

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS BÁSICOS A NIVEL DE LOS INGRESOS  
DE UNA FUSIÓN, CASO: RAFAEL DEL CASTILLO CIA. S.A. Y LA  
COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL DE CARTAGENA**

**JULIO MIGUEL GUTIÉRREZ CASTAÑEDA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.**

**2007**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS BÁSICOS A NIVEL DE LOS INGRESOS  
DE UNA FUSIÓN, CASO: RAFAEL DEL CASTILLO CIA. S.A. Y LA  
COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL DE CARTAGENA**

**JULIO MIGUEL GUTIÉRREZ CASTAÑEDA**

**Monografía presentada como requisito para optar al título  
de Administrador de Empresas**

**Asesor**

**CARLOS ERNESTO ORTIZ BETHES**

**Docente Investigador**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.**

**2007**

Cartagena de Indias, 20 de Junio de 2007

Señores:

COMITE DE PROYECTOS DE GRADO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Estimados Señores,

Me permito comunicarles mi participación como Director y Asesor en el trabajo de grado, " ANALISIS DE LOS RESULTADOS BASICOS A NIVEL DE LOS INGRESOS DE UNA FUSION, CASO: RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. Y LA COMPAÑIA INDUSTRIA DE CARTAGENA", Presentado por el estudiante de Administración de Empresa Julio Miguel Gutiérrez Castañeda.

Cordialmente,

Carlos Ernesto Ortiz Bethes

Docente Investigador

Cartagena de Indias, 20 de Junio de 2007

### **AUTORIZACION**

Yo JULIO MIGUEL GUTIERREZ CASTAÑEDA con numero de cedula 1.047.380.130 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar Para Hacer uso de mi trabajo de grado titulado " ANALISIS DE LOS RESULTADOS BASICOS A NIVEL DE LOS INGRESOS DE UNA FUSION, CASO: RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A. Y LA COMPAÑIA INDUSTRIA DE CARTAGENA", con el objetivo de publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

---

JULIO MIGUEL GUTIERREZ CASTAÑEDA  
C.C. 1.047.380.130 Cartagena.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>0.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA</b>	2
<b>0.2 OBJETIVOS</b>	3
<b>0.2.1 Objetivos Generales</b>	3
<b>0.2.2 Objetivos Específicos</b>	3
<b>0.3 JUSTIFICACION</b>	3
<b>0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACION</b>	4
<b>0.5 METODOLOGIA DEL TRABAJO</b>	4
<b>0.6 LOGROS ESPERADOS</b>	5
<b>1. GENERALIDADES DE LA MOLIENDA EN CARTAGENA</b>	6
<b>1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO &amp; CIA S.A.</b>	9
<b>1.2 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL DE     CARTAGENA</b>	13
<b>2. GENERALIDADES DE LA FUSIÓN</b>	15
<b>2.1 Tipos de fusión</b>	17
<b>2.2 Ventajas y desventajas de una fusión</b>	19
<b>2.2.1 Ventajas</b>	19
<b>2.2.2 Desventajas</b>	20
<b>3. RESULTADOS BÁSICOS A NIVEL DE LOS INGRESOS DE UNA     FUSIÓN, CASO: RAFAEL DEL CASTILLO &amp; CIA S.A. Y LA     COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA.</b>	21
<b>3.1 IDENTIFICACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN LA HISTORIA     DE HARINA TRES CASTILLOS Y DE LA COMPAÑÍA HARINERA     INDUSTRIAL DE CARTAGENA DE ENERO A DIC DE 2005</b>	21

<b>3.1.1</b>	<b>Volumen de venta en la historia de Compañía Harinera Industrial de Cartagena de enero a diciembre de 2005</b>	<b>21</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Volumen de venta en la historia de Rafael del Castillo &amp; Cía. S.A. de enero a diciembre de 2005</b>	<b>25</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Identificación</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Misión</b>	<b>30</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Visión</b>	<b>30</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Objetivos</b>	<b>31</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Política de calidad</b>	<b>31</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Matriz DOFA</b>	<b>32</b>
<b>3.3.7</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>34</b>
<b>3.3.8</b>	<b>Infraestructura y equipo</b>	<b>37</b>
<b>3.3.9</b>	<b>Productos y servicios</b>	<b>38</b>
<b>3.4</b>	<b>COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS VOLÚMENES DE VENTAS REALES DESPUÉS DE LA FUSIÓN CON EL VOLUMEN DE VENTA PROYECTADA DE 2005 – 2006</b>	<b>39</b>
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISIS DE DESPLAZAMIENTO EN LAS VENTAS DE LAS HARINAS DE USO COMÚN EN LAS DOS EMPRESAS</b>	<b>41</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1:** Fusión por Absorción en Cartagena

24

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Ventas Compañía Harinera Industrial 2005	29
<b>Tabla 2:</b> Ingresos Compañía Harinera Industrial 2005	30
<b>Tabla 3:</b> Ventas Rafael Del Castillo & Cía. SA 2005	33
<b>Tabla 4:</b> Ingresos Rafael Del Castillo & Cía. SA 2005	34
<b>Tabla 5:</b> Comparaciones de Consolidado Anos 2005 - 2006	46
<b>Tabla 6:</b> Comparativo de las Harinas Regulares Marcas Tres Castillos-Heroica 2005	48
<b>Tabla 7:</b> Comparativo de las Harinas Regulares Marcas Tres Castillos-Heroica 2006	49
<b>Tabla 8:</b> Comparativo de las Harinas Especiales Tres Castillos Pasteleras y Congelados – Elite 2005	51
<b>Tabla 9:</b> Comparativo de las Harinas Especiales Tres Castillos Pasteleras y Congelados – Elite 2006	52



## LISTA DE GRAFICOS

<b>Grafico 1:</b> Ventas Compañía Harinera Industrial 2005	29
<b>Grafico 2:</b> Ingresos Compañía Harinera Industrial 2005	30
<b>Grafico 3:</b> Ventas Rafael Del Castillo & Cía. SA 2005	33
<b>Grafico 4:</b> Ingresos Rafael Del Castillo & Cía. SA 2005	34
<b>Grafico 5:</b> Comparaciones de Consolidado Anos 2005 - 2006	46
<b>Grafico 6:</b> Comparativo de las Harinas Regulares Marcas Tres Castillos- Heroica 2005	48
<b>Grafico 7:</b> Comparativo de las Harinas Regulares Marcas Tres Castillos- Heroica 2006	49
<b>Grafico 8:</b> Comparativo de las Harinas Especiales Tres Castillos Pasteleras y Congelados – Elite 2005	51
<b>Grafico 9:</b> Comparativo de las Harinas Especiales Tres Castillos Pasteleras y Congelados – Elite 2006	52

## INTRODUCCIÓN

Dada las condiciones de competitividad en el ámbito empresarial, las compañías hoy día en la búsqueda de un mejor desempeño en la prestación de los servicios y elaboración de los productos, deciden unir fuerzas para enfrentar los retos de las nuevas exigencias del proceso de globalización, optando en algunos casos por realizar alianzas estratégicas que ayuden al desarrollo, fortalecimiento y competencia en un sector económico específico.

Un caso concreto del planteamiento anterior es el de la fusión entre dos compañías del sector harinero de la ciudad de Cartagena (Rafael del Castillo & Cia S.A. – Compañía Harinera Industrial Ltda.), quienes después de más de 100 años de trayectoria en el mercado y ser competidoras en este sector deciden por la fusión por absorción como estrategia, para enfrentar los retos que se avecinan nacional e internacionalmente.

Con base en la necesidad de conocer los resultados básicos de la nueva empresa en el renglón de los ingresos, surge la necesidad de realizar el presente estudio y analizar los mismos de acuerdo al volumen de venta proyectado de enero a diciembre de 2006, comparándolo con el de 2005, para ofrecer recomendaciones oportunas en pro de mejores resultados en el futuro.

## **0. PROPUESTA**

### **0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Dado el nivel competitivo que actualmente se presenta entre las distintas industrias y sectores del país, se han dado cambios significativos generados por estrategias gerenciales como las alianzas o fusiones de compañías reconocidas. Un ejemplo concreto, lo representa la fusión de la empresa Rafael del Castillo Cia. S.A. con la Compañía Harinera Industrial en Cartagena; dos grandes empresas de reconocimiento nacional, quienes al identificar las amenazas del entorno, optan de común acuerdo realizar en el año 2006 una fusión por absorción, comprando la primera a la segunda y asumiendo el control de sus ingresos y egresos.

Hoy interesados los socios por conocer los resultados básicos en el renglón de los ingresos de la nueva estructura organizacional, surge la necesidad de realizar el análisis de éstos con base al volumen de venta proyectado de enero a diciembre de 2006; lo que permitiría ofrecer recomendaciones oportunas para la generación de mejores resultados en el futuro.

## **0.2 OBJETIVOS**

### **0.2.1 Objetivo general**

Analizar los resultados básicos a nivel de los ingresos de una fusión, caso: Rafael del Castillo Cia S.A. y la Compañía Harinera Industrial en el Distrito de Cartagena.

### **0.2.2 Objetivos específicos**

- ❖ Identificar el volumen de ventas en la historia de Rafael del Castillo Cia S.A. y Compañía Harinera Industrial antes de la fusión (Enero a Diciembre de 2005).
- ❖ Describir el momento clave que conlleva a las dos empresas a optar por la estrategia empresarial “fusión por absorción”.
- ❖ Describir en forma general la nueva estructura administrativa de la empresa Rafael del Castillo Cia S.A.
- ❖ Comparar los resultados de los volúmenes de ventas reales después de la fusión con el volumen de venta proyectada de Enero a Diciembre de 2006, con base a los registros contables de la empresa.

## **0.3 JUSTIFICACIÓN**

La importancia del presente análisis radica en conocer los resultados básicos a nivel de los ingresos de una fusión, caso: Rafael del Castillo Cia S.A. y la Compañía Harinera Industrial en el Distrito de Cartagena, debido a que hasta el momento no se ha hecho un análisis de los volúmenes de ventas reales después de optar por esta estrategia empresarial con el volumen de venta proyectada de Enero a Diciembre de 2006; lo que permitirá al Administrador de Empresas

encargado del estudio, emitir recomendaciones oportunas para el mejoramiento de la nueva empresa.

#### **0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente monografía, se tuvieron en cuenta investigaciones relacionadas con el tema, las cuales se utilizaron como referencia para una mejor consolidación de la misma. Entre éstas cabe destacar el estudio titulado “Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes de Rafael Del Castillo Cia. S.A. (2005) realizado por las ingenieras María Meza Alemán y Vanesa Paola Molina.

Así mismo, se retomaron aportes de otros estudios, entre los que cabe destacar:

- Análisis gráfico de ventas de Rafael Del Castillo Cia. S.A. por Néstor Madariaga, gerente de ventas de la empresa.
- Fusiones y cultura organizacional. Caso: HP – Compaq. Por Nelson Zaccagnino. Universidad de Cema (Argentina).
- Libro de ventas de la Compañía Harinera Industrial de Cartagena.

#### **0.5 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Este estudio se desarrolló en tres etapas. La primera estuvo centrada en la recolección de información que permitiera identificar y describir el problema de investigación, retomando para ello aportes históricos de las dos empresas en estudio y la conformación de un marco teórico para sustentar el tema de interés. En la segunda etapa, la información recolectada giró en torno a datos contables de cada una de las empresas antes de la fusión y a los resultados de los volúmenes

de ventas reales después de la fusión con el volumen de venta proyectada de Enero a Diciembre de 2006. Por último, se procesó y analizó dicha información con base al objetivo planteado para entregar a los interesados los resultados finales del estudio con sus respectivas recomendaciones.

Lo anterior, se fundamentó en los parámetros de la investigación cuantitativa con enfoque cualitativo, apoyándose el investigador en la teoría existente sobre fusión empresarial y recurriendo a uso de cuadros y gráficas de barras para el procesamiento de la información, dado que finalmente se debían comparar el volumen de venta real actual con lo proyectado a un año.

## **0.6 LOGROS ESPERADOS**

El propósito perseguido al finalizar este estudio estuvo dirigido a realizar el primer análisis de los resultados en ventas de una fusión de dos empresas del sector de la molienda en Cartagena (Bol.), lo cual permitió emitir recomendaciones oportunas para el logro de los resultados propuestos para esta nueva empresa. Así mismo, se entrega a la Universidad Tecnológica de Bolívar, un aporte investigativo, que puede ser utilizado no sólo por administradores de empresas sino por todos los interesados en el tema.

## **1. GENERALIDADES DE LA MOLIENDA EN CARTAGENA**

Para abordar la industria harinera en Cartagena, se requiere hacer una descripción de la misma desde el punto de vista histórico, retomando especialmente momentos de la Conquista en los albores del siglo XVI; pues, a partir de ese momento se mezclan los comestibles indígenas con los de los españoles. Es así como en este proceso aparece el trigo traído desde Europa para que se cultivara en diferentes regiones del país, dado de él se derivaba la harina con que se elaboraba uno de los alimentos básicos de la dieta del español.

En la época de la Colonia, los cultivos de trigo se situaron especialmente en Boyacá y Cundinamarca, donde se organizaron monopolios comerciales con el propósito de distribuir el producto a la capital (Santafé de Bogotá), debido a que por esta época, el trigo en grano y la harina de éste, llegaron a ser parte de la alimentación cotidiana de los santafereños; motivo por el cual, en 1618 este derivado fue sometido a estrictos controles, debido a la tendencia de los comerciantes a su acaparamiento, desviarlo, rendirlo o venderlo más caro. Así mismo, prevenir los fraudes por parte del molinero, los pesos y piezas para recoger la harina, con el objetivo de saber exactamente cuántas libras de harina salían de una fanegada de trigo sembrado.

Pese a todas las medidas para evitar fraudes, se presentaron circunstancias que encarecieron y escasearon el producto; pues, hubo personas que guardaban o escondían el grano para enviarlo a otras ciudades donde era comprado a mejor precio. Es así como el país empieza a negociar la harina de trigo con Trinidad y Jamaica, importándose inicialmente 123 barriles del producto por Cartagena y Panamá.

Por otro lado, dado que las condiciones climáticas de la Costa no permitían la producción de un excelente trigo, las regiones productoras debían enviar a ésta sus provisiones, pero como la demanda era mayor que la oferta, la ciudad de Cartagena se vio en la necesidad de importar de EE.UU. en 1807, 44.411 cargas de harina más barata que la se producía en el país. (Cartagena de Indias La Goleta: "Hetty" cargada de harina, arroz y jamones, 1807). Presentándose por este hecho, rivalidad entre Cartagena y la ciudad de Santafé de Bogotá, debido a que la primera continuó importando harina durante muchos años a pesar que para esa época (1867) en la capital existían 4 molinos.

Una de las razones de la estrategia económica optado por comerciantes cartageneros se fundamenta en que en Colombia hacia los años 1860 la actividad comercial era pobre, debido a la bajas densidades poblacionales y a los pocos logros económicos. El país jamás estuvo para esos años a la vanguardia del desarrollo en América latina, sólo al finalizar la década de los setenta las exportaciones colombianas no superaban los 10 millones de dólares, a diferencia de otros países como Perú, Chile, Argentina y Brasil superaban los 40 y 50 millones de dólares.

No había forma de crecer o mejorar en cuanto al tema de las exportaciones, siendo este mucho menos dinámico que el de las importaciones, no existía capital suficiente ni público, ni privado, situación que sí se daba con muchos de los vecinos que generaban ingresos con países de Europa y Estados Unidos, haciéndose mucho más fácil el aumento de inversión interna. De esta manera se pudo mejorar su crédito y capital, progresando y expandiendo su economía siendo estas condiciones importantes al momento de recibir el agitado siglo 20, condiciones en las cuales Colombia se encontraba en atraso y con deficiencias que lo hacían no competente en el tema del comercio internacional.



Esta incapacidad de penetrar mercados externos, como se hizo a través de Cartagena, se originó por la carencia de fuentes financieras que fomentaran la producción y apoyaran a la penetración de mercados externos, siendo el grueso del ingreso nacional los impuestos de aduana, refiriéndonos al sector público.

Por la anterior razón, se afirmaba de manera irónica que el poder de la economía colombiana descansaba sobre los hombros del pobre. Temerosos de crear o generar ideas empresariales, dejaron las puertas abiertas a extranjeros que no se hicieron esperar, norteamericanos, ingleses, alemanes, italianos y franceses sentaron plazas comerciales en regiones como Bogotá, Panamá, Barranquilla, Cartagena y Honda. No obstante, por la escasez de políticas oficiales y desordenes gubernamentales fue mucho más difícil para el pueblo colombiano aprovechar la inversión extranjera, eran apenas unos pocos de clase media los que se vieron levemente beneficiados, de esta manera los inversionistas extranjeros formaron grandes patrimonios. Además del alto nivel de pobreza y la poca iniciativa de los colombianos, existía otro factor que acrecentaba las dificultades del comercio interno, el caro y tormentoso transporte del interior del país; las tres cordilleras, el clima implacable, el mal estado de las vías y los fuertes inviernos, tornaban el comercio más complejo y menos dinámico.

Es así como en los años 1860 a 1874 se realizaron importaciones de manera representativa, dado que las medidas aduaneras y las nuevas políticas gubernamentales facilitaron el intercambio con los países productores de trigo, existiendo atractivos que llevaron a la consolidación de un país importador, como la facilidad para movilizar el producto por vía marítima, especialmente por Cartagena.

## **1.1 HISTORIA DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A.**

Cuando las importaciones y las decisiones políticas aseguraban un futuro prometedor, el 12 de noviembre de 1861, don Rafael Del Castillo confiado de las oportunidades que el mercado ofrecía, fundó “la casa comercial”, dedicada a la venta de productos extranjeros y nacionales, especialmente muselina, las zarazas, vinos, aguardiente, tabaco de mascar, brandy, aceite corriente, aceite de bacalao, anzuelos, lápices, mantequilla, cerveza, paños de seda, el cebo de cuba, cerveza, jabón, entre otros.

Durante los primeros treinta años don Rafael Del Castillo trabajó solo y extendió su portafolio de productos, siendo éstos de gran demanda en la ciudad de Cartagena y ciudades vecinas. Transcurrido este tiempo decidió constituir en 1891 sociedad colectiva con sus dos hijos Rafael Del Castillo De La Espriella y Carlos Del Castillo De La Espriella, llamada “Rafael Del Castillo y Compañía”,

Constituida la sociedad, fue prolongada hasta el 31 de enero de 1902, momento en que los mismos socios formaban una nueva sociedad con un nuevo miembro, Don Ramón del Castillo De La Espriella. Siguiendo con los mismos parámetros de negocios, la casa comercial se dedicaba a la exportación e importación de productos, con el mismo nombre RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. La empresa vio surgir su negocio gracias al dinamismo comercial que se fortalecía a principios del siglo XX , dada la administración del general Rafael Reyes.

Rafael Del Castillo, al igual que las grandes firmas del país estrechaban lazos con economías extranjeras, esta etapa de la vida comercial cartagenera fue de la mano con mejoras y beneficios para la población, como fue el caso del fluido eléctrico, el desarrollo de dos nuevos barrios como fue el caso de el Pie de la Popa y el Barrio Manga, la generación de agua potable y un mercado reconocido

donde se cumplía de una manera representativa las compras y ventas de productos nacionales e internacionales.

En 1909 muere Don Rafael del Castillo, 48 años después de haber fundado la casa, los tres hijos hacen constar este hecho, por medio de la escritura numero 724 del 21 de diciembre del mismo año, haciendo manifiesto legal y como el código de comercio contempla, se constituye una nueva sociedad, dividiendo las utilidades en tres partes iguales y dedicados al mismo negocio, exportaciones, importaciones, giros , comisiones y descuentos.

Un año después de este hecho y cumplir con las normas legales del momento, se divide el departamento del Atlántico con el de Bolívar, siendo dos territorios con dos jurisdicciones diferentes, produciendo consecuencias importantes, en el año de 1910 la ciudad comienza a crecer y la sociedad Del Castillo inicia la importación de arroz, alambre de púas, lamina de varias clases, cemento y textiles; estos productos se distribuían a Honda, Girardot y Medellín, dentro de una estructura comercial ordenada, gracias a la estabilidad civil, clima positivo en el sector empresarial y bajos niveles de violencia. La sociedad RAFAEL DEL CASTILLO abre sucursal en la ciudad de Nueva York.

En mayo 22 de 1917, los socios del Castillo se reúnen con el fin de prolongar la sociedad bajo la escritura número 276 para desarrollarse en los mercados bursátiles, bancarios y seguros, impulsados por el gobierno de Reyes. Cartagena y algunas otras ciudades cuentan con una cantidad considerable de empresarios, pequeños, pero con el firme convencimiento de protagonizar el cambio en la región, establecen una economía importante, como fueron los casos de importantes empresas como: EL INGENIO CENTRAL DE SINCERIN, FABRICA DE HIELO WALTER, LA FABRICA DE TEJIDO MERLANO, LA FABRICA DE CHOCOLATES DE LEQUERICA HERMANOS, FABRICA DE CALZADO DE LA ESPRIELLA, BEBIDAS Y GASEOSAS WALTER, REFINERÍA DE PETRÓLEOS

DE MARTÍNEZ & CIA, HARINERIA HENRIQUEZ & CIA, SOMBREROS Y POLVOS DE DANIEL LEMAITRE, FABRICA DE MEDIAS VISBAL, FABRICA DE JABONES ARAUJO, FABRICA DE CIGARRILLOS EMILIANI, FABRICA DE PUNTILLAS ROMÁN Y OTRAS.

La Empresa Rafael Del Castillo y Cia. S.A. siguió con su actividad comercial, a pesar de la recesión económica durante la década de los 40 y es así como en 1946 monta un molido Buhler de trigo conocido con el nombre de Tres Castillos, con capacidad de 4 toneladas diarias de producción. En el año 1948, bajo la gerencia de don Rafael del Castillo Stevenson, se instaló en el edificio actual de la compañía un nuevo molino Buhler con capacidad para 10 toneladas diarias. Muy rápidamente, la compañía se propuso como meta producir 20 toneladas diarias. Fue así como Rafael del Castillo dejó de importar para comercializar y pasó a la producción industrial. Durante el decenio de los años 50, trabajó con provecho y en 1960 renovó equipos (un molino de trigo con su maquinaria y anexos).

En 1971 nuevamente amplía su capacidad a 30 toneladas diarias, pasando de equipos de madera a maquinaria metálica suiza, para producir una harina de excelente calidad, la cual se ha mantenido a través de los años.

A partir de 1975, siendo gerente don Ramón Del Castillo Restrepo, se producen cambios fundamentales en el aspecto integral, como:

- ❖ Ampliación de la bodega de productos terminados (1978).
- ❖ Construcción de la planta de silos para trigo al granel con capacidad de almacenamiento de 400 toneladas. (1981).
- ❖ Ensanche de la molienda a una capacidad de 80 toneladas diarias. (1982).

- ❖ Conclusión de las toldas de reposo de la sección de limpieza para darles una capacidad de 120 toneladas, y se construyen 4 tolvas de concreto armado, cada una con una capacidad de 10 toneladas. (1983).
- ❖ Montaje de dos silos metálicos corrugados de 1.184 toneladas de capacidad de almacenamiento. Además, se amplían los existentes a 550 toneladas de capacidad, quedando la planta con una capacidad total de 3.468 toneladas. (1983).
- ❖ Se monta la nueva subestación eléctrica con una capacidad de 500 Kv. (1983).
- ❖ Se reemplaza la maquinaria adquirida en 1948 por una planta de molienda con una producción de 80 toneladas diarias. (1983).
- ❖ Ampliación de la planta de silos a una capacidad de 4.600 toneladas de almacenamiento. (1983).
- ❖ Del 2001 al 2005, después de varias ampliaciones la empresa llegó a producir 160 toneladas diarias, equivalentes a 3.000 bultos de harina.

Aun bajo la gerencia de don Ramón del Castillo, se inicia la primera etapa del proceso de fusión, correspondiendo ésta a la firma del acuerdo entre las dos empresas (Rafael del Castillo & Cia S.A. – Compañía Harinera Industrial Ltda.).

A mediados del 2006, iniciando la segunda etapa de la fusión, se legaliza ésta bajo el cargo de la gerencia de don Jairo Vélez de la Espriella.

## **1.2 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA. DE CARTAGENA**

La COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA, fue creada el 3 de marzo de 1934 por don Justo De la Espriella, quien decidió colocar un molino de trigo en la ciudad de Cartagena, específicamente en el centro de la ciudad con el nombre de “Empresa Harinera de Cartagena S.A.”, para proporcionar harina de buena calidad; gerenciada inicialmente por el fundador, un año después cede la administración de ésta a sus hijos Luis Carlos, Antonio y Justo de la Espriella Visual.

En el año de 1940 la compañía se traslada al barrio Santa Cruz de Manga con el nombre de Compañía Agrícola e Industrial Ltda, después de adquirir un molino importado marca Bulher, con capacidad para procesar 30 toneladas diarias. Hacia 1956 durante la administración del señor Luis Carlos De la Espriella, adopta el nombre de COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA.

En 1979 es liderada por el señor Jairo Vélez de la Espriella, quien como gerente general se encarga de actualizar los procesos de empresa moderna e innovar en el mercado a través de la diversificación de los productos bajo rigurosos principios de calidad.

Conscientes de la necesidad de seguir innovando y de convertirse en fabricantes de primera clase, la COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA., se destaca como miembro fundador de la Federación Nacional de Molineros de trigo y una de las primeras empresas del sector en obtener la certificación ISO 9000. Después de 70 años de operación, la compañía se proyecta hacia el futuro y abre sus puertas al ámbito internacional a través de mejoramiento continuo, el manejo eficiente de los recursos y un perfecto conocimiento de sus clientes.

En el año 1984 se ejecuta un programa de modernización y ampliación de la capacidad productiva instalada, desarrollando un programa para la diversificación de harinas, lo que llevó a la compañía a ser la primera harinera especializada en productos para repostería, pizzería, congelados, panadería, ponqués, integral y semolada para pastos alimenticias.

Uno de los objetivos trazados por esta compañía fue ser el primer molino de la Costa en alcanzar la certificación del Sistema de Gestión de Calidad acorde al modelo ISO 9002: 1994 en el año 2001, lo cual se ratificó logrando hacer la transición a la versión ISO 9001:2000 en febrero del año 2004.

## 2. GENERALIDADES DE LA FUSIÓN

Gracias al desarrollo de la economía mundial en los últimos tiempos, siendo esta abierta y cada vez más competitiva, se desarrollan día a día nuevas aperturas económicas, desarrollo de nuevos mercados, y en consecuencia, la optimización y estandarización de las empresas y sectores comprometidos.

Colombia, no ajena a este fenómeno encuentra en sus industrias el firme compromiso de no ser la última en este nuevo ciclo; es así como grandes empresas con el afán de competir nacional e internacionalmente optan por la fusión como estrategia empresarial que dentro de la globalización les permite impulsar su desarrollo y obtener beneficios potenciales.

Según el jurisconsulto francés Durand (2002), la fusión “es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes”<sup>1</sup>.

En ese orden de ideas, hay fusión cuando dos o más sociedades preexistentes se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva, o cuando una ya existente absorbe a otra u otras que, sin liquidarse, quedan disueltas.

Por su parte, Roberto Montilla Molina (2002) conceptúa que hay fusión cuando una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan.

---

<sup>1</sup> Fusión de sociedades comerciales. (vía Internet, 2002/04/07). [www.monografias.com](http://www.monografias.com).



Otra definición sobre el concepto de fusión es el emitido por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, al considerarla como “la operación por la cual una sociedad transfiere a otra, seguida de una disolución sin liquidación, el conjunto de su patrimonio, activo y pasivo, mediante la atribución a los accionistas de la(s) sociedad(es) absorbida(s) de acciones de la sociedad absorbente”.

En Colombia, el Código de Comercio, Artículo 172, establece que hay fusión cuando una o más sociedades se disuelven, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva compañía adquirirá los derechos y obligaciones de la sociedad o sociedades<sup>2</sup>.

Según la definición del Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, son identificables las siguientes características:

- ❖ La transferencia de todo el patrimonio, activo y pasivo, de las sociedades absorbidas a la absorbente o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.
- ❖ La disolución sin liquidación de las sociedades a fusionarse.
- ❖ La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva y eventualmente de una indemnización o compensación en especie que no sobrepase el 10% del valor nominal de las acciones atribuidas o, en defecto de valor nominal, por su parte contable.

---

<sup>2</sup> ALBÁN ARRIETA, Leidy y LÓPEZ PARDEY, Patric Catherine. Fusión de sociedades comerciales. Análisis de la fusión Cementos Argos S.A. (Trabajo de grado – Contador Público). Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Contaduría Pública. 2006. p. 34.

## 2.1 TIPOS DE FUSIÓN

Desde el punto de vista comercial, las fusiones se pueden clasificar en tres tipos<sup>3</sup>:

**Fusión horizontal:** Dos empresas compiten en un mismo sector comercial. Ejemplo concreto: RAFAEL DEL CASTILLO CIA S.A. y COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA, las dos competían en el sector de la molienda en Cartagena.

**Fusión vertical:** Una de las empresas es cliente de la otra en una rama del comercio que es suplidora.

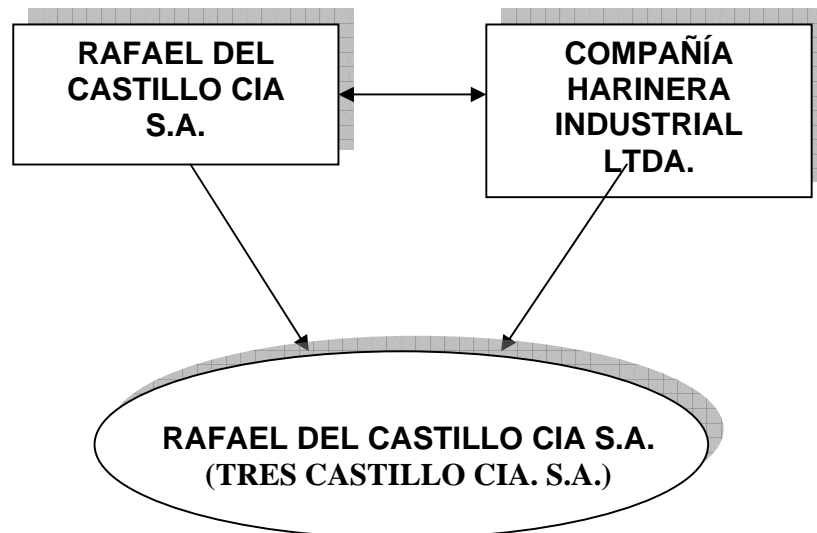
**Conglomerado:** Las compañías ni compiten, ni existe ninguna relación económica entre ellas mismas.

Según las condiciones de forma la fusión puede ser por absorción o por constitución de una nueva sociedad.

**Fusión por absorción:** Una o más sociedades que se disuelven, son absorbidas por una sociedad ya existente, adquiriendo ésta todos sus activos y pasivos. Es decir, este tipo de fusión implica la disolución de las compañías absorbidas, las cuales desaparecen después de transferir la universalidad de sus bienes, derechos y obligaciones a la compañía absorbente. Es así como los activos netos aportados por la compañía absorbida producirán un aumento en el capital social de la sociedad, la cual emitirá acciones a los accionistas de la o las sociedades absorbidas, en representación de los aportes netos efectuados por ésta últimas, según el convenio realizado. Es por ello que la absorbente queda obligada a cancelar el pasivo de la absorbida.

---

<sup>3</sup> RAMOS GOICO, Karen. La fusión de las sociedades comerciales. Santo Domingo: D.N., 1991. p. 32.



### **Ejemplo: Fusión por absorción en Cartagena**

Para la legalización de este tipo de fusión es necesario seguir ciertas formalidades de rigor de acuerdo a las prescritas legalmente en el Código de Comercio (C. de C.), las cuales deben ser avaladas por la Superintendencia de Sociedades después de cumplir con requisitos como:

- ❖ Copia del acta de la asamblea general de acciones, donde conste la aprobación del compromiso de la fusión de acuerdo a los requisitos establecidos en el Art. 172 del C. de C.
- ❖ Certificación de los representantes legales de cada una de las compañías.
- ❖ Constancia donde se haya publicado la fusión en un diario de circulación nacional.
- ❖ Acreditación donde el representante legal da cumplimiento a lo dispuesto en el inciso 2 del Art. 5 de la Ley 222 de 1995.

- ❖ Balance consolidado donde se constate la integración de los activos y pasivos que se reciben, con los estados financieros extraordinarios de la absorbida y de la absorbente, después de eliminar cuentas deudoras-acreedoras, inversión –capital, si es el caso.
- ❖ Certificados expedidos por la Cámara de Comercio de sus respectivos domicilios, en los que conste la inscripción en el registro mercantil de los representantes legales, revisores fiscales y miembros de las juntas directivas.
- ❖ Presentación de los estados financieros, de acuerdo a lo establecido en el C. de C.

**Fusión por constitución de una sociedad nueva:** Se da ésta cuando dos o más compañías aportan cada una la totalidad de su patrimonio después de la disolución anticipada de las mismas.

## **2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FUSIÓN**

### **2.2.1 Ventajas**

- ❖ La compañía absorbente se convierte en una sociedad más sólida, y con disfrute de mayor crédito comercial, pues disfruta de un mayor crédito y centraliza su fuerza de control.
- ❖ Disminución de los gastos operacionales, ya sea por reducción de personal u optimización de los recursos.
- ❖ Mayor rentabilidad, ya que existe una única gestión en los procesos, reduciéndose por consiguiente los costos totales.

- ❖ Se garantiza una administración más metódica y una fiscalización más centralizada.

### **2.2.2 Desventajas**

Taberas y Guyon (2002), consideran que algunas fusiones pueden traer consigo riesgos e inconvenientes, sobre todo cuando se fusionan empresas parálíticas con empresas activas, entre éstas caben destacar las siguientes:

- ❖ Se puede ver comprometido el clima organizacional de la empresa, presentándose tensión entre los empleados e incertidumbre frente a su futuro.
- ❖ Se reducen los índices de empleo.
- ❖ La desinformación de terceros puede generar confusión.
- ❖ Pueden crearse monopolios y oligopolios.

### **3. RESULTADOS BÁSICOS A NIVEL DE LOS INGRESOS DE UNA FUSIÓN, CASO: RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A. Y COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA.**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN LA HISTORIA DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A. Y DE LA COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL DE CARTAGENA DE ENERO A DIC DE 2005**

Antes de la fusión (2005) el volumen de ventas de las dos empresas en estudio se desarrolló de manera normal de acuerdo a las políticas de precios establecidas por ellas, con algunos momentos claves de interés en el presente análisis, los cuales aparecen descritos a continuación.

##### **3.1.1 Volumen de venta en la historia de Compañía Harinera Industrial de Cartagena de enero a diciembre de 2005**

Según el cuadro 1, en la Compañía Harinera Industrial se produce un decremento en el volumen de ventas de enero a febrero, correspondiente al 17%; situación que se repite en el mes de mayo con una disminución del 18% con relación a las ventas del mes inmediatamente anterior; siendo una de las principales causas el consumo de frutas tropicales de ocasión (mango, ciruela, mamones), ocupando el pan un segundo puesto para esta época\* . (Ver Cuadro 1).

De mayo a junio se da un incremento del 21%, situación que se da nuevamente de junio a julio en un 18%, debido a que para este tiempo la empresa anunció aumento de precios a partir del mes de julio, aprovisionándose los clientes de harina durante estos dos meses; como efecto de esto, se da un decremento del 7% en el mes de agosto y 6% en el mes de septiembre, ya que sus compradores

---

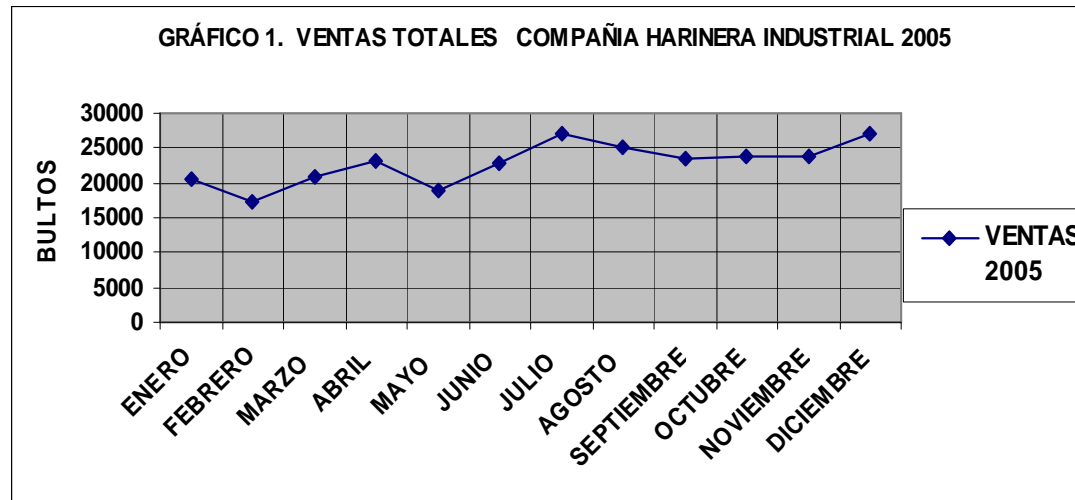
\* Información suministrada por el Gerente de Ventas de la extinta Compañía Harinera Industrial.

se encontraban aún con producto en bodega. En octubre y noviembre se registra un volumen de venta constante del 1%, con un promedio de 23.710 bultos de harina. En diciembre, los clientes se aprovisionan nuevamente del producto debido al incremento anunciado en precios a partir de enero de 2006, registrándose un 14% en el aumento de las ventas. (Ver Cuadro 1 con su respectivo gráfico).

Respecto a los ingresos y en correspondencia con el volumen de ventas, de enero a febrero se dio una disminución del 18%, representado en \$154.482.856; sin embargo, en los meses de marzo y abril se da un aumento del 18% y 12% respectivamente dada las condiciones de alza de precios; observándose luego un decremento de abril a mayo del 17%. En junio y julio se dio un aumento del 20% y 16%, dada las condiciones de un aumento de precios para el mes siguiente. En octubre a noviembre los ingresos se mantienen constantes, pero en diciembre aumentan en un 15% por las razones mencionadas en las ventas para el año 2006. (Ver Cuadro 2 con su respectiva gráfico).

<b>Cuadro 1. Ventas Compañía Harinera Industrial 2005</b>													
MESES	ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAY.	JUN.	JUL.	AGO	SEP.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTAL / PROMEDIO
VENTAS TOTALES / BULTOS	20691	17264,5	20813,1	23117,6	18937,6	22965,8	27075,4	25070,1	23464,1	23729,2	23691,8	27105,1	273925,3
DIFERENCIA		-3426,5	3548,6	2304,5	-4180	4028,2	4109,6	-2005,3	-1606	265,1	-37,4	3413,3	534,5083
PORCENTAJE		-17%	21%	11%	-18%	21%	18%	-7%	-6%	1%	0%	14%	3%

Fuente: Sistema de gestión: Compañía Harinera Industrial Ltda. Cartagena, 2007



Fuente: Sistema de gestión: Compañía Harinera Industrial Ltda. Cartagena, 2007

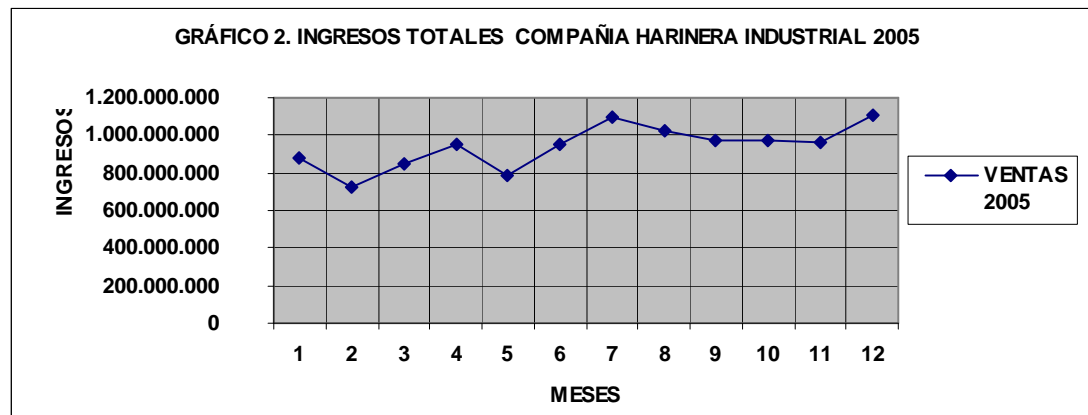


**Cuadro 2. Ingresos Compañía Industrial Ltda. 2005**

INCREMENTO \ MESES	2005					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS TOTALES POR INGRESOS	875.325.919	720.843.063	851.718.989	951.040.156	788.346.845	947.768.800
DIFERENCIA		-154.482.856	130.875.927	99.321.167	-162.693.311	159.421.955
PORCENTAJE		-18%	18%	12%	-17%	20%

INCREMENTO \ MESES	2005						
	JULIO	AGOSTO	SEP.	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS TOTALES POR INGRESOS	1.098.051.350	1.021.998.197	968.206.250	973.246.725	966.716.438	1.108.331.326	11.271.594.057
DIFERENCIA	150.282.550	-76.053.153	-53.791.947	5.040.475	-6.530.288	141.614.889	19.417.117
PORCENTAJE	16%	-7%	-5%	1%	-1%	15%	3%

Fuente: Sistema de gestión: Compañía Harinera Industrial Ltda. Cartagena, 2007



### **3.1.2 Volumen de venta en la historia de Rafael del Castillo y Cia. S.A. de enero a diciembre de 2005**

En términos generales RAFAEL DEL CASTILLO CIA S.A. vivió un año de ventas constantes, en su inicio se presentó un decremento mínimo del 4 % de enero a febrero, la razón de esta disminución al igual que en el mes de mayo se origina por el desplazamiento del pan por frutas de la temporada, las cuales son consumidas en su mayoría por jóvenes estudiantes, dejando como segunda alternativa la compra del producto elaborado.

De febrero a marzo se da un incremento del 21%, generado por el anuncio del incremento del precio de la harina a inicios de marzo; de esta manera los clientes de Tres Castillos abastecen sus bodegas antes del inicio de este mes. Esto provoca el inventario completo y la baja rotación de producto por parte del cliente, generando un decremento en ventas de los meses de abril y mayo del 9 y 10% respectivamente.

En junio se da un incremento del 11%, manteniéndose constante el volumen de venta hasta el mes de septiembre con un incremento mínimo del 5% este último mes. Sin embargo, en noviembre y diciembre se da un incremento promedio del 6.5%, originado por la incertidumbre frente al alza de precios de 2006. (Ver Cuadro 3 y su respectivo gráfico).

Respecto a los ingresos, de enero a febrero hubo un decremento de \$148.292.363, correspondiente al 6%, pero en febrero a marzo se produce un incremento del 18%, debido a las nuevas políticas relacionadas con el aumento de precio para el mes de marzo. En los dos meses siguientes (abril y mayo) se da un decremento promedio del 6.5%, relacionado éste por el desplazamiento del pan por las frutas de la temporada y por aprovisionamiento hecho por los clientes en el mes de marzo. En el mes de

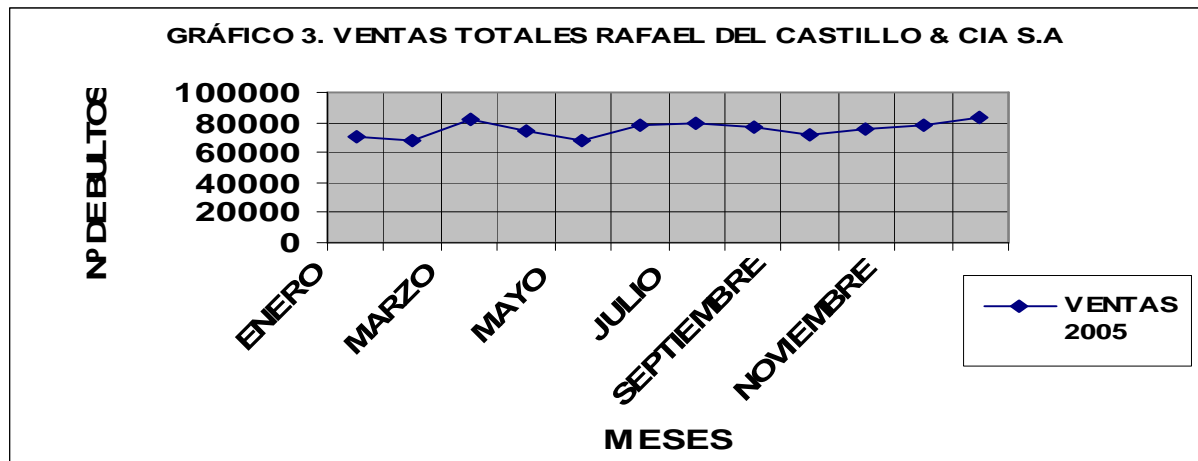
junio se da un incremento del 11%, manteniéndose constante hasta el mes septiembre con un decremento del 5% en este último mes. Para los meses de noviembre y diciembre se da un incremento promedio del 6.5%, asociada al incremento del precio del producto para 2006. (Ver Cuadro 4 con su respectivo gráfico).

**Cuadro 3. Ventas Rafael del Castillo & Cia. S.A.**

VENTAS	2005					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS TOTALES POR BULTOS	70992,9	67842,5	81956,6	74768,1	67652,2	78048,3
DIFERENCIA		-3150,4	14114,1	-7188,5	-7115,9	10396,1
%		-4%	21%	-9%	-10%	15%

VENTAS	2005						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS TOTALES POR INGRESOS	78884,3	77393,8	72022,5	75286,2	78831,5	83925,6	907.605
DIFERENCIA	836	-1490,5	-5371,3	3263,7	6809	5094,1	
PORCENTAJE	1%	-2%	-7%	5%	9%	6%	

Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007

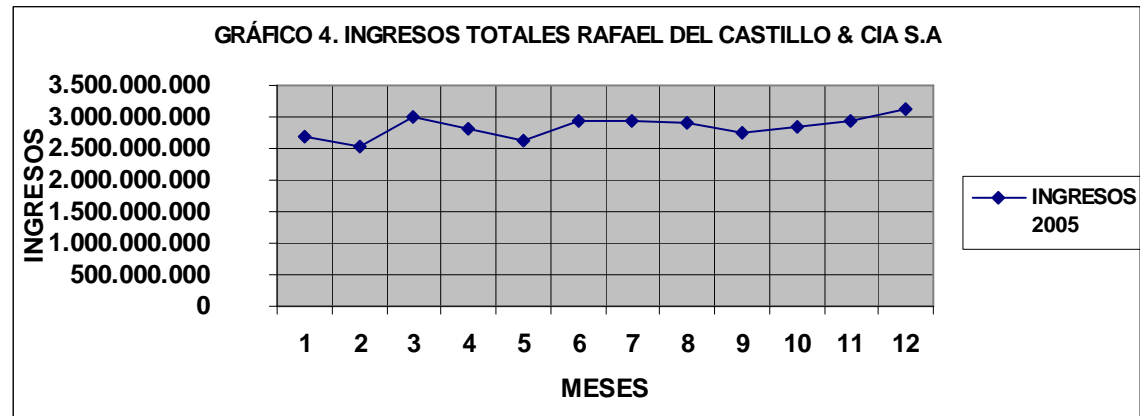


**Cuadro 4. Ingresos Rafael del Castillo & Cia. S.A.**

INCREMENTO VENTAS TOTALES POR INGRESOS	MESES	2005					
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
		2.694.198.288	2.545.905.925	3.004.899.160	2.802.293.692	2.629.803.441	2.922.805.426
DIFERENCIA			-148.292.363	458.993.235	-202.605.468	-172.490.251	293.001.985
PORCENTAJE			-6%	18%	-7%	-6%	11%

INCREMENTO VENTAS TOTALES POR INGRESOS	MESES	2005						
		JULIO	AGOSTO	SEP.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
		2.933.212.282	2.892.619.573	2.748.960.797	2.844.716.582	2.932.706.908	3.121.990.887	34.074.112.962
DIFERENCIA		10.406.856	-40.592.709	-143.658.776	95.755.785	183.746.111	189.283.980	43.629.032
PORCENTAJE		0%	-1%	-5%	3%	7%	6%	2%

Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007



### **3.2 DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO CLAVE DE LAS DOS EMPRESAS PARA OPTAR POR LA ESTRATEGIA FUSIÓN POR ABSORCIÓN**

A través del desarrollo de las dos empresas, cada una compitiendo dentro del mismo sector y guardando precauciones una de la otra, establecen su mercado y políticas leales de competencia durante 70 años en la ciudad de Cartagena; pero debido a la globalización, a la apertura económica a finales del siglo XX y surgimiento de nuevos tratados de libre comercio que permitían la importación y exportación de productos de muy buena calidad y a buen precio, y a la consolidación de grandes empresas del sector en el país, como Molinos del Valle quien abre bodegas en la ciudad de Barranquilla, presionando a estas dos empresas cartageneras reconocidas en la región Caribe como productoras de harina; éstas optan por la fusión como estrategia para competir regional y nacionalmente.

Una de las ventajas que se observó al momento de la fusión fue el complemento de productos, vistos como una oportunidad para competir en el mercado, ya que Rafael del Castillo & Cia. S.A. estaba posicionada con la marca Tres Castillos Panificación para la elaboración de pan normal o regular y Compañía Harinera Industrial Ltda. posicionada con la marca Harina Elite para la preparación de productos de repostería.

Por otra parte, no se desconocía que al momento de fusionarse, las marcas posicionadas desplazarían a las marcas débiles de un mismo uso, como fue el caso de la marca Harina Tres Castillos Panificación que ha ido desplazando paulatinamente a la marca de Harina Heroica de la Compañía Harinera Industrial Ltda. (Ver cuadro 6 - 7 y sus respectivos gráficos). Así mismo, sucede con Harina Tres Castillos Pastelera- Congelados, que ha sido desplazada gradualmente por Harina Elite de la Compañía Harinera Industrial Ltda. (Ver cuadros 8 - 9 y sus respectivos gráficos).

### **3.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA NUEVA EMPRESA “RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.**

#### **3.3.1 identificación de la empresa**

<b>NOMBRE:</b>	RAFAEL DEL CASTILLO CIA S.A.
<b>NIT.:</b>	890400372-0
<b>MATRÍCULA:</b>	09-765-04
<b>SIGLA:</b>	TRES CASTILLOS S.A.
<b>DIRECCIÓN:</b>	Cartagena. Bosque Av. Pedro Vélez N° 20-65
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	JAIRO VÉLEZ DE LA ESPRIELLA

**Objeto social:** La explotación del negocio de molienda de trigo y otros cereales y granos para la elaboración de harinas y productos derivados, entre otros.

**3.3.2 Misión.** “RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA S.A. Produce harina y subproductos del trigo de excelente calidad, respaldado por un competente recurso humano, alta tecnología y permanente asistencia técnica; orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del mercado, en beneficio de sus clientes, accionistas, colaboradores y la comunidad en general, respetando el medio ambiente”<sup>4</sup>.

**3.3.3 Visión.** “RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA S.A. Será la alternativa de negocio más atractiva para nuestros clientes, colaborándoles en sus esfuerzos de construir riqueza. Ampliaremos y diversificaremos la oferta de productos, manteniendo nuestra Asistencia técnica para consolidar nuestros mercados Nacionales y ser competitivos en las exportaciones al área del

---

<sup>4</sup> RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A. Manual del Sistema de Gestión. Cartagena, 2006.

**Caribe. Seguiremos generando valor a los participantes del negocio y a la comunidad en general; velando por el respeto y conservación del medio ambiente”<sup>5</sup>.**

**3.3.4 Objetivos de calidad.** La declaración de los objetivos de calidad de Rafael del Castillo & CIA S.A han sido definidos por la dirección. Estos Objetivos sirven de guía a todos los empleados en el desempeño de su trabajo, siendo la mejora continua el factor clave de la empresa y de sus clientes, de acuerdo con las directrices marcadas en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Los cuales son los siguientes:

- ❖ Garantizar el cumplimiento de los requisitos tanto del cliente como los de la empresa, para lograr la elaboración de productos conformes mayor del 98%.
- ❖ Realizar entregas oportunas a los clientes; logrando un índice mayor del 90%.
- ❖ Garantizar la utilización de materias primas 100% conformes.
- ❖ Capacitar a todo el personal permanente en la empresa hasta completar el 100% en el conocimiento de la norma ISO 9001:2000
- ❖ Mantener un sistema integral de revisiones que garantice la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

**3.3.5 Política de calidad.** Es política de calidad para Rafael del Castillo & CÍA S.A.

- ✓ Mantener un sistema de calidad que permita lograr una mejora continua.
- ✓ Elaborar y comercializar productos y subproductos derivados de la molienda del trigo, que satisfagan las expectativas de los clientes, en lo referente a la calidad y servicio.

---

<sup>5</sup> Ibíd..



- ✓ Utilizar materias primas, insumos y métodos de producción, almacenamiento y distribución adecuados para asegurar la calidad planeada.
- ✓ Crear un clima favorable en el seno de la empresa, mediante la motivación, capacitación y trabajo en equipo, que permita el desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores, de tal manera que éstos se comprometan con el aseguramiento de la calidad de los procesos y productos.
- ✓ Cumplir con las normatividades existentes, tanto ambientales como legales, aplicables al negocio.



### 3.3.6 Matriz DOFA – 2007

Área	Aspecto	Contexto	Factor
		Consolidado	Consolidado
Características Generales	Industria (Ciclicidad Ingresos)	Externo	Amenaza
	Finanzas (Tracking de Utilidades)	Interno	Fortaleza
	Tamaño (Ingresos Frente a Mercado)	Interno	Fortaleza
	Madurez (Estable o en Surgimiento)	Interno	Fortaleza
	Diversificación (Número de Productos - Bajo/Alto)	Interno	Fortaleza
	Importancia (producto Básico o de Lujo)	Externo	Amenaza
	Diferenciación de Producto (Ventajas Vs. Competencia)	Interno	Fortaleza
	Precio (Control sobre Precios y Fuentes)	Externo	Amenaza
	Disponibilidad (Cambios Predecibles - Imp)	Externo	Amenaza
	Compra (Cantidad Exceso / Def. Deseado)	Interno	Fortaleza
	Proceso de Producción (Planeación)	Interno	Fortaleza
Recursos (MP)	Tecnología de Operación	Interno	Fortaleza
	Catástrofes	Externo	Amenaza
Producción	Relaciones Laborales (Huelgas-Paros)	Interno	Fortaleza
	Capacidad de Operación (Nivel de Utilización Estructura)	Interno	Fortaleza
	Alcance (Cubrimiento de Cliente - Target)	Externo	Oportunidad
	Control (Sobre Promociones - Productos Sustitutos)	Interno	Fortaleza
	Flexibilidad (Adaptabilidad a Requerimiento-Distribución)	Interno	Fortaleza
Canales	Competencia (Cantidad, Tecnología)	Externo	Amenaza
	Poder de Negociación (Precio)	Externo	
	Calidad de Producto (Standard)	Interno	Fortaleza
Comercial	Tecnología (Disponibilidad Avances, Producto)	Interno	Fortaleza
	Demanda (Influencia sobre Ventas)	Externo	Fortaleza
	Concentración (Clientes)	Interno	Fortaleza

Área	Aspecto	Contexto	Factor
		Consolidado	Consolidado
	Oportunidad de Crecimiento Ventas (Mercado)	Externo	Oportunidad
	Experiencia (Vs. Industria)	Interno	Fortaleza
	Profundidad (Capacitación + Bups)	Interno	Fortaleza
Admón.	Amplitud (cargos P end Exp + Competencias)	Interno	Fortaleza
	Integridad (Reputación + Perfil)	Interno	Fortaleza
	Junta (control Efectivo + Externos)	Interno	Fortaleza
	Objetivos (Planes, Estructura de Seguimiento)	Interno	Fortaleza
<b>Otros</b>			
	Tratado de Libre Comercio		Amenaza
	Cambio de Gobierno		Amenaza
	Cumplimiento de Normativa Legal (sector Alimentos, Responsabilidad Ambiental y Social)		Amenaza

EFH/2007-04-17

**Riesgo**

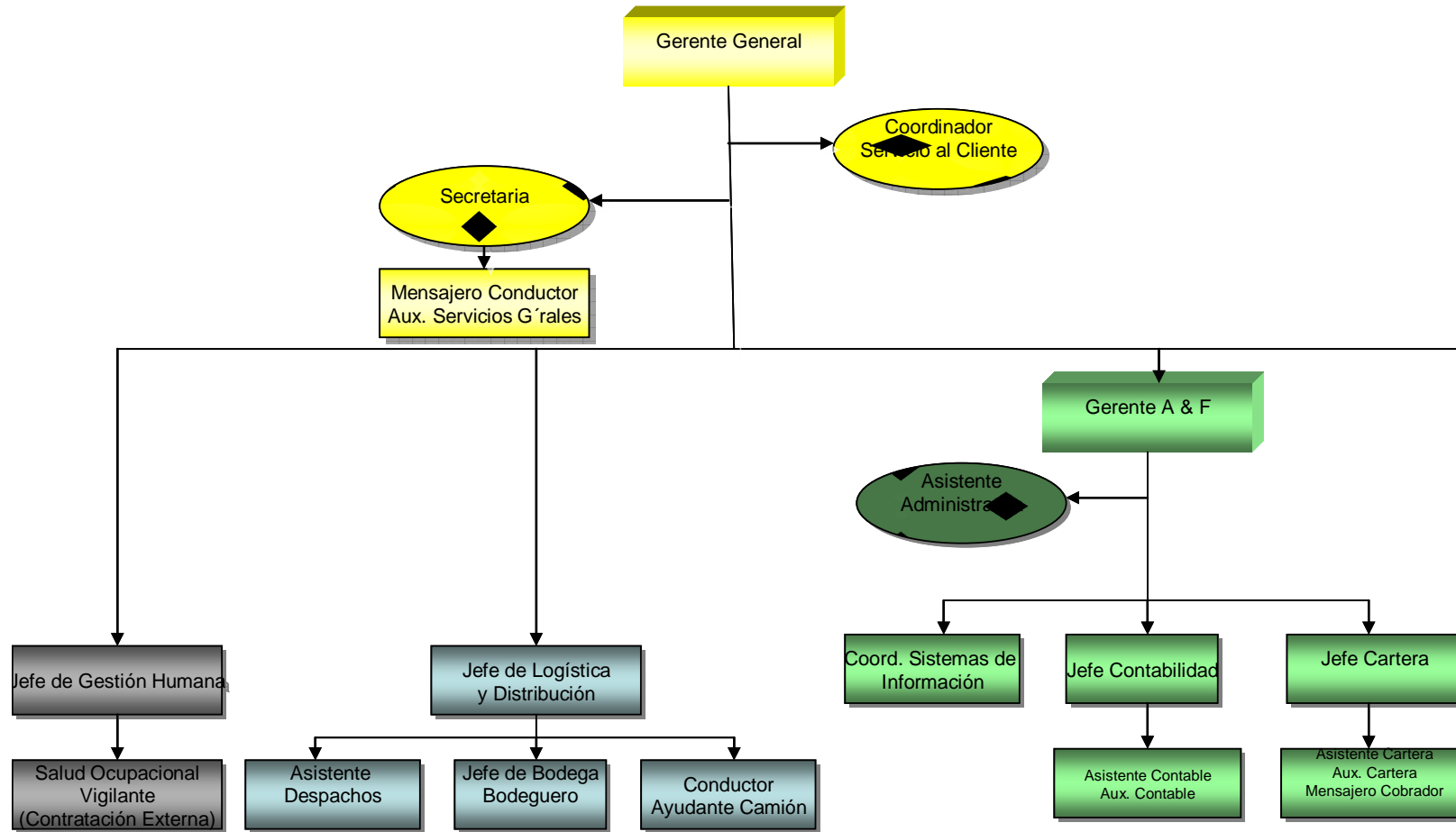
Bajo	
Moderado	
Alto	

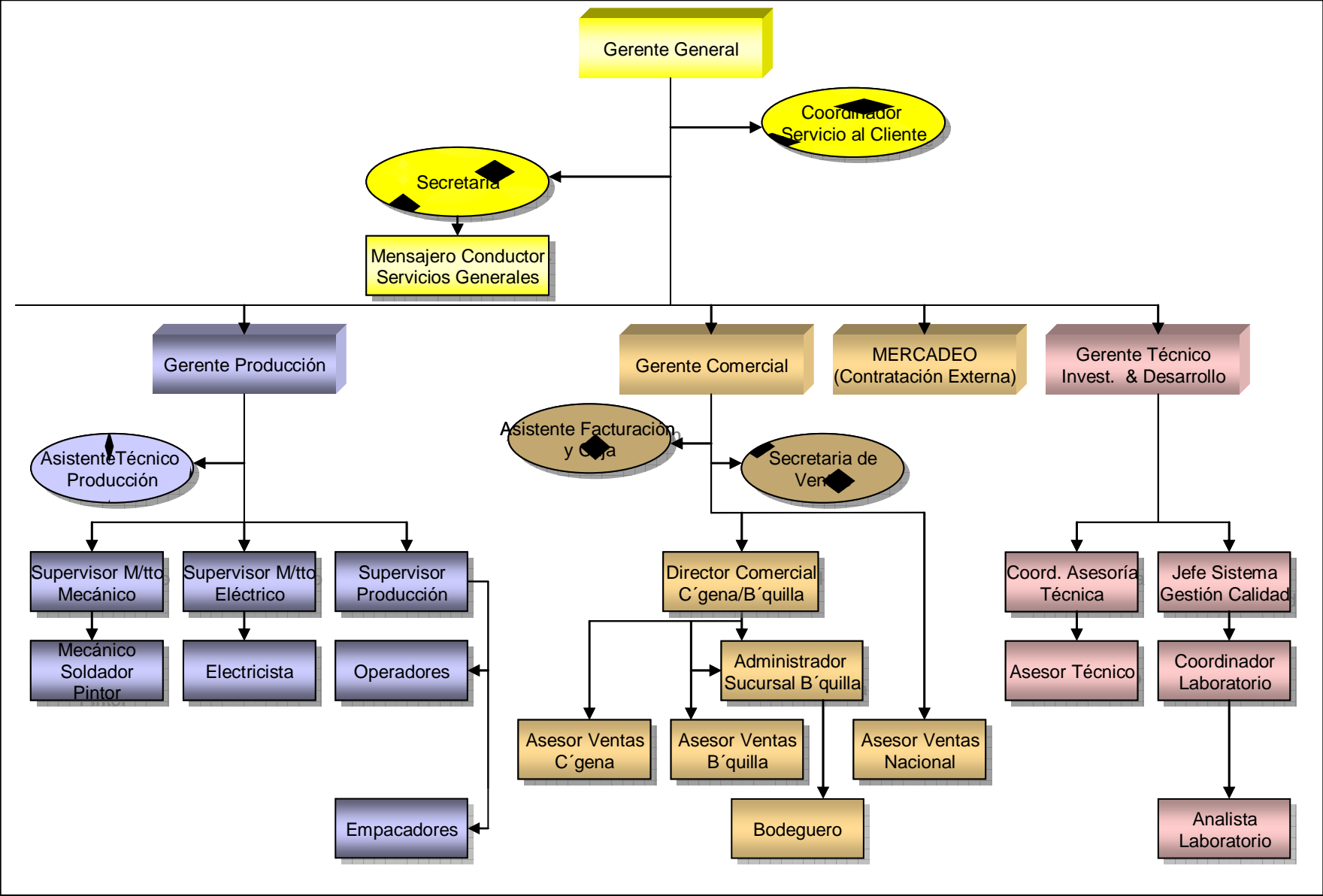
**Abreviaturas**

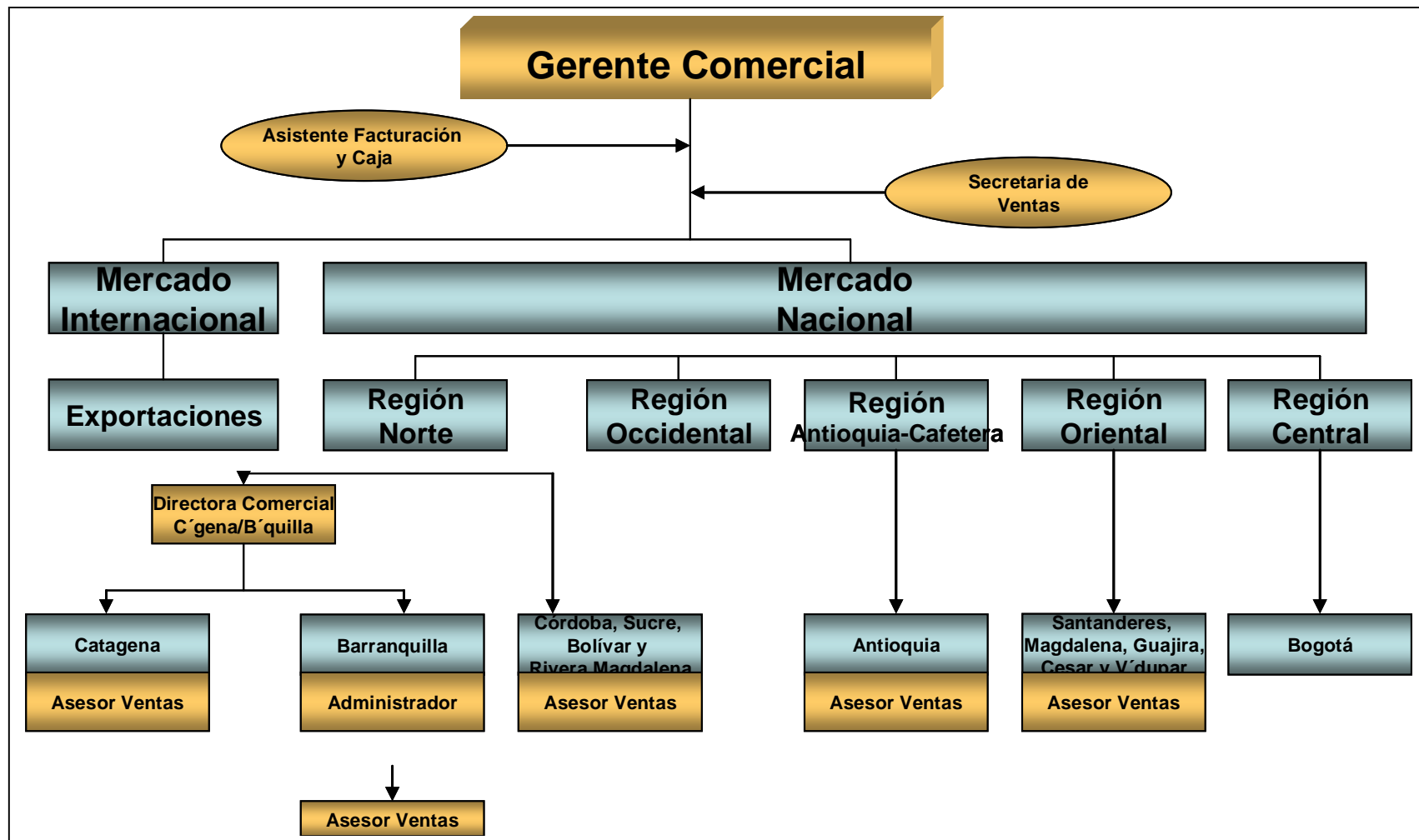
- I Interno
- E Externo
- A Amenaza
- O Oportunidad
- D Debilidad
- F Fortaleza

Fuente: Sistema de Gestión Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007.

### 3.3.7 Estructura organizacional







**3.3.8 Infraestructura física y equipos.** Rafael del Castillo & Cía. S.A. Cuenta con la siguiente infraestructura física para desarrollar sus actividades:

El predio donde se encuentra la planta (el molino) ocupa un área de aproximadamente punto sesenta y cinco (0.65) hectáreas, en el sector oriental de la Bahía Interior de Cartagena, a 145.0 metros de la avenida central del Bosque. Limita por el sur con la Transversal 45 y mide 194.75 m, por el oeste colinda con aguas de la bahía de Cartagena y mide 198,0 m, por el oriente colinda con la Avenida el Bosque y mide 30.0 m, y por el norte colinda con predios de la fabrica Kola Roman y mide 200,0 m. con un área total de 17.746 m<sup>2</sup>.

La planta de proceso se encuentra instalada en un edificio de cinco pisos, donde igualmente se encuentran las bodegas de almacenamiento de producto terminado, y una edificación de una planta donde opera el laboratorio de control de calidad, administración, puerta de acceso principal, parqueaderos, vigilancia y salones de desarrollo y capacitación de personal.

Las instalaciones y equipos de proceso se localizan en una construcción de cinco plantas, donde se encuentran distribuidos de arriba hacia abajo los siguientes sistemas:

- ❖ Conjunto de ciclones
- ❖ Equipos cernedores 1, 2 y 3
- ❖ Cepilladoras de salvado 1, 2, 3, y 4
- ❖ Bancos de molienda

Existen seis silos, los cuales se encuentran en el extremo sur-occidental del predio de la empresa, para el acceso a éstos se dispone de una rampa construida en ferrocemento para recibir los camiones.

**3.3.9 Productos y servicios.** A raíz de la fusión, la nueva empresa cuenta con treinta (30) productos en su portafolio, observándose que dentro de las dos empresas existen productos de similares usos, por ejemplo, Harina Tres Castillos para panificación y Harina Heroica; Harina Tres Castillos pastelera y Harina Elite; Harina Tres Castillos congelados y Harina Blancanieve.

Los productos que ofrece la nueva empresa son:

<b>MARCA DE HARINA Y SUS DIFERENTES PRESENTACIONES</b>	
RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A.	Harina 3 Castillos Panificación 50 Kg.
	Harina 3 Castillos Panificación 25 Kg.
	Harina 3 Castillos Panificación 12,5 Kg.
	Harina 3 Castillos Pacas de 25 x 500 g.
	Harina 3 Castillos Pacas de 12 x 1 Kg.
	Harina 3 Castillos Pastelera 50 Kg.
	Harina 3 Castillos Pastelera 25 Kg.
	Harina 3 Castillos Pastelera 12,5 Kg.
	Harina 3 Castillos Congelados 50 Kg.
	Harina 3 Castillos Congelados 12,5 Kg.
	Harina 3 Castillos Integral 50 Kg.
	Harina 3 Castillos Integral 25 Kg.
	Harina 3 Castillos Integral 12,5 Kg.
	Harina 3 Castillos para Pastas 50 Kg.
COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA.	Harina de Trigo La Heroica 50 Kg.
	Harina de Trigo La Heroica 25 Kg.
	Harina de Trigo La Heroica 12,5 Kg.
	Harina de Trigo Ultra 50 Kg.
	Harina Purina Especial 50 Kg
	Harina de Trigo Elite 50 Kg.
	Harina de Trigo Elite 12,5 Kg.
	Harina de Trigo Ultraonqué 12,5 Kg.
	Harina de Trigo Ultraonqué 50 Kg.
	Harina de Trigo Blancanieve 50 Kg.
	Harina de Trigo Integral 50 Kg
	Harina de Trigo Integral 40 Kg
	Harina de Trigo Integral 12,5 Kg
	Harina de Trigo Semolada 12,5 Kg
	Harina Procesos Industriales 50 Kg
	Harina de Trigo Pizzarina 50 Kg.

### **3.4 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS VOLÚMENES DE VENTAS REALES DESPUÉS DE LA FUSIÓN CON EL VOLUMEN DE VENTA PROYECTADA DE 2005 - 2006**

Una vez conocidas las ventas del 2005 de las dos empresas y generado un presupuesto para el 2006, se hizo un seguimiento de los volúmenes de ventas reales en el 2006 que permitieron analizar los diferentes movimientos que se generaron una vez desarrollada la fusión, encontrándose diferentes variaciones en los decrementos e incrementos mes a mes; por ejemplo, en enero de 2006 hubo un incremento del 19% con relación a enero de 2005, en febrero fueron iguales los dos años. En los meses marzo, abril y mayo las ventas tuvieron incremento del 9%, 12% y 28% con relación a las ventas del 2005.

En junio del 2006, la empresa inicia la fusión física (equipos – recurso humano), aumentando las ventas en un 33%, con relación al mismo mes del 2005. En julio se genera un decremento del 33% ocasionado por las nuevas políticas de precios y por la escasez de inventarios en la bodega de la nueva empresa. En los meses de agosto y septiembre se da un incremento del 3% y 18% respectivamente, como un movimiento normal de dos períodos de venta.

En los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2006 se da un decremento del 4%, 5% y 20%, debido al traslado de la planta y maquinaria de Compañía Harinera Industrial ubicada en el barrio Manga a las instalaciones de la empresa Rafael del Castillo & Cia. S.A. ubicada en el barrio Bosque de Cartagena.

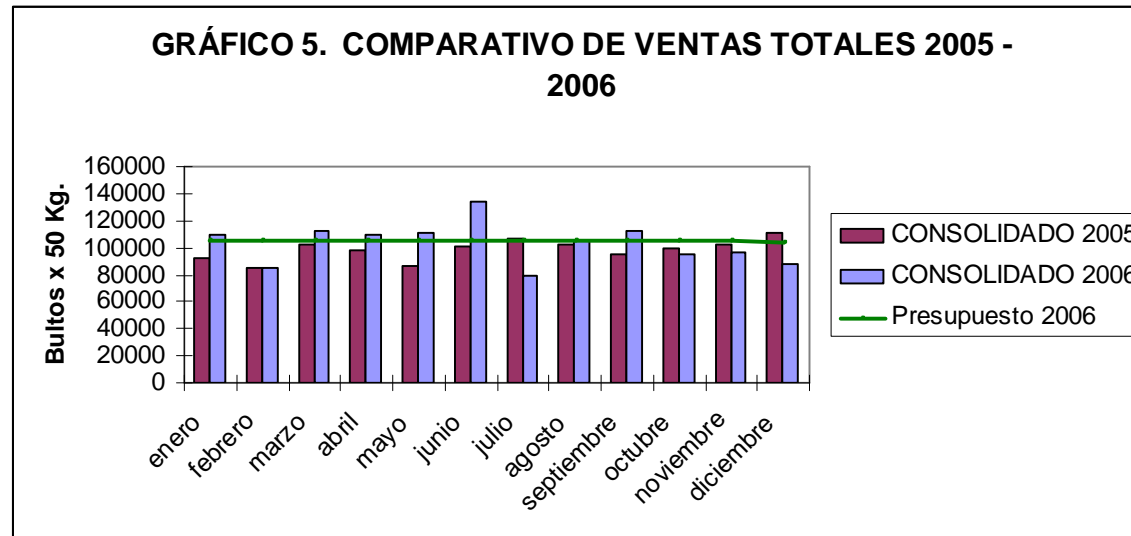
La nueva empresa cuenta con un crecimiento en sus ventas del 2005 al 2006 del 6%, con un aumento en bultos de 4856. (Ver Cuadro 5)



**Cuadro 5. Comparaciones de consolidado año 2005 – 2006**

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	promedio
<b>CONSOLIDADO 2005 (Rafael del Castillo – Harinera Industrial)</b>	91683,9	85107	102770	97897	86590	101014,1	105960	102464	95486,6	99015	102523	111031	98462
<b>CONSOLIDADO 2006 (Nueva empresa)</b>	108942,9	85386,4	112504	109838	110712	134658,7	79312,2	105040	112429	95220	97172,9	88595,1	103318
<b>Diferencia</b>	17259	279,4	9733,9	11942	24122	33644,6	-26647,5	2576,2	16942,2	-3795	-5350,4	-22436	4856
<b>% incremento</b>	19%	0%	9%	12%	28%	33%	-25%	3%	18%	-4%	-5%	-20%	6%

Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007



### **3.5 ANÁLISIS DE DESPLAZAMIENTO EN LAS VENTAS DE LAS HARINAS DE USO COMÚN EN LAS DOS EMPRESAS**

Rafael del Castillo & Cia S.A. constituida como nueva empresa cuenta en su portafolio de productos con diferentes harinas con igual uso, como es el caso de la Harina Tres Castillos de Panificación y Harina Heroica. Las ventas de estos productos en el 2005 (antes de la fusión) se desarrollaron de la siguiente forma:

#### **Harinas regulares\*:**

- ❖ En el 2005 la Harina Heroica tuvo una venta promedio de 5.099 bultos mensuales, la cual tuvo en el 2006 un decremento aproximado del 22%.
- ❖ Las ventas de Harina Tres Castillos de Panificación del 2005 al 2006 presentaron un incremento aproximado del 10%, lo que indica que los clientes actuales de Tres Castillos han concentrado más su consumo en la marca “Tres Castillos de Panificación”, dejando ver un desplazamiento considerable en el consumo de la Harina Heroica.

Lo anterior corresponde al resultado de una espontánea elección de compra por parte del cliente, aun dejando la empresa la libre comercialización de todos los productos sin forzar la venta exclusiva de una marca. (Ver Cuadros 6 – 7 y sus respectivos gráficos).

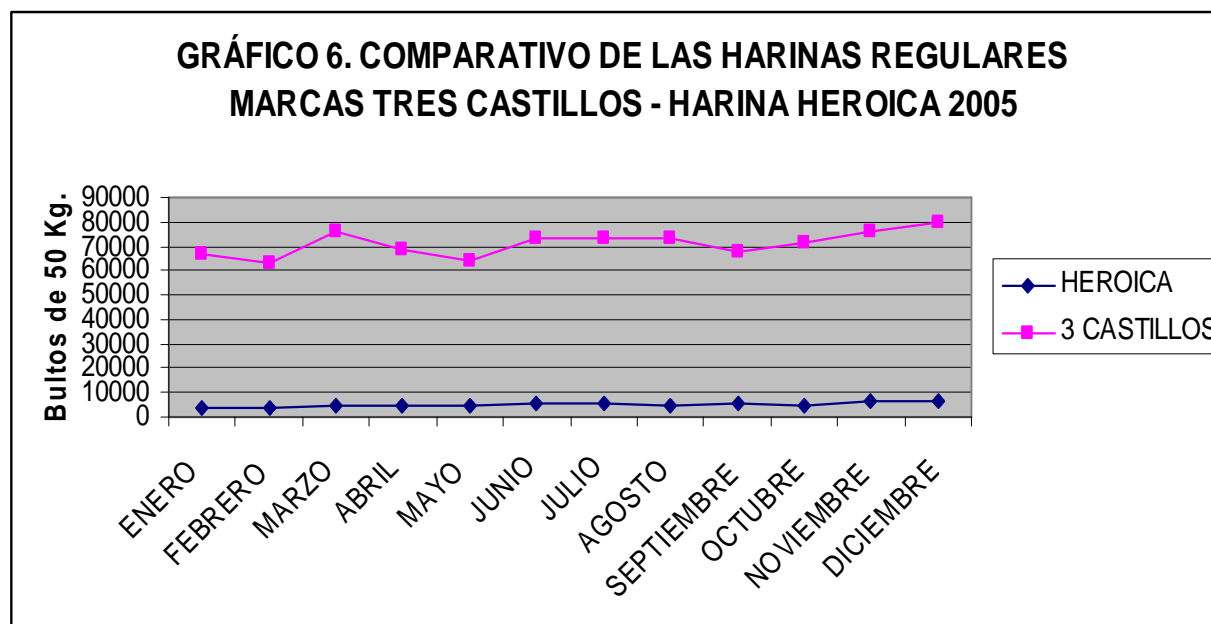
---

\* Harinas regulares: Producto utilizado para la elaboración del pan corriente (tajado, mogollas).

**Cuadro 6. Comparativo de las harinas regulares marcas Tres Castillos - Heroica 2005**

Año 2005	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP.	OCT	NOV.	DIC.	TOTAL	PROM
<b>HEROICA</b>	3906	3692	4421	5074	4443	5702	5800	4952	5143	4912	6184	6959	61188	5099
<b>3 CASTILLOS</b>	67028	63315	75945	69107	63671	72991	73170	73394	68001	71585	76000	79826	854033	71169

Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007

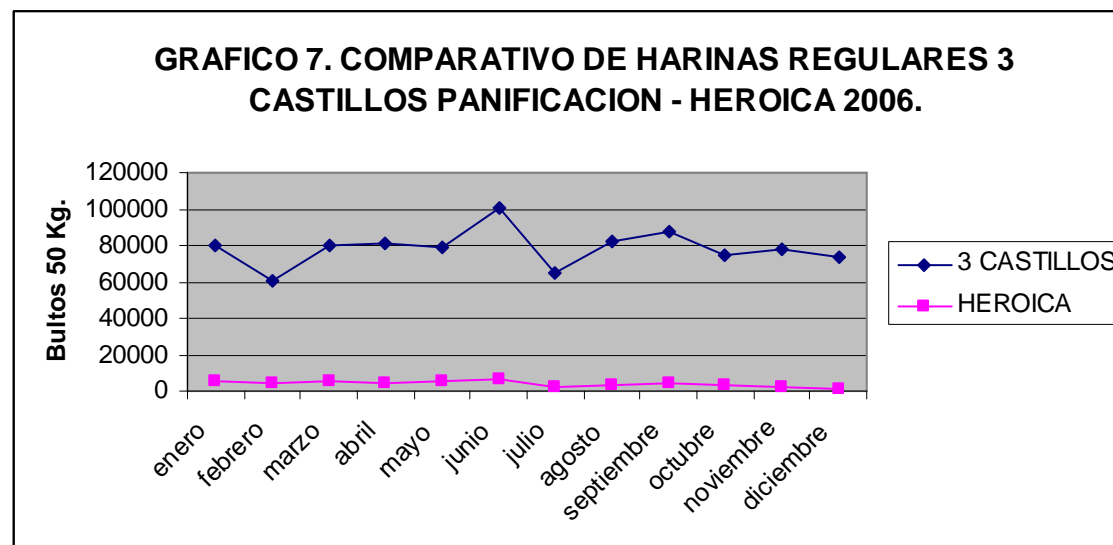


Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007

**Cuadro 7. Comparativo de las harinas regulares marcas Tres Castillos - Heroica 2006**

AÑO 2006	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUNIO	JULIO	AGO	SEP.	OCT	NOV.	DIC.	TOTAL	PROM
3 CASTILLOS	80038	60652	80280	81253	79368	100799	64871	81956	87486	74339	78337	73984	943363	78614
HEROICA	5850	4285	5448	4800	5656	5972	2286	3551	3811	2849	2055	1226	47791	3983

Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007



Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena 2007

### **Harina especial\*\*:**

- ❖ En el 2005 La Harina Elite tuvo una venta promedio de 5.251 bultos mensuales, obteniendo en el 2006 un incremento aproximado del 25%.
- ❖ Las ventas de Harina Tres Castillos Pastelera y Congelados del 2005 al 2006 presentaron un decremento aproximado del 16%, lo que indica que los clientes actuales de Tres Castillos han concentrado más su consumo en la marca “Harina Elite”, dejando ver un desplazamiento considerable en el consumo de la Harina Tres Castillos Pastelera y Congelados..

Lo anterior, al igual que la harina regular, corresponde al resultado de una espontánea elección de compra por parte del cliente, aun dejando la empresa la libre comercialización de todos los productos sin forzar la venta exclusiva de una marca. (Ver Cuadros 8 – 9 y sus respectivos gráficos).

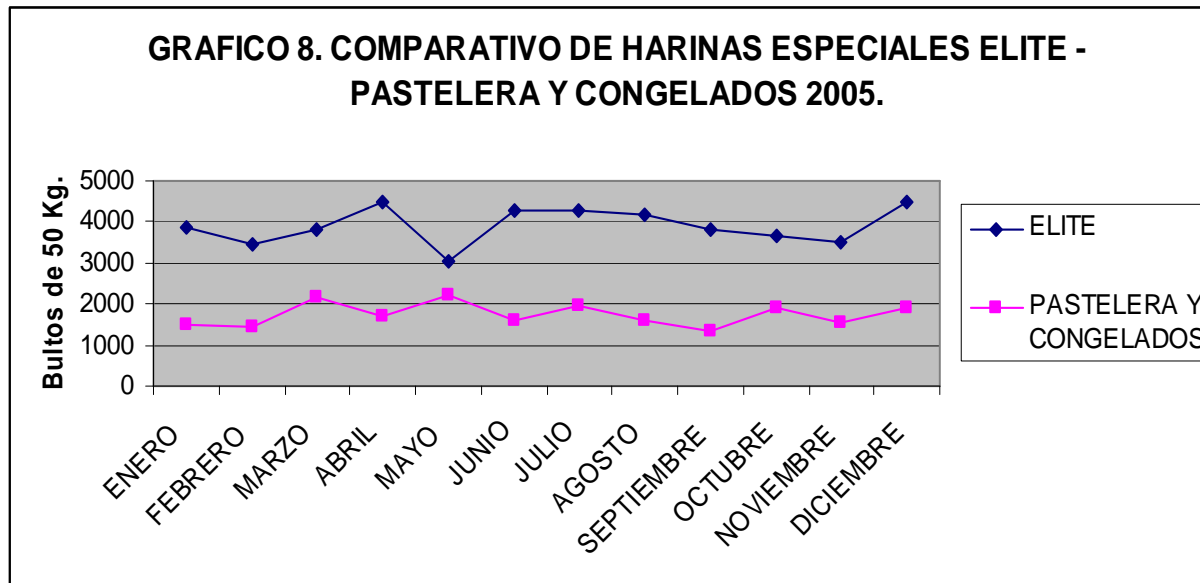
---

\*\* Harina especial: Producto utilizado para la elaboración de pudines, pastelitos, hojaldras.

**Cuadro 8. Comparativo de las harinas especiales marcas Tres Castillos Pastelera y Congelados - Elite 2005**

AÑO 2005	ENE	FEB.	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	PROM.
ELITE	3887	3434	3837	4507	3034	4288	4283	4200	3804	3683	3521	4483	46960	3913
PASTELERA Y CONGELADOS	1509	1466	2162	1694	2208	1619	1980	1620	1317	1894	1553	1905	20928	1744

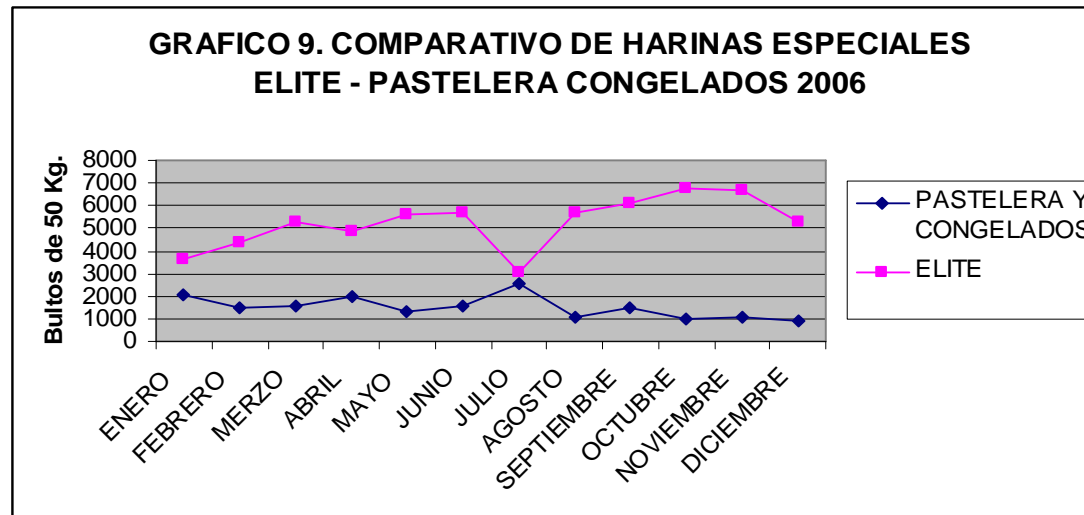
Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007



**Cuadro 9. Comparativo de las harinas especiales marcas Tres Castillos Pastelera y Congelados – Elite 2006**

AÑO 2006	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	PROM
<b>PASTELERA CONGELADO</b>	2049	1522	1534	1941	1335	1549	2576	1113	1502	1005	1088	933	18147	1512
<b>ELITE</b>	3662	4367	5307	4854	5581	5666	3042	5727	6073	6726	6720	5289	63015	5251

Fuente: Sistema de gestión: Rafael del Castillo & Cia. S.A. Cartagena, 2007



#### **4. CONCLUSIONES**

Después de realizar el análisis de los resultados básicos a nivel de los ingresos de una fusión, caso: Rafael del Castillo Cia. S.A. y la Compañía Industrial de Cartagena, se puede concluir que la nueva empresa Rafael del Castillo Cia. S.A, en el 2006 mostró un crecimiento del 6% en las ventas totales por bultos de 50 Kg., siendo esto equivalente a 4.800 bultos mensuales o 57.600 bultos en el año, representados en unos ingresos aproximados de \$ 3.953.557 millones.

El resultado de estas ventas se registra en las principales marcas de la compañía, “Harina Elite”, “Tres Castillos Pastelera – Congelados”, “Tres Castillos Panificación” y “Harina Heroica”. Estas marcas a diciembre del 2006 mostraron un efecto de canibalización desde comienzos de la fusión, como es el caso del desplazamiento que se dio de la Harina Heroica y el fortalecimiento y crecimiento de la Harina Tres Castillos Panificación. De igual manera sucedió con el fortalecimiento de la Harina Elite y el desplazamiento significativo de la Harina Pastelera y Congelados. Este efecto de disminución de la marca mas débil de dos productos de igual uso se presenta de manera libre, ya que el mercado no es forzado y manipulado para la decisión de compra. Por otra parte, el cliente al tener conocimiento de la fusión decide continuar o cambiar de marca, según cual sea su consumo de momento.

En cuanto a las marcas, se puede decir que se generó un fortalecimiento de las Harina Tres Castillos Panificación y Harina Elite; la primera, siendo el producto “vaca lechera”, la harina con mayor rotación en la empresa.

Por otra parte, la Harina Elite crece y se fortalece, siendo aceptada por los exigentes consumidores que la utilizan. Esta harina con las características y alto nivel de preparación se posiciona como un producto estrella para la compañía,



La empresa consciente del alto nivel competitivo protege y apoya con diferentes estrategias estas dos marcas, que sin dudar son los dos grandes activos que posee la empresa sin dejar a un lado las diferentes marcas que soportan el gran portafolio de Rafael del Castillo & Cia S.A.

## RECOMENDACIONES.

Dada las condiciones del mercado y que Rafael del Castillo & Cia S.A. cuenta con la gran participación y posicionamiento de sus marcas en la región Caribe, de acuerdo al análisis anterior se plantean las siguientes recomendaciones:

A la empresa Rafael del Castillo & Cia. S.A.:

- ❖ A través de estrategias de marketing fortalecer las ventas de la Harina Elite, como producto que viene creciendo de manera significativa y diferenciado ante las demás marcas de la competencia por ser un producto de uso específico y de alta calidad.
- ❖ Crear estrategias como alternativa de solución a momentos críticos que propician el decremento de las ventas, como por ejemplo, para la temporada de frutas de febrero a mayo, estimular y culturizar el consumo de pan en la población escolar.
- ❖ Controlar las políticas de precios de manera menos agresivas al momento de la aproximación de un alza de precios, para evitar desequilibrios en las ventas, por ejemplo, creando precios constantes a través de un período de tiempo.
- ❖ Fortalecer los huecos de mercado en la región Caribe, para consolidarse en su propio contexto, para contrarrestar la presión de la competencia.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar:

- ❖ Apoyar a estudiantes interesados en el tema en el análisis de los estándares de calidad de cada una de las marcas Tres Castillos.
- ❖ Analizar clima, cultura y conflicto organizacional que se presenta en la empresa en estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBÁN ARRIETA, Leidy y LÓPEZ PARDEY, Patric Catherine. Fusión de sociedades comerciales. Análisis de la fusión Cementos Argos S.A. (Trabajo de grado – Contador Público). Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Contaduría Pública. 2006.

CÓDIGO DE COMERCIO COLOMBIANO. Santafé de Bogotá: Themis, 2006.

COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL LTDA. Informe de ventas 2005 – 2006. Cartagena, 2006.

FEDEMOL. Informe empresarial. Bogotá: Fedemol. 2006.

Fusión de sociedades comerciales. (vía Internet, 2002/04/07).  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com).

RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. SA. Historia de la empresa Rafael del Castillo & Cia. S.A. 1861 – 1990. Cartagena, 2002.

----- . Análisis de sinergia 2007. Cartagena, 2007.

----- . Informe de ventas de 2005 – 2006.

----- . Sistema de gestión 2007. Cartagena, 2007.

RAMOS GOICO, Karen. La fusión de las sociedades comerciales. Santo Domingo: D.N., 1991.