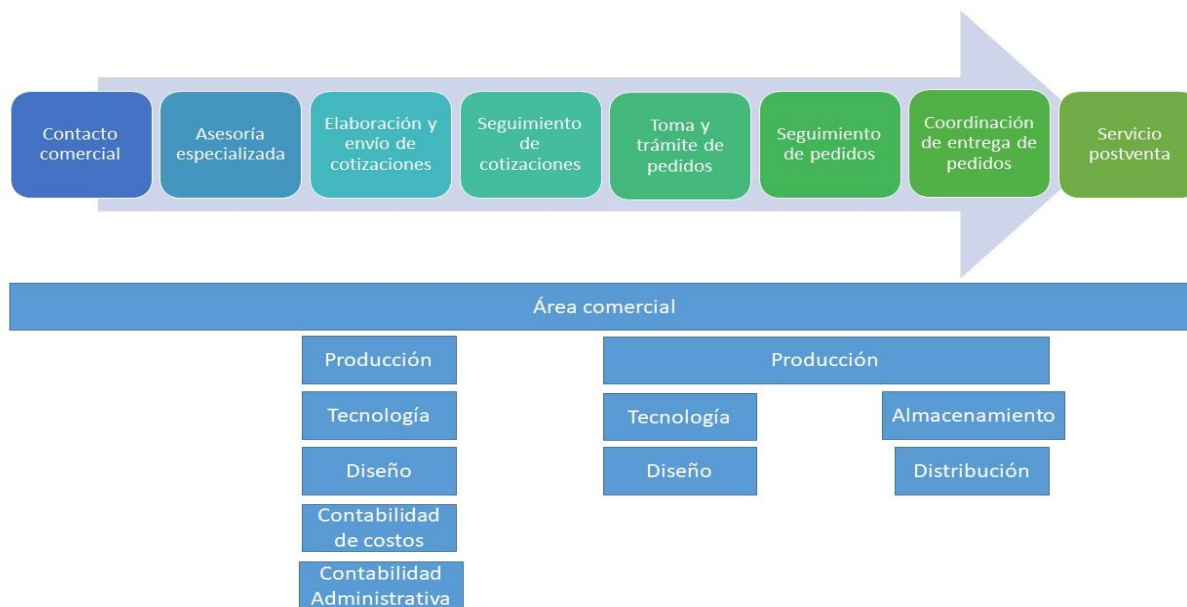


Ilustración 5 Proceso de ventas de forma general
Fuente: elaboración propia

En este proceso de ventas se observan las actividades genéricas que realiza la empresa para que las ventas se hagan realidad previa realización del mercadeo y realizando las mejoras en el

producto según los gustos de los clientes y las tendencias del mercado, así como la importantísima capacitación del personal comercial en el conocimiento del producto del tipo de cliente al cual se quiere llegar, puesto que la atención de cada tipo de cliente tiene sus particularidades y debe ser en lo posible personalizada.

En el primer paso está el contacto con el cliente, para ello en el mercadeo se debieron fijar claramente los canales de contacto a utilizar, y cuáles de ellos aplican a cada tipo de cliente particular, esto para que la acción de los vendedores no se pierda por no utilizar el canal adecuado al perfil del cliente apropiado a éste. La empresa debe contar con un plan de ventas en el cual se haya identificado claramente el producto, donde se puede crear familias de productos para facilitar su manejo o clasificarlos correctamente, lo que se debe evidenciar en un portafolio o catálogo de bienes y servicios a ofrecer, el cual, también debe ser diseñado en distintos formatos y presentaciones agradables a cada tipo de cliente, ya sea en formato digital, en página web o impreso. Éste primer paso se acompaña lógicamente de la asesoría al cliente tal como se describe en el mercadeo, reiterando la necesidad de crear programas de capacitación del personal, integrar softwares para diseño y simulación, y creando espacios para que el cliente se familiarice con el producto y lo conozca en sus cualidades físicas y de calidad.

Continuando el proceso, la parte de las cotizaciones: su elaboración, envío y seguimiento requiere un trabajo conjunto de distintas áreas para conocer el costo real del producto, generar el diseño del producto, determinar tiempos de producción y así determinar el tiempo de la entrega, establecer el precio según el tipo de cliente, costo, cantidad de producto solicitado y forma y lugar de entrega, así como también fijar las condiciones comerciales que pueden ser la solicitud de anticipos y el tiempo de pago o plazo para recaudar las ventas, indicando si hay cabida a descuentos comerciales por pronto pago para motivar y agilizar el recaudo. Requiere que las

políticas de precios y garantías estén definidas previamente en el mercadeo para mantener claras las reglas de juego al cliente, requiere así mismo que la fuerza de ventas esté atenta a resolver las dudas del cliente y estar al tanto de las cotizaciones para materializarlos en pedidos.

Siguiendo el proceso al ser aceptada la cotización, éste se convierte en pedido, por lo cual se deben integrar con la producción, diseños, tecnología, finanzas y abastecimiento para que el pedido empiece a ser ejecutado en el menor tiempo posible, se reúnan los recursos necesarios, se tenga la materia prima e insumos en forma oportuna, se tenga el diseño listo para sacar los moldes y demás y se cuente con la maquinaria en óptimas condiciones y con el personal para ejecutar la orden de producción. Requiere que el área comercial constantemente consulte con el área de producción el proceso del pedido para determinar si se lleva el cronograma adecuado para cumplir con la fecha de entrega o tomar medidas para que se logre el cometido. Es importante que la empresa integre los procesos automáticamente de cotización, pedido, orden de producción y facturación, hecho que no implique el reproceso o retroalimentación de información que pueden generar errores de redacción que se traducen en errores de fabricación, en especificaciones del producto y condiciones comerciales.

Terminado el producto el área comercial debe contactar al cliente y verificar la disponibilidad de la entrega del pedido (espacio y tiempo), establecer el sitio y la forma de la entrega, con el objetivo de coordinar con el área de distribución el cronograma y rutas de entrega, cantidades a enviar por cada despacho, entre otros aspectos a revisar en lo referente a la logística en el siguiente apartado. Pero el hacer esta gestión evita hacer dobles envíos, perder tiempo y generar costos adicionales.

Finalmente, la importancia del servicio postventa es de gran valor, en donde la empresa se debe esforzar en conocer la percepción del cliente sobre el producto, si se encuentra a gusto con

él, si el servicio fue de la mejor manera, así como de atender los distintos reclamos para efectuar las garantías correspondientes. El hacer esta gestión, no sólo genera mayor confianza del cliente para con la empresa, sino que también da la oportunidad de generar indicadores que permiten detectar las causales de los fallos y establecer acciones de mejora para subsanarlos.

A continuación, se sugieren algunos indicadores de éste proceso que sirven de base para fortalecer el área comercial y generar ventas:

Tabla 29 Indicadores que sirven de base para fortalecer el área comercial y generar ventas

Indicador	Fórmula	Descripción	Referencia Interna
Eficiencia de contacto de mercado	No. De clientes contactados por periodo de tiempo (día, semana o mes)	Indica la eficiencia de la empresa en contactar clientes potenciales	La empresa fija una meta según el periodo determinado
Contacto por canal	No de clientes contactados por cada canal por periodo de tiempo (día, semana o mes)	Indica cuáles son los canales en donde más se contacta a los clientes	La empresa fija una meta según el periodo determinado
Cotizaciones generadas por periodo	No de cotizaciones emitidas por periodo de tiempo (día, semana o mes)	Indica la eficiencia de la empresa de convertir los contactos en prospectos de ventas	La empresa fija una meta según el periodo determinado
Cotizaciones convertidas en pedidos	No de pedidos/ cotizaciones generadas en un periodo de tiempo determinado	Indica la eficiencia de la empresa de convertir prospectos de ventas, en ventas reales en un tiempo determinado	La meta es del 100%, pero la empresa puede fijar un porcentaje menor que considere tolerable
Seguimiento de cotizaciones	No de seguimiento efectuados/No. de cotizaciones emitidas	Indica la capacidad comercial de ejercer seguimiento a las cotizaciones para convertirlas en pedidos	La meta es del 100%, pero la empresa puede fijar un porcentaje menor que considere tolerable

Satisfacción del cliente	No. de insatisfacciones o reclamos/ No. de entregas	Indica la cantidad y proporción de eventos en que los clientes manifiestan no estar conformes con lo entregado en un periodo determinado	La meta es del 0%, pero la empresa puede fijar un porcentaje mayor que considere tolerable con el fin de disminuirlo por la mejora continua
Satisfacción del cliente en términos monetarios	Valor de las insatisfacciones o reclamos/ valor total de las entregas	Indica el valor monetario en que se incurre por falta de calidad con respecto a las ventas totales en un periodo determinado	La meta es del \$0, pero la empresa puede fijar un valor mayor que considere tolerable con el fin de disminuirlo por la mejora continua
Garantías tramitadas	No. de garantías tramitadas/ No de garantías solicitadas por insatisfacción	Indica la eficiencia de la empresa en responder a las solicitudes de los clientes en un periodo determinado	La meta es del 100%, pero la empresa puede fijar un porcentaje menor que considere tolerable

Fuente: elaboración propia.

El contacto de clientes potenciales se convierte en una posibilidad de aumentar la participación de las empresas en el mercado e indica qué tan fuerte y efectiva es la fuerza de ventas para llegar a más clientes y da la noción del alcance de la empresa en el mercado total estimado, cuando el indicador es bajo, da signos de que la empresa no ha hecho un buen trabajo de mercadeo al no detectar clientes potenciales, no ha invertido en fuerza de ventas o canales diversos de contacto, para lo cual requiere invertir recursos para fortalecer ésta área.

Saber cuáles son los canales en donde se contacta mayor número de clientes o es más efectivo para concretar negocios indica a la empresa acciones para fortalecer tales canales invirtiéndoles mayores esfuerzos y recursos, dejando de lado los canales que no contribuyan al propósito de la

empresa ayudando a enfocar los recursos adecuadamente, haciendo que éstos sean más efectivos y ahorrando costos innecesarios. De ésta manera se fortalece los canales más efectivos ampliando el alcance de la empresa y creando los clientes potenciales.

Ahora, todo lo relacionado con las cotizaciones muestra la capacidad de la empresa para cautivar al cliente y crear un prospecto de ventas, así como lograr concretarlas y volverlas pedidos. Muchos negocios se pueden perder por no hacer correcto seguimiento a las cotizaciones generadas para lo cual se deben generar programas de trabajo con planillas o cronogramas que permitan identificar las cotizaciones existentes a las cuales se les debe hacer seguimiento, conociendo las fechas de seguimiento, número y nombres de contactos, en el cual se pueda hacer toda una trazabilidad de la cotización desde su generación hasta su archivo al convertirse en pedido o al no aceptarse. El proceso de cotización-pedido es una fuente muy valiosa de información porque además de obtener una base de datos más sólida, también ayuda a determinar las necesidades del mercado y los gustos de los clientes, hecho que debe servir para construir perfiles que ayuden a moldear el proceso comercial, mejorar diseños y aportar mejores servicios. Cuando las cotizaciones no son aceptadas, también generan información de suma importancia, debido a que se pueden determinar las causales por las cuales no se concretó la venta y así descubrir vacíos internos, éstos vacío o causales pueden ser: el precio, el diseño, la atención, garantías, disponibilidad del producto, calidad del producto, condiciones de pago, entre otras. Conocer tales causales se convierten en punto de partida para realizar mejoras.

Los últimos indicadores se refieren a la calidad del producto y del servicio ofrecido, el dar valor agregado y deben contribuir a mejorar y estrechar lazos de confianza con el cliente. Deben contribuir a coordinar mejor los procesos de mercadeo, producción y distribución. Cuando el cliente muestra insatisfacción del producto entregado y genera un reclamo de la garantía puede

mostrar problemas internos que pueden ser: de comunicación, es decir, que la parte comercial no comprendió adecuadamente lo que el cliente necesitaba y realizó su propia interpretación.

También puede ser la comunicación interna entre gestión comercial y producción, en la cual, de la cotización, al pedido y a la orden de producción surgen cambios en la información que terminan alterando el producto final con relación al producto pedido originalmente. De allí la importancia de realizar descripciones completas y diseñar formatos estandarizados, que permitan de forma clara incluir toda la información necesaria para ejecutar el producto fielmente a lo solicitado, evitando a toda costa el traspasar o transcribir información de un proceso a otro, o a ejecutar pedidos de forma verbal o con información incompleta. Así mismo otro problema interno es el de la calidad del producto por limitaciones en el proceso productivo, lo cual debe revisarse cada parte del proceso para detectar dónde se falla y corregir oportunamente, según lo señalado en la parte de productividad. Finalmente, otro problema es en la distribución del producto el cual se entregó después de la fecha prevista o por razones de manejar un transporte inadecuado con las medidas mínimas de seguridad, el producto se ve afectado y alterado en el proceso. Éstos aspectos de distribución se abordarán en el apartado de logística.

Logística. En esta sección se integran las estrategias: e, g y k.

La logística es el proceso por el cual se atiende la demanda con una confiabilidad dada disponiendo la oferta al menor costo posible (Fonseca, 2015). De lo anterior se deduce que la logística es un proceso transversal a todo el proceso general de la empresa, empezando desde el aprovisionamiento (que nace de una demanda), pasando por el proceso productivo y terminando con la distribución o entrega del producto al cliente final, integrándose todos ellos con los demás procesos de apoyo.

Con respecto a la logística se desarrollará precisamente dos partes clave del proceso: el proceso de abastecimiento y de distribución, sin olvidar que éstos deben estar bien interrelacionados con los demás eslabones de la cadena. Éstos dos procesos abarcan necesidades de transporte, manejo de tiempos (cargue, desplazamiento, descargue), se debe tener en cuenta la capacidad de carga, horarios de entrega, el tráfico vehicular, vías urbanas principales y alternas, entre otras variables, por lo cual, se debe buscar que estos procesos sean más eficientes, disminuyan los costos y se logre el cumplimiento a los clientes en los términos previstos en la negociación.

Según Fuentes (2015), en el proceso de aprovisionamiento y distribución existen costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se encuentran la depreciación de vehículos, el seguro obligatorio y/u otros seguros, los planes de mantenimiento preventivo, el salario del transportador y obreros (cuando tienen contrato con la empresa y se estipula sueldo fijo), sueldo del jefe de almacén y personal de despacho. Con respecto a los costos variables están el combustible, los repuestos, los fletes (cuando el transporte no es propio), mano de obra de obreros (contratados al destajo o por obra). Éstos costos fijos se interrelacionan entre sí, con tres variables muy importantes: tiempo, distancia y capacidad, buscando utilizar la mayor capacidad posible, recorriendo la distancia dada en el menor tiempo posible, o utilizando menos tiempo en almacenamiento, cargue y descargue, pues los costos tienden a aumentar cuando se utiliza mayor tiempo en los desplazamiento y los procesos, cuando no se aprovecha la máxima capacidad, lo que conlleva a realizar mayores recorridos que aumentan el consumo de costos variables.

Una primera clave en el caso del proceso de aprovisionamiento es que debe nacer de la necesidad del mercado, ya sea por el estudio del mercado y del comportamiento de la demanda, o ya sea originado por la ordenes de pedido emitidas por los clientes, esto con el fin de evitar sobre

costos en el transporte de materias primas que no se van a procesar en el corto plazo, aumentando los costos de mantenimiento y almacenamiento de la materia prima, generando costos de aprovisionamiento no requerido por la obtención de materias primas mayores o menores a las requeridas, pues cuando son mayores se generan costos adicionales en fletes y almacenamiento de materias primas, o si son menores, sobre costos por nuevos trayectos para cubrir el faltante (más combustible, más fletes o personal sin cubrir la capacidad óptima), por lo tanto, es fundamental hacer un análisis previo de la demanda con base a estudios de mercado serios realizados. Para las empresas que su planta de producción, está situada donde se encuentran los yacimientos de arcilla, lógicamente sus costos de abastecimiento disminuyen y ésta constituye la mejor estrategia para mantenerlos al mínimo.

Otro aspecto importante en los procesos de aprovisionamiento y distribución, consiste en la utilización de la máxima capacidad de transporte con la que se cuenta, es decir, que es importante evitar a toda costa realizar la movilización de vehículos cuando no se encuentren cargados a su máxima capacidad, pues es un error frecuente, realizar la carga de un vehículo para realizar la entrega a un cliente sin tener en cuenta toda la capacidad del vehículo, a lo cual, al realizar la entrega a respectivo cliente, el vehículo debe devolverse a la fábrica, reaprovisionarse y volver a salir a una nueva entrega, por lo cual se debe realizar un buen programa de rutas por zonas, que permita cargar pedidos de varios clientes y hacer un solo desplazamiento para la entrega antes de que el vehículo deba volver a fábrica para ser cargado de nuevo, esto es aplicable a pedidos relativamente pequeños, en el caso de pedidos grandes, la empresa debe estudiar si es más rentable hacer varios desplazamientos con un mismo vehículo, enviar varios vehículos (si los tiene) o contratar con un transportador independiente que cuente con el (los) vehículo(s) para cubrir estos pedidos. El objetivo es disminuir el consumo de combustibles,

evitar el mayor deterioro de los vehículos y evitar la pérdida de tiempo.

Es fundamental que exista una buena comunicación con los clientes con el fin de determinar previamente cuáles son los sitios de entrega y los horarios disponibles para la recepción del producto, esto con el fin de evitar realizar el proceso de cargue y desplazarse sin poder entregar el producto, hecho grave que genera costos altísimos y afecta la normal operación de la empresa.

También es recomendable hacer un estudio o conocer las distintas vías principales y alternas de la ciudad o zona donde se realizan constantemente la distribución, así como también de las horas valle y pico, es decir, donde existe menor y mayor tráfico vehicular, de tal manera, que se pueda realizar la entrega eficiente de los pedidos, evitando perder tiempo al quedarse el vehículo atascado en el tráfico, pues al conocer de antemano las vías y horarios más congestionados se puede planear mejor qué rutas tomar, evitar demoras y retraso en la entrega y de las futuras.

Para lograr lo anterior, es importante utilizar lo que se conoce como la investigación de operaciones aplicada en los procesos de abastecimiento y distribución, de tal forma que permita determinar con base a la capacidad existente, los tiempos dados y las rutas disponibles, cuáles son las mejores alternativas a seguir para reducir al máximo los costos de realizar los anteriores procesos, recordando que al movilizar cada vehículo se generan costos, pero si no se movilizan, igual generan costos, por tanto, es importante evaluar los movimientos que permitan absorber éstos costos, reducirlos al mínimo y obtener la mayores utilidades posibles.

Cabe aunar, que es importante que se tenga un gran cuidado por parte del personal comercial y de despacho y de almacén, para evitar la entrega del producto que el cliente no haya solicitado o en cantidades incompletas, se sabe de antemano no solo los costos adicionales en que se incurre cambiar el producto o completar el pedido, sino también la inconformidad del cliente que puede cambiar su opción de compra en futuras ocasiones.

A continuación, se presentan unos indicadores y tasas importantes a conocer para efectos de realizar una mejor planeación de logística y sirven como medida para mejorar el proceso:

Tabla 30 Indicadores y tasas importantes a conocer para efectos de realizar una mejor planeación de logística y sirven como medida para mejorar el proceso

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Cantidad de combustible carga	Galón de combustible/ kilometro	Determina cuanto combustible en galones consumen los vehículos por cada kilómetro recorrido cuando el vehículo está cargado. Entre menor sea el consumo mayor la eficiencia, esto se logra manteniendo a los vehículos en buenas condiciones y evitando recorridos mayores innecesarios.
Cantidad de combustible sin carga	Galón de combustible/ kilometro	Determina cuanto combustible en galones consumen los vehículos por cada kilómetro recorrido cuando el vehículo no está cargado (debido a que cuando el vehículo tiene carga debe forzarse más el motor, por tanto consume más combustible que cuando no está cargado)
Costo de combustible	Cantidad de combustible* valor del galón	Indica por cada kilómetro recorrido cuanto es el valor del combustible consumido con y sin carga. Con el indicador se puede determinar el costo de una movilización o de las movilizaciones en un periodo determinado.
Costo fijo por cantidad entregada	Valor costo fijo periodo/ cantidad de producto entregado en el mismo periodo expresado en peso o unidades	Determina la absorción de costos fijos por los productos movilizados en un periodo determinado, es decir, por ejemplo, el seguro mensual se divide por las toneladas o kilos de producto movilizado en el mes, determinándose así cuanta proporción de seguro se carga a cada unidad movilizadada o peso. Cuando se tiene la medición de este indicador históricamente, se puede calcular o estimar la tasa de costos fijos para cada movilización de productos. Entre menor sea la tasa indica mayor eficiencia en la operación.

Costo de mano de obra por cantidad de producto	Valor de mano de obra periodo/ cantidad de producto entregado en el mismo periodo expresado en peso o unidades	En un periodo determinado, indica cual es el costo promedio de la mano de obra por cada unidad entregada o peso entregado. Cuando se tiene la medición de este indicador históricamente, se puede calcular o estimar la tasa de mano de obra para cada movilización de productos. Ente menor sea la tasa indica mayor eficiencia en la operación.
Costo de mano de obra por movimiento	Valor hora mano de obra* tiempo en horas de movimiento	Determina en el abastecimiento o entrega cuanto es el costo de la mano de obra a pagar o cargar al proceso. Ente menor sea la tasa indica mayor eficiencia en la operación.
Velocidad media de desplazamiento	Kilómetros recorridos/ hora de desplazamiento	Éste indicador tiene algunas variantes, pues se pueden determinar velocidad cuando el vehículo está cargado y está sin carga, en las horas valle y en las horas pico. Determinar este indicador permite realizar un estudio sobre los tiempos en desplazamiento y los costos asociados a éste, y así realizar la programación de desplazamientos.
Costo de fletes	Valor del flete* cantidad, peso o volumen	La empresa debe tener presentes los costos de los fletes teniendo en cuenta ya sea la cantidad, el peso o volumen movilizado de productos, así como de los seguros de transporte y manejo y las rutas disponibles, esto con el fin de comparar los costos internos con los costos de fletes y así determinar en determinados casos si es más beneficioso para la empresa utilizar sus propios recursos o contratar con empresas especializadas de transporte
Entregas en a tiempo	No de entregas a tiempo/No de entregas en el periodo	Indica el porcentaje de entregas realizadas dentro de los tiempos establecidos. Se espera alcanzar un nivel del 100%. Demuestra eficiencia en la planeación de movilización de carga y el grado de satisfacción al cliente. Cuando el indicador es menor se puede determinar las fallas y tomar los correctivos necesarios.

Fuente: elaboración propia.

Innovación. En este apartado, se integran las estrategias: g, i, j, m, o y p.

La innovación se puede definir como la habilidad para cambiar permanentemente los productos y servicios gracias al seguimiento de las preferencias y tendencias de los clientes, así como su percepción de la calidad asociada (Fonseca, 2015). De lo anterior se desprende que el proceso de innovación debe ser constante al interior de las empresas y que puede estar motivada por las necesidades no satisfechas del entorno o de problemas no solucionados, buscando así satisfacer en mayor medida al cliente generando mayor sensación de bienestar. Requiere también como insumo tener una mentalidad emprendedora que permita la búsqueda constante del valor agregado, así mismo, requiere flexibilidad en los procesos internos para adaptarlos a las nuevas exigencias del mercado y a la realidad cambiante. La innovación debe ser una estrategia fundamental de las organizaciones, la cual debe llevarse a cabo con base a la generación y ejecución de planes estructurados, teniendo en cuenta la demanda y tendencias del mercado. Según Fonseca (2015) la innovación puede ser de producto, de procesos y de máquinas (con que se elabora el producto).

Con respecto a la innovación del producto éste debe mejorar en sus características, brindar una mayor solución del problema o necesidad del mercado, y buscar el aumento del beneficio para el cliente, acompañado del servicio asociado al mismo (Fonseca, 2015), por lo cual, las empresas del sector deben esforzarse por crear productos que se ajusten a las necesidades de los clientes y a las tendencias del mercado. Hoy se evidencia un caso importante de la región como es la empresa Cerámica Italia S.A., la cual ha realizado innovación en sus productos generando baldosas con motivos y diseños llamativos para los clientes, con acabados más resistentes según el tráfico y también según los ambientes a los cuales se dirige el producto final, hecho que le ha permitido ser reconocida a nivel nacional. En contra posición, al observar las exportaciones

hacia los Estados Unidos desde la región, se observó que los productos más vendidos son las baldosas y las tejas, pero lamentablemente éstos productos son los más estandarizados, los cuales no se les otorga mayor valor agregado o de diferenciación, junto con productos tales como bloques y ladrillos, la industria poco innova salvo contados casos empresariales.

Por tanto, es importante que las empresas realicen mayor acercamiento con los clientes y conozcan sus necesidades, y se apropien de las tendencias vigentes, de tal manera, que puedan fabricar un producto con mayor nivel de personalización acorde a las necesidades reales. El producto debe reunir por ejemplo la posibilidad de imprimir distintos diseños o motivos especialmente en las baldosas de cerámica para pisos y paredes, así mismo debe buscar la forma de crear productos más livianos sin perder resistencia, teniendo en cuenta, que el producto por su material generalmente es pesado y por tanto el costo de movilización es alto y también es común que en un pedido de producto, exista un porcentaje de unidades partidas o fraccionadas (sobre todo en aquellas que se entregan sin empaque y son apiladas en grandes pilas), de ello la necesidad de crear productos con menor peso y resistente a los golpes generados en el transporte. También es importante mejorar los acabados en los productos estandarizados. En estos casos es fundamental realizar convenios con las universidades para que a través de la investigación se generen nuevos conocimientos que puedan aplicarse y generar mejoras en el producto. Un avance fundamental es el Centro de Investigación de Materiales Cerámicos-CIMAC, ubicado en la Universidad Francisco de Paula Santander, el cual debe ser fortalecido y vincular más empresas privadas y universidades.

El mejorar o crear un producto o modificarlo, implica también mejorar o innovar los procesos internos, los cuales, deben permitir que la producción se realice en el menor tiempo posible y la distribución del producto sea más eficiente, evitando inventarios en exceso o que no se cuente

con inventarios suficientes para satisfacer la demanda, es importante que las empresas fabriquen con base a pronósticos de la demanda, teniendo en cuenta su comportamiento históricos y de los comportamientos proyectados a futuro.

Junto a la innovación de procesos, éste puede ir de la mano (y es un aspecto fundamental) de la innovación tecnológica, pues las empresas deben evaluar la tecnología existente, y la tecnología necesaria para cumplir los objetivos y estrategias, que permitan optimizar y automatizar los procesos disminuyendo los tiempos de producción, aumentando la capacidad de producción, disminuyendo los productos defectuosos y aprovechando con mayor eficiencia la materia prima y demás insumos. Para ello es importante que se realicen estudios de la tecnología disponible y cómo adaptarla a las exigencias o necesidades de la empresa, para lo cual se puede recurrir también a la universidad para generar conocimiento aplicado y también para la formación del personal. Realizar la apropiación tecnológica requiere de inversiones, las cuales deben hacerse con base a planes estructurados que permitan evaluar las alternativas de inversión y a los rendimientos esperados con base a la mejora obtenida en el proceso y la reducción de costos de operación. Es sabido que las empresas pequeñas y familiares cuentan con pocos recursos para realizar de tales inversiones, por lo tanto, pueden recurrir a soluciones financieras de entidades como Bancoldex (Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.) el cual promueve el crecimiento empresarial y el comercio exterior de Colombia, y se enfoca mucho en las PYMES (Bancoldex, 2018), para lo cual es importante contar con un plan de negocios que permitan recibir los recursos y ejecutarlos en debida forma.

Tecnología. En este bloque se abordan las estrategias: i, j, n y o.

La tecnología debe permitir el ahorro, la rapidez en los procesos y la eficiencia en el uso de los recursos (Fonseca, 2015), por tanto es importantísimo que la apropiación de tecnología esté

completamente alineada con la estrategia de la organización, cuyo eje rector es la estrategia de mercado, es decir, no se debe adquirir o incorporar nuevas tecnologías cuando no se tiene claro qué objetivos cuantificables se quieren alcanzar, así mismo, también se debe evaluar y cuantificar el beneficio-costos de apropiarse mejor tecnología, es decir, que al adquirirla, adaptarla o formarla genere réditos en menor tiempo posible pagando la inversión realizada y logrando en últimas mayor competitividad de la empresa con respecto a sus competidores.

Hoy en día, con la globalización y al estar inmersos en la era digital o tecnológica, el uso de las tecnologías de la información es una necesidad apremiante, a tal punto, que las empresas que no estén a la vanguardia, pensando en mercados globales, tenderá a desaparecer, e incluso, en ambientes locales, ya que empresas multinacionales han llegado a territorio nacional y regional a competir los mercados, hecho que implica la importancia de que las empresas en especial las del sector de la arcilla se actualicen tecnológicamente (bajo una adecuada apropiación) y así logren mayor competitividad y ganar más terreno en el mercado.

En primer lugar, es importante definir claramente la estrategia que la empresa va a seguir, y por tanto identificar qué tipo de tecnología necesita la empresa de acuerdo a su estrategia y tipo de negocio, es decir, incorporar tecnología adecuada a sus necesidades, funciones y procesos. Es fundamental que la gerencia realice estudios, investigación y consultas, se asesore sobre las tecnologías existentes y tome la mejor decisión. En segundo lugar, es importante determinar la forma en que va a apropiarse la tecnología requerida, teniendo en cuenta qué recursos son necesarios para conseguirla, cómo se van a conseguir tales recursos, cuáles son los costos de implementación, de pruebas y de puesta en marcha, cuáles son los costos de capacitación o entrenamiento, los costos futuros para adaptarla o corregir fallas, así mismo, debe tener en cuenta cuáles son las mejoras o modificaciones al proceso para que exista una transición más adecuada

y genere los resultados esperados, cuál va a ser la metodología para medir y controlar los resultados, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta las anteriores observaciones, la apropiación tecnológica puede hacerse en forma general en dos frentes: el primero es en la maquinaria y herramientas para fabricar los productos y el segundo frente, es el del desarrollo o adquisición de soluciones informáticas, de telecomunicaciones o sistematizadas, que permitan monitorear y controlar los procesos, obtener información oportuna y real para su análisis y toma de decisiones y que abarquen toda la cadena de suministro de la empresa.

Un gran número de empresas del sector de la cerámica utilizan por ejemplo en su proceso de secado y cocción hornos que van desde lo artesanal a lo semiindustrial como es el caso de los hornos árabe, tipo colmena u Hoffman, los cuales, son de uso intermitente o semicontinuo, los cuales no ofrecen suficiencia en capacidad y eficiencia en el proceso, así como que requieren mayor cantidad de elementos combustibles debido a la pérdida de calor en el proceso. Contadas empresas utilizan el horno túnel, el cual es de trabajo continuo y son mucho más eficientes y de mayor capacidad, pero su costo es elevado. Por tanto, las empresas deben evaluar con base a su estrategia, qué tecnología especializada requiere para lograr tal fin, pues es importante hacer buenas inversiones en maquinaria para diseño, maquinaria para el moldeo, el corte, el secado, la cocción, el enfriamiento y el empaquetado del producto, así como aquella maquinaria en procesos adicionales como el esmaltado o impresión de diseños para baldosas o cerámica para pisos y paredes. Lograr la automatización de los procesos en la cadena productiva, contribuirá a generar mayor eficiencia en el uso de los recursos y del tiempo, traducándose en menores costos, mayor competitividad en precios y generar mayores utilidades, y en últimas ser más competitivas en mercados globales.

Junto con la actualización y automatización por la inversión en mejores máquinas y herramientas, es importante acompañarla mediante la obtención de soluciones informáticas y de datos, es decir de softwares que contribuyan a la mejor operabilidad y eficiencia de todos los procesos de la compañía, permitiendo la integración, trazabilidad y transversalidad de procesos base y de apoyo, y su monitoreo y control en tiempo real, permitiendo obtener información de calidad para la toma de decisiones, la corrección de fallas y realizar ajustes de mejora. En la actualidad existen softwares para empresas pequeñas que tienen módulos que permiten integrar funcionalidades o áreas dentro de la empresa, tales como inventarios, producción, nómina, realización de cotizaciones, pedidos, remisiones y facturación, así como de generar informes para la gerencia. Tales softwares son útiles para tales empresas, pero conforme la empresa crece, mayor es el flujo de información entre procesos y requiere mayor alcance. Por tanto, existen soluciones como los ERP (Enterprise Resources Planning) que brindan un adelanto en la integración de procesos no sólo productivos, sino también administrativos. En la actualidad se utilizan soluciones denominadas BPM (Business Process Management), los cuales satisfacen la necesidad de integrar todos los procesos de la empresa, permite comunicación con todos los eslabones de la cadena y mayor acercamiento con el cliente, permitiendo controlar cada proceso paso a paso en tiempo real, tales sistemas permitieron solucionar los limitantes de los ERP. Se reitera que es fundamental que la empresa decida optar por una solución tecnológica acorde a sus necesidades particulares mirando siempre la estrategia a seguir y el objetivo a alcanzar. La carencia de sistemas integrados de información basada en procesos que brinden información y alertas tempranas se convierte en una seria desventaja para las empresas que no las adoptan. El adoptar tal tecnología enfocada a los procesos de la compañía y alineada a las estrategias y objetivos propuestos conllevan a la mejora o modificación de los procesos, todo con el fin de

brindar mayor valor a sus productos y servicios, lograr ser más competitivas y ganar participación en el mercado.

11.2. Estrategias enfocadas en la internacionalización.

Las estrategias planteadas en el anterior apartado, al ser armonizadas con base a la estrategia general, los objetivos que se buscan, siguiendo un plan, un método, un proceso de mejora continua contribuyen al fortalecimiento de la empresa, haciendo de ella más competitiva y, por tanto, le permitirá avanzar con mayor seguridad en la incursión o la conquista de mercados globales, pues ha fortalecido e integrado sus procesos y toda la cadena de suministro, ha conocido a sus clientes, preferencias y tendencias, ha mejorado su producto y la capacidad de respuesta al cliente, innova constantemente, se apropia de la tecnología adecuada al tipo de negocio y ha logrado minimizar costos de distribución y ha aumentado su eficiencia en tal proceso. Ahora, es fundamental que las empresas al enfrentarse al mercado global, tengan en cuenta ciertas estrategias que le permitirán competir en este tipo de mercados, en particular en el mercado estadounidense. Existe en contextos globales lo que se conoce como el marketing internacional el cual tiene por objetivos identificar los deseos y necesidades de los consumidores (investigación de mercados), ofrecer productos con ventaja competitiva (estandarización o adaptación de producto), comunicar información sobre los productos ofrecidos (publicidad, propaganda y promoción), así como de determinar los mejores canales de distribución e intercambio internacional (Silva, 2014).

En Colombia existe una entidad denominada PROCOLOMBIA, la cual tiene por objetivo fundamental promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la marca del país (PROCOLOMBIA, 2019), dicha entidad presenta a las personas y empresas que piensan en internacionalizarse, una herramienta denominada como

“Ruta exportadora”, la cual permite determinar en cinco pasos aspectos a evaluar y requisitos a tener en cuenta para exportar (PROCOLOMBIA, 2019), éstos pasos se pueden integrar o armonizar con conceptos o características del marketing internacional. A continuación, se presentan tales fases a seguir y que permitirán desglosar estrategias para competir en mercados globales. Las siguientes fases incorporan las estrategias: a, c, d, e, y l.

La primera fase consiste en prepararse para exportar, en esta fase se requiere evaluar el potencial exportador, identificar qué producto tiene mayor potencial para la exportación y fortalecer los conocimientos en comercio exterior. Como puede evidenciarse es una fase previa y de diagnóstico, en la cual se debe revisar el tipo de producto exportable, qué características y atributos de calidad y diferenciación tiene, la capacidad de amoldarse a las exigencias del mercado, así como la estructura organizacional de la empresa, la producción, las finanzas, es decir, observar la capacidad para responder oportunamente y con suficiencia a la demanda del mercado. Involucra conocer sobre mercados internacionales, conocer el mercado objetivo, las formas y términos de negociación, sobre distribución y logística internacional, entre otros aspectos. Todo lo anterior le permitirá apropiarse de conocimiento, determinar qué debe mejorar al interior de su empresa y en el producto, adaptando sus procesos y producto de tal manera que logre satisfacer los requerimientos en el mercado internacional.

Justamente, la organización interna de la empresa y la forma en que opera, es decir, su estructura actual debe evaluarse para determinar las variables internas a mejorar para pensar en realizar la internacionalización, Silva (2014) establece unas estructuras organizacionales tales como: estructura de división internacional (la empresa crea una división exclusiva para asuntos globales), estructura geográfica (donde no se realiza ninguna división), estructura de productos (enfocada en líneas de producto) y estructura de matriz (intercomunicada en jerarquías). De lo

anterior la empresa debe elaborar un plan de expansión o de investigación de mercados, y de tal manera obtener conocimientos más acertados del mercado objetivos, reduciendo el riesgo económico, político y de mercado, brindando una mejor visión para decidir cómo incursionar en el mercado objetivo y con base a las oportunidades que puedan materializarse, realizar la reingeniería interna para fortalecer la empresa adaptando sus procesos al modelo de competencia global. Esto se logra debido a que, por la investigación de mercados internacionales, se puede determinar el potencial de ventas, conocer las necesidades y requerimientos del mercado, identificar los nichos de mercado, y conjuntamente, facilita conocer su entorno económico, de gobierno, social, cultural, religioso, entre otros. Según Silva (2014), plantear una investigación de mercados requiere realizarse conforme al método científico, iniciando por el planteamiento del problema, identificar objetivos, diseñar la investigación, determinar la forma en que se va a obtener la información y la presentación y el análisis de la misma, es decir, que es un plan, alineado a las estrategias corporativas de expansión o internacionalización y que requiere realizarse con rigurosidad para obtener los mejores resultados posibles.

La segunda fase consiste en identificar el potencial de internacionalización y los requisitos para el producto, en esta fase se debe identificar la posición arancelaria del producto a exportar, encontrar los mercados potenciales para el producto y determinar las condiciones de acceso al país de destino. Esta fase como se aprecia, se enfoca más en el producto que en la empresa, por lo cual al identificar plenamente el producto como es clasificado bajo la nomenclatura internacional, se puede determinar en la actualidad a qué mercados se está exportando actualmente, en qué volúmenes, en dónde hay potencial de exportación, así como cuáles son las condiciones técnicas, de salubridad y sanitarias, así como de permisos y certificaciones requeridas para exportar el producto y su entrada al país de destino sea exitosa, así como

determinar los aranceles por pagar.

Conocer los requerimientos para el producto según las necesidades de los consumidores, y también conforme a las exigencias del mercado objetivo, representa para la empresa la necesidad de tomar una decisión o plantear una estrategia sobre el producto a ofrecer. Según Silva (2014), la empresa puede optar por estandarizar su producto u optar por adaptar el producto. El estandarizar un producto, se puede entender cómo fabricar un producto similar para todos los mercados, salvo ligeros ajustes que no afectan el proceso productivo estandarizado, lo que permite producir en volumen, minimizar costos fijos en producción y de costos adicionales en el proceso de distribución, facilita la integración económica con otros mercados. Por su parte adaptar el producto consiste en tomar en cuenta las exigencias, gustos y tendencias de los consumidores de cada mercado objetivo y moldear el producto de acuerdo a cada región a la que se espera llegar, éste proceso requiere tener la capacidad de ajustar sus procesos (que éstos sean flexibles) para fabricar productos a la medida del cliente, a su vez, adaptar el producto permite abrir muchos más mercados ya que hace al producto más aceptable por los consumidores. En este orden, las empresas de la arcilla deben con base a lo descrito en la primera fase realizar plenamente una investigación del mercado norteamericano, y determinar qué tipo de producto se está demandando, y con base al conocimiento sobre el consumidor establecer las características externas, de calidad, presentación y el servicio posventa a ofrecer.

Junto con la estrategia de estandarizar o adaptar el producto, también es importante determinar con base a la estrategia general de internacionalización, determinar según el conocimiento del mercado objetivo, los tipos de consumidores, forma de administración política, estabilidad en el ámbito legal, desarrollo económico, infraestructura vial, tecnología existente, qué alternativa es la más recomendable o viable para competir en mercados globales. Silva

(2014), enuncia algunas alternativas tales como: la exportación directa; donde el vendedor decide comercializar sus productos al exterior usando sus propios medios o a través de agentes especializados, las licencias; que le permiten explotar un bien o marca a cambio de una regalía acordada por las partes, las franquicias; donde una empresa puede establecer su marca en otro país sin necesidad de invertir fondos ni conformar infraestructura física y obtener un ingreso por permitir su uso, los Joint Venture; que constituyen negocios entre empresas que unen fuerzas para conseguir bien mutuo por un tiempo determinado, las alianzas estratégicas; que permite fortalecer áreas no controladas por la empresa tal es el caso particular de tener alianzas con empresas especializadas en distribución y logística internacional en el caso de realizar exportaciones, y finalmente, la inversión extranjera directa; donde la empresa que desea internacionalizarse invierte en el país de destino creando infraestructura y establecimiento permanente para realizar sus operaciones. Las empresas de la arcilla pueden optar por la exportación directa como la medida inicial en el proceso de internacionalización pues se considera la más sencilla (sin dejar de lado que aun así requiere de preparación), pero si la estrategia va más allá, las otras estrategias comprenden grandes oportunidades para fortalecerse y posicionarse en el plano internacional, aprovechando el tratado existente por ejemplo entre ambos países (Colombia y Estados Unidos) que brinda mayor estabilidad jurídica y tributaria.

La tercera fase corresponde a los requerimientos del mercado y comprador, identificando las oportunidades y las tendencias. En esta fase se basa más en el mercado objetivo del producto a exportar, por lo cual es importante conocer cuáles son los requerimientos o exigencias de los consumidores, identificando calidad requerida, forma y tipo de empaque, presentación, etiquetas, entre otros, es importante entonces conocer la cultura del país al que se exporta y así ajustar el producto a las exigencias del consumidor final, logrando de tal manera crecer en exportaciones y

mantener relaciones comerciales estables.

Con respecto a lo anterior, un aspecto importante es estudiar y analizar el entorno cultural (Silva, 2014), esto implica conocer a profundidad el mercado objetivo, los gustos, las necesidades, la idiosincrasia, las costumbres, los modales, los valores y los principios de los consumidores del mercado objetivo, con el objetivo de realizar por una parte la segmentación del mercado identificado y definiendo los perfiles de los consumidores y así diseñar un producto acorde a los requerimientos particulares, así como los atributos que lo deben acompañar desde el punto de vista externo (presentación) y el del valor agregado por medio de un servicio que satisfaga las exigencias del cliente. De otro lado, el conocer el entorno cultural, constituye una base importante para realizar acercamientos y entablar negociaciones productivas que tiendan a ser duraderas, por ello es importante conocer la religión predominante, la conformación social (etnias, clases sociales, estratos), así como los modismos, gestos, saludos, forma de vestir, entre otros, lo anterior, requiere que se establezca una estrategia de marketing en la cual se deba realizar una capacitación, preparación o “climatización” previa antes de establecer negociaciones de tipo comercial. Así mismo, es de gran importancia conocer o mejor aún manejar el idioma o el lenguaje predominante, así como las frases de tipo coloquial, esto con el fin, de que exista una comunicación asertiva, se eviten inconvenientes por malos entendidos o usos inapropiados del lenguaje, que terminen afectando los diálogos o acercamientos con los posibles compradores. El conocer de antemano todos los aspectos relevantes del entorno cultural del mercado objetivo, brinda mayores oportunidades de obtener ventas en el exterior, ya que en ocasiones un negocio se puede perder por aspectos distintos al producto a ofrecer, sino, por discrepancias o no afinidad entre las partes y por falta de comprender el contexto en que el cliente vive. Por consiguiente, conocer estos elementos culturales, permitirán dar bases sólidas para adaptar el producto de tal

forma que sea aceptado y sea de agrado para el consumidor, y junto a lo anterior, orientará para determinar la forma adecuada de generar la publicidad y promoción del producto, evitando herir la susceptibilidad de los consumidores, o usar elementos inapropiados o prohibidos, así como de garantizar que el plan de marketing llegue al nicho de mercado objetivo y éste comprenda el mensaje dado y considere adquirir el producto ofrecido.

Según Silva (2014), el contexto cultural en los mercados se puede clasificar como de alto contexto y de bajo contexto. En el caso del mercado norteamericano, según el autor, se cataloga como un mercado de bajo contexto, el cual se caracteriza por enfocarse más en el individuo, al cumplimiento de reglas, a ser más explícitos en las negociaciones, siendo muy precisos, concisos, coherentes y evitando tocar ámbitos distintos a los negocios, es decir, es una cultura que se basa más en lo técnico y en lo lógico y por tanto, se debe tener muy clara la información del producto, sus características y también los términos de las negociaciones.

Acompañando el estudio del entorno cultural, Silva (2014), también indica la importancia de analizar el entorno político vigente, esto con el fin de determinar la relativa estabilidad política en el mercado objetivo, puesto que de ella se deriva también la estabilidad legal, así, como de los acuerdos comerciales vigentes. Todos éstos elementos contribuyen a crear un mejor ambiente de negocios, con reglas de juego claras que garantizan la protección de las inversiones realizadas y hacer efectivas las acciones legales para el cumplimiento de los pagos de las exportaciones cuando se es el caso debido al amparo legal existente. Por tanto, la empresa debe evaluar éstas condiciones antes de incursionar en el mercado objetivo, buscando evitar el riesgo de sufrir pérdidas económicas, disminución de la rentabilidad o en casos mayores, la expropiación de las inversiones. Hoy en día, por ejemplo, para una empresa de arcilla de la región (así como de cualquier empresa), es claro que es de alto riesgo invertir en la República Bolivariana de

Venezuela o exportar hacia ese país por su alta inestabilidad política, legal y comercial, con un riesgo país muy alto más, sin embargo, con respecto a los Estados Unidos, se evidencia mejores condiciones y con tratados comerciales vigentes que brinda mayor seguridad y menor incertidumbre.

La cuarta fase se refiere a la logística y distribución física internacional, la cual abarca aspectos tales como la logística internacional, términos de negociación, empaques y embalajes, seguros, transporte. En esta fase es importante definir las rutas y medios de transporte existentes, sus respectivos costos, seguros y responsabilidades, los agentes intervinientes, la carga y descarga de mercancías, es decir es fundamental tener claro qué infraestructura logística existe disponible en Colombia y en el extranjero. También es fundamental conocer claramente los términos de negociación internacional, ya que ellos indican las responsabilidades de cada una de las partes en el proceso de exportación y, por tanto, influyen directamente en el costo del producto final. La plataforma ofrecida por Procolombia, permite simular los costos de transporte y determinar si se conoce y si se tienen todos los requisitos físicos, legales, y procedimentales, dentro de los cuales uno muy importante es el empaque y el embalaje de los productos, que por una parte transmitan buena presentación y, por otro lado, brinden protección y seguridad al producto, teniendo en cuenta los medios de transporte utilizados en el proceso. Se deben conocer y tener en cuenta los distintos seguros de transporte y manejo del producto para salvaguardarse ante riesgos de pérdida, destrucción o robo. Es importante destacar las alianzas de transporte como estrategia para reducir costos en el proceso de distribución, tener mayores y mejores canales de distribución, compartir o transferir riesgos (evitando asumir todos los riesgos).

Complementando lo anterior, es bien importante que la empresa a internacionalizarse conozca

de primera mano cuáles son los canales de distribución internacionales existentes, debido a que en él se encuentran el grupo de agentes e intermediarios que contribuyen a conectar los productos con los consumidores (Silva, 2014). Es entonces de suma importancia, que la empresa conozca desde su almacén qué medios debe emplear para llegar al mercado objetivo y las personas que intervienen en el proceso, es de anotar, que entre menos intervinientes en el canal de distribución y que éste sea menos extenso, se puede lograr mayor competitividad y se puede realizar un mejor contacto con el cliente final. La empresa debe informarse de todo lo relacionado con el transporte, aquellas empresas que intervienen en el proceso aduanero, la administración de impuestos y aduanas, las aseguradoras, operadores logísticos y junto a ellos, las distintas tasas, tarifas, impuestos y aranceles que es necesario cancelar. Con éstos datos y con los agentes involucrados, se puede hacer un mapa de distintas rutas o alternativas que permiten evaluar la que más conviene para la empresa de acuerdo al tipo de producto a exportar, el mejor medio de transporte a utilizar para garantizar la entrega oportuna del producto y que brinde mayor seguridad y, sobre todo, que sea el canal más conveniente para reducir los costos de movilizar del producto. Según Silva (2014), el canal de distribución integra aspectos como la promoción, la negociación, la investigación, las compras, el manejo de inventarios, los servicios, el transporte, la financiación y las ventas, lo anterior en el entendido que toda la operación de la empresa debe ser como una cadena que involucra todas las áreas de la compañía y que van desde la forma de explorar y conseguir nuevos mercados, pasando por la manera de aprovisionarse y contar con el producto para el cliente y su debida entrega según lo acordado, es decir, que la empresa debe manejar sus procesos de forma coordinada y articulada siguiendo su estrategia organizacional para cumplir con cuatro criterios muy importantes en el canal de distribución: garantizar que el cliente pueda contar con el producto, es decir que exista disponibilidad,

garantizar que se presente en la forma y condiciones solicitados, que los productos sean entregados o los servicios sean prestados en el tiempo acordado, es decir, ser cumplidos y, finalmente, que los consumidores siempre tengan información veraz y oportuna del producto para tomar una mejor decisión.

Como se mencionó en el comienzo de la cuarta fase, y teniendo definidos los canales de distribución, es importante realizar la estrategia de logística internacional, como lo expone Silva (2014), constituyen las actividades integradas que garantizan el flujo eficiente de recursos desde los productores hasta los consumidores, es decir, es una medida del desempeño empresarial, ya que determina qué tan coordinados se encuentran los procesos internos, la relación de la empresa con sus proveedores y colaboradores, de tal manera, que cuando haya la necesidad de cumplir un compromiso de negocios, todo el engranaje corporativo trabaje articuladamente permitiendo que los flujos de recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros se asignen adecuadamente, se aprovechen al máximo y no presenten contratiempos. Entonces, en primer lugar, es fundamental el fortalecimiento comercial, buscando el contacto con los clientes, logrando negociaciones efectivas que se traduzcan en pedidos, en segundo lugar, la empresa debe tener una estrecha relación con los proveedores para asegurar las materias primas y mercancías a tiempo y en la calidad exigida, en tercer lugar, debe coordinarse todo lo referente con el aprovisionamiento, el almacenamiento y la producción de tal manera que pueda elaborar la orden en los tiempos mínimos, ahora en cuarto lugar, se debe armonizar el almacenamiento con distribución teniendo en cuenta los tiempos de transporte nacional y luego internacional, utilizando los medios de transporte más adecuados. Todo lo anterior, implica una gran planeación y una ejecución monitoreada con el fin de cumplir a los clientes.

En la logística internacional es importante conocer los medios de transporte más utilizados,

los cuales los enuncia Silva (2014), como son el transporte ferroviario, el transporte terrestre, el transporte marítimo o fluvial, el transporte aéreo y el transporte multimodal, éste último constituye el uso de mínimo dos medios de transporte comunes, el cual generalmente viene a ser uno de los más necesarios. En la práctica, las empresas del sector de la arcilla del Área Metropolitana de Cúcuta, deben utilizar el transporte terrestre por ser más económico y el más disponible y luego el marítimo de puerto a puerto, debido a que no existen líneas férreas para llevar el producto a puerto, y el transporte aéreo es muy costoso y no permite transportar mucho peso en producto (aunando que el producto de arcilla, es en sí pesado), algo que afecta el costo y por tanto, aumenta el precio de venta final, hecho que resta competitividad. En este punto es fundamental que las empresas estudien los medios de transporte más idóneos, analicen si es mejor contratar con empresas especializadas en logística de mercancías, o asumir en sus propias manos o con sus propios medios y recursos, el transporte de las mercancías, hasta el punto que le sea posible. Por eso es importante conocer las distintas tarifas de los fletes por volumen, por peso, por distancia, conocer el costo de embarque, el costo del contenedor (transporte marítimo), conocer todos estos costos permiten hacer la mejor mezcla posible para reducir costos y tiempos en la entrega, sin afectar la seguridad e integridad de los productos a exportar.

La quinta fase, corresponde a la gestión comercial y el aprovechamiento de las herramientas que la entidad ofrece a los exportadores. Esto por medio de eventos, ferias, seminarios, ruedas de negocios y publicaciones que le permitirán al exportador conocer de primera mano cómo enfrentarse al desafío de exportar, tener información oportuna, real y de primera mano sobre el comportamiento de los mercados y fortalecer sus prácticas y negociación e intercambio comercial en ambientes internacionales. Por tanto, una empresa bien informada sobre las distintas actividades de comercio exterior, podrá participar activamente en los distintos eventos

de negociación internacional y de esa manera abrir las posibilidades hacia nuevos mercados.

Acompañando a la participación en distintas ruedas de negocios, aprovechando estas oportunidades la gestión de la promoción internacional también es de gran importancia porque constituye una ventana al mundo al poder mostrar la empresa y el producto ofrecido, entablar comunicación y contacto con los clientes e incentivar en los consumidores la acción dirigida a la compra de los productos ofrecidos. Según Silva (2014) la promoción internacional incluye: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y propaganda. Como estrategia la empresa debe elaborar su plan de promoción internacional (previos conocimientos del mercado objetivo), tal plan debe indicar qué medios existen para la publicidad, según el contexto cultural qué se debe decir o mostrar y que aspectos están restringidos o vetados, deben establecer el mercado o nicho objetivo y determinar la forma en que se va a enviar el mensaje buscando que sea captado por el receptor, también se debe capacitar al personal de ventas o negociadores para que puedan realizar contactos y negociaciones productivas. Para el caso de las empresas de la arcilla deben identificar plenamente su mercado objetivo y sobre él elaborar la forma de promocionar el producto, por ejemplo, inicialmente su mercado objetivo son empresas dedicadas a la venta al por mayor de productos para la construcción o en su defecto, compañías dedicadas a la construcción, teniendo en cuenta éste sector, la publicidad y promoción debe ajustarse al tipo de cliente (B2B), investigando previamente las exigencias que se deben cumplir para conquistar el nicho, para lo cual deben mostrar seriedad, responsabilidad, solidez, capacidad de producción, cumplimiento, calidad en el producto, servicio posventa y precios competitivos.

Si la estrategia no va encaminada a exportaciones directas, sino por ejemplo en establecer una sucursal en el mercado de destino, ya la promoción cambia, debido a que el cliente objetivo también involucraría a las personas en particular, para los cuales se debe mostrar diseños

llamativos, costos razonables, brindar asesoría especializada, brindar garantía y confianza, aprovechando los distintos canales tecnológicos, medios masivos de comunicación y venta directa (B2C). En cualquiera de los dos escenarios ya sea publicidad dirigida a negocios o a consumidores, el objetivo es mostrar el producto, lograr que tenga una buena percepción por parte del consumidor, crear interés en el mercado, inducir al deseo de compra y finalmente lleve a la acción o adquisición del producto por el cliente (Silva, 2014).

Junto a la promoción un elemento inherente al producto, además de la calidad, presentación, seguridad, disponibilidad, es decir, que satisfaga las necesidades y exigencias del cliente; es el precio. El precio puede influir en la decisión final de compra del producto, por tal motivo, es importante determinar precios competitivos en mercados internacionales, para lo cual la empresa debe conocer en primer lugar su estructura de costos interno, y también, los costos incurridos en el proceso de distribución internacional y además, observar el margen de ganancia asignado por la empresa y el margen de utilidad esperado por el cliente que adquiere nuestro producto, puesto que si después de asignados todos los costos durante estas etapas el precio final del consumidor es muy alto, la negociación se puede ver abortada. Es imprescindible para la empresa lograr la mayor eficiencia y capacidad en producción para aprovechar al máximo los recursos y evitar desperdicios, utilizar el mejor medio o canal para la distribución que permita el ahorro de costos y trabajar márgenes de ganancia que permitan cumplir los objetivos organizacionales, pero sin sobre-costear al producto. En todo este proceso de fijación de precio, la investigación previa de mercados ayuda a estimar precios adecuados teniendo en cuenta el tipo de consumidor final, la existencia de competencia, los impuestos y demás erogaciones necesarias, en fin, entre mayor información se tenga del mercado objetivo, y de los canales para llegar a él, se tienen mejores bases para asignar un precio que beneficie a las partes interesadas. Otro factor que influye en el

precio son las condiciones de pago o tiempo de pago, ya que, si éste se prolonga demasiado, el precio establecido debe incluir en sí mismo la financiación implícita, la pérdida del poder adquisitivo del dinero y el riesgo por no contar con la recuperación de los recursos líquidos invertidos.

Dentro de las estrategias de fijación de precios enunciadas por Silva (2014), se encuentran: Desnatado; precio inicial alto que disminuye con el tiempo de acuerdo al ciclo de vida del producto, precio de penetración; precio inicial bajo para incentivar el consumo, precio de prestigio; precio alto que se mantiene mostrando calidad y distinción del producto, precio basado en la competencia; precio fijado teniendo como patrón los precios en el mercado, precios por zonas geográficas; precio establecido según al sitio a donde se deba distribuir el producto. Para el caso de productos cerámicos, se podría indicar que las posibles estrategias de precios a emplear son el precio de penetración y el precio basado en la competencia, debido a que las empresas de la región por su estructura y capacidad, tienen poco poder de negociación e incluir precios muy altos sería gravoso para concretar negocios, teniendo en cuenta la existencia de competidores en México y que por ubicación geográfica presenta menor tiempo y costos en distribución. Es entonces donde las empresas de la arcilla de la región deben revisar sus estructuras de costos, evaluar la competencia y así fijar precios razonables para el beneficio mutuo.

En la actualidad en un mundo cada vez más globalizado, aunado por el fortalecimiento y el crecimiento de las telecomunicaciones y de la INTERNET, figuras como el e-commerce y las Marketplace, constituyen canales o mercados virtuales o en línea, que permiten acercar a vendedores y a compradores, ahorrar costos de transacción y mayor celeridad al concretar negocios, así como actualmente son transacciones que han aumentado en seguridad y

confiabilidad, permite conocer los productos y servicios de antemano, es decir, son una vitrina o mostrador virtual de cara al mundo. Tales canales permiten el comercio entre empresas, entre empresas y clientes, y entre empresas y gobiernos por medio de licitaciones públicas, en conclusión, son una buena alternativa para potenciar las exportaciones, conocer de primera mano a los clientes haciendo inteligencia de mercado, y reduciendo costos administrativos y de operación (PROCOLOMBIA, 2019).

12. Conclusiones

Conforme a lo expuesto durante el presente trabajo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Realizada la caracterización de las empresas del sector de la arcilla del Área Metropolitana de Cúcuta, su estructura, forma de organización, sus recursos disponibles y su relación con el entorno, se puede inferir que las empresas del sector de la arcilla del Área Metropolitana de Cúcuta, son de vital importancia para la región debido a que cumplen una actividad tradicional en la región, contribuyen a la generación de empleo, al bienestar social y aportan impuestos al fisco que se espera sean invertidos en la sociedad, más sin embargo, tienen grandes limitaciones en cuanto a recursos disponibles, tecnología utilizada, personal capacitado, sobre todo en las empresas pequeñas en su mayoría personas naturales y de tipo familiar, éstos problemas son agravados con la coyuntura económica regional, falta de liderazgo en la administración de dichas empresas y la falta de mayor apoyo de entes gubernamentales.

Exponiendo las características del tratado de libre comercio entre Colombia y los Estados Unidos, su importancia y posibles oportunidades, y analizando la balanza comercial entre ambos países, se puede determinar bajo este punto de vista, que el tratado no ha sido muy beneficioso para Colombia, por cuanto las exportaciones han disminuido hacia ese país, y las importaciones han crecido generando una balanza comercial negativa. Se muestra también que Colombia es un exportador de materia primas y no de productos con valor agregado, adicionalmente, gracias al tratado nuevos sectores han incursionado en ese mercado, pero su aporte aún no es significativo.

En el caso de las empresas del sector de la arcilla, el tratado de libre comercio entre Colombia y los Estados Unidos, constituye una gran oportunidad, por cuanto benefició a una gran cantidad de productos de tal naturaleza con la eliminación inmediata de todo arancel, es decir, que los

productos de arcilla quedaron con 0% de arancel desde que el tratado entró en vigencia en el año 2012, pero, se puede asegurar que el tratado no ha sido aprovechado convenientemente por las empresas del sector, debido a la falta de iniciativa exportadora, limitaciones en infraestructura física y tecnológica, falta de recursos y problemas de infraestructura vial, que no permiten satisfacer la demanda ni producir productos con precios competitivos en mercados globales.

El impacto financiero del tratado de libre comercio entre Colombia y los Estados Unidos, sin duda alguna es positivo para las empresas del sector que lo han aprovechado, por cuanto las exportaciones generan flujos de entrada de recursos operativos adicionales, favoreciendo la liquidez de las compañías para la gestión y cumplimiento del objeto social y, así mismo, incentiva la rotación de los inventarios reduciendo costos de mantenimiento de los mismos. Tal efecto positivo se materializa por un mayor nivel de ventas promedio de 0,94% correspondientes a \$1.472.313.916 promedio adicionales. Así mismo las exportaciones contribuyeron a un aumento de las utilidades en promedio del 0,04%, correspondientes en promedio a 117,29 millones de pesos adicionales.

El impacto financiero que conlleva el tratado de libre comercio en las empresas del sector, a pesar de ser positivo, éste no es representativo, ni significativo, ni material, por cuanto se observa que el nivel de exportaciones hacia ese país es mínimo en comparación con los ingresos totales de las empresas del sector, que al analizar los indicadores de rentabilidad las exportaciones hacia los Estados Unidos genera un incremento promedio en la rentabilidad del activo del 0,06% y del patrimonio del 0,10% y en cuanto los indicadores de eficiencia las exportaciones al país de destino genera un incremento promedio de 0,008 de rotación de activos y un incremento promedio de 0,012 de rotación del patrimonio por tanto no genera los resultados esperados y su aporte a la generación de activos y de utilidades no es muy importante, su

contribución a la rentabilidad del sector no es notoria, donde se observa una participación de las exportaciones cada año menos importante.

Plantear las estrategias y gestionarlas permite a las organizaciones crecer en todos sus frentes, por tanto, la gerencia estratégica es de suma importancia dentro de las organizaciones, por cuanto permite formularlas e indica cómo llevarlas a cabo. La implementación de las estrategias brinda un mapa para las empresas que le permitan alcanzar su objetivo de generar mayores rendimientos, crecer y permanecer en el tiempo, pues las estrategias favorecen el uso eficiente y la asignación adecuada de los recursos, favoreciendo la disminución y el control de los costos de operación, sin dejar de lado la calidad de los productos, hecho que conlleva a que la empresa tenga mayor liquidez, sea más sólida, genere incremento de capital y favorezca la obtención de utilidades.

Se puede inducir, que las empresas del sector de la arcilla, sobre todo, en las micro y pequeñas, no existe la figura de la gerencia estratégica, es decir, no se elaboran estrategias estructuradas, ni se establece un plan de gestión de las mismas, e incluso, hay empresas que no tienen un direccionamiento estratégico, sin identificar su objeto como empresa, de ello, las empresas dependen mucho de la voluntad del comprador y son afectadas fuertemente por factores externos socio-económicos.

13. Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos, se puede realizar las siguientes recomendaciones:

Fomentar el fortalecimiento y crecimiento empresarial de las empresas del sector, mediante el establecimiento de equipos de trabajo entre entes gubernamentales y privados que permitan elaborar un diagnóstico del sector, determinar sus carencias y necesidades, brindar apoyo para la formación de los empresarios en administración y gerencia, así, como de gestionar recursos por medio del Estado u organizaciones no gubernamentales para la inversión en investigación, innovación, tecnología e infraestructura que les permitan a las empresas del sector ser más competitivas. Aunado a lo anterior, consolidar la unión entre universidad y empresa, para la generación de nuevo conocimiento que permita la fabricación de mejores productos tipo exportación, junto con la apropiación de tecnologías más eficientes y amigables con el medio ambiente.

Realizar mayor incentivación al empresariado nacional y local, en el aprovechamiento de las oportunidades el TLC, firmado entre ambos países, capacitando y haciendo competentes a los empresarios para participar en mercados globales. Adicionalmente, se requiere mayor aporte del Estado para el fortalecimiento de la industria de éste país, para que ella sea más competitiva y pueda acceder al mercado estadounidense con productos manufacturados con valor agregado y con costos que le permitan vencer a la competencia internacional. Se requiere entonces, planes concretos para la reactivación económica.

Precisar un mayor acercamiento de Procolombia a los empresarios del Área Metropolitana, del sector de la arcilla para que ellos conozcan las oportunidades de negocio internacional, se puedan capacitar y optar por exportar. También, es muy importante, generar en los administradores o propietarios de las empresas del sector, la motivación y la visión para ver la exportación como

una forma de crecer y afrontar el problema económico y social de la región. Se debe apoyar a la industria de la arcilla con recursos para modernizarse y poder competir en mercados internacionales, específicamente en el de Estados Unidos. Mostrar que las exportaciones contribuyen a generar crecimiento y mejorar la situación financiera al interior de las organizaciones.

Crear junto con la Cámara de Comercio de Cúcuta y en convenio con otras entidades, programas de capacitación para los empresarios del sector de la arcilla, con el objetivo de compartir conocimiento sobre el direccionamiento estratégico y la gerencia estratégica, que les permita conocer, aprender y llevar a la práctica la realización del autodiagnóstico y evaluación de factores externos, la formulación de objetivos, el establecimiento de estrategias para cumplir los objetivos y la estructuración de planes para gestionar las estrategias, así como de realizar acciones de control y mejora continua, es decir, buscar que el empresario esté en sintonía con los desafíos del entorno cambiante.

Referencias

- Alvarado, A. (2009). Vinculación universidad-empresa y su contribución al desarrollo regional. *Ra Ximhai. Revista de sociedad, cultura y desarrollo sustentable*, 407-414.
- AMC. (12 de 08 de 2017). AMC. *Área Metropolitana de Cúcuta*. Obtenido de AMC. Área Metropolitana de Cúcuta: <http://amc.gov.co/amc/index.php/quienes-somos/>
- Asociación Española de Fabricantes de Ladrillos y Tejas de Arcilla Cocida. (20 de Enero de 2019). *Hispalyt Cerámica para Construir*. Obtenido de Hispalyt.es: <http://www.hispalyt.es/es/ceramica-para-construir/proceso-de-fabricacion>
- Bancoldex. (28 de 12 de 2018). *Quienes somos: Bancoldex*. Obtenido de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>
- Botero, J. (2005). Estimación del Impacto sobre el Empleo de los Tratados del Libre Comercio en Colombia; Análisis de Equilibrio General Computable. *Serie Estudios y Perspectivas No. 8. CEPAL*.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (1 de Octubre de 2015). *Datacucuta*. Obtenido de Datacucuta: <http://www.datacucuta.com/>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (12 de 10 de 2016). Observatorio e Infomediación. Bases de datos en excel. Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.
- Cámara de Comercio de Cúcuta, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012). *Análisis de la industria cerámica de Norte de Santander*. Cúcuta.
- Cámara de Comercio de Cúcuta, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2013). *Documento de líneas de acción Arcillas competitivas Norte de Santander*. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Cámara de Comercio de Cúcuta; Innpulsa Colombia; Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012). *Documento del clúster de cerámica de Norte de Santander*. Cúcuta: Clúster arcillas competitivas.
- Codina, A. (2010). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas, XIX(25)*, 89-100. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de <https://search-proquest-com.sibulgem.unilivre.edu.co/central/docview/916923582/fulltextPDF/5EE91224F7684623PQ/13?accountid=49777>
- Colombiatrade.com.co. (05 de Marzo de 2019). *Colombiatrade.com.co*. Obtenido de <http://www.colombiatrade.com.co/informe-general-de-exportaciones>

- Departamento Nacional de Estadística. (30 de 06 de 2017). *Proyecciones de Población: DANE*.
Obtenido de Departamento Nacional de Estadística:
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Nacional de Estadística. (23 de 06 de 2018). *Comercio internacional: Departamento Nacional de Estadística*. Obtenido de Comercio Internacional: Departamento Nacional de Estadística: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- Encinas, C., Rodriguez, B., & Encinas, A. (2012). Apertura comercial y desarrollo económico mundial en la globalización. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 66-89.
- Escandón, D., Hurtado, A., & Maribel, C. (2013). Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. *Revista Escuela de administración de negocios*, 40-55.
- Fonseca, R. (2015). *Competitividad la clave del éxito empresarial* (Primera ed.). Bogotá D.C., Colombia: Alfaomega Colombia S.A. Obtenido de <https://www-alfaomegacloud-com.sibulgem.unilivre.edu.co/reader/competitividad>
- Galán, E., & Patricia, A. (2005). Materias primas para la industria cerámica. *Seminarios de la Sociedad Española de Mineralogía*, 31-48. Obtenido de Universidad del País Vasco.
- Gerencie.com. (13 de 06 de 2010). *Concepto de Finanzas*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>
- Gerencie.com. (24 de 10 de 2011). *Sobre la productividad*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/sobre-la-productividad.html>
- Gerencie.com. (03 de 09 de 2013). *Competitividad*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/competitividad.html>
- Gerencie.com. (22 de 09 de 2017). *Internacionalización de la empresa*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/internacionalizacion-de-la-empresa.html>
- Gestor Comercial y de Crédito. (05 de Marzo de 2019). *Gestor Comercial y de Crédito*. Obtenido de <http://www.gestorcc.org.sibulgem.unilivre.edu.co/universidades/CredPrincipal>.
- Giraldo, F., & Vargas, O. (2007). El TLC: Colombia-Estados Unidos. *Quórum Revista de pensamiento Iberoamericano*, 124-149.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

- González, R. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Información Comercial Española. Revista de economía.*, 103-117.
- Gracia, O., & Zuleta, O. (2009). Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos: ¿qué impacto puede tener en Colombia? . *Revista Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social.* , 99-148.
- Hernández, G. (2014). Una revisión de los efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. *Lecturas de Economía* 80, 49-77.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Legiscomex Sistema de Inteligencia Comercial. (05 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www-legiscomex-com.sibulgem.unilibre.edu.co/>
- Lombana, J., Rozas, S., Corredor, C., Silva, H., Castellanos, A., González, J., & Ortíz, M. (2016). Negocios internacionales: fundamentos y estrategias. En J. Lombana, S. Rozas, C. Corredor, H. Silva, A. Castellanos, J. González, & M. Ortíz, *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias* (págs. 44-80). Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- Maldonado, M. (2014). Las reglas de origen en los tratados de libre comercio. *Revista de derecho*, 32-50.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (03 de 06 de 2015). *ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Obtenido de Ministerio de Comercio Industria y Turismo: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/637/abc_del_tratado_de_libre_comercio_entre_colombia_y_estados_unidos
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (11 de 07 de 2016). *¿Cómo identifico la posición arancelaria?* Obtenido de Colombiatrade: <http://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/como-identifico-la-posicion-arancelaria>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (15 de 08 de 2017). *Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América*. Obtenido de Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América: www.tlc.gov.co
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (13 de 08 de 2017). *Acuerdos Vigentes*. Obtenido de Acuerdos Vigentes: http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes
- Mogrovejo, J., Bastos, L., & Pabón, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia). *Universidad & Empresa*, 157-180.

- OECD/European Communities. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data*. Oslo: OECD/European Communities.
- PROCOLOMBIA. (04 de 01 de 2019). *¿Qué es PROCOLOMBIA?* Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>
- PROCOLOMBIA. (04 de 01 de 2019). *¿Qué es un Market place?* Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://www.procolombia.co/marketplace/marketplace-una-gran-opcion-para-los-empresarios>
- PROCOLOMBIA. (04 de 01 de 2019). *Ruta exportadora*. Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>
- Ramírez, P. (2012). La innovación tecnológica en las empresas del sector cerámico del área metropolitana de Cúcuta. *Respuestas. Revista científica de la Universidad Francisco de Paula Santander*, 66-77.
- Real Academia Española. (26 de 09 de 2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Rojas, C., Muñiz, I., & García, M. (2009). Estructura urbana y policentrismo en el Área Metropolitana de Concepción. *Revista Eure*, 47-70.
- Romero, A. (2006). El TLC Colombia-USA. *Tendencias*, 29-68.
- Sánchez, A. (2014). *Crisis en la frontera*. Cartagena: Centro de Estudios Económicos Regionales del Banco de la República.
- Sánchez, J., Gelves, J., & Romero, Y. (2012). Caracterización tecnológica y del talento humano de las empresas fabricantes de cerámica roja ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta. *Respuestas. Revista científica de la Universidad Francisco de Paula Santander*, 71-80.
- Sánchez, J., Sarabia, A., & Álvarez, D. (2016). Evaluación de materias primas utilizadas en la fabricación de baldosas de gres en el sector cerámico de Norte de Santander Colombia. *Respuestas*, 48-56.
- Silva, H. (2014). *Marketing internacional: un enfoque práctico* (Primera ed.). Bogotá D.C.: Alfaomega Colombia S.A. Obtenido de <https://www-alfaomegacloud-com.sibulgem.unilibre.edu.co/reader/marketing-internacional-un-enfoque-practico>
- Universidad Francisco de Paula Santander. (2015). *Centro de Investigación de Productos Cerámicos*. Obtenido de Centro de Investigación de Productos Cerámicos: <http://www.ufps.edu.co/ufps/cimac/index.html>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Anexos

Anexo 1. Listado de empresas del sector de la cerámica en el Área Metropolitana de Cúcuta a junio de 2018.

No.	EMPRESA
1.	ALFONSO GARAY JUAN ISIDRO
2.	ARCILLAS DE COLOMBIA E&M S.A.S
3.	ARCILLAS LAGRAM S.A.S.
4.	ARCILLAS MUNDO GRES S.A.S.
5.	ARCILLAS SAN SIMON S.A.S.
6.	ARCILLAS VILLANUEVA S.A.S.
7.	ARIZA CUBEROS DIANA CAROLINA
8.	ARTISAN CLAY S.A.S.
9.	ASOCIACION DE ARCILLEROS DE CUCUTA Y SU AREA METROPOLITANA
10.	BONILLA MONTAÑEZ LUIS JESUS
11.	C.I. GRESS & SOLUCIONES S.A.S.
12.	CARRILLO ANAYA JOSEFA
13.	CARVAJAL GARCIA JOSE BELEN
14.	CASTILLA CRISTANCHO PEDRO ANTONIO
15.	CERAMICA ITALIA S.A.
16.	CERAMICA LA ESPAÑOLA LA ESPECIAL SAS
17.	CERAMICAS AMERICA S.A.
18.	CERAMICAS CATATUMBO Y CIA LTDA
19.	CHAPARRO CENTENO HUGO
20.	COLBEE LADRILLERA S.A.S.
21.	CONTRERAS PEÑARANDA BLANCA NIDIA
22.	CONTRERAS PEÑARANDA NINI REBECA
23.	CONTRERAS PEREZ HERNAN
24.	CRISTANCHO IBARRA GEOVANNY EDUARDO
25.	DAZA PARDO RIGOBERTO
26.	DELGADO CASTRO CESAR IVAN
27.	DUARTE MOGOLLON SERGIO
28.	DUQUE CARO DANIEL ANDRES
29.	ECOBEMEN S.A.S.
30.	EMYA SOLUCIONES E INGENIERIA S.A.S.
31.	ESTUPIÑAN GELVIZ OCTAVIO
32.	FAJARDO BLANCO JOSE JOAQUIN
33.	FLOREZ FLOREZ SAMUEL
34.	GARCIA PALACIOS HORACIO
35.	GELVEZ ALBARRACIN JESUS ERNESTO

36.	GELVEZ SANCHEZ EGLIS
37.	HERNANDEZ SALAZAR VICTOR MANUEL
38.	INDUSTRIA COLOMBIANA DEL GRES LIMITADA INCOLGRES LIMITADA
39.	INSUMO CERAMICO TECNICO S.A.S.
40.	INVERSIONES ARCILLAS BABILONIA S.A.S.
41.	J.C.B. INDUSTRIA ALFARERA E.U.
42.	JAIMES LARROTA HERNAN
43.	LADRILLERA ARCIGRES LTDA
44.	LADRILLERA ARCILOBILLOS S.A.S.
45.	LADRILLERA CASABLANCA S.A.S
46.	LADRILLERA MERKAGRES DE COLOMBIA S.A.S.
47.	LADRILLERA SOLO BARRO S.A.S.
48.	LADRILLOS CORTES Y CIA. LTDA.
49.	LAZARO HUGO
50.	MACROPISOS TERRACOTA S.A.S.
51.	MARGRES S.A.
52.	NAVARRO FELIZZOLA JUAN
53.	ORGANIZACION JESUS GELVEZ S.A.S.
54.	ORTEGA ACERO FREDY
55.	ORTEGA ACERO JAIRO ALONSO
56.	PABON CHACON BLANCA SONIA
57.	PAREDES PATIÑO LEYDI JOHANNA
58.	PATIÑO BERNARDO
59.	PATIÑO PITA ENRIQUE
60.	PEÑARANDA RIVERA JESUS MARIA
61.	PEREZ PINZON JOSE GUILLERMO
62.	PEREZ SOTO RUBEN HELI
63.	PISOS Y CERAMICAS CASABLANCA S.A.S.
64.	PISOS Y ENCHAPES LOS VADOS S.A.S
65.	PULGARIN MADRID JHON JAIRO
66.	QUINTERO FARFAN LUIS JESUS
67.	RAMIREZ MIGUEL ANGEL
68.	RODRIGUEZ YANES YANICE
69.	SARMIENTO LIZARAZO JOSE GABINO
70.	SIERRA PINTO FABIO ALBERTO
71.	SIGMA LTDA.
72.	SOLANO LOPEZ NANCY
73.	TEJAR ARCILLAS DEL ROSARIO S.A.S.
74.	TEJAR ARCILLAS ZULIGRES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
75.	TEJAR BERACA LIMITADA
76.	TEJAR DE PESCADERO S.A.S.

77.	TEJAR SAN GERARDO S.A.S.
78.	TEJAR SANTA MARIA LTDA
79.	TEJAR SANTA ROSA LTDA
80.	TEJAR SANTA TERESA S.A.S
81.	USECHE GUERRERO JOSE LEONARDO
82.	VILLALBA FERREIRA MARIA ELENA
83.	YAÑEZ PEREZ BELKIS
84.	ZOÉ CONSTRUCTORES S.A.S.

Anexo 2. Información financiera individual de las empresas seleccionadas para realizar la consolidación y el análisis financiero.

a. Cerámica Italia S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Caja	50,91	-	53,57	27,32	22,2	17,82	32,3	34,24	28,99
Bancos	7.911,27	15.418,84	4.176,24	3.692,82	2.614,83	874,28	2.060,71	2.436,03	2.578,42
Cuentas De Ahorro	-	-	2.645,23	1.671,13	5.306,92	1.358,21	1.804,34	1.978,73	3.732,28
Fondos	-	-	0	0	0	0	0	97,59	0
SUBTOTAL DISPONIBLE	7.962,18	15.418,84	6.875,03	5.391,27	7.943,96	2.250,31	3.897,35	4.546,59	6.339,69
INVERSIONES	10.436,45	0	10.463,01	13.562,34	8.677,11	8.659,84	7.194,86	9.888,86	12.733,98
Clientes	26.490,30	26.619,26	30.400,04	30.353,95	31.819,92	28.953,51	27.374,36	15.195,10	16.784,45
Cuentas Corrientes Comerciales	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Deudas De Difícil Cobro	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones (db)	-	-	3.610,28	2.806,15	146,41	152,31	14,43	166,73	102,52
TOTAL DEUDORES COMERCIALES	26.490,30	26.619,26	26.789,77	27.547,80	31.673,52	28.801,20	27.359,93	15.028,37	16.681,93
Cuentas Por Cobrar A Socios y Accionistas	220	-	0	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Avances	0	0	496,49	188,92	431,37	0,89	25,1	23,9	25,52
Anticipo De Imptos. y Contrib.O Saldos A Favor	4.470,17	2.136,44	3.272,57	3.060,11	1.819,38	2.104,79	4.345,29	2.883,10	189,36
Cuentas Por Cobrar a Trabajadores	-	-	342,41	246,78	125,06	107,28	126,35	163,18	171,06
Activos Biológicos CP	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Deudores Varios / Otros Activos No Financieros	0	220	1.434,20	125,47	36,55	25,97	52,22	507,08	137,46
TOTAL OTROS DEUDORES	4.690,17	2.356,44	5.545,67	3.621,29	2.412,36	2.238,93	4.548,96	3.577,25	523,4
Materias Primas	-	-	4.834,52	5.568,90	5.111,61	5.474,52	5.768,06	5.493,64	4.181,97
Productos En Proceso	-	-	170,42	152,47	215,94	64,72	45,77	147,66	0
Productos Terminados	-	-	14.058,27	11.328,02	7.730,26	6.580,87	7.743,68	7.342,87	8.740,45

<u>M/Cías No Fabricadas Por La Emp</u>	-	-	1.695,31	1.750,45	2.210,16	1.871,39	2.007,75	1.555,84	1.455,03
<u>Materiales, Repuestos y Accesorios</u>	-	-	3.031,97	2.751,50	3.123,83	3.111,19	2.985,72	3.836,04	2.870,37
<u>Otros Inventarios y Provisiones</u>	28.318,55	24.180,07	1.209,02	1.909,81	1.973,85	2.039,40	901,73	728,22	448,3
SUBTOTAL INVENTARIOS	28.318,55	24.180,07	24.999,52	23.461,16	20.365,65	19.142,07	19.452,73	19.104,27	17.696,12
<u>Gastos Pagados Por Anticipado</u>	-	-	184,13	137,68	112,78	212,66	176,83	142,31	104,15
<u>Cargos Diferidos</u>	-	-	0	184,85	0	73,64	883,61	1.014,73	674,25
<u>Amortización Acumulada y Otros</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL DIFERIDO	-	-	184,13	322,53	112,78	286,3	1.060,44	1.157,04	778,4
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	77.897,65	68.574,60	74.857,12	73.906,39	71.185,37	61.378,64	63.514,27	53.302,38	54.753,52
<u>Inversiones</u>	9.025,75	8.948,66	1.744,85	2.052,15	51,15	53,68	53,68	53,68	53,68
<u>Activos biológicos no corrientes</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
<u>CxC comerciales y otras CxC no corrientes</u>	333,8	313,19	-	-	-	-	-	-	-
<u>Subtotal Deudores A Largo Plazo</u>	333,8	313,19	0	0	0	0	0	0	0
<u>Propiedades Planta Y Equipo</u>	62.630,82	64.464,50	22.756,05	22.275,72	20.661,87	10.231,39	23.692,40	28.190,81	33.222,24
<u>Plusvalía</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
<u>Activos intangibles distintos de la plusvalía</u>	1.021,15	1.120,63	-	-	-	-	-	-	-
<u>Subtotal Intangibles</u>	1.021,15	1.120,63	6.976,85	3.804,81	4.043,97	2.371,12	192,54	168,51	48,96
<u>Subtotal Diferidos</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Inventarios no corrientes</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
<u>Activos por impuestos corrientes, no corriente</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
<u>Otros activos no financieros no corrientes</u>	15,39	0	-	-	-	-	-	-	-
<u>Activos LP pignorados como garantía para Vender</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
<u>Subtotal Otros Activos</u>	15,39	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>De Inversiones Y Otros</u>	-	-	185,36	178,83	175,42	166,82	169,38	162,41	158,52
<u>De Propiedades Planta Y Equipo</u>	-	-	35.691,22	35.691,22	25.787,67	18.993,67	32.236,89	20.047,81	20.047,81
<u>Subtotal Valorizaciones</u>	-	-	35.876,58	35.870,06	25.963,08	19.160,49	32.406,27	20.210,22	20.206,33
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	73.026,91	74.846,98	67.354,32	64.002,74	50.720,07	31.816,68	56.344,89	48.623,21	53.531,20
TOTAL ACTIVO	150.924,56	143.421,57	142.211,44	137.909,13	121.905,44	93.195,33	119.859,16	101.925,59	108.284,72
<u>Obligaciones Financieras</u>	5.028,60	3.942,96	6.127,13	4.620,02	3.974,75	4.328,60	4.197,51	2.429,61	5.288,36
<u>Proveedores</u>	32.535,63	27.780,99	14.976,25	14.575,52	11.524,13	9.984,18	11.163,86	8.218,00	6.405,99
<u>Costos y Gastos Por Pagar</u>	0	-	8.194,80	6.873,03	7.806,20	6.035,18	6.725,86	5.146,92	4.815,36
<u>Retención En La Fuente</u>	-	-	466,15	360,47	255,8	240,5	336,09	291,64	445,61
<u>Deudas Con Accionistas O Socios</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0
<u>Impuesto A Las Ventas Retenido</u>	-	-	64,52	61,53	52,4	174,29	169,98	145,27	192,01
<u>Impuesto De Industria y Comercio Retenido</u>	-	-	29,31	29,73	30,52	31,11	24,5	24,37	21,55

<u>Provisiones, Retenciones y Aportes de Nómina</u>	0	0	129,14	100,13	122,76	128,87	180,75	438,54	177,73
<u>Otras provisiones corrientes</u>	719,12	1.741,77	-	-	-	-	-	-	-
<u>Acreedores</u>	-	-	0,06	0	0	0	0	81,28	69,55
<u>Otras Cuenta Por Pagar</u>	0	0	0	0	0	0	33,1	26,38	74,64
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR	719,12	1.741,77	8.883,98	7.424,89	8.267,66	6.609,95	7.470,27	6.154,39	5.796,42
<u>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</u>	2.390,28	2.049,88	377,77	2.366,46	2.133,96	1.713,84	1.855,62	238,04	1.536,99
<u>OBLIGACIONES LABORALES</u>	-	-	1.837,88	1.671,28	1.610,22	1.620,38	1.662,85	1.528,19	1.399,59
<u>SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS.</u>	-	-	1.972,76	1.901,98	1.396,22	1.369,79	641,56	422,41	485,02
<u>DIFERIDOS</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0
<u>Anticipos y Avances Recibidos</u>	-	-	724,61	108,49	14.034,28	205,69	188,12	451,95	237,06
<u>Otros</u>	-	-	472,36	359,89	287,6	470,38	291,9	374,85	320,36
SUBTOTAL OTROS PASIVOS	-	-	1.196,96	468,38	14.321,88	676,08	480,02	826,8	557,42
<u>SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA.</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40.673,63	35.515,59	35.372,74	33.028,52	43.228,83	26.302,82	27.471,67	19.817,44	21.469,79
<u>Obligaciones Financieras</u>	7.620,75	5.817,03	7.440,54	4.895,36	2.179,60	1.617,91	1.821,75	2.972,11	5.211,57
<u>Proveedores</u>	172,76	128,78	0	0	0	0	0	0	0
<u>Subtotal Cuentas Por Pagar</u>	-	1.942,28	0	0	0	0	0	0	0
<u>Impuestos Gravámenes y Tasas</u>	0	0	0	0	0	829,51	1.659,03	0	0
<u>Obligaciones Laborales</u>	0	-	120,77	86,28	87,46	97,26	90,05	92,57	124,42
<u>Subtotal Pasivos Estimad. y Provis.</u>	464,08	-	0	0	0	0	0	0	0
<u>Subtotal Diferidos</u>	88,88	1.367,67	1.445,81	1.531,95	1.579,50	496,89	1.522,33	1.316,39	920,76
<u>Subtotal Otros Pasivos</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Subtotal Bonos y Papeles Comercia.</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8.346,46	9.255,77	9.007,12	6.513,59	3.846,56	3.041,58	5.093,15	4.381,07	6.256,75
TOTAL PASIVO	49.020,09	44.771,36	44.379,86	39.542,11	47.075,39	29.344,40	32.564,82	24.198,51	27.726,54
<u>Capital Suscrito y Pagado</u>	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54
<u>Prima de emisión</u>	7.584,54	7.584,54	-	-	-	-	-	-	-
<u>Acciones propias en cartera</u>	-184,55	-184,55	-	-	-	-	-	-	-
<u>Aportes Sociales y Otros</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	8.124,53	8.124,53	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54	724,54
<u>SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL</u>	0	0	7.584,54	7.584,54	7.584,54	18,06	18,06	18,06	18,06
<u>RESERVAS</u>	24.818,74	27.487,98	27.522,21	27.763,42	27.850,52	24.070,57	26.198,23	25.736,26	24.974,03
<u>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</u>	934,28	1.192,22	1.822,79	2.565,79	2.565,79	2.565,79	10.144,46	13.462,52	14.064,31

<u>DIVIDEN. O PARTC. DECRET. EN ACC.O CUOTAS</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0
<u>RESULTADOS DEL EJERCICIO</u>	-	-	1.430,15	14.939,69	2.714,48	709,55	892,23	1.579,93	6.441,53
<u>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</u>	68.026,93	61.845,49	22.870,78	8.919,00	7.427,11	16.601,94	16.910,55	15.995,57	14.129,40
<u>SUPERAVIT POR VALORIZACIONES</u>	-	-	35.876,58	35.870,05	25.963,08	19.160,49	32.406,27	20.210,22	20.206,33
<u>INVERSIÓN SUPLEMENTARIA AL CAPITAL Y AJUSTES AÑOS ANTERIORES</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	101.904,47	98.650,21	97.831,58	98.367,02	74.830,05	63.850,93	87.294,33	77.727,09	80.558,18
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	150.924,56	143.421,57	142.211,44	137.909,13	121.905,44	93.195,33	119.859,16	101.925,59	108.284,72

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<u>Ingresos Operacionales</u>	135.680,59	133.797,60	126.901,85	111.749,47	119.025,57	123.744,73	116.744,92	104.801,36	104.529,22
<u>Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios</u>	78.223,40	81.122,59	79.544,66	72.392,34	78.176,55	83.357,26	79.884,09	71.609,91	70.394,44
UTILIDAD BRUTA	57.457,19	52.675,01	47.357,19	39.357,14	40.849,02	40.387,47	36.860,83	33.191,45	34.134,78
<u>Gastos Operacionales De Administración</u>	8.643,37	8.153,83	8.251,03	7.720,43	6.423,24	7.022,89	7.295,95	7.962,51	6.318,97
<u>Gastos Operacionales De Ventas</u>	40.767,18	36.076,97	32.475,13	30.355,72	28.025,26	29.987,29	28.120,77	23.330,45	19.436,00
<u>Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Niif</u>	-3.356,40	-1.245,99	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	4.690,25	7.198,21	6.631,04	1.280,99	6.400,53	3.377,29	1.444,12	1.898,49	8.379,81
<u>Ingresos No Operacionales</u>	1.377,83	2.245,80	6.754,80	23.711,51	3.170,40	3.913,40	5.056,13	3.918,95	5.289,76
<u>Gastos No Operacionales</u>	2.420,29	3.874,43	10.469,94	8.326,23	5.047,65	5.654,13	4.567,23	3.470,04	3.722,10
<u>Intereses Financieros</u>	2.420,29	3.874,43	712,79	-	-	-	-	-	-
<u>Otros Gastos No Operacionales</u>	0	-	9.757,15	-	-	-	-	-	-
<u>Ajustes No Operacionales Normas Internacionales</u>	0	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION	3.647,79	5.569,59	2.915,90	16.666,27	4.523,28	1.636,57	1.933,02	2.347,40	9.947,48
<u>Impuesto De Renta Y Complementarios</u>	397,33	1.775,39	1.485,76	1.726,58	1.808,80	927,02	1.040,79	767,48	3.505,95
<u>Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas</u>	0	-1.378,04	-	-	-	-	-	-	-
GANANCIAS Y PERDIDAS	3.250,46	2.416,16	1.430,15	14.939,69	2.714,48	709,55	892,23	1.579,93	6.441,53
<u>Depreciación del Periodo</u>	3.746,26	3.665,37	-	2.863,65	2.843,02	3.537,10	5.040,88	5.274,94	5.434,81
<u>Amortizaciones</u>	-	-	-	0	54,89	354,82	542,49	534,75	287,46

Activos intangibles distintos de la plusvalía	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Diferidos	0	0	10,15	16,35	102,49	108,18	133,91	92,7	90,24
Inventarios no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Activos por impuestos corrientes, no corriente	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos no financieros no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Activos LP pignorados como garantía para Vender	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Otros Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inversiones Y Otros	-	-	23.064,78	23.064,78	18.628,14	18.706,71	10.407,49	9.463,11	8.642,63
De Propiedades Planta Y Equipo	-	-	183,76	183,76	183,76	183,76	183,76	77,82	77,82
Subtotal Valorizaciones	-	-	23.248,53	23.248,53	18.811,90	18.890,47	10.591,24	9.540,93	8.720,45
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	14.465,17	1.408,13	27.346,64	27.611,14	22.849,97	23.265,17	14.777,02	13.800,60	13.414,91
TOTAL ACTIVO	37.729,85	36.293,38	42.449,31	42.211,12	40.501,62	42.705,77	34.818,37	28.182,53	25.086,10
Obligaciones Financieras	100,51	226,54	392,55	240,09	390,85	868,79	895,93	221,78	292,6
Proveedores	2.607,56	3.206,41	652,06	551,6	940,65	1.272,74	1.369,84	1.262,68	1.024,08
Costos y Gastos Por Pagar	0	-	189,22	193,32	219,42	205,94	78,07	80,6	112,77
Retención En La Fuente	-	-	20,15	19,97	30,03	33,27	14,92	19,24	20,81
Deudas Con Accionistas O Socios	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto A Las Ventas Retenido	-	-	1,51	0,94	8,28	28,47	10,34	15,57	31,74
Impuesto De Industria y Comercio Retenido	-	-	3,77	2,68	6,47	10,29	4,48	5,04	4,07
Provisiones, Retenciones y Aportes de Nómina	312,08	0	87,85	30,89	113,76	117,05	105,18	87,33	93,99
Otras provisiones corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Acreeedores	-	-	0	0	110,25	0	87,16	77,05	194,98
Otras Cuenta Por Pagar	0	331,14	107,4	40,13	78,46	53,86	69,78	300,31	63,54
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR	312,08	331,14	409,9	287,93	566,67	448,88	369,91	585,14	521,9
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	645,5	366,87	242,37	454,95	164,08	215,38	190,39	186,88	44,62
OBLIGACIONES LABORALES	-	-	338,3	319,36	359,48	353,65	289,02	248,58	327,86
SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Avances Recibidos	-	-	1.651,71	1.180,36	3.284,69	6.465,00	7.738,55	380,13	2.145,38
Otros	-	-	88,13	113,51	120,37	344,47	188,75	121,84	0
SUBTOTAL OTROS PASIVOS	-	-	1.739,84	1.293,87	3.405,06	6.809,47	7.927,29	501,98	2.145,38
SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.665,65	4.130,95	3.775,01	3.147,79	5.826,79	9.968,91	11.042,37	3.007,04	4.356,44
Obligaciones Financieras	3.024,36	1.388,26	2.355,78	2.394,52	2.308,10	1.941,03	1.876,11	1.906,93	1.236,03
Proveedores	1.680,46	2.338,05	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Cuentas Por Pagar	-	0	2.413,14	2.399,46	2.306,21	2.569,61	2.517,69	2.507,27	2.523,48
Impuestos Gravámenes y Tasas	0	0	0	0	0	0	196,48	0	0
Obligaciones Laborales	0	-	0	0	0	0	0	0	0

<u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION</u>	1.387,84	18.976,64	31,34	634,19	1.908,93	2.247,39	575,08	62,62	1.627,36
<u>Impuesto De Renta Y Complementarios</u>	471,87	96,44	10,65	262,05	629,95	741,64	189,78	20,66	537,03
<u>Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
GANANCIAS Y PERDIDAS	915,98	18.880,20	20,69	372,14	1.278,98	1.505,75	385,3	41,96	1.090,33
<u>Depreciacion del Periodo</u>	204,69	224,21	-	303,69	337,63	312,26	383,04	478,84	435,27
<u>Amortizaciones</u>	-	-	-	94,86	0	0	0	0	0

c. Ladrillera Casablanca S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<u>Caja</u>	7,09	-	19,04	9,66	4,71	8,58	11,28	9,32	6,44
<u>Bancos</u>	304,68	608,65	270,98	253,88	166,89	553,36	100,49	353,38	361,3
<u>Cuentas De Ahorro</u>	-	-	1,29	3,31	1,33	0,16	17,29	2,81	62,3
<u>Fondos</u>	-	-	31,91	336,52	193,29	37,53	9,01	347,84	680,56
SUBTOTAL DISPONIBLE	311,78	608,65	323,21	603,37	366,22	599,63	138,08	713,35	1.110,60
INVERSIONES	107,86	3.051,92	3.593,56	2.347,39	1.436,39	1.419,64	1.554,19	2.240,11	676,1
<u>Cientes</u>	1.867,19	2.754,28	1.721,87	1.731,72	2.902,19	2.428,69	1.578,51	1.375,23	1.705,47
<u>Cuentas Corrientes Comerciales</u>	-	-	0	0,1	0	4,85	1,31	29,06	54,59
<u>Deudas De Dificil Cobro</u>	-	-	1.713,42	1.345,56	106,3	106,3	87,73	0	0
<u>Provisiones (db)</u>	-	-	1.670,07	1.022,41	401,38	244,91	101,96	62,98	77,49
TOTAL DEUDORES COMERCIALES	1.867,19	2.754,28	1.765,23	2.054,97	2.607,11	2.294,94	1.565,59	1.341,31	1.682,58
<u>Cuentas Por Cobrar A Socios y Accionistas</u>	0	-	0	0	0	467,35	467,35	0	0
<u>Anticipos y Avances</u>	3.155,43	0	48,57	165,32	53,24	43,07	159,11	68,94	13,97
<u>Anticipo De Imptos. y Contrib.O Saldos A Favor</u>	0	14,82	119,44	1,84	0	22,86	65,41	171,5	0
<u>Cuentas Por Cobrar a Trabajadores</u>	-	-	12,97	25,69	25,08	16,67	63,4	25,14	23,63
<u>Activos Biológicos CP</u>	0	0	-	-	-	-	-	-	-
<u>Deudores Varios / Otros Activos No Financieros</u>	28,92	24,33	165,96	193,64	247,28	248,64	12,01	20,09	40,43
TOTAL OTROS DEUDORES	3.184,35	39,16	346,94	386,48	325,61	798,58	767,27	285,67	78,03
<u>Materias Primas</u>	-	-	881,85	509,33	954,95	715,4	570,63	271,45	369,96
<u>Productos En Proceso</u>	-	-	589,73	309,69	327,95	191,9	683,23	231,52	320,76
<u>Productos Terminados</u>	-	-	397,19	975,31	807,18	670,43	882,75	611,91	859,74
<u>M/Cías No Fabricadas Por La Emp</u>	-	-	96,57	73,53	77,86	106,31	86,28	60,38	33,2
<u>Materiales, Repuestos y Accesorios</u>	-	-	400,11	351,96	335,84	473,67	483,22	327,19	450,68
<u>Otros Inventarios y Provisiones</u>	3.010,34	2.650,76	111,89	43,61	39,11	46,38	60,86	34,88	25,19
SUBTOTAL INVENTARIOS	3.010,34	2.650,76	2.477,34	2.263,42	2.542,89	2.204,08	2.766,96	1.537,33	2.059,52
<u>Gastos Pagados Por Anticipado</u>	-	-	6,3	12,3	68,17	18,43	75,12	60,28	14,72
<u>Cargos Diferidos</u>	-	-	0	0	0	0	0	0	0

Amortización Acumulada y Otros	-	-	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL DIFERIDO	-	-	6,3	12,3	68,17	18,43	75,12	60,28	14,72
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.481,52	9.104,76	8.512,57	7.667,93	7.346,39	7.335,30	6.867,20	6.178,04	5.621,53
Inversiones	280	100	104	4	4	4	4	4	5,7
Activos biológicos no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
CxC comerciales y otras CxC no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Deudores A Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedades Planta Y Equipo	5.587,72	5.941,88	2.966,04	2.257,46	2.419,49	2.379,28	2.728,02	3.010,81	3.346,23
Plusvalía	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles distintos de la plusvalía	90,45	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Intangibles	90,45	110,7	470,65	558,16	646,23	734,31	822,38	687,75	12,56
Subtotal Diferidos	38,64	128,93	0	0	0	39,67	21,28	250,14	120,49
Inventarios no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Activos por impuestos corrientes, no corriente	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos no financieros no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Activos LP pignorados como garantía para Vender	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Otros Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inversiones Y Otros	-	-	2,34	1,55	0	0	0	419,52	1,61
De Propiedades Planta Y Equipo	-	-	3.721,71	3.721,71	2.989,66	2.963,32	2.863,36	2.404,35	2.308,74
Subtotal Valorizaciones	-	-	3.724,05	3.723,26	2.989,66	2.963,32	2.863,36	2.823,87	2.310,35
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.996,82	6.281,50	7.264,74	6.542,87	6.059,38	6.120,58	6.439,04	6.776,57	5.795,33
TOTAL ACTIVO	14.478,34	15.386,26	15.777,31	14.210,80	13.405,77	13.455,88	13.306,24	12.954,62	11.416,86
Obligaciones Financieras	679,5	729,92	1.283,01	247,31	282,66	345,16	619,26	248,23	167,81
Proveedores	1.646,28	2.788,98	84,72	360,76	401,51	403,04	265,42	333,05	373,76
Costos y Gastos Por Pagar	44,63	-	1.392,82	863,84	901,7	522,16	428,86	270,49	378,51
Retención En La Fuente	-	-	46,57	36,5	22,33	30,17	45,63	31,38	14,52
Deudas Con Accionistas O Socios	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto A Las Ventas Retenido	-	-	0,39	0,61	5,99	14,54	24,61	22,45	18,02
Impuesto De Industria y Comercio Retenido	-	-	1,67	2,16	5,44	4,97	8,27	5,4	6,11
Provisiones, Retenciones y Aportes de Nómina	266,02	0	47,5	45,09	30,88	62,06	41,48	25,75	24,07
Otras provisiones corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Acreeedores	-	-	246,33	228,45	226,35	244,11	273,78	1.131,89	189,5
Otras Cuenta Por Pagar	0	44,56	2,64	2,55	3,17	1,18	4,41	1,01	0,97
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR	310,65	44,56	1.737,92	1.179,21	1.195,86	879,2	827,02	1.488,35	631,7
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	22,03	73,38	113,98	300,34	310,38	280,87	310,14	33,97	256,02
OBLIGACIONES LABORALES	-	-	269,45	287,05	295,23	266,47	219,1	193,63	176,14
SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Avances Recibidos	-	-	47,14	49,52	186,76	586,89	357,79	519,25	359,21

Otros	-	-	0	0,07	0,1	1,15	0	0	20
SUBTOTAL OTROS PASIVOS	-	-	47,14	49,59	186,86	588,04	357,79	519,25	379,21
SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.658,46	3.636,84	3.536,21	2.424,25	2.672,50	2.762,76	2.598,72	2.816,48	1.984,65
Obligaciones Financieras	233,33	325	274,25	277,55	257,37	257,99	361,5	542,15	268,93
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Cuentas Por Pagar	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos Gravámenes y Tasas	0	0	0	0	0	77,35	154,7	0	0
Obligaciones Laborales	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Pasivos Estimad. y Provis.	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Diferidos	444,86	968,93	0	0	18,21	101,41	228,39	866,45	866,45
Subtotal Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Bonos y Papeles Comercia.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	678,2	1.293,93	274,25	277,55	275,58	436,75	744,58	1.408,60	1.135,38
TOTAL PASIVO	3.336,66	4.930,77	3.810,46	2.701,79	2.948,07	3.199,51	3.343,30	4.225,08	3.120,03
Capital Suscrito y Pagado	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Prima de emisión	1.432,24	1.432,24	-	-	-	-	-	-	-
Acciones propias en cartera	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Aportes Sociales y Otros	-	-	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	1.852,24	1.852,24	420	420	420	420	420	420	420
SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	0	0	1.432,24	1.432,24	1.432,24	1.432,24	1.432,24	1.432,24	1.432,24
RESERVAS	420	420	420	411,44	921,9	2.155,16	2.120,27	2.245,78	2.235,18
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	299,78	299,78	299,78	299,78	299,78	609,17	609,17
DIVIDEN. O PARTC. DECRET. EN ACC.O CUOTAS	-	-	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	512,52	317,72	174,99	193,47	1.503,31	-80,82	106,01
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	8.869,44	8.183,25	5.158,27	4.904,58	4.219,14	2.792,40	1.323,98	1.279,29	1.183,88
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	3.724,05	3.723,26	2.989,66	2.963,32	2.863,36	2.823,87	2.310,35
INVERSIÓN SUPLEMENTARIA AL CAPITAL Y AJUSTES AÑOS ANTERIORES	0	0	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	11.141,68	10.455,49	11.966,85	11.509,01	10.457,70	10.256,37	9.962,94	8.729,54	8.296,83
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14.478,34	15.386,26	15.777,31	14.210,80	13.405,77	13.455,88	13.306,24	12.954,62	11.416,86

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Ingresos Operacionales	12.146,02	14.004,24	14.603,01	12.339,92	11.966,42	13.771,16	13.241,36	12.115,22	12.772,88
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	7.500,15	8.819,26	9.410,11	8.687,29	8.450,38	9.841,60	9.492,61	9.305,88	9.355,71
UTILIDAD BRUTA	4.645,87	5.184,98	5.192,90	3.652,63	3.516,04	3.929,56	3.748,75	2.809,33	3.417,17
Gastos Operacionales De Administración	2.395,71	2.784,73	2.678,43	1.692,43	1.633,67	1.665,02	1.734,50	1.692,34	2.150,95

Gastos Operacionales De Ventas	1.704,68	1.886,11	2.253,78	1.925,84	1.433,30	1.642,48	1.366,95	983,81	831,77
Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Niif	5,67	211,54	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	551,15	725,68	260,7	34,36	449,07	622,06	647,3	133,18	434,45
Ingresos No Operacionales	180,41	155,94	2.572,75	1.258,16	500,74	500,99	1.770,73	368,88	635,89
Gastos No Operacionales	76,76	77,8	1.983,52	650,1	574,35	761,02	668,33	523,62	851,78
Intereses Financieros	76,76	77,8	64,28	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos No Operacionales	0	0	1.919,24	-	-	-	-	-	-
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION	654,8	803,82	849,93	642,41	375,45	362,03	1.749,70	-21,55	218,56
Impuesto De Renta Y Complementarios	-175,3	306,37	337,41	324,7	200,47	168,56	246,39	59,27	112,55
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0	0	-	-	-	-	-	-	-
GANANCIAS Y PERDIDAS	830,11	497,45	512,52	317,72	174,99	193,47	1.503,31	-80,82	106,01
Depreciacion del Periodo	653,82	570,32	-	395,71	362,8	384,79	418,36	449,59	401,17
Amortizaciones	-	-	-	179,91	253,64	297,49	676,39	185,78	195,15

d. Tejar de Pescadero

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Caja	3,95	-	10,94	6,67	1,8	12,73	5,41	3,82	30,11
Bancos	61,18	158,6	74,9	107,71	93,12	4,98	0,73	35,57	17,7
Cuentas De Ahorro	-	-	6,41	11,97	61,6	0,98	11,24	5,04	7,7
Fondos	-	-	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL DISPONIBLE	65,13	158,6	92,25	126,35	156,52	18,69	17,38	44,42	55,51
INVERSIONES	0	133,27	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	650,84	516,71	738,57	649,4	710,85	794,73	640,87	623,51	893,91
Cuentas Corrientes Comerciales	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Deudas De Difícil Cobro	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones (db)	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DEUDORES COMERCIALES	650,84	516,71	738,57	649,4	710,85	794,73	640,87	623,51	893,91
Cuentas Por Cobrar A Socios y Accionistas	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Avances	236,26	0	254,12	155,12	123,17	5,69	200,46	116,32	44,51
Anticipo De Imptos. y Contrib.O Saldos A Favor	0	0	233,59	193,64	212,12	190,28	226,38	192,67	189,78
Cuentas Por Cobrar a Trabajadores	-	-	13,52	6,49	8,1	6,47	11,85	12,29	16,79
Activos Biológicos CP	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Deudores Varios / Otros Activos No Financieros	22,82	67,91	0	0	0,04	0	0	0	0
TOTAL OTROS DEUDORES	259,07	67,91	501,24	355,26	343,43	202,44	438,69	321,29	251,08
Materias Primas	-	-	130,09	37,66	48,96	75,3	16,38	9,32	93,72

Productos En Proceso	-	-	477,83	441,91	458,04	478,1	454,27	144,66	86,84
Productos Terminados	-	-	271,47	427,6	420,37	450,13	326,37	479,54	666,69
M/Cías No Fabricadas Por La Emp	-	-	0	0	0	0	0	0,3	0,33
Materiales, Repuestos y Accesorios	-	-	164,51	118,95	167,99	163,13	138,82	133,92	217,61
Otros Inventarios y Provisiones	829,26	1.070,23	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL INVENTARIOS	829,26	1.070,23	1.043,90	1.026,12	1.095,37	1.166,65	935,84	767,73	1.065,18
Gastos Pagados Por Anticipado	-	-	0	0	0	0	0	57,9	0
Cargos Diferidos	-	-	144,33	176,68	151,51	0	0	0	53,18
Amortización Acumulada y Otros	-	-	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL DIFERIDO	-	-	144,33	176,68	151,51	0	0	57,9	53,18
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.804,31	1.946,72	2.520,30	2.333,81	2.457,68	2.182,51	2.032,78	1.814,84	2.318,86
Inversiones	0	4,69	15,22	15,22	15,22	146,8	182,64	199,82	192,59
Activos biológicos no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
CxC comerciales y otras CxC no corrientes	11,23	15,09	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Deudores A Largo Plazo	11,23	15,09	131,48	116,37	99,95	92,77	279,71	287,63	120,12
Propiedades Planta Y Equipo	12.516,82	12.638,09	2.041,02	1.865,30	1.900,36	2.197,49	2.350,79	2.917,61	3.064,72
Plusvalía	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles distintos de la plusvalía	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Intangibles	0	0	927,02	925,76	926,56	926,56	926,64	0	0
Subtotal Diferidos	0	0	0	0	0	145,17	255,31	0	0
Inventarios no corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Activos por impuestos corrientes, no corriente	763,64	0	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos no financieros no corrientes	6,2	0	-	-	-	-	-	-	-
Activos LP pignorados como garantía para Vender	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Otros Activos	769,84	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inversiones Y Otros	-	-	0	0	0	0	0	0,03	0,03
De Propiedades Planta Y Equipo	-	-	1.613,74	1.613,74	1.613,74	1.613,74	1.613,74	4.016,45	4.016,45
Subtotal Valorizaciones	-	-	1.613,74	1.613,74	1.613,74	1.613,74	1.613,74	4.016,47	4.016,47
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	13.297,89	12.657,88	4.728,48	4.536,39	4.555,83	5.122,53	5.608,84	7.421,53	7.393,90
TOTAL ACTIVO	15.102,19	14.604,59	7.248,78	6.870,19	7.013,50	7.305,04	7.641,62	9.236,37	9.712,76
Obligaciones Financieras	14,56	22,6	9,76	16,08	18,79	65,55	59,07	454,88	242,91
Proveedores	1.992,51	2.026,29	876,7	780,33	729,36	940,24	1.051,42	1.238,60	1.243,83
Costos y Gastos Por Pagar	162,31	-	872,5	879,09	979,94	1.099,25	1.624,13	1.847,95	1.741,89
Retención En La Fuente	-	-	16,12	13,89	14,41	15,2	13,6	12,27	18,55
Deudas Con Accionistas O Socios	-	-	0	0	340,33	0	0	0	0
Impuesto A Las Ventas Retenido	-	-	0,94	0,18	0	0	0	0	0
Impuesto De Industria y Comercio Retenido	-	-	3,05	2,04	2,53	3,35	2,35	2,6	4,26
Provisiones, Retenciones y Aportes de Nómina	0	0	33,8	26,84	29,73	0	32,79	6,99	38,43
Otras provisiones corrientes	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Acreeedores	-	-	23,14	20,97	21,06	16,57	17,99	11,4	13,72

Otras Cuenta Por Pagar	0	167,28	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR	162,31	167,28	949,56	943,01	1.387,99	1.134,37	1.690,87	1.881,20	1.816,84
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	367,8	515,32	567,94	554,17	351,37	191,71	148,22	34,01	77,85
OBLIGACIONES LABORALES	-	-	279,46	266,09	175,78	221,6	192,87	135,8	99,93
SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Avances Recibidos	-	-	161,96	127,08	156,76	328,57	104,5	99,34	114,4
Otros	-	-	10,55	10,55	10,55	10,55	0	11,15	0
SUBTOTAL OTROS PASIVOS	-	-	172,51	137,64	167,31	339,12	104,5	110,49	114,4
SUBTOTAL BONOS Y PAPELES COMERCIA.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.537,17	2.731,49	2.855,94	2.697,32	2.830,59	2.892,59	3.246,94	3.854,97	3.595,76
Obligaciones Financieras	1.548,41	1.559,65	1.591,65	1.735,65	1.800,00	1.800,00	1.800,00	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Cuentas Por Pagar	-	111,67	443,52	373,46	56,64	462,84	614,83	711,19	939,14
Impuestos Gravámenes y Tasas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Laborales	0	-	18,97	17,17	91,06	36,67	35,83	31,13	31,57
Subtotal Pasivos Estimad. y Provis.	114,48	-	105,89	103,84	143,9	143,18	120,56	158,62	176,06
Subtotal Diferidos	880,38	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Otros Pasivos	814,29	434,2	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Bonos y Papeles Comercia.	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	3.357,56	2.105,52	2.160,03	2.230,12	2.091,59	2.442,69	2.571,22	900,94	1.146,77
TOTAL PASIVO	5.894,73	4.837,01	5.015,97	4.927,44	4.922,18	5.335,27	5.818,16	4.755,91	4.742,53
Capital Suscrito y Pagado	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82
Prima de emisión	225	225	-	-	-	-	-	-	-
Acciones propias en cartera	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Aportes Sociales y Otros	-	-	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	1.140,82	1.140,82	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82	915,82
SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	0	0	225	225	225	225	225	225	225
RESERVAS	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	119,08	0,32
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	-457,98	-457,98	-457,98	-457,98	-457,98	-457,98	-457,98
DIVIDEN. O PARTC. DECRET. EN ACC.O CUOTAS	-	-	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	346,29	-95,08	121,56	171,74	-435,76	-512,6	29,86
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	7.947,57	8.507,69	-722,91	-571,6	-639,66	-811,39	-350,21	174,67	240,75
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	1.807,51	1.807,51	1.807,51	1.807,51	1.807,51	4.016,47	4.016,47
INVERSIÓN SUPLEMENTARIA AL CAPITAL Y AJUSTES AÑOS ANTERIORES	0	0	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	9.207,47	9.767,58	2.232,81	1.942,75	2.091,33	1.969,77	1.823,46	4.480,46	4.970,23
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.102,19	14.604,59	7.248,78	6.870,19	7.013,50	7.305,04	7.641,62	9.236,37	9.712,76

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Ingresos Operacionales	8.772,53	8.979,17	9.068,39	8.034,38	8.493,30	9.062,91	8.046,46	8.974,74	10.937,76
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	5.379,80	5.133,76	5.424,66	4.944,26	4.941,70	5.493,98	5.189,20	5.918,76	7.213,22
UTILIDAD BRUTA	3.392,74	3.845,41	3.643,74	3.090,12	3.551,60	3.568,94	2.857,26	3.055,98	3.724,54
Gastos Operacionales De Administración	2.426,74	2.385,83	2.092,96	1.863,05	2.012,99	2.049,97	2.059,17	1.983,88	1.965,42
Gastos Operacionales De Ventas	736,36	716,15	650,56	778,99	755,24	940,24	660,49	935,19	1.186,32
Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Niif	-737,44	-603,61	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	-507,79	139,82	900,22	448,08	783,37	578,72	137,6	136,91	572,8
Ingresos No Operacionales	64,42	49,89	309,07	231,96	114,65	330,13	173,57	131,32	370,23
Gastos No Operacionales	0	34,44	862,99	775,12	776,46	737,12	746,93	780,82	878,23
Intereses Financieros	0	34,44	144,3	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos No Operacionales	0	-	718,69	-	-	-	-	-	-
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION	-443,38	155,27	346,29	-95,08	121,56	171,74	-435,76	-512,6	64,8
Impuesto De Renta Y Complementarios	116,74	99,79	0	0	0	0	0	0	34,94
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0	0	-	-	-	-	-	-	-
GANANCIAS Y PERDIDAS	-560,12	55,49	346,29	-95,08	121,56	171,74	-435,76	-512,6	29,86
Depreciación del Periodo	191,02	145,8	-	191,41	24,28	180,19	157,38	306,48	287,17
Amortizaciones	-	-	-	0	2,36	10,87	2,78	3,74	6,83

Anexo 3. Estado de resultados simulado consolidado

ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Operacionales	140.969,12	132.353,94	146.135,04	165.917,96	157.918,62	144.576,29	159.331,48	163.551,12	165.470,26
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	95.317,65	91.031,48	99.869,97	113.685,78	106.080,91	95.514,75	100.768,12	99.573,67	96.257,07
UTILIDAD BRUTA	45.651,47	41.322,46	46.265,07	52.232,18	51.837,71	49.061,54	58.563,37	63.977,44	69.213,19
Gastos Operacionales De Administración	11.381,90	12.607,63	12.330,07	11.665,43	11.914,89	13.163,58	14.962,35	14.517,67	14.657,68
Gastos Operacionales De Ventas	23.350,34	26.384,10	31.408,26	33.806,69	31.069,84	34.306,11	36.638,03	40.082,25	44.691,21
Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Niif		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17.716,52	-3.595,29
UTILIDAD OPERACIONAL	10.919,23	2.330,73	2.526,74	6.760,06	8.852,98	1.591,85	6.962,99	27.094,04	6.269,00
Ingresos No Operacionales	6.800,91	4.597,58	7.276,98	4.998,03	4.299,00	26.306,53	10.607,10	2.920,31	1.622,66
Gastos No Operacionales	5.954,89	5.113,90	6.240,96	7.617,60	6.651,15	10.197,26	13.588,36	4.640,95	2.689,03
Intereses Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	968,75	4.640,95	2.689,03
Otros Gastos No Operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.619,62	0,00	0,00
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES X INFLACION	11.765,25	1.814,41	3.562,76	4.140,49	6.500,83	17.701,12	3.981,73	25.373,40	5.202,63
Impuesto De Renta Y Complementarios	4.157,62	819,65	1.376,77	1.721,92	2.476,05	2.294,32	1.762,24	2.266,21	803,78

Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.378,04	0,00
GANANCIAS Y PERDIDAS	7.607,63	994,76	2.185,99	2.418,56	4.024,77	15.406,80	2.219,49	21.729,16	4.398,85